

*Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin (red)*

# Den nya arbetsdelningen

– arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2006:11

ISBN 91-7045-798-0 | ISSN 1404-8426



**Arbetslivsinstitutet** är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna [www.arbetslivsinstitutet.se](http://www.arbetslivsinstitutet.se) för mer information.

**Arbetsliv i omvandling** är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

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

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt "refereeförfarande" genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

## **ARBETSLIV I OMVANDLING**

---

Redaktör: Eskil Ekstedt  
Redaktion: Jonas Malmberg, Anders Neergaard,  
Lena Pettersson, Ann-Mari Sätre Åhlander  
och Annette Thörnquist

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2006  
Arbetslivsinstitutet,  
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-798-0  
ISSN 1404-8426  
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Sedan cirka ett och ett halvt år arbetar en grupp forskare vid Arbetslivsinstitutet inom programmet ”Den nya arbetsdelningen”. Satsningen motiveras av att i debatten, både den allmänna och vetenskapliga, förekommer en rad påståenden om förändringarna i arbets- och näringslivets organisering i världen och Sverige som är tvärsäkra men motsägelsefulla. Vi utvecklar den bakgrunden mer i bokens första kapitel och nöjer oss här med att konstatera att behov av empiriskt grundad forskning som sträcker sig från individer till globala tendenser är påtagligt. Forskningsprogrammet ”Den nya arbetsdelningen” syftar till att ta fram sådan kunskap. Detta första år har ägnats åt att få en överblick över problemområdet och ett bra underlag för fortsatt forskning. Denna antologi ska alltså ses som en bas för det fortsatta arbetet.

Programmet har letts av professorerna Elisabeth Sundin och Eskil Ekstedt. Under det gångna året har vi arbetat i grupper bestående av forskare från olika discipliner och verksamma vid Arbetslivsinstitutet både Östersund, Stockholm och Norrköping. Grupperna har varit tematiska vilket avspeglas i de kommande kapitlen. De som står som författare till respektive kapitel har varit sammankallande i grupperna och stått för skrivandet. Övriga i grupperna har bistått på olika sätt och med olika intensitet.

I den grupp som tagit sig an tidsdimensionen har förutom Niklas Arvidsson och Eskil Ekstedt också Hans Andersson, Saman Rashid, Gunilla Röjdalen och Malin Tillmar ingått.

Rumsdimensionen har behandlats av Henrik Bäckström, Eskil Ekstedt och Åsa-Karin Engstrand förutom Stig Westerdahl

Intermediära organisationer har Henrik Bäckström framförallt diskuterat med Niklas Arvidsson, Lennart Stuesson och Elisabeth Sundin.

Retoriken har behandlats av Åsa-Karin Engstrand med benäget bistånd av Gunilla Rapp, Lennart Stuesson och Elisabeth Sundin och genusdimensionerna har Malin Tillmar, Stig Westerdahl och Elisabeth Sundin tagit sig an.

Anders Wikman har bidragit med synpunkter och faktaunderlag till merparten av kapitlen.

Vi välkomnar synpunkter på det skrivna och det fortsatta arbetet.

Östersund, Stockholm och Norrköping

Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin



# Innehåll

Förord	
1. Den nya arbetsdelningen – dimensioner och perspektiv <i>Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin</i>	1
2. Tidens inverkan på organisering och organisationer <i>Niklas Arvidsson</i>	29
3. Den nya arbetsdelningen och geografin <i>Stig Westerdahl</i>	55
4. Den nya arbetsdelningen ur ett köns-genusperspektiv <i>Elisabeth Sundin</i>	85
5. Arbetsmarknadsintermediärer – omställningar och institutionella förändringar på arbetsmarknaden <i>Henrik Bäckström</i>	105
6. Talet om arbetets organisering i tid och rum – historiska och internationella perspektiv på svensk debatt <i>Åsa-Karin Engstrand</i>	125
7. Den nya arbetsdelningen – centrala frågeställningar <i>Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin</i>	157
Författarpresentation	167



# 1. Den nya arbetsdelningen – dimensioner och perspektiv

*Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin*

## **Problemområde**

Under de senaste decennierna har ekonomin – det vill säga systemet för vår försörjning – genomgått en dramatisk strukturomvandling som påverkar vad människor arbetar med samt var och när de arbetar. Antalet sysselsatta i den traditionella industrin har minskat på lång sikt, samtidigt som sysselsatta i verksamhetsstödande tjänstverksamhet expanderat. Industriarbete har automatiserats och rationaliserats bort samt till viss del flyttats till nya regioner och länder. Förskjutningen mellan näringar påverkar, och drivs av, vilka organisationsformer, vilket slags arbete och vilka typer av arbetsplatser som kommer att finnas framöver. Utvecklingsmönstren, omvandlingens drivkrafter och dess konsekvenser för arbete och arbetsförhållanden är dock till stora delar fortfarande okända och kräver därför forskning på olika nivåer.

Även offentlig verksamhet har fått ny inriktning och organisation. I sjukvården förekommer omorganisation och nedskärningar på många platser. Om-sorgsuppgifter flyttas från den offentliga sektorns del av marknaden till den privata delen eller rent av tillbaka till familjerna. Verksamheter förs över från en huvudman till en annan. Även i utbildningssystemet förekommer liknande förändringar. Skolor flyttas från den offentliga sektorn – och ibland tillbaka igen. När det gäller högskoleutbildningen kan dessutom en geografisk förändring noteras genom att utbildning erbjuds på allt flera platser i landet. Förskjutningar sker också inom en och samma sektor mellan organisationer. Att företag och den offentliga sektorn börjar köpa istället för att producera i egen regi är exempel på detta. De organisatoriska förändringarna innebär ändrade arbetsförhållanden för många människor. Men hur återstår att utröna.

Den strukturella omvandlingen kan också relateras till allmänna inomorganisatoriska utvecklingstendenser som direkt påverkar organisationers och arbetsplatsers interna arbete. På lång sikt har andelen personer som sysslar med olika slags administrativa och övergripande funktioner inom organisationerna ökat. Större permanenta organisationer har numera tjänstemän som sysslar med bland annat ekonomi-, personal-, utbildnings-, utvecklings-, IT och marknadsföringsfrågor. Det går också att iaktta en fokusering av organisationernas aktivitet mot kärnverksamhet och ett utbrett användande av temporära organisatoriska lösningar genom projektorganisering. Andra inomorganisatoriska förändringar

manifesteras genom bildandet av avskilda resultatenheter och rör gränser för intäkter och kostnader, kontroll och styrning.

Sammantaget kan man hävda att en ny arbetsdelning utvecklas. Den traditionella industriorganisationen är ej i centrum längre. Denna nya arbetsdelning kan avläsas på en övergripande nivå genom förskjutningar mellan länder, sektorer och näringar, på en mellannivå genom nya relationsmönster mellan organisationer och på en lägsta nivå genom omfördelning av arbetet inom organisationer och på arbetsplatser. Omvandlingen tar sig rumsliga uttryck genom förändrad lokalisering av verksamhet och temporära uttryck genom en förskjutning i tiden av när arbete utförs och av organisationers varaktighet. Arbetsdelningen manifesteras genom att grupper och individer får nya arbetsvillkor och -förhållanden. När det gäller den könsmissiga arbetsdelningen är det av intresse att studera både vertikala och horisontella dimensioner. Man måste dock vara medveten om att kön, eller genus, är något som både skapar och skapas i organisationer (se kapitel 4).

Förändringar på alla tre nivåerna – den övergripande mellan sektorer och näringar, den mellanorganisatoriska och den inomorganisatoriska arbetsdelningen – påverkar *individens* arbetsförhållanden i många avseenden. Det kan handla om inflytande, ledarskap, kunskapsbildning, arbetstid, arbetsbörda, kontrakt och hälsa (Allvin m.fl. 2006). Både beskrivningen och tolkningen av utvecklingen är mycket komplicerad eftersom de tycks bestå av motsägelsefulla förlopp. Vissa tycker sig se en förbättring, andra en försämring och åter andra en polarisering. Vi menar att det fortfarande till stora delar är en öppen empirisk fråga hur utvecklingen ser ut. Det kan förhålla sig så att arbetsförhållandena på vissa enskilda arbetsplatser försämrats under den senaste tiden, samtidigt som denna utveckling vägs upp av en övergripande arbetsdelning som gynnat framväxten av annan verksamhet med bättre relativa arbetsförhållanden. Interna organisationsförändringar kan ha annan inriktning och styrka än de strukturella och övergripande. Forskningen inom området måste iaktta öppenhet och beakta att olika individer, grupper och kategorier kan ha olika erfarenheter av ”Den nya arbetsdelningen”.

Det är också rimligt att anta att förändringarna i och med den nya arbetsdelningen får ett sådant genomslag att det traditionella näringslivets *institutioner* måste anpassas till de nya förutsättningarna. Övergripande institutionella system som ”den svenska modellen” och ”arbetslinjen” får en annan innebörd i och med framväxten av den nya arbetsdelningen. Vill dess företrädare bidra till och/eller påverka framtidens arbets- och näringsliv måste de skaffa sig en insikt i hur de olika organisatoriska nivåerna omvandlas. Det är en utmaning för forskningen att försöka förstå relationerna mellan de organisatoriska och de institutionella utvecklingskrafterna.

Framväxten av den nya arbetsdelningen, vars karaktärsdrag på ett mycket grovt sätt kan sammanfattas med termer som ”globalisering” och ”tjänstefiering”



medför sannolikt betydande påfrestningar på arbetskraften när den anpassar sig eller anpassas till de förutsättningar som kan kopplas till de nämnda tendenserna. Det ställs således särskilda krav på de institutioner och organisationer som hanterar själva *omställningen*. De intermediära organisationer som hanterar omställningsprocesserna i samband med den nya arbetsdelningens utbredning bör därför undersökas närmare.

Syftet med denna antologi är att börja bygga en kunskapsplattform som utgår från den omvandling som sker på närings- och arbetslivets organisatoriska nivå eftersom det är där som grunden till arbetets och arbetsförhållandenas utveckling läggs. I det sista kapitlet ges förslag till hur den fortsatta forskningen inom programmet ”Den nya arbetsdelningen” ska bedrivas.

### **Organisationer och organiserande som utgångspunkt för studier om arbete**

Det är i organisationerna som arbetet formas. Det är i dessa som arbetets innehåll kommer till uttryck och människors förkovran och utveckling äger rum. Det är i organisationerna som beslut fattas som senare avläses som trender på alla nivåer. Beslut fattade i organisationer kan resultera i globalisering, utflyttning av verksamheter, outsourcing och så vidare. Det är i organisationerna som beslut om rekrytering, utvecklingsverksamhet, omorganisation, nedläggning och avsked sker. Det är beslut fattade i organisationer som leder till ofrivillig deltidsarbetslöshet, till stress och utbrändhet, men också till arbetsglädje. I organisationer fattas dessutom beslut om heltidsrekryteringar och personalfester. Det är också beslut fattade i organisationer som avgör hur integrationspolitiken tillämpas, såväl på nationell som på EU-nivå. Organisationer är dock till syvende og sidst människor som drivs av individuella och delade ambitioner, visioner och mål. Med beslut menar vi i detta sammanhang inte enbart ett avgränsat och avskiljbart beslutsfattande av auktoriserade personer utan också alla de tolkningar och beslut, många till synes små och betydelselösa, fattade i stunden av alla medlemmar i en organisation i syfte att driva verksamhet och process vidare men också för att förverkliga egna ambitioner. Men individer och organisationer måste också sättas i ett större sammanhang. Individens situation är nära förknippad med den form som organisationen har. Organisationen är i sin tur en del av arbetslivet tillika näringslivet, det vill säga också av vad vi kan benämna försörjningssystemet eller kort och gott ekonomin. Till försörjningssystemet räknas även arbete som finns utanför den så kallade marknaden.

Valet av termerna ”arbetsliv” eller ”näringsliv”, avspeglar olika infallsvinklar och intressefokus. Det är emellertid samma organisationer som, enligt vårt sätt att se, utgör arbetsliv och näringsliv. Med detta synsätt ses också den offentliga sektorn som en del av näringslivet. Det blir då adekvat att använda beteckningen ”organisation/er” som ett samlingsbegrepp för enheter både på den offentliga och på den privata sidan, snarare än enbart beteckningen ”företag” för de senare.

Vi har valt termen organisation som minsta analysenhet och ej det allmänt förekommande begreppet arbetsplats. Detta utesluter inte att arbetsplatsen många gånger kan vara den minsta organisationsenheten som undersöks. Valet av termen organisation har den fördelen att även temporära organisationsenheter inkluderas i analysen liksom enheter som är en del av en arbetsplats eller som sträcker sig över flera arbetsplatser.

Begreppet organisation leder tankarna till formell struktur – till något fixt och färdigt. Men organisationer både skapar och skapas av sin omgivning, och internt genom tolkningar och praktiserande. Det innebär att det i detta sammanhang är organiserandet som är viktigast. Organiserandet sker ständigt. Det är förändringen av hur organisationer fungerar och samspelar som måste belysas.

### *Organisationers form och innehåll*

Organisationsformen och andra organisatoriska karaktäristika har betydelse för hur arbetet är utformat. Organisationerna och organiserandet *i sig* måste därför studeras och problematiseras. I organisationerna skapas det moderna näringslivets omvandling och sätt att organisera arbetet både internt, till exempel på arbetsplatser, och mellan organisationer såväl i ett nationellt som i ett internationellt sammanhang. Genom att betrakta flera nivåer sätts arbetets utveckling in i en vidare kontext. Därmed ökar förutsättningarna för att agera förebyggande och långsiktigt.

Det finns en koppling, naturligtvis av varierande styrka, mellan verksamhetens inriktning och det sätt på vilken den är organiserad. I det moderna mekaniserade jordbruket arbetar individerna ofta var för sig på oregelbundna tider, i den traditionella industrin är/var individens insats ofta en specialiserad del av en uppdelad process och i byggsektorn arbetar individen i arbetslag vars sammansättning varierar över tiden. Det gäller att bedöma vilka förskjutningar i inriktning som kommer att sätta djupare spår i arbetslivet. I den allmänna debatten finns en tendens att övervärdera vissa kortsiktiga yttringar samtidigt som andra långsiktiga tendenser undervärderas. Den så kallade nya ekonomin uppmärksammades i slutet på 1990-talet på ett nästan hysteriskt sätt samtidigt som skogsbrukets långsiktiga automatisering med djupgående effekter på sysselsättningen i stora delar av landet, sällan fått några rubriker. Det senare har också fått konsekvenser för utformningen av det kvarvarande arbetet som blivit mer övervakande och mindre fysiskt (Zuboff 1988; Ekstedt 1988).

### **Arbetsdelningens och organisationslärans historiska rötter**

Föreställningar om arbetsdelning är ett viktigt inslag i de klassiska ekonomernas och filosofernas tänkande. Begreppet syftar såväl på uppdelningen av olika slags sysselsättningar eller yrken som i sin tur kan avspeglas i olika samhällsgrupperingar (*den samhälleliga/sociala arbetsdelningen*) som uppdelningen av

det arbete som äger rum på enskilda arbetsplatser och mellan dessa (*den industriella arbetsdelningen*). I det senare fallet handlar det både om specialiseringens och samarbetets betydelse för arbetsproduktiviteten. Men även motsättningar mellan industriell och samhällelig/social arbetsdelning har belysts. En långt gången arbetsdelning som leder till en ”monotonisering” och ”rutinisering” av arbetet kan komma i direkt motsättning till den sociala arbetsdelningen som mer betonar humana värderingar, till exempel arbetets innehållsliga mening (Braverman 1975). I den klassiska litteraturen diskuteras dessutom två andra former av arbetsdelning; den *genusbaserade* och den *internationella*. Nedan kommer olika aspekter av de nämnda formerna av arbetsdelning att beröras eftersom de i högsta grad är aktuella för den organisatoriska omvandling dagens försörjningssystem genomgår.

Adam Smith (1776) är långt ifrån den förste som behandlar arbetsdelning, men han är unik såtillvida att han i princip förklarar hela den ekonomiska tillväxten med detta fenomen (Laestadius 1992). Det är mycket som tyder på att hans tankar inspirerats av Platon som menar att en arbetsdelning eller specialisering i olika sysselsättningar är nödvändig för samhällligt välmående (Foley 2003). Enligt Smith bestod vinsterna med arbetsdelning av att skickligheten/fingerfärdigheten hos individer ökade, tid sparades och benägenhet att uppfinna maskiner tilltog. Vart och ett av dessa argument kan naturligtvis ifrågasättas och ha varierande kraft i olika sammanhang. Men trots detta kvarstår en kärna som har bäring även på modernt tillväxttänkande (se Kaldor 1972).

När Torrens (1808) som förste ekonom diskuterar den internationella (geografiska) arbetsdelningen var det jordbrukets varierande avkastning på grund av jordmån och klimat han hade för ögonen. En specialisering på lämpliga grödor inom en region i kombination med handel skulle bidra till en allmän produktivitetshöjning. Dessa tankar anammas och utvecklas ytterligare av Marshall (1890) som menar att en geografisk koncentration av resurser kunde leda till stordriftsfördelar även i andra branscher och tankarna om industriella distrikt var född. Dessa idéer i kombination med dem om internationell handel, inte minst Ricardos teori om komparativa fördelar, utgör basen för föreställningar om internationell arbetsdelning i industrisamhället. Med tiden växer en allmän föreställning fram om att det finns en internationell arbetsdelning där det å ena sidan finns utvecklingsländer som främst producerar råvaror med låg produktivitetstillväxt och å andra sidan finns ett fåtal industrialiserade länder med snabb produktivitetstillväxt. Under senare tid, med snabb industrialisering i till exempel Kina och Indien utmanas dessa föreställningar.

Under slutet på 1900-talet ökade intresset för de strukturella och internationella aspekterna av arbetsdelning i samband med att ekonomisk tillväxtproblematik och regional utveckling åter kom på dagordningen. Till denna renässans har ekonomer som Moses Abramowitz (1995), Robert Solow (2000) och Nathan Rosenberg (1994) bidragit. Under de senaste decennierna är det inte bara

ekonomerna som visat intresse för att analysera ekonomisk tillväxt. Ekonomerna Lucas och Romers tillväxtteori från 1970-talet, där olika former av kunskap (innovationer och kunskapsspridning) är motorn i utvecklingsprocessen, har emellertid haft betydelse för andra samhällsvetare och deras syn på arbetsdelning (Eliasson & Westerlund 2003). Detta gäller bland annat geografer som traditionellt diskuterat lokalisering av ekonomisk verksamhet utifrån kostnadskriterier, där till exempel transporter vägde tungt (Weber 1909). I den moderna lokaliseringsteorin är innovationsförmåga viktigare än kostnadseffektivitet. Man tänker sig att lokal kunskap och förmåga till lärande i industriella system skapar goda förutsättningar för innovationer (Maskell m.fl. 1998). Systemansatsen, vilket är ett samlingsbegrepp för tankar om innovationssystem (Lundvall 1992), kluster (Porter 1990), utvecklingsblock (Dahmén 1988), kunskapsblock (Eliasson 1998), är direkt kopplad till synen på den ekonomiska aktivitetens organisering. Ansatsens olika versioner förenas av en strävan efter att överskrida en rad ”onaturliga” uppdelningar av näringslivet. Man menar att det i samma system kan ingå små och stora företag, varu- och tjänsteproduktion, privat och offentlig verksamhet och hög- och lågteknologisk aktivitet (Malmberg 2001). Detta betraktelsesätt pekar på en arbetsdelning där närhet mellan olika aktörer i kunskapsbildningsprocessen kommer i centrum.

### *Intern industriell arbetsdelning*

Under största delen av 1900-talet kom fokus att vara på den interna industriella arbetsdelningen som bland annat diskuterades i de handböcker som användes av produktionsingenjörer och tidsstudiemän i industrin (Johansson 1977). De baserades på noggranna studier av intern arbetsorganisation som började utföras redan på 1800-talet av bland annat Babbage (1971). Han utgick från fabriksystemets ökade möjligheter till kontroll och information i förhållande till förlagssystemet med produktion i hemmet. Mest kända är dock Frederick Taylors studier som bland annat renderade i boken *The Principle of Scientific Management* från 1911. Denna och många andra studier bildade skola som kom att få stort genomslag. Under 1930-talet genomförde forskare detaljerade experiment av olika aspekter av arbete vid Western Electric Company, de så kallade Hawthorne-studierna (Roethlisberger & Dickson 1939; Mayos 1945). Detta var upprinnelsen till Human Relation-skolan. Studier på fältet genomfördes vidare av den sociotekniska skolan med start på 1950-talet. Det handlade om experiment och ingående fallstudier i en mängd olika företag. Kända rapporter är Eric Trists *Organizational Choice* från 1963 och Fred Emerys *Systems Thinking* från 1969. Denna forskning med utgångspunkt från arbete och intern arbetsorganisation har sedan generaliserats och påverkar fortfarande vårt sätt att tänka och organisera.

Redan Smith (1776) belyser sociala aspekter av arbetsdelning då han bland annat påpekar att en långtgående specialisering kan leda en till bristande intellekt-

tuell utveckling för individen. Men det är genom Karl Marx som en tydlig distinktion mellan industriell och samhällelig/social arbetsdelning artikuleras. Det är Marx som lyfter fram den ”moderna industrins” negativa konsekvenser för till exempel arbetsförhållanden. Det är dock främst sociologer (t.ex. Durkheim 1984) som fört denna tradition vidare. Marx och Engels (1845) uppmärksammar också en annan samhällelig aspekt av arbetsdelning – den genusbaserade. Engels (1884) menar att den sexuella arbetsdelningen i familjen kan ses som ett hinder för kvinnors emancipation. Han anser att emancipation är möjlig genom att den framväxande storskaliga industrin har behov av kvinnligt deltagande och genom att göra det privata hushållsarbetet offentligt. Genusdimensionen tydliggör att arbetets organisering och delning inte enbart kan begränsas till en fråga om betalt arbete och marknad, utan också till sociala aspekter.

### **Nya organisationsformer och ny arbetsorganisation i ett internationellt perspektiv**

Under senare år har vissa forskare börjat tala om framväxten av en ny global arbetsdelning, i vilken det inte längre endast är de industrialiserade länderna som står för varuproduktionen och den övriga världen för utbudet av råvaror (Dicken 2003; Friedman 2005). Ett enkelt utbyte mellan industriella kärnområden och periferi har omvandlats till ett mycket komplext produktionssystem som skär igenom många länders gränser. Inte bara de länder som brukar kallas ”Newly industrialised countries” är inblandade i de transnationella företagens nätverk utan förgreningarna tycks nå allt fler länder. Den internationella handeln växer mycket snabbare än produktionen, vilket är ett tecken på en allt mer omfattande sammanflätning av den globala ekonomin. Vissa länder som Storbritannien och USA blir allt mer beroende av tjänster och tjänstehandel samtidigt som en allt större del av varuproduktionen tas över av länder som Brasilien, Sydkorea och Kina (Dicken 2003). Komplexiteten belyses av att även fattiga länder som till exempel Indien börjar spela en framträdande roll när det gäller handel med tjänster. Trots de stora inkomstskillnaderna mellan olika länder tycks den nya internationella arbetsdelningen bidra till att andelen extremt fattiga länder har minskat på ett påtagligt sätt (Magnusson 2006).

#### *Institutioner och organisationer*

En diskussion om framväxten av nya organisationsformer tog fart när Piore och Sabel år 1984 publicerade boken *The second industrial divide*. ”The first industrial divide” var övergången från hantverksmässig produktion till massproduktion, vilket skedde omkring det förra sekelskiftet i USA och något senare i Europa. Personer som Taylor, Ford och Fayol kom att förknippas med denna dramatiska omställning. Ett andra ”divide” tycks nu vara för handen. Massproduktionens okänslighet för alltmer komplicerade variationer i vad människor

och andra företag efterfrågar blir uppenbar. Piore och Sabel ser ”tredje Italiens” modell för ”flexibel specialisering” som ett system för att hantera detta. Genom ett välorganiserat samarbete (de italienska industriella distrikten är formellt sanktionerade av statsmakten) kan små företag hävda sig i betydande och krävande marknadssegment. Avancerad design och snabb kundanpassning kan i många fall slå högteknologisk masstillverkning. När Castells (1996) ett drygt decennium senare söker beskriva produktionssystemets organisation i det han kallar nätverkssamhället är det fortfarande Piore och Sabel som är huvudkällan (dessa baserade sig i sin tur på italienska forskare som till exempel (i engelska versioner) Brusco 1995, Lorenzoni 1981 och Beccatini 1990). I den svenska debatten dras ofta paralleller med Gnosjöområdet. För Gnosjö, liksom för de italienska exemplen, är det inte bara produktionssystemens effektivitet utan också gemensamma värderingar i det lokala samhället som betonas.

De institutionella förhållandenas betydelse för tredje Italiens utveckling har fått mycken uppmärksamhet och genererat en del teoretiserande. Djelic (1998) har visat att de amerikanska ”management”-idealerna, med bland annat divisionaliserade storföretag, inte fick fäste i Italien på samma sätt som till exempel i Tyskland, Frankrike och sannolikt också i Sverige. Porter (1990) och andra har haft Italiens industriella distrikt i tankarna då de argumenterat för klusterformationernas betydelse för ekonomisk utveckling. Även Putnam (1992) har utgått från detta område då han diskuterat tillitens och det sociala kapitalets betydelse för bland annat ekonomisk utveckling. Detta kontrasterar han mot utvecklingen i USA där han i en senare bok (2000) tycker sig se ett krympande socialt kapital i ett samhälle fyllt av ensamma människor. Dessa författare har emellertid inte ägnat de direkta arbetsförhållandena så stort utrymme.

Zuboff, författaren till *In the Age of the Smart Machine* och Maxmin (2002) menar, med utgångspunkt från en rad internationella källor, att konsumenternas och de anställdas förtroende för stora företag och andra stora organisationer som till exempel sjukhus och skolor blivit allt lägre. Den organisations- och ledningsform som benämns ”managerial capitalism” som en gång utvecklades för att tillhandahålla massproduktion klarar inte av att möta och tillfredsställa välinformerade och krävande kunder/klienter och anställda som vill ha kontroll över sin egen situation och kunna ta vissa beslut. Detta understryks av Beck (1992) som menar att de senaste decenniernas utveckling fått människor att kräva rätten att utveckla sina egna perspektiv och att få möjlighet att agera i enlighet med dem. Även Ingelhart (1990) har genom en bred internationell jämförelse kommit fram till liknande slutsatser; individerna uppfattar det som allt viktigare att kunna påverka sin organisatoriska situation.

Den gängse organisationsmodellen var länge mycket produktionsinriktad och produkternas och anställningars attraktivitet testades med hjälp av ”exit” mekanismer (take it or leave it) och närmare relationer med kunderna undveks, även om viss managementlitteratur började tala om ”customer focus”. De institutioner

som omger företagen, som bland annat reglerar transaktioner och de anställdas förhållanden, anpassas till denna huvudmodell. Inom dessa organisationer utvecklas dessutom normer och belöningsystem för ledningen som varken anställda, konsumenter eller ägare, i Sverige och USA ofta anonyma placeringsförvaltare, har insyn i. Problemen kan belysas av Enron- och Skandiaaffärerna (se principal-agent teorin).

### *Organisationsnivån*

Det är på arbetsplatsnivån som Piore och Sabels ”divide” äger rum. De dominerande sätten att organisera produktionen på denna nivå har beskrivits av många. De tidiga modellerna för styrning och kontroll av arbete, organiserandets huvuduppgift, avsåg framförallt produktion. Inte förrän under efterkrigstiden, och kanske inte förrän på 1960-talet, uppmärksammades sambandet mellan sociala och tekniska system såsom i den sociotekniska skolan. På 1980-talet var det ett starkt genombrott för japanska styrmodeller som visat sig globalt konkurrenskraftiga. De modeller som utvecklats från dessa koncept bygger på två grundprinciper ”Just-in-Time” (JIT) och ”Total Quality Control” (TQC). Båda har gamla anor och båda kan spåras i de flesta nya koncept som lanseras. Exempel på detta är ”Total Quality Management” (TQM), ”lean production”, ”learning organisations”, ”Business Process Re-engineering” (BRP). Koncepten betonar visserligen något olika förhållanden, men som Rantakyrö (2004) konstaterar: ”What we generally call new management concepts are, in fact, an evolutionary development of organization principles known for more than hundred years”. De är dock delvis anpassade till dagens situation. JIT betonar, som framgår av namnet, tidsdisciplin och TQC en felfri produktion. Organisationen ska dessutom genomsyras av kundfokus. Enbart om kunden är nöjd garanteras fortsatt framgång. Alla aktiviteter som inte bidrar till kundnyttan kan skalas bort. De som blir kvar ska utföras med hängivenhet ibland benämnt ”total commitment” också i Sverige.

De namngivna modellerna är i första hand framtagna för varuproduktion. Behovet av förbättringar och effektiviseringar finns dock också i tjänsteproducerande organisationer (se Normann 2000). Under de senaste decennierna har vi sett många exempel på hur varianter av de presenterade koncepten förts över till tjänsteproduktion även inom offentlig sektor. Inte sällan har de organisatoriska nyordningarna varit kombinerade med en önskan om att minska sektorns storlek och göra den mera ”företagslik”. ”New Public Management” (NPM) har fått stå som en samlingsbeteckning för mycket av det nya (se ex. Forsell & Jansson 2000). Den offentliga sektorn har dessutom genomgått förändringar av annat slag. Centrala delar såsom gymnasieskolan och omsorgen om äldre sjuka personer har bytt huvudman. Sektorns gränser har ifrågasatts både avseende storlek och innehåll. Frågan om överföring till privat verksamhet har aktualiserats.

### *Intern arbetsdelning*

Diskussionen har dock i mycket handlat om organiserandets ideal. Endast ett fåtal forskare har berört långsiktiga faktiska förändringar i organisationer, i den interna arbetsdelningen. Ekonomerna Assar Lindbeck och Dennis Snower (2000) menar att det sker en allt mer förfinad arbetsdelning mellan företag eftersom allt fler företag koncentrerar sig på kärnverksamhet, samtidigt som det finns tecken på att yrkesbarriärerna inom företagen håller på att brytas ned i och med att de anställda får ett bredare ansvar och därmed en bredare kompetens. När det gäller den första observationen är den i samklang med nätverks- och systemtänkandet. Ett företag som ingår i ett system kan ju vara högst specialiserat och ändå ha tillgång till bred kompetens via systemet. Även Lindecks och Snowers andra observation kan relateras till andra perspektiv på organiserandets utveckling.

Under det senaste decenniet har forskare tyckt sig se en mer omfattande och mer systematisk användning av temporära organisationer och projekt (se t.ex. Ekstedt m.fl. 1999 och *Organisational Studies* 2004, specialnummer om project-based organisations). I projektorganiserad verksamhet kan individen vara engagerad under hela projektets livslängd samtidigt som projektet är väl avgränsat och kontraktbundet. Själva verksamheten bedrivs således i projekten som i sin tur bildas av medlemmar från specialiserade organisationer inom ett system (nätverk) av till exempel stora och små företag och offentlig infrastruktur. De lokala systemen kan i sin tur vara nära kopplade till andra lokala system i andra länder. Det är rimligt att tro att det krävs bred kompetens hos individer som arbetar i projekt samtidigt som de permanenta organisationer som ingår i nätverk kan bli mer specialiserade. Kunskapen om dessa utvecklingstendenser är dock begränsad, inte minst med avseende på arbetets karaktär.

### *Arbetet försummas i den moderna organisationsforskningen*

Sammantaget kan man hävda att efter 1970-talet har forskningen sällan gjort systematiska studier av arbete, vilket bland andra de amerikanska forskarna Stephen Barley och Gideon Kunda (2001) tydligt visar i en artikel med titeln "Bringing work back in" (se även Ackroyd m.fl. 2004). De menar att vi bör inkludera studiet av det konkreta arbetets organisering för att kunna förstå och bygga teorier kring dagens organisationer. Denna utveckling och detta resonemang gäller också svensk organisationsforskning (Bäckström 1999). Dessa menar att organisationsforskningen från 1970-talet rört sig från studier av arbete – som kan ses som organiserandets utgångspunkt – till studier av gruppdynamik, lärande, diskurser, prat och retorik kring organisationer. Detta förhållningssätt tar sin utgångspunkt i nyinstitutionell teori, postmodern organisationsteori och olika filosofiska inriktningar med litet intresse för arbete och organisationer. I läroboksinriktad organisationslitteratur är konfliktdimensionerna frånvarande och det rationella beslutsfattandet som norm betonat (Martin & Collinson 2002). Det



leder till oproblematiserade råd och lösningar med dålig verklighetsförankring (Czarniawska 2005). Samma förhållande gäller ledarskapsforskningen. Med några få undantag som den internationellt mycket uppmärksammade svenska studien av Carlsson (1951) och några år senare av till exempel Mintzberg (1976) finns lite forskning om vad chefsarbetet innebär. Istället för empiriska studier av vad chefer faktiskt gör i sina organisationer är huvudparten av forskningen antingen föreskrivande eller ägnas åt en begränsad aspekt av ledarskap. Detta perspektiv dominerar också i Sverige. Här finns således ett tomrum att fylla. Vi menar att det är konstruktivt att studera både arbetets organisering och tillhörande retorik. Med arbetets organisering förstås här inte bara organisationers interna arbete utan även mellanorganisatoriska relationer och nya organisationsformer vilket täcks av det breda begreppet arbetsdelning.

### **Industri och verksamhetsnära tjänster – privat sektor i Sverige**

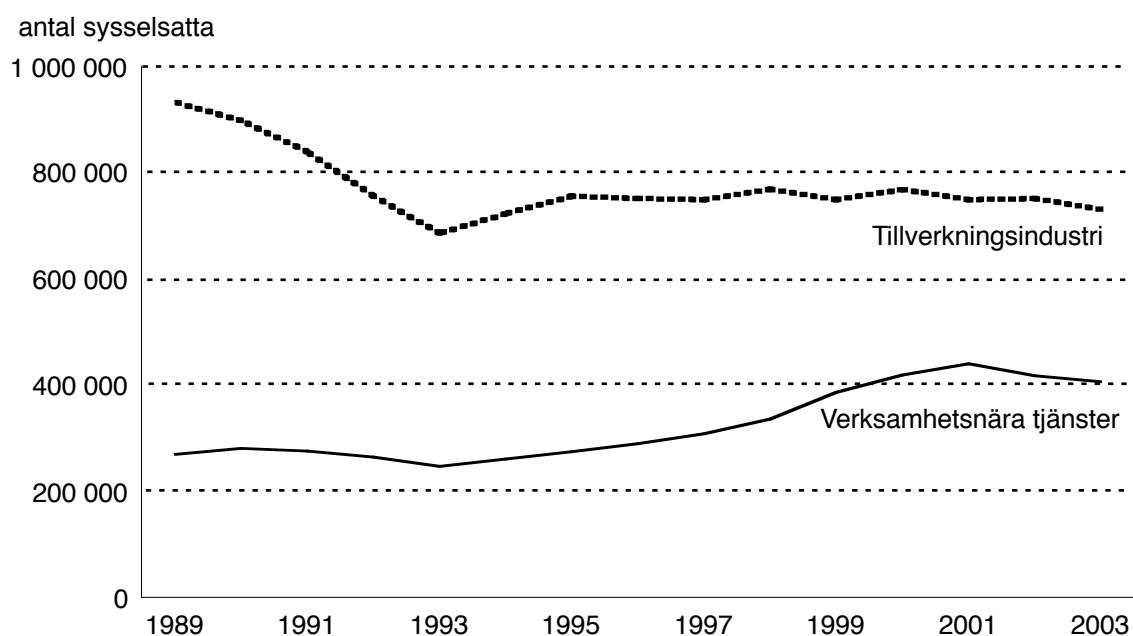
I mer än hundra år ökade andelen sysselsatta i den svenska industrin, med undantag för vissa krisperioder, samtidigt som de som arbetade i jordbruket blev allt färre. Denna omvandling av försörjningssystemet kom att påverka de flesta. De värderingar och den arbetsdelning som utvecklade sig i, och till stöd för, den dynamiska industrinäringen kom att ligga till grund för en betydande del av samhällsutvecklingen. En genomgripande omvandling från ett ståndssamhälle med rötter i jordbruket och bruken till ett högindustriellt samhälle har satt sina spår i rådande värderingar och maktförhållanden. Institutioner som till exempel ”den svenska modellen” och ”arbetslinjen” har utvecklats i den miljön.

Från mitten av 1960-talet började andelen sysselsatta i industrin att gå tillbaka. Tillbakagången blev särskilt tydlig under den ekonomiska krisen i början på 1990-talet. Den mycket kraftiga nedgången då har sedan återhämtat sig något. Tillbakagången kan förklaras av rationaliseringar till följd av teknisk och organisatorisk utveckling, men också på grund av överkapacitet i vissa branscher som till exempel järn-, stål- och varvsindustrin. I branscher som tekoindustrin kan nedläggningarna kopplas till konkurrens från låglöneländer. Vissa framträdande kluster såsom skogs-, transport-, kraftöverförings- och telekommunikationssektorerna har behållit sin konkurrenskraft men ändå förlorat en del arbetstillfällen på grund av rationaliseringar och ”offshoring” (Sölvell m.fl. 1991; Industrins ekonomiska råd 2005).

Samtidigt som industrin går tillbaka ökar antalet sysselsatta i verksamhetsstödande tjänster i nästan samma omfattning. Nästan 40 procent av Sveriges totala ökning av sysselsatta mellan det konjunkturella bottenläget år 1993 till år 2003 består av verksamhetsnära tjänster (Arvidsson & Ekstedt 2006). En stor del av dessa tjänster stödjer industrin och kallas därför vanligen just för industristödande tjänster. Detta innebär bland annat att tjänsteexpansionen i hög grad är ett komplement till industrin och inte en ersättning av den. Vi väljer dock termen

verksamhetsstödande tjänster eftersom vissa tjänster i denna kategori stödjer den offentliga tjänstesektorn. Den verksamhetsstödande tjänstesektorn, som till stor del består av konsultföretag, är således sammanvävd med och kompletterar de sektorer den stödjer. Det är dock inte frågan om någon renodling. En del av tjänsteverksamheten behålls och utvecklas i organisationerna och åter annat drivs i samarbete med andra i projektform (Ekstedt m.fl. 1999).

Till stöd för det interna förnyelsearbetet är många konsulter också indragna i projekt som handlar om de stora företagens process och produktutveckling (ibid.). Under senare tid har en del av dessa företag (främst bemanningsföretag) även kommit att arbeta med omställningsarbete av personal mellan organisationer (Bäckström 2005). Produktions- och utvecklingsprojekt stöds följaktligen av många olika organisationer av vilka en betydande del klassas in i kategorin verksamhetsnära tjänster.



**Diagram 1.1.** Sysselsatta inom tillverkningsindustri (SNI 15–37) respektive vissa verksamhetsnära tjänster: data och IT-relaterade (SNI 72), forskning (SNI 73) samt konsulting och andra företagstjänster (SNI 74) 1989–2003. Källa: SCB: RAMS.

Vid sidan av den beskrivna ”tjänstefieringen” av sysselsatta tillkommer också en ”tjänstefiering” av vad som produceras och säljs av etablerade företag och organisationer. De traditionella industriföretagen omvandlas genom att sälja tjänster relaterade till den produkt de producerar. Ericssons stora order med inriktning på drift av system exemplifierar detta. Traditionella hårdvaruproducerande dataföretag förskjuter sitt fokus mot konsultverksamhet. Även gamla branscher som biltillverkning skapar betydande delar av sina vinster genom den service som bilköparen måste använda efter köpet. En komplementäritet mellan produkter

och tjänster skapas på ett medvetet sätt som ett medel i uppbyggnaden av ett starkt varumärke. Därigenom kan företag också undanröja delar av den starka priskonkurrens som finns på många varumarknader.

Ett uttryck för förändringarna är att ”fabriken”, som en gång var industriföretagets kärna, numera bara är en av delarna i ett nätverk av temporära och permanenta organisationer som hålls samman av aktörer som har makt att hantera en rad formella och informella kontrakt med till exempel kunder, anställda, leverantörer, ägare, stat, myndigheter, patentsystem, certifieringsorgan (till exempel ISO), NGO:s (till exempel Greenpeace) etcetera. Industrin är långt ifrån död, men den organiseras på ett annat sätt än för några decennier sedan. Men man kan fråga sig om det traditionella industrisamhällets institutioner och politik har anpassat sig till de nya organisationsformerna.

### **Konsumenttjänster och offentlig sektor i Sverige**

Offentliga sektorns organisationer har vissa karaktäristika som skiljer sig från de privatas. Vilka skillnaderna är och bör vara debatteras kraftigt. Ståndpunkterna är ofta färgade av politisk ideologi. En skillnad mellan offentliga och privata organisationer som framförs av forskare är att de förstnämnda har att hantera en bredare uppsättning mål och värderingar. Konsekvensen är, enligt Christensen och medarbetare (2005), att offentliga organisationer har en större multifunktionalitet som gör dem särpräglade att verka i. Vidare ”krävs en större tonvikt på öppenhet, insyn, likabehandling och förutsägbarhet i offentliga organisationer” enligt dessa forskare.

Välfärdssektorerna sysselsätter många människor. Antalet sysselsatta i privat regi, som företagare eller anställda, ökar stadigt om än ojämnt över olika delsektorer och över landet. År 1995 hade sju procent av de anställda inom vård, skola och omsorg en privat arbetsgivare. Sju år senare var det tolv procent. Det är framförallt de privat ägda bolagen som växer medan utvecklingen i ekonomiska föreningar och stiftelser är mera beskedlig. Ideella föreningar och trossamfund redovisar en tillbakagång vad gäller antalet anställda (SCB 2003).

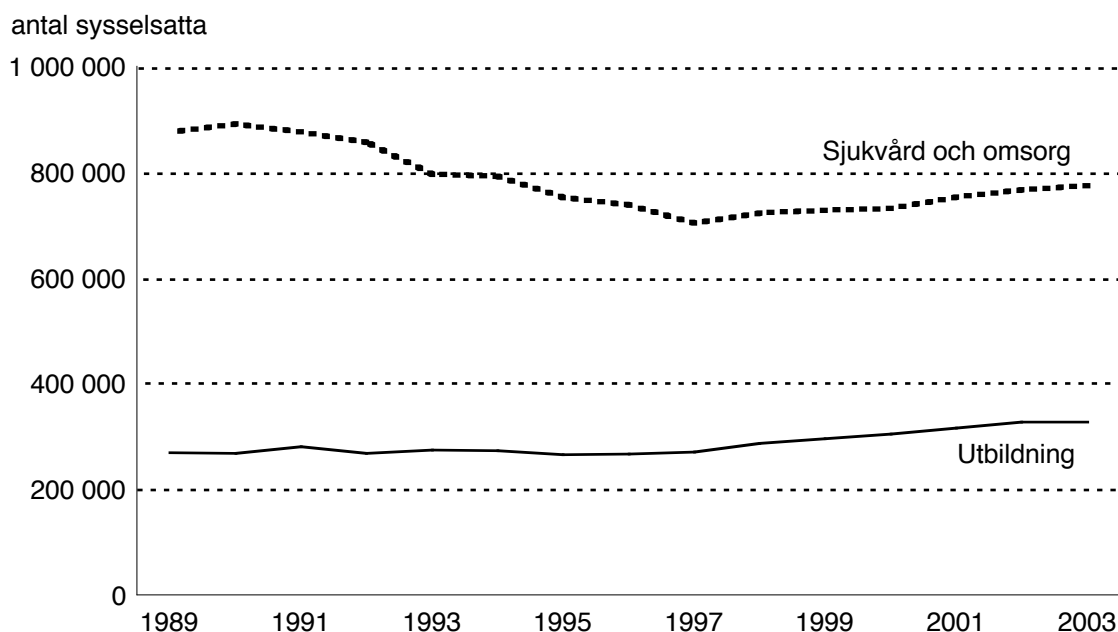
Gränsen mellan det offentliga och det privata är inte alltid lätt att dra. Redan i den norska maktutredningen som arbetade på 1980-talet framfördes att de Skandinaviska länderna utmärktes av att de olika sektorerna gick in i varandra så att en blandadministration uppstod (Hernes 1990). Så ser den organisatoriska verkligheten ofta ut. Det offentliga och det privata lever i ett ömsesidigt beroende, i en symbios. Jordbrukssektorn är ett ofta anfört exempel. På den organisatoriska nivån kan Saab och andra företag inom försvarsindustrin nämnas. För att något ska vara helt privat krävs privat ägande, privat ledning, privat finansiering och privat utförande. I dagens praktik förekommer ofta blandorganisationer där någon dimension är privat. Som exempel kan nämnas många vård- och om-

sorgsanknutna verksamheter, såsom tandvård, där utföraren inte sällan är privat medan finansieringen helt eller delvis är offentlig.

Den offentliga sektorn och dess organisationer har i den politiska debatten ofta anklagats för att vara för stor och för ineffektiv. Ineffektiviteten sammanhänger ofta med multifunktionen hos dess organisationer. Ett sätt att komma bort från denna särprägel och närma sig den privata sektorns mera lättstyrda ideal lanserades för ett tjugotal år sedan under rubriken New Public Management (NPM). NPM har betecknats som en reformrörelse för den offentliga sektorn. Genom nya organisationsmodeller och styrformer ska den göras mera lik den privata sektorn (Forsell & Jansson 2000). Sådana praktiska försök har lanserats runt om i landet – såväl i kommuner och landsting som statens organisationer och omfattat såväl mellanorganisatoriska som inomorganisatoriska förändringar. Som exempel på det förstnämnda kan nämnas avknoppningar och användandet av så kallade ”alternativa utförare” av den produktion som görs under offentligt ansvar. Exempel på inomorganisatoriska förändringar avser bland annat beställar-utförarkoncept och nya inomorganisatoriska sektorsgränser. I de fall de alternativa utförarna är små företag drivna av före detta anställda kan förändringen även beskrivas som en övervältring av risk från ”moderorganisationen” till enskilda små företagare. Det är bilder snarare än en bild som framkommer av genomförda studier. Arbetet hos de nya utförarna beskrivs både i positiva och negativa termer ur de arbetandes synvinkel sett (Lindgren 2000; Sundin & Rapp 2006; Tillmar 2004).

Den offentliga sektorn har gränser som bygger på administrativa indelningar som tillsammans delar in hela landet i kommuner och landsting. Det offentliga systemet är organiserat i nationell, regional och lokal nivå. Denna organisation som länge varit för-givet-tagen är nu utmanad både inomsektoriellt och av utvecklingen i omvärlden. Till det förstnämnda vill vi hänföra ansvarsutredningens diskussioner, realiserade och planerade regionförbund och kommungränsöverskridande samarbeten. Till det sistnämnda kan vi hänföra EU-systemets påverkan på regionala och lokala aktörer och aktörsgrupper. Konsekvenserna för arbetsdelningen och arbetets utförande negligeras i debatten. Även den offentliga tjänsteverksamheten genomgår en betydande förändring. Vård och omsorg är den bransch på svensk arbetsmarknad som sysselsätter flest människor trots att den minskat under senare år. Inom denna sektor finns också några av de vanligaste yrkena. Inom vissa verksamheter har omorganisationer inneburit en neddragning av antal sysselsatta. I andra handlar det om omflyttningar mellan tjänstegivare och om förändringar i tjänsteinnehållet. Detta innebär att vissa grupper till och med ökat. Det gäller till exempel hemtjänsten som ökat med drygt 20 procent mellan åren 1989 och 2003. Antalet sysselsatta uppgår till 105 000 det senare året. Utbildning och forskning har upplevt en långsiktig expansion av antalet sysselsatta. På vissa platser, till exempel i samband med bildande eller utbyggnad av högskolor, kan denna vara betydande. Men även antalet anställda i grund-

skolan har ökat med nästan 20 procent under perioden 1989 till 2003. Det senare året arbetade 188 000 personer där.



**Diagram 1.2.** Sysselsatta inom sjukvård och omsorg respektive utbildning 1989–2003. Källa: SCB: RAMS.

Vård och omsorg och andra konsumentinriktade tjänster anses ha vissa karaktäristiska som avsevärt avviker från dem som utmärker de industrinära tjänster som nämndes ovan. Det illustreras genom en jämförelse mellan å ena sidan en reklambyrå och dess anställda, en typisk industrinära tjänst, och å andra sidan hemtjänsten.

- Hemtjänsten utförs i en enskild individs hem i nära samarbete med den som bor där. Den som får tjänsten betalar ofta inte vad det kostar och är heller inte den som fattat det avgörande beslutet om vilken tjänst som ska utföras. Den som utför arbetet är ofta en lågavlönad kvinna. Tjänsten upprepas kanske flera gånger dagligen.
- Reklamtjänsten produceras på leverantörens arbetsplats eller hos köparen. Kring varje insats formuleras vanligen ett projekt i vilket både säljare och köpare kan ingå. Tjänsten produceras inte bara i mötet mellan kund och utförare utan också via teknik. Uppgiften är ofta tydlig och kan utvärderas när den avrapporterats och av hur kunderna reagerat på reklambudskapet. Den som utför arbetet är ofta, men inte alltid, en man. Till sin assistans har han dock ofta kvinnor.

Det finns också likheter mellan reklamtjänster och vårdtjänster. En är att de är individberoende. Kundens nöjdhet beror på hur den utförande personen gjorde

sitt jobb. I denna mening blir tjänsterna inte färdiga utan värdet av tjänsterna uppstår ofta efter, eller i samband med, att de levereras. I båda jobben är det sociala inslaget markant. Personkemin, för att nu använda ett för några år sedan mycket använt begrepp, måste stämma mellan kunden och leverantören.

### *Förändringar i konsumenttjänsters rumsliga bundenhet*

Konsumenttjänster har av tradition setts som nationella för att inte säga lokala. Detaljhandeln, som sysselsätter många, har setts som en typisk representant för en skyddad hemmamarknadsnäring. Butiker finns där människor bor. Den sanningen har dock luckrats upp. E-handel har etablerats inom flera varugrupper. Externa köpcentra tar allt större del av konsumenternas pengar med nedläggning av framförallt mellanstora butiker som följd. Situationen kan beskrivas som en polarisering. Hemmamarknadsskyddet har också utmanats genom att utländskt ägda företag etablerat sig i stor skala på den svenska marknaden (Widerstedt m.fl. 2006).

Tjänstesektorns internationalisering omfattar många slags verksamheter som till exempel de verksamhetsnära tjänster som utförs av revisorer, reklambyråer och städbolag. I vilken utsträckning det ändrat de lokala och nationella tillämpningarna är inte klarlagt (Czarniawska & Sevón 1996). Vad innebär det för övriga organisationer, exempelvis leverantörer och konkurrenter? Kunskaper om och hur de anställdas lärande och arbetsuppgifter förändras är också oklart. Tjänsteföretagens ändrade strategier kan också påverka tillverkande företag – inte bara tvärtom. Som exempel kan nämnas de stora detaljhandelskedjornas lansering av varor under eget namn. Om det innebär en ny arbetsdelning mellan organisationer och inom organisationer återstår att utreda.

### **Tillväxtnäringarna och totala antalet sysselsatta**

För att få en översiktskarta av den framväxande arbetsdelningen utgår vi ifrån den övergripande sysselsättningsstatistiken. Fokus ligger på de växande näringarna och på totala antalet sysselsatta. Denna information ger en grov bild av var förändringarna äger rum. Med vetskap om detta kan man gå vidare med fördjupade studier som fångar upp den kvalitativa innebörden av organisationsförändringarna i de näringar som förändras mest. Först med hjälp av denna slags kunskap blir det meningsfullt att dra djupgående slutsatser om utvecklingen och till exempel föreslå politiska åtgärder. Man måste naturligtvis dessutom vara försiktig när man tolkar långsiktiga statistiska utvecklingstrender. Näringstillhörigheten för de sysselsatta utgår från arbetsställets huvudsakliga verksamhet. Omstrukturering av verksamhet kan medföra omkodningar av vad som anses vara den huvudsakliga verksamheten. Det kan till exempel vara tänkbart att en grupp som startar eget, men i princip behåller samma köpare och säljare kommer

att byta näring eftersom den nya konstellationen kanske har ett något annorlunda fokus (jfr. Lindmark 2006).

I tabell 1.1 redovisas de näringar som betyder mest för det absoluta tillskottet av sysselsatta under 1990-talet och det tidiga 2000-talet. Näringarna är rangordnade efter ökningen sedan år 1989. I vissa fall, som till exempel kategorin servicehus, servicelägenheter och ålderdomshem innebär det stora tillskottet en relativt måttlig ökning i en redan stor näring. Mest anmärkningsvärd är ökningen av datakonsulter samt organisations- och företagservice av olika slag. Dessa kategorier ingår i den förut utpekade gruppen verksamhetsnära tjänster.

**Tabell 1.1.** Näringar som haft den största sysselsättningsökningen mellan 1989 och 2001 (och som 2001 hade fler än 6 500 sysselsatta). 5-siffriga SNI koder. Data från RAMS.

Näringsgrenar	Ökning		
	Antal 2001	sedan 1989	Ökning i procent
Servicehus, servicelägenheter och ålderdomshem (85.311)	137 241	59 780	177
Datakonsulter (72.201)	66 223	48 117	366
Konsultbyråer avseende företags organisation, information m.m. (74.140)	36 885	25 018	311
Kontorsservice- och översättningsbyråer (74.830)	26 978	23 880	871
Diverse övriga företagservicefirmor (74.849)	22 529	20 256	991
Myndigheter som adm. social verksamhet (75.124)	21 092	15 035	348
Programvaruproducenter (72.202)	14 890	11 823	485
Gruppbostäder för psykiskt utvecklingsstörda (85.312)	35 946	11 630	148
Entreprenörer för andra byggnadsverk (45.212)	15 676	10 645	312
Stödmyndigheter till offentlig förvaltning (75.140)	11 185	10 221	1 160
Verkstäder för metallegoarbeten (28.520)	25 816	9 673	160
Läkemedelsindustri (24.410, 24.420)	18 561	7 510	168
Övriga fastighetsförvaltare på uppdrag (70.329)	9 243	6 406	326
Socialkontor (85.324 )	13 585	6 079	181
Skogsägare; prod. av skog på rot, leveransvirke (02.011)	7 022	5 963	663
Naturvetenskapliga FoU-institutioner (73.101)	6 691	5 875	820
Myndigheter som adm. hälso- och sjukvård (75.123)	7 063	5 813	565
Budbils-, kurir- och andra postföretag (64.120)	9 357	4 776	204
Firmor för byggnadssnickeriarbeten (45.420)	6 759	4 386	285
Artister och producenter av konstnärliga etc. alster (92.310)	7 378	4 051	222
Myndigheter som adm. infrastrukturprogram (75.131)	10 818	3 944	157
Radio- och TV-bolag (92.200)	9 978	3 406	152
Partihandel med teleprodukter och elektronikkomponenter (51.860)	8 503	2 776	148
Sportaffärer (52.485)	7 726	2 657	152
Advokatbyråer m.m. (74.111)	7 461	2 376	147
Industri för elektroniska komponenter (32.100)	7 192	2 234	145

Den nämnda trendmässiga utvecklingen av olika näringar blir mer komplicerad om man speglar den mot de stora förändringar i det totala antalet anställda som ägt rum de senaste decennierna. I samband med den djupa lågkonjunkturen i början av 1990-talet minskade antalet sysselsatta med en halv miljon personer (från 4,4 miljoner år 1989 till 3,9 miljoner 1997 enligt AKU). Härefter har sysselsättningen ökat med 300 000 igen. Det är således färre sysselsatta idag än för 15 år sedan. Fler unga människor är i utbildning. Fler förtidspensionärer och långtidssjukskrivna finns. Arbetslösheten är också större.

Nedgången av sysselsatta kan bland annat kopplas till att inträdesprocessen till arbetsmarknaden tar allt längre tid. Men den kan också kopplas till att flera grupper tycks hamna utanför den reguljära arbetsmarknaden. År 1976 arbetade nästan hälften av alla män i åldern 16–19 år. År 2004 arbetade bara 10 procent av dem. För kvinnor var motsvarande andelar 40 och 6 procent (Arnell-Gustafsson 2006). Senareläggningen av inträdet på arbetsmarknaden kan bero på att allt fler arbeten kräver högre utbildning, vilket i sin tur bland annat är en konsekvens av förändrade organisationsformer. Arbete i den starkt växande sektorn verksamhetsnära tjänster kräver i regel både lång formell utbildning och erfarenhet från arbete i projektorganiserad verksamhet. De unga kan därför lätt hamna i en ond cirkel eftersom de saknar erfarenhetsbaserade kunskaper.

Det är alltså många som hamnar utanför arbetsmarknaden. Andelen unga som är antingen öppet arbetslösa, i arbetsmarknadspolitiska åtgärder eller undersysselsatta är i dag betydande. Det finns därtill en grupp unga som frivilligt valt att inte etablera sig permanent i arbetslivet (ibid.). De tycks dra ut på ungdomstiden utan att definitivt besluta sig om de vill arbeta eller studera. Det finns också platser i Sverige där andelen förvärvsarbetande är påfallande låg. Det gäller till exempel många orter i Norrbotten och vissa förorter till de stora städerna. I Rinkeby var andelen förvärvsarbetande personer i åldrarna 20 till 64 år cirka 44 procent år 2004, medan andelen i ”normalorterna” ligger på omkring 75 procent. Situationen är liknande i andra invandrartäta områden. Vi kan alltså se en arbetsdelning som i sig tycks rymma ett stort utanförskap som kan kopplas till såväl ålder som etnicitet.

När Åberg (2004) analyserar förändringarna av de sysselsatta under 1990-talet finner han att det endast är bättre betalda jobb med stora utbildningskrav i den privata sektorn som blivit fler. De största tillbakagången av antalet arbetsställen sker bland låglönejobb i offentlig sektor. Han visar också att andelen kvinnor bland dem som har höglönejobb blivit större, medan deras andel av låglönejobben minskat. Kvinnorna har således klättrat uppåt i jobblönestrukturen. Dessutom påpekas i denna undersökning att de högutbildade alltmer kommit att dominera bland dem som har hög lön (ibid.). I den refererade undersökningen saknas koppling till olika näringar, men det verkar ju högst sannolikt att tillväxten av de med privata höglönejobb syftar på samma personer som arbetar med verksamhetsnära tjänster. Man kan således anta att de verksamhetsnära



tjänsterna står för den nya arbetsdelningens positiva utvecklingskraft och deras karaktär och organisation blir därför av vikt för den fortsatta diskussionen.

### **De traditionella organisationerna utmanas**

Den beskrivna omvandling kan tolkas som att de traditionella organisationerna utmanas såväl utifrån som inifrån. I det första fallet syftas på systemansatsen, där företaget ses som en del av en större, ofta internationell, sfär. I det andra handlar det om att den ekonomiska aktiviteten i allt större omfattning utförs i temporära organisationer, ibland i form av projekt, eller genom andra utförare.

Systemansatsen betonar att företaget, det stora såväl som det lilla ingår i samma system som till exempel myndighetspersoner, politiker och utbildare (North 1993). Det är en sfär i vilken organisationsenheters, till exempel det enskilda lilla företags, självständighet kan ifrågasättas. I Sverige har man ofta intagit ett proaktivt förhållningssätt till kluster och klusterdynamik. Organisationer som VINNOVA uppmuntrar till exempel aktiviteter som bidrar till att få igång så kallade "triple helix"-formationer, det vill säga system i vilket näringsliv, högskola och kommunala aktörer samverkar för att främja ett innovativt klimat. När man gör kartläggningar av vilka kluster som finns i landet uppstår dock svårigheter med gränsdragningar av vad som ska ingå.

Men systemtänkandet behöver inte enbart begränsas till närhet i rummet, utan det kan också handla om företagskluster, system eller nätverk med aktiviteter spridda över världen (Hägg & Johansson 1982). Det kan vara fråga om "outsourcing" eller "offshoring" av de stora företagens verksamhet, men också om gemensamma projekt för till exempel utvecklingsverksamhet. Med hjälp av modern informations- och kommunikationsteknik blir det möjligt med omedelbar och direkt kontakt även om delar av verksamheten befinner sig på olika platser (Friedman 2005). Det är ej heller ovanligt att aktörer som konkurrerar på en marknad kan agera gemensamt på en annan (Wolvén & Ekstedt 2004). När det gäller den rumsliga arbetsdelningen diskuteras således både en ökad närhet mellan ekonomiska aktörer i form av olika system och en allt mer långtgående internationell arbetsdelning.

En annan utmaning handlar om att den ekonomiska aktiviteten i allt större omfattning utförs i temporära organisationer, i projekt. Som redan nämnts har de verksamhetsnära tjänsterna stått för en betydande del av sysselsättningsökningen. Av dessa som bland annat består av olika slags konsultverksamhet som marknadsföring, teknisk rådgivning, PR och reklam, IT-system samt organisations- och ledarskapsutveckling är projektorganisering mycket vanlig (Sydow m.fl. 2004). Dessutom har det visat sig att stora industriföretag till betydande omfattning utnyttjar projektorganisation internt också vid sidan av det traditionella användandet i utvecklingsverksamhet (Arvidsson & Ekstedt 2006).

Den här formen av utmaningar kan påverka arbetet på ett konkret sätt. Ett exempel rör sätten att beskriva småföretagen och deras ägare. Småföretagare sägs ofta vara drivna av en önskan om att vara fria och ”sin egen chef”. Småföretag, både nybildade och gamla, har emellertid alltid haft affärsmässiga relationer med stora organisationer. Eventuellt har deras situation nu i många branscher omvandlats till anställningsliknande beroendeförhållanden utan anställningskontraktens säkerhetssystem. Många franchisekoncept har en sådan karaktär. ”Anställda som startar eget” kan alltså vara ett uttryck för en ny arbetsdelning (Sundin & Thörnquist kommande).

De skisserande utmaningarna kan vara genuint nya sätt att organisera men det kan också vara nyheter som finns ”i betraktarens öga”. Man kan ju tänka sig att nätverk, kluster och projekt alltid funnits, men att det är först på senare tid som de uppmärksammas. Denna uppmärksamhet tycks dock föra med sig en större formalisering. Samma sak gäller diskussionerna om den internationella arbetsdelningen och dess betydelse för till exempel svensk ekonomi. Svensk ekonomi har ju alltid varit mycket internationell, men internationaliseringen tycks ha ändrat karaktär.

### **Inte bara olikheter**

I framställningen ovan betonade vi olikheter mellan olika typer av organisationer. Nedan ska vi betona likheter mellan den privata och den offentliga sektorn i två avseenden; den ökande användningen av standard och regler samt det egna organiserandet som en orsak till ökat småföretagande. I båda fallen torde arbete och arbetsdelning påverkas.

Den våg av standardiseringar och regleringar som följt hela industrisamhällets utveckling tycks ha fått en ny intensitet under de senaste decennierna (Ahrne & Brunsson 2005). Som de främsta drivkrafterna kan internationaliseringen och den offentliga sektorns omvandling utpekas. Det sistnämnda kan verka motsägelsefullt i ljuset av att den offentliga sektorns omvandling inte sällan beskrivs i termer av genomgripande avreglering. I det moderna samhället finns dock, menar många forskare, ett behov av och en efterfrågan på regler och reglering vilket motiverade kapitelrubriken ”Det nya regelsamhället” i EFI:s årsbok från år 2005 (Svedberg Nilsson m.fl. 2005). Författarna menar där att den avreglering som omtalas syftar på lagar och tvingande regler vilka följts av andra former av regler såsom koder och standarder. Även om de formellt är frivilliga så kan deras påverkan på organisationers handlande vara väl så starkt som lagar.

Initiativet till att införa standard och regler kan komma från flera håll. Stater kan etablera standard och regler exempelvis för beteenden avseende etik, miljö eller jämställdhet. Inte sällan är det dock företagen själva som efterfrågar tvingande regler av nationella eller övernationella organisationer såsom EU. Hur mycket kakao som ska finnas för att något ska få kallas choklad är ett sådant

exempel. Det gäller också tjänster – vad ska undervisningen innehålla och vem ska förmedla den för att en utbildningsanordnare ska få kalla sig handelshögskola? Termen avreglering förefaller därför ofta malplacerad och bör ersättas av begreppet omreglering.

Att tvinga andra acceptera standard är en fråga om makt. Den makten har sällan små organisationer. Stora organisationer ställer inte sällan krav på att deras underleverantörer ska följa vissa standards vad gäller kvalitet men ibland inte bara på produkten utan också på processen under vilken den framställs. Kraven ställs för att nå kompatibilitet och stordriftsfördelar vid komplexa relationer, men de kan också användas som uteslutningsmekanismer för att minska konkurrens och i extremfallen uppnå monopolställning.

Regler är naturligtvis inget nytt. De används alltid inom organisationer för att styra beteenden och utfall. Det nya är eventuellt att externa regleringar används för inomorganisatoriska förhållanden och att metaorganisationer inom regleringsområdet ökat kraftigt i antal (Ahrne & Brunsson 2004; Sundin & Tillmar kommande). En orsak till ökningarna kan vara den ändrade karaktären hos globaliseringen och internationaliseringen. Då man inte ser eller känner motparten ökar osäkerheten. Regler och normer blir ett sätt att reducera den. Inte alla regler är dock globala, vissa har generella anspråk men andra är lokala eller sektorsbundna.

Standard och regler skapar arbetsdelning och påverkar arbete. I vissa dimensioner kan de vara tvingande. Omfattningen och frihetsgraderna torde dock variera. Påverkan på arbetets organisering och utförande både hos den som kräver standard och regler och hos den som ska uppfylla dem är av intresse för både forskning och praktik. Såväl ledning, utförande, kompetens som kontroll kan beröras.

En annan likhet mellan den offentliga och den privata sektorn är att förändringar i deras sätt att organisera sin verksamhet resulterar i ett ökat antal småföretag. Vi gav några exempel ovan då vi diskuterade tjänsteexpansionen. Vad det innebär för dem som driver och arbetar i de nya småföretagen och vad det innebär för dem som blir kvar i ”moderverksamheterna” återstår att visa. Vår hypotes är att det nya företagandet i väsentliga avseenden skiljer sig från de omhuldade bilderna av den fria egna företagaren som självständigt leder och genomför sitt eget arbete i nära samarbete med de anställda (jfr. Sundin 2003). Standardisering omfattar också delar av småföretagssektorn. Det är inte sällan de som ska följa de regler och de standarder som ställs upp av stora köpare. Det finns också exempel på affärsidéer som har likriktning som en del av affärsidén. Franchisesystem är sådana. Franchisekoncepten har olika karaktäristika, några kan anses som bra ur franchisetagarnas synvinkel och andra som dåliga (Gamet-Pol 1997).

## Bokens uppläggning

Det finns en rad karaktärsdrag i de beskrivna förändringarna av arbetsdelningen som ger anledning till mer ingående studier. Tillbakagången och omstruktureringen av industrin pekar på behovet av att studera den rumsliga, inte minst den internationella arbetsdelningen närmare. Hur påverkar ”outsourcing” och ”offshoring” förutsättningarna för arbete? Måste arbetskraften bli mer rörlig och bättre utbildad för att kunna hävda sig i internationell konkurrens? Förändras genusrelationerna av den förändrade geografiska arbetsdelningen? Ökar kraven på arbetskraftens omställningsförmåga? Med vilka organisatoriska lösningar kan den stödjas? Man kan också fråga sig vilka det är som gynnas respektive missgynnas av de ”kunskapsdrivna” eller ”policydrivna” klusterbildningarna? Vad händer med dem som hamnar utanför klustren? Cementeras en ålderdomlig näringsstruktur till exempel när det gäller könsarbetsdelningen?

Den kraftiga expansionen av verksamhetsnära tjänster pekar på behovet av att även studera arbetsdelningens tidsdimension, eftersom mycket tyder på att dessa stödjande företag i huvudsak är projektorganiserade. Vad händer med organisationers varaktighet? Hur utvecklas arbetsfördelningen mellan permanenta och temporära organisatoriska lösningar? Hur påverkas arbetsförhållandena av tids- och målstyrt arbete? Skapas ett större handlingsutrymme för individerna? Hur påverkas de informella och formella arbetskontrakten av ett utbrett användande av projektorganisation? Hur påverkas motivation av att arbeta med verksamhet som stöder annan verksamhet och inte med de direkta slutprodukterna? Är tidspressen förenligt med till exempel familjeliv? Tidsaspekten är också viktig på grund av att såväl industrin som offentlig tjänstesektor i stor utsträckning använder personer som är visstidsanställda. Vad händer med deras arbetsförhållanden? Hur påverkar de nya organisationsidealen i offentlig sektor organiseringen? Förändras arbetstempo? Förändras könsfördelningen?

I denna bok kan vi naturligtvis inte svara på alla dessa frågor, men genom att peka på huvuddragen i den omvandling som sker inom och mellan organisationer ges en utgångspunkt för vidare diskussioner och vidare forskning om utvecklingens natur och konsekvenser för befintliga institutioner och individer. Vi kommer att lägga särskild vikt vid förändringar som är relaterade till organiserandets tidsmässiga och rumsliga dimensioner. Dessa anknyter på ett direkt sätt till den klassiska teorin om industriell, social, internationell och könsässig arbetsdelning.

I det kommande kapitlet beskrivs och analyseras två huvudaspekter av organisationers förhållande till tid. Den första handlar om tid som begränsad och kritisk resurs vid olika slags organisering. Den andra handlar om organisationers varaktighet, om relationen mellan permanenta och temporära organisatoriska lösningar.

I det tredje kapitlet diskuteras förändringar i arbetsdelningen som kan knytas till rummet. Även här är det fråga om en analys utifrån två huvudidéer. Å ena sidan handlar det om internationell arbetsdelning utifrån företeelser som ”outsourcing” och ”offshoring” och å andra sidan om systemtänkandet där man betonar samspelet mellan organisationer som till exempel vid klusterbildningar.

I ett fjärde kapitel beskrivs och analyseras huruvida den nya arbetsdelningen också uttrycks i olika genusdimensioner. Här konstateras att förändringarna är långsamma. Frågan om varför de befintliga organisationsmönstren tycks ha sådan kraft diskuteras.

I ett femte kapitel behandlas arbetskraftens omställning vid framväxten av den nya arbetsdelningen. Hur ser de institutioner och organisationer ut som hanterar själva omställningen? Särskilt intresse ägnas de intermediära organisationer som deltar i processen.

I det sjätte kapitlet analyseras den diskussion av begrepp som kan knytas till det som vi valt att kalla ”Den nya arbetsdelningen”. Hur har ”snacket” gått i media och bland forskare om begrepp som ”marknad”, ”flexibilitet”, ”utflyttning”, ”kärnverksamhet”, ”kluster” och ”det tillfälliga arbetet”. Istället för att bara reproducera begreppen vill vi kritiskt granska hur de används och av vem.

I ett sista avsnitt samlas de huvudidéer som drivits i de olika kapitlen liksom resultaten av diskussionerna. Vad är det vi vet och vad är det vi måste skaffa djupare kunskap om? Inom vilka områden behövs det mer arbetsorganisatorisk forskning? Inom vilka kunskapsområden bör samarbetet med andra forsknings-traditioner utvidgas?

## Referenser

- Abramowitz M. (1995) *Tankar om tillväxt*. Stockholm: SNS förlag.
- Ackroyd S., Batt R., Thompson P. & Tolbert P.S. (red.) (2004) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Ahrne G. & Brunsson N. (red.) (2004) *Regelexplosionen*. Stockholm: EFI.
- Ahrne G. & Brunsson N. (2005) *Soft Regulation from an Organizational Perspective*. Sociologiska institutionen, Stockholm: Stockholms universitet.
- Allvin M., Aronsson G., Hagström T., Johansson G. & Lundberg U. (2006) *Grönslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Arnell-Gustavsson U. (2006) ”Unga som arbetskraftspotential” s. 57–63 i Olofsson J. & Zavisic M. (red.) *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arvidsson N. & Ekstedt E. (2006) ”Förändrade organisationsformer och effekter på arbetsförhållanden” s. 86–99 i Olofsson J. & Zavisic M. (red.) *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Babbage C. (1971) *On the Economy of Machinery and Manufactures*. New York: Kelley.

- Barley S. & Kunda G. (2001) "Bringing Work Back In" *Organization Science*, vol 12, nr 1, s. 76–95.
- Beck U. (1992) *Risk society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Beccattini G. (1990) "The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion" i Pyke F., Becattini G. & Sengenberger W. *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. Genève: ILO.
- Braverman H. (1975) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly review.
- Brusco S. (1995) "Local Productive Systems and New Industrial Policy in Italy" s. 51–68 i Bagnasco A. & Sabel C. (red.) *Small and Medium-size Enterprises*. London: Pinter.
- Bäckström H. (1999) *Den krattade manegen – svensk arbetsorganisatorisk utveckling under tre decennier*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala: Uppsala universitet.
- Bäckström H. (2005) "Omställningsbranschen och omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO" Arbetslivsrapport 2005:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Carlsson S. (1951) *Executive Behavior. A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strömbergs.
- Castells M. (1996) *The Information Age: Economy, Society and Culture – Vol. 1: The Rise of the Network Society*. Cambridge Mass: Blackwell Publishers.
- Christensen T., Lægroid P., Roness P.G. & Røvik K.A. (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Czarniawska B. (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska B. & Sevón G. (red.) (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Dahmén E. (1988) "Development Blocks' in Industrial Economics" *Scandinavian Economic History Review*, vol. XXXVI, s. 3–14.
- Dicken P. (2003) *Global Shift: Transforming the World Economy*. London: Chapman.
- Djelic M.L. (1998) *Exporting the American Model*. Oxford: Oxford University Press.
- Durkheim E. (1984) *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press.
- Ekstedt E. (1988) *Humankapital i brytningstid: Kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Ekstedt E., Lundin R.A., Söderholm A. & Wirdenius H. (1999) *Neo-industrial Organising. Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London: Routledge.
- Eliasson G. (1998) *Industrial Policy, Competence Blocks and the Role of Science in Economic Development*. Stockholm: Department of Industrial Economics and Management, Royal Institute of Technology.
- Eliasson K. & Westerlund O. (2003) *Regionala tillväxtfaktorer – teoretiska aspekter, begrepp och empiriska illustrationer*. Rapport nr A2003:004, Östersund: ITPS.

- Emerys F. (1969) *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Engels F. (1884/1986) *The Origins of the Family, Private Property and the State*. London: Penguin Books.
- Foley D.K. (2003) *Unholy Trinity: Labor, Capital and Land in the New Economy*. New York: Routledge.
- Friedman T. (2005) *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*. London: Penguin Books.
- Forsell A. & Jansson D. (2000) *Idéer som fångslar – recept för offentlig reformation*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Gamet-Pol F. (1997) *Franchise Agreements within the European Community*. Irvington, New York: Transnational Publishers.
- Hernes G. (1990) *Förhandlingsekonomi og blandningsadministrasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hägg I. & Johansson J. (1982) *Företag i nätverk: Ny syn på konkurrenskraft*. Stockholm: SNS.
- Industrins ekonomiska råd (2005) *Industriavtalet 2004 – utsikter för 2005 och 2006*. Stockholm: En rapport av Industrins ekonomiska råd.
- Ingelhart R. (1990) *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press.
- Johansson A. (1977) *Den effektiva arbetstiden: Verkstäderna och arbetsintensitetens problem 1900–1920*. Uppsala universitet, Stockholm: Almqvist & Wiksell international.
- Kaldor N. (1972) "The Irrelevance of Equilibrium Economics" *The Economic Journal*, vol. 82, nr. 328, s. 1237–1255.
- Laestadius S. (1992) *Arbetsdelningens dynamik – om synen på arbetsdelning och kunskapsbildning inom industriell verksamhet*. Lund: Arkiv.
- Lindbeck A. & Snower D. (2000) *The Division of Labor and the Market for Organizations*. Stockholm: IUI.
- Lindgren M. (2000) *Kvinnor i friskolor: Om kön, entreprenörskap och profession i identitetsskapande*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Lorentzoni G. (1981) *From Vertical Integration to Vertical Disintegration*. Bologna: University of Bologna.
- Lundvall B.Å. (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Magnusson L. (2006) "Vi gynnas av globaliseringen" *Acess*, nr 1, 2006.
- Malmberg A. (2001) "Lokala miljöer för industriell innovations- och utvecklingskraft" s. 13–36 i Ekstedt E. (red.) *Kunskap och handling för företagande och regional utveckling*. Arbetsliv i omvandling 2001:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Marshall A. (1890/1916) *Principles of Economics. An Introductory Volume*. Seventh edition. London: Macmillan.

- Martin P.Y. & Collinson D. (2002) "Over the Pond and Across the Water: Developing the Field of 'Gendered' Organizations" *Gender, Work and Organization*, vol. 9, nr. 3, Juni 2002.
- Maskell P., Eskelinen H., Hannibalsson I., Malmberg A. & Vatne E. (1998) *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development. Specialisation and Prosperity in Small Open Economics*. London: Routledge.
- Marx K. & Engels F. (1845) *Marx and Engels on Law*. London: Academic Press.
- Mayos E. (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University.
- Mintzberg H. (1976) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Normann R. (2000) *Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business*. Chichester: Wiley.
- North D.C. (1993) *Institutionerna, tillväxten och välståndet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Piore M. & Sabel C. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London and Basingstoke: Macmillan.
- Putnam R.D. (1992) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam R.D. (2000) *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rantakyrö L. (2004) *Still Searching the Best Way. A Multiple-case Study in Small Industrial Organizations*. Doktorsavhandling, Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Roethlisberger F.J. & Dickson W.J. (1939) *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company. Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Rosenberg N. (1994) *Exploring the Black Box: Technology, Economics and History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SCB (2003) *Privat drift av offentligt finansierade välfärdstjänster. En sammanställning av statistik*. SCB, 2003:10, Örebro: Avdelningen för ekonomisk statistik.
- Smith A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Oxford: The Clarendon Press.
- Solow R. (2000) *Growth Theory. An Exposition*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Sundin E. (2003) "Små företag – lösning på vad och för vem?" s. 253–270 i von Otter C. (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8 Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Sundin E. & Rapp G. (2006) *Städerskorna som försvann – individen i den offentliga sektorn*. Arbetsliv i omvandling 2006:2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.



- Sundin E. & Thörnquist A. (red.) (kommande) *När anställda blir företagare. Struktur- omvandling och nya organisationsformer i ägande och arbete*. Arbetsliv i om- vandling, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Sundin E. & Tillmar M. (kommande) ”Organiserandet och frihet – exemplet Fri- skolornas Riksförbund” i Ericsson D. (red.) *Den oavsedda organisationen*. Lund: Academia Adacta.
- Svedberg Nilsson K., Henning R. & Fernler K. (red.) (2005) *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Sydow J., Lindqvist L. & DeFillippi R. (2004) ”Project-based Organizations, Embedd- edness and Repositories of Knowledge” *Organization Studies*, Editorial, vol. 25(9), s. 1475–1489.
- Sölvell Ö., Zander I. & Porter M.E. (1991) *Advantage Sweden*. Stockholm: Norstedts.
- Taylor R. (1911) *The Principle of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Tillmar M. (2004) *Är det möjligt? Om villkor för småföretagande inom vård- och omsorgssektorn*. Stockholm: NUTEK.
- Torrens R. (1808) *The Economists Refuted*. Reprinted 1984. Sydney: Augustus M. Kelley.
- Trists E. (1963) *Organizational Choice*. London: Tavistock.
- Widerstedt B., Bergström F., Arnberg J., Blank M. & Cronholm M. (2006) *Detalj- handeln och produktivitetstillväxten. Produktivitetstutvecklingen inom svensk detalj- handel 1993–2004*. Östersund: ITPS.
- Wolvén L.E. & Ekstedt E. (red.) (2004) *Företagande och gemenskap – små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Arbetsliv i omvandling, 2004:7; Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Zuboff S. (1998) *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*. New York: Basic Books.
- Zuboff S. & Maxmin J. (2002) *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. New York: Viking.
- Weber A. (1909) *Theory of the Location of Industries*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Åberg R. (2004) ”Vilka jobb har skapats på den svenska arbetsmarknaden de senaste decennierna?” *Ekonomisk debatt*, vol. 32, s. 37–46.



## 2. Tidens inverkan på organisering och organisationer

*Niklas Arvidsson*

Detta kapitel diskuterar organisationer och organisering i relation till tid ur ett antal olika perspektiv. Det första perspektivet diskuterar tid per se medan det andra fokuserar på tid och planering inom organisationer. Det tredje handlar om tidens betydelse ur ett strategiskt perspektiv där diskussionen kretsar kring tid som ett mått på inre effektivitet i en organisation medan det fjärde studerar organisering av verksamhet samt dess effekter på arbetsförhållanden. Avslutningsvis presenteras frågeställningar som vi kommer att studera djupare i nästa fas av vår forskning.

Kapitlet kan sammanfattas genom ett par viktiga slutsatser. För det första är idén om tid som begränsad och kritisk resurs dominerande inom dagens samhällsdebatt generellt och inom strategisk analys av organisationer i synnerhet. Strävan efter att minimera användning av resursen tid, det vill säga höja den inre effektiviteten, förstärks allt mer inom kommersiella företag. Denna strävan syns även på de finansiella marknaderna där investerarna prioriterar säker avkastning i närtid före mer osäker avkastning i framtiden. Denna så kallade ”kvartalskapitalism” leder troligen till att långsiktiga investeringar och kunskapsutveckling hämmas. Samtidigt styrs detta även av traditioner, värderingar och normer i olika kulturer och samhällen. Synen på tid och planering är inte universell utan kan variera mellan länder och dess kulturer. Denna utvecklingstendens, det vill säga att tidseffektivitet är ett mycket starkt mål i våra ekonomier, leder till ett behov att studera hur synen på tid och tidsrelaterade institutionella krafter påverkar organisationer och individer samt deras beslutsprocesser.

För det andra ställer vi oss frågan om en nygammal syn på tid kommer att återuppstå. Agrarsamhället gjorde inte tydlig skillnad mellan arbetstid och fritid utan betraktade i princip all tid som potentiell arbetstid. Det var behovet av att få uppgifter gjorda respektive behov och önskemål om återhämtning som styrde individens arbete. I dagens organisationer finns det tecken på att denna syn återuppstår. Kanske kommer en variant av agrarsamhällets syn på arbetstid att återuppstå medan industrialismens syn på arbetstid endast blir en parentes i den mänskliga historiens utveckling? Detta motsäger inte den ovan diskuterade strävan mot ökad tidseffektivitet utan rör egentligen frågan hur arbete och prestation ska ersättas samt vem som ska ta ansvar för risken att en viss persons arbete och prestation inte alltid kommer att efterfrågas.

För det tredje vill vi lansera frågan om organisationers planeringsprocesser kommer att förändras till följd av att det industriellt dominerade samhället långsamt försvinner. I ett post-industriellt samhälle med allt större fokus på den framtida nytta kunder får när de använder varor och tjänster (för en lång diskussion se Normann 2001) bör ledningsfrågor kanske i än högre grad än idag fokusera på hantering av organisationens åtaganden inför morgondagen. Detta ska kontrasteras mot industrisamhällets fokus där ledningens största ansvar ligger i att organisera och kontrollera det som sker idag, det vill säga produktionen av de varor som ska säljas imorgon. I ett tidsperspektiv på planering ställer vi därmed frågan om organisationer kommer att öka sin planering kring framtida aktiviteter och i motsvarande grad minska den kring historiska och nutida. Detta skulle i sin tur få stora effekter på vilka krav som ställs på ledare och anställda samt hur ledningssystem och organiseringsprinciper utformas. I slutändan är frågan hur detta påverkar arbetsförhållanden.

### **Vad innebär begreppet "tid"?**

En av de dimensioner kring vilket vi byggt "Den nya arbetsdelningen" är det vi kallar tid, vilket beror på att människan – framför allt i dagens västerländska samhällen – betraktar tid som en knapp resurs som måste disponeras på bästa möjliga sätt för att nå de mål som hon har satt upp. Kanske är det människans begränsade livslängd som ligger till grund för denna syn, vilket till exempel Blyton med flera hävdar (1989, s. 80):

It is the very fact of man's biological and thus ultimately finite existence that compels him to "organize" time. As time cannot be conserved nor cultivated, it must be organized. The finite nature of human-time means that it must be sub-divided and prioritized.

Tid är med andra ord en viktig faktor för att förstå organisationer och organisering och därmed en central faktor för vår studie om "Den nya arbetsdelningen".

Hur ser vi på begreppet tid? Enligt Svensk ordbok (1999) har begreppet tid<sup>1</sup> två grundläggande dimensioner. Det första handlar om tid som en abstrakt men mätbar storhet omfattande det förflutna, nuet och det tillkommande. I denna mening använder vi tid för att till exempel datera händelser, bestämma möten, ha en uppfattning om effektivitet genom mätning och jämförelser samt tillskriva egenskaper som ålder. Den andra betydelsen handlar om tid som ett bestämt avsnitt på en längre tidsskala som dessutom har vissa unika egenskaper. Vi kan till exempel använda begreppet medeltiden för att beskriva de grundläggande egenskaperna i samhällen under en viss tidsperiod, använda begrepp som den rådande

---

<sup>1</sup> Det etymologiska ursprunget till termen tid är engelskans "tide" som betyder tidvatten (SAOB), vilket indikerar en måttstock för en period mellan olika, regelbundet återkommande händelser.

tidsandan för att förklara varför många tyckte och tänkte på ett visst sätt under en viss period av mänsklighetens historia eller beskriva något som en god eller dålig tid för att påvisa hur människor hade det.

Den standardiserade synen på ”tid” som framför allt präglar västvärlden idag har inte existerat så länge. Enligt NE ([www.ne.se](http://www.ne.se)) skapades idén om att dygnet har 24 timmar av egyptierna runt år 1300 f.kr. Grunden för detta var solens och stjärnornas positioner på himlen där den ljusa tiden på dygnet, det vill säga dagen, ansågs ha tolv timmar och den mörka tiden, det vill säga natten, ansågs ha tolv timmar. Samtidigt visste de att dygnets ljusa tid respektive mörka tid varierade över året vilket fick till följd att timmarnas längd anpassades till hur lång tid på dygnet som var ljus respektive mörk och varierade över årstiderna. Omsatt till Sverige i dag skulle denna tideräkning leda till att de ljusa timmarna i Vilhelmina var runt 110 minuter långa vid midsommar och runt tio minuter strax före jul. Dessa variabla timmar kallades temporaltimmar och användes ända in på 1300-talet e.kr. i Europa. De övergavs inte förrän de mekaniska uren, som dåtidens urmakare inte förmådde anpassa till systemet med variabel längd på timmarna, fått sitt genomslag. Under 1300-talet inleddes en successiv övergång till fast längd på timmar oavsett årstid.

Lokala tider bestämdes dock fortfarande i förhållande till solens position vilket skapade skillnader mellan tider på olika orter. Detta blev allt mer uppenbart när klockorna förfinades och minut- respektive sekundvisare infördes. Det uppstod därför diskussioner om att man borde ha klocktid, som var baserad på urets mätning och standardiserad över året, istället för soltid. Debatten pågick långt in på 1800-talet och ledde till att en officiell medelsoltid infördes i Sverige 1841. Problemen med olika lokala tider fortsatte dock ända till järnvägarnas genomslag. Till följd av lokala tidsskillnader och svårigheter med tydliga tidtabeller införde järnvägen Göteborgstid som officiell järnvägstid när västra stambanan mellan Göteborg och Stockholm öppnades 1862. Detta fick inledningsvis till följd att stationerna ofta hade en klocka för lokal tid och en för järnvägstid. Systemet visade sig i längden ohållbart och 1879 infördes en gemensam nationell standardtid i Sverige. År 1900 anpassades sedan denna tid till en internationell standard. Idag har vi därmed en standardiserad syn på klocktid – åtminstone inom västvärlden – med 24 standardiserade timmar per dygn och 365 dagar per år, vilket i sig blivit en viktig förklaring till varför tid som fenomen präglar vårt samhälle idag. Det var genom införandet av klocktid som tid i sig självt blev betraktat som en vara eller resurs (Blyton m.fl. 1989, s. 2). Mumford (1934, s. 14) hävdar till och med att det var klockan och inte ångmaskinen som var den viktigaste teknologin under framväxten av industrisamhället.

## Tid och planering

Ett av de vanligaste sätten att diskutera tid – framför allt inom nationalekonomi – är att analysera avvägningar mellan investeringar idag och avkastning imorgon (Sharp 1981). På samhällsnivå speglas avvägningar mellan nutid och framtid framför allt av ränta. Röntan utgör med andra ord ett pris på tid samt dess konsekvenser i termer av osäkerhet och förändring. På organisationsnivå handlar avvägningarna om valet att investera resurser i utveckling idag som (förhoppningsvis) ger avkastning i framtiden eller att maximera avkastningen idag (March 1991).

Diskussionen om avvägningar mellan nutid och framtid styrs av en syn på tid som ett linjärt fenomen, det vill säga att det finns en rät och kausal relation från dåtid via nutid till framtid. Tidsflödet inom kristendomen och naturvetenskapen ses normalt som enkelriktat och irreversibelt vilket leder till slutsatsen att människor kan studera och förstå dåtid och nutid men aldrig framtid. Detta synsätt har dock ifrågasatts av till exempel David Ingvar och C.G. Sandberg (1985) samt av Schwartz (1992). Grunden för ett alternativt synsätt är gammalt och kan ses i vissa religioner och kulturer där uppfattningen om tid snarare är synkronisk, det vill säga dåtid, nutid och framtid påverkar varandra. I en studie av beslutsfattare inom multinationella företag har Trompenaars och Hampden-Turner (2000) funnit att personer från Japan, Korea samt Malaysia tenderar inneha de mest tydligt synkroniska tidsuppfattningarna. I västvärlden är Norge, Frankrike och Tyskland mest synkroniska. På andra sidan av skalan, det vill säga personer och länder med tydligt linjära tidsuppfattningar, finner vi Kina, Venezuela, Indien, Mexico och Ryssland. Svenska chefer bedöms i samma studie ha en tydligt linjär tidsuppfattning och styrs därmed av tanken att dåtid, nutid och framtiden ska ses som linjära förlopp där dåtiden styr nutiden som i ett senare skede styr framtiden. Förståelsen av tid och tidsflöden är sålunda starkt förknippad med kulturellt betingade normer och värderingar.

Trompenaars och Hampden-Turner (2000) studerade även personers och kulturers uppfattning av tidshorisonter, det vill säga hur långt bak i dåtiden respektive hur långt in i framtiden människor tänker och funderar när de ska fatta beslut. I denna del av sin studie fann de att kulturer i Hong Kong, Portugal, Tjeckien, Pakistan och Österrike styrs av långa tidshorisonter – både bakåt och framåt i tiden – medan Filippinerna, Irland, Brasilien och Indien styrs av korta tidshorisonter. Svenska chefer styrs av relativt långa tidshorisonter, framför allt i termer av hur långt bak i dåtiden de tänker vid beslut. Relaterat till diskussionen om ”kvartalskapitalismens” vara eller icke vara skulle sålunda kulturer som Filippinerna, Irland, Brasilien och Indien vara mycket mottagliga medan Sverige och framför allt Hong Kong, Portugal, Tjeckien, Pakistan och Österrike skulle vara relativt motståndskraftiga mot kvartalskapitalism. Dessutom innebär dessa skillnader att organisationer som har verksamhet i många länder med sinsemellan

olika syn på tid måste hantera även synen på tid som en del av kulturskillnaderna.

De finns ytterligare dimensioner som förklarar synen på tid framför allt vad gäller organisationers planeringshorisont. En av de kanske viktigaste är formen för ägande. En grov kategorisering av olika typer av ägare omfattar långsiktiga och verksamhetsdrivna ägare (ofta kallade industrialister), ansiktslösa investerare och fonder, staten som ägare, riskkapitalister samt egenföretagare. En översiktlig bild av ägande och planeringshorisont kan utgå från ansiktslösa ägare med kort och avkastningsstyrt agerande i ena änden och egenföretagare med långt och mycket verksamhetsfokuserat ägande i den andra (jfr. Arvidsson & Movin 2004).

**Tabell 2.1.** Kategorier av ägande och dess egenskaper.

	<i>Ansiktslösa ägare</i>	<i>Riskkapitalister</i>	<i>Offentligt styrd verksamhet</i>	<i>Långsiktiga ägare</i>	<i>Egenföretagare</i>
<i>Normal ägarhorisont</i>	Från dagar till ett par år	3–5 år	Har traditionellt varit upp till flera decennier	Upp till flera decennier	Företagets livslängd
<i>Mål och investeringsprinciper</i>	Förvalta kapital långsiktigt och/eller göra snabba klipp. Innehav säljs med kort varsel vid behov.	Förvärva bolag, effektivisera och renodla dem samt sedan sälja till mer långsiktiga investerare.	Skapa vinster på lång sikt och/eller tillhandahålla kollektiva nyttigheter.	Skydda företag mot kortsiktig suboptimering och skapa långsiktigt ut hållig lönsamhet.	Lösa ett problem och/eller förbättra något. Lönsamhet är ofta ett sekundärt mål. <sup>2</sup>

Utöver ägandet och kulturen kan en organisations planeringshorisont även påverkas av faktorer som dess ledning, kundkontraktens utformning samt kalenderåret som institution. VD och ledningsgruppens mandatperiod är en viktig faktor för att förstå planeringscykler. En VD sitter normalt sett 3–6 år på sin post och bör skapa ett bra resultat för denna period vilket skapar ett tryck att optimera resultaten under just denna tidsperiod. I bästa fall ger detta organisationen en bra utgångssitt när en ny VD senare tillträder, det vill säga att föregående VD gjort ett bra jobb samt skapat en god grogrund för näste VD, men många gånger blir situationen de facto den motsatta. Dessutom är själva ägandet en viktig faktor eftersom en ny stark ägare ofta vill byta ut styrelse och VD för att skapa en förändring per se.

<sup>2</sup> Vi ska samtidigt inte glömma bort en relativt ny typ av entreprenörer som drivs av samma drivkrafter som vanliga entreprenörer men som samtidigt har en ambition att sälja sitt företag när det blivit tillräckligt attraktivt för andra investerare.

Kundkontraktens utformning är en annan faktor. Om en stor och betydelsefull kund byter leverantör påverkas den före detta leverantören ofta i så pass stor omfattning att verksamhetsplaneringen måste ändras. Detta gäller framför allt mindre organisationer och kan leda till nedskärningar och rationalisering. När en ny stor kund tillkommer uppstår motsatt effekt. Effekten kan i vissa fall bli att organisationens planeringshorisont helt styrs av kundkontraktens utformning, vilket exempelvis ses i situationer med tidsbestämd offentlig upphandling av vissa typer av tjänster. Till sist ska vi inte glömma bort kalenderårets betydelse. Mycket av planeringen i samhället och dess organisationer bestäms av kalenderåret i sig. Skatter av alla dess slag, budgetar, års- och kvartalsredovisningar, semesterregler och ledighetsönskemål är några exempel på hur administrativa system anpassats till kalenderårets utformning och därmed styr organisationers planering. Införandet av industrisemester i juli är ett tydligt exempel på detta medan säsongsbaserad efterfrågan är ett annat exempel. Kalenderåret är en social institution med stort inflytande över verksamhet i alla samhällets organisationer.

Det intressanta med alla dessa krafter som påverkar planeringen och styrningen i en organisation är dels att de olika krafterna verkar åt olika håll dels att verksamhetens affärsmässiga cykler ofta inte sammanfaller med de ovan nämnda krafterna. Strukturomvandlingar, avregleringar, innovationer och produktlivscyklar har svag eller ingen koppling till kalenderåret. Detta gör att organisationer påverkas av flera olika och sinsemellan fristående tidscyklar samtidigt vilket försvårar planering och organisering. Några vanligt förekommande cykler är till exempel projekts livslängd, investeringscykler, produktlivscyklar, konjunktursvängningar och strukturomvandlingar. Längden på dessa kan dessutom variera mellan olika branscher, organisationer, funktioner samt marknader, vilket gör bilden för organisationer och ekonomin som helhet mycket komplex.

### **Tid som en kritisk resurs**

Ett annat vanligt sätt att analysera tid är att se detta som en begränsad resurs som måste användas effektivt. Tanken att tid är en viktig insatsfaktor i organisationer och att användningen av tid utgör ett mått på organisationens effektivitet är gammal och fanns med redan i Adam Smiths diskussioner om välståndsutvecklingen inom nationer. Den tid det i Smiths exempel tog att tillverka en knappål blev ett mått på effektivitet och därmed en kraft som verkade mot högre välstånd. Även tanken om standardiserade arbetsmoment finns med i Smiths diskussioner. Men det var först i och med industrialiseringen som tid började betraktas som en central och begränsad resurs för organisationer och deras konkurrenskraft. I agrarsamhället var i princip all tid som en dräng eller piga var vaken möjlig arbetstid. Arbetarna var tillgängliga all denna tid eftersom arbetet var förlagt till samma geografiska plats som de bodde på vilket dessutom var reglerat. Enligt tjänstehjonstadgan räknades ett dagsverke från 04.00 till 21.00 med avbrott för



tre måltider (Rosander 1979). Arbetstempot var dock mycket varierat och styrt av de behov och de uppgifter som faktiskt behövdes utföras. Även faktorer som tillgång till ljus samt skydd mot väder och vind påverkade givetvis arbetet i stor utsträckning. Effektivitet i termer av arbetsinsats per tidsenhet var ännu inte ett viktigt begrepp för organisering av verksamhet utan arbetet utfördes på beting.

När industrialiseringen fortskred ändrades synen på tid i riktning mot att se tid som en kritisk resurs i organisationer. Detta växte fram genom ett antal förändringar. Arbetet förlades inte längre till samma plats som bostaden utan i fabriker vilket ledde till att man började skilja på arbetstid och fritid. Begreppet fritid institutionaliserades. Därmed kapitaliserades eller monetariserades även arbetet (Magnusson 1999). En tydlig indikation på den förändrade synen på tid och den tydliga distinktionen mellan arbetstid och fritid är utvecklingen av faktisk arbetstid. Arbetstidsförkortningen var runt 14–15 timmar per vecka under perioden från 1891 till 1924 (Johansson 1977, s. 88) och enligt Isidorsson (2001) sjönk genomsnittlig veckoarbetstid inom verkstadsindustrin från 62 timmar år 1890 till 47 timmar 1920 och 40 timmar 1973. De stora förändringarna kom genom lagstiftning om 48-timmars arbetsvecka 1920 och en gradvis övergång till 40-timmars arbetsvecka mellan år 1958 och 1983. Utvecklingen i Tyskland, Danmark och Finland liknade Sveriges förutom att Tyskland minskade sin veckoarbetstid något före de andra länderna. Utvecklingen för Sverige, Danmark och Finland var mycket likartad (Isidorsson 2001, s. 170–171) fram till mitten på 1980-talet men därefter har Danmark och Finland – liksom Tyskland – varit före Sverige vad gäller arbetstidsförkortning under 40 timmar per vecka.

När det nya synsättet på arbetstid respektive fritid anammades uppstod en mängd nya problem som arbetsledare måste hantera. De anställda använde till exempel raster till vila, spritintag och kortspel vilket givetvis påverkade möjligheten att leda effektivt arbete i företaget (Johansson 1977, s. 63). För att stävja sådana problem visar Isidorsson (2001, s. 214) hur en tysk stålfabrik skapade principer för löneavdrag för att hindra att arbetarna sov, badade eller besökte värdshus under arbetstid.

De arbetsgivare som gav möjlighet för andra att ta arbete i gengäld mot en monetär ersättning blev viktiga faktorer i uppbyggnaden av industrisamhället. Eftersom arbetarna även måste åka hemifrån för att arbeta på fabriken samt att det var viktigt att många arbetare var i fabriken samtidigt blev resultatet att företagen anställde och betalade arbetstagarna per arbetad timme samt reglerade arbetstiden. I motsats till agrarsamhället där bonden efterfrågade ett resultat, som till exempel att plöja en åker eller skörda en äng, började förmännen nu köpa arbetarens tid (Blyton m.fl. 1989, s. 19). Detta ledde senare till att organisationer uppmärksammade vikten av att förvalta denna tid på bästa möjliga sätt för att bli konkurrenskraftiga.

### *Taylorismens intåg*

Insikten kring förvaltning av arbetstid fick sitt genombrott genom Taylors tidsstudier och vetenskapliga syn på organisationer. Genom att studera, mäta och planera aktiviteter och flöden av arbete och resurser i företag lade Taylor fundamentet för synen på tidsanvändning som en strategisk konkurrensfaktor. Grundprinciperna bestod i en separation av tankearbete och praktiskt arbete där förmännen stod för planering och arbetarna för genomförande. Det praktiska arbetet analyserades sedan genom att detaljstudera arbetsmoment hos de absolut mest effektiva arbetarna, korrigerade och utvecklade vissa moment samt skapa standardiserade arbetsprinciper som alla skulle ta efter. För att säkerställa att arbetarna tog till sig de nya arbetsmodellerna skapades incitament som högre löner, bonus samt befordringsmöjligheter. Taylors metoder kring effektivt kroppsarbete kompletterades sedan med modeller för effektivisering av planering och annat byråkratiskt arbete baserat på Weber och Fayol.

Taylors (1911/1998, s. 123) vetenskapliga principer sammanfattas som:

It is no single element, but rather this whole combination, that constitutes scientific management, which may be summarized as: Science, not rule of thumb. Harmony, not discord. Cooperation, not individualism. Maximum output, in place of restricted output. The development of each man to his greatest efficiency and prosperity.

Taylors tankar fick stor genomslagskraft i Sverige vilket till stor del berodde på Industriförbundet som anammade och spred rationaliseringsidéerna med stor övertygelse. De startade år 1912 till och med ett fristående konsultbolag – Industribyrå – med syfte att sprida Taylors idéer och metoder, som till exempel tidsstudier och självkostnadskalkyler (Giertz 1982, s. 35) till svensk verkstadsindustri. Även Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) som bildades 1919 fick en viktig roll som ett nationellt samordningsorgan för rationaliseringsarbete och arbetade exempelvis fram normer för arbetsstudier. Samma år – 1919 – diskuterade till exempel Verkstadsföreningen i ett internt PM vad som skulle betraktas som ”ineffektiv arbetstid”, det vill säga den tid arbetare var på jobbet men inte på sin faktiska arbetsplats (Johansson 1977, s. 62). I Sverige fördes också diskussioner om hur vinsterna av förbättringsarbetet skulle delas mellan företagen och dess arbetare där de flesta hävdade arbetarens moraliska rätt att få del av de nya vinsterna samt den psykologiska effekten av att delad vinst skulle leda till ytterligare förbättringar (Giertz 1982). I mellankrigstiden verkade många konsultorganisationer som motorer för fortsatt rationalisering medan det efter andra världskriget bildades en rad nya institutioner som till exempel MTM-föreningen och Sveriges Rationaliseringsförening med syfte att utveckla och legitimera fortsatta arbetsstudier och rationaliseringsarbete.

Det mer moderna fordristiska produktionskonceptet utvecklades utifrån Taylors principer men la till aspekter som utveckling av specialverktyg för att omforma produktionsprocessen på önskvärt sätt samt införde även mer utvecklade tankar om organisering genom drivlinor och automatisering genom maskiner (Isidorsson 2001, s. 217–218). Detta skapade även möjligheter att driva produktionshastigheten på önskvärt sätt samt att standardisera ersättningar genom till exempel ett ackordssystem. Därmed lades även grunderna för detaljerade beskrivningar av olika arbetsmoment samt avancerade tidsstudier. Främst manifesterades detta genom det så kallade elementartidsystemet (ibid., s. 218) som bygger på idén att arbetsmoment och tidsåtgång kan räknas ut på teoretisk väg och därmed utgöra underlag för både utvärdering och ersättning samt dess kanske mest kända konceptuella realisering kallad Methods-Time-Measurement (MTM). Genom MTM mättes alla rörelser i ett arbetsmoment med en egen tidsenhet – TMU – som motsvarade en hundratusendels timme. Genom dessa teoretiska beräkningsmodeller kunde många problem och kritiska framgångsfaktorer upptäckas innan förändringar i arbetsmodellerna infördes samtidigt som man kunde undvika den många gånger störande och provocerande närvaron av tidsstudiemän.

MTM-systemet kom till Sverige redan under 1940-talet, bland annat var dåvarande Volvochefen Assar Gabrielsson en stark anhängare av detta system. Fackklubbar på Volvo gillade dock inte det nya systemet inledningsvis eftersom det ledde till rationaliseringar och minskat behov av arbetskraft (Giertz 1982, s. 83). Det stora genombrottet för MTM-systemet kom i mitten på 1950-talet då IVA genomförde en stor studie av elementartidsystem i svensk industri vilket ledde till ett ökat intresse bland företagen och 1955 bildades Svenska MTM-föreningen.

### *Tidseffektivitet i en post-industrialistisk tid*

Under den senare hälften av 1900-talet påverkades studier om arbetstid och organisering av diskussionen om ett post-industriellt samhälle. Arbetsorganisering i en post-fordistisk kontext bygger till stor del på att grupper inom den större organisationen gemensamt får ta ansvar för en hel arbetsprocess som till exempel hela vägen från order till leverans (Isidorsson 2001, s. 232). Förutsättningarna för att detta ska fungera är att ansvar och befogenheter i stor utsträckning flyttas från den administrativa ledningen till de operativa enheterna samtidigt som kompetensen för varje person inom den operativa gruppen breddas så att de anställda kan utföra flera olika arbetsuppgifter beroende på behov. Taylors starka distinktion mellan planering respektive utförande har därmed försvunnit.

En stark och inflytelserik källa till det post-fordistiska synsättet var boken *The Machine That Changed the World* av Womack, Jones och Roos (1990). Boken diskuterar bilindustrin med utgångspunkt från den starka japanska

konkurrensen på de västerländska bilmarknaderna som växte fram under 1980-talet. Studien tar avstamp i det tidiga hantverkssystemet med mycket skickliga arbetare, flexibla verktyg och kundstyrd produktion som sedermera ersattes under 1900-talet av industrialismens massproduktion där rutinmässiga arbetsprocesser, specialiserade arbetare och maskinvesteringar ledde till standardiserade och masstillverkade produkter. Den starka japanska konkurrensen fick den västerländska bilindustrin att fokusera tänkandet om produktion kring tidsdimensionen. Womack med flera (1990) förklarar och beskriver denna nya och hårda konkurrens som "lean production" där grundtanken är att kombinera hantverkarens yrkesskicklighet och kundorientering med industrialismens rationalitet och effektivitet.

Begreppet "lean" (mager) myntades eftersom denna nya arbetsmetodik ansågs behöva mindre än hälften av de resurser som krävdes inom ett industriellt system utan att slutresultatet försämrades. Det kanske till och med förbättrades eftersom detta nya angreppssätt även hade lärande i sig som en central faktor i dess planeringsmodell. Kopplingen till tid märks framför i hur diskussionen kretsade kring tid som mått på effektivitet till exempel i termer av hur många arbetstimmar det krävdes att tillverka en bil. I en jämförelse mellan General Motors fabrik i Framingham, Massachusetts, USA och Toyotas fabrik i Takaoka, Japan, framkom stora skillnader. I Framingham tog det nästan 41 timmar att sätta samman en bil medan det tog 18 i Takaoka. Dessutom var felfrekvensen cirka två tredjedelar lägre i Takaoka samtidigt som kravet på arbetsyta var ungefär hälften och lagerhållning endast två timmar vilket skulle jämföras med Framinghams två veckor (Womack m.fl. 1990, s. 81). Sammantaget var tidseffektiviteten i "lean production" väsentligt bättre än den var i ett massproducerande system. Japans nya system slog den västerländska bilvärlden med häpnad och ledde till att de japanska biltillverkarna kunde slå sig in och ta en kraftfull position inom bilindustrin.

I Sverige användes tankarna om "lean production" på olika sätt. Inom bilindustrin lanserade Volvo egna idéer kring produktion med betoning på hur humant och motiverande systemet skulle vara för dem som arbetade. Nya modeller utvecklades och testades på Volvos fabriker i Uddevalla och Kalmar där grundstenarna var lagarbete och frivillig organisering inom vissa ramar och riktlinjer (Isidorsson 2001, s. 233). ABB:s T-50 arbete som utvecklades under slutet av 1980- samt inledningen av 1990-talet blev känt för att anamma idéerna inom "lean production". Fokus i denna satsning var att halvera ledtider från order till leverans (Lillrank 1996).<sup>3</sup> Programmet som helhet kombinerade traditionella skandinaviska arbetstraditioner kompletterat med mer moderna amerikanska och japanska metoder, som Total Quality Management, Time-Based Management

---

<sup>3</sup> Detta förklarar programmets namn T-50 där T står för tid och 50 för en 50-procentig förkortning av tiden från order till leverans.

och Business Process Re-engineering. Det unika med ABB:s program var därmed inte innehållet utan tillämpningen. Programmet anpassades till varje mindre, självständig enhet inom ABB och dess lokala praktiska utformning var beroende av enhetens och dess människors unika uppgifter, kunskaper, intressen och drivkrafter. T-50 beskrivs som: ”en fungerande koppling mellan strategiska affärs mål och humanism på arbetsgolvet” (ibid., s. 45).

En annan relaterad term är ”just-in-time” (JIT) processer (se t.ex. Shingo 1984) som fokuserar på det logistiksystem som omgärdar ett system med ”lean production”. Grundprincipen är att reducera slack i ett system där lagerhållning och logistik kring insatsvaror, väntetider mellan olika produktions- och sammansättningsmoment samt logistik från färdig produkt till kund är oerhört betydelsefullt. Genom att minimera lagerhållning och skapa ett logistiksystem som syftar till att leverera exakt rätt komponent till rätt plats vid exakt rätt tidpunkt kan framför allt kapitalkostnaderna sänkas. Även modularisering, det vill säga att tydliga teknologiska gränssnitt mellan moduler definieras så att utvecklingen av enskilda moduler kan ske fritt, är en del av dessa JIT-processer. Genom standardiserade gränssnitt men fri utveckling däremellan undviks tidsmässiga restriktioner för hur respektive modul kan utvecklas. Modul C blir oberoende av förändringar för Modul A och B. Detta möjliggör mer tidseffektiv och samtidigt mer innovativ utveckling eftersom varje modul kan konkurrensutsättas separat. Detta speglar ytterligare en viktig dimension, nämligen vikten av den tid det tar att skapa innovationer (Kessler & Chakrabarti 1996).

Parallellt med ovanstående skrev Stalk och Hout (1990) boken *Competing Against Time* som bygger vidare på tankarna kring tid som strategisk konkurrensfaktor. De hävdar till och med att tid, det vill säga minimering av arbetstid och processer nödvändiga för att skapa en produkt och/eller tjänst, blivit den faktor som avgör ett företags konkurrenskraft. De grundläggande grundstenarna för konkurrenskraft sägs vara förmåga till varierad produktion till låg kostnad och snabb reaktionstid vid krav från kunder och andra aktörer eller på grund av förändringar i den externa affärsvärlden. Ansatsen sägs ge kostnadsfördelar i form av till exempel minskade arbetstimmar per output, kortare ledtider och mindre lager men samtidigt även dynamiska fördelar som till exempel förbättrade möjligheter att leverera kundorderstyrd produktion och därmed skapa affärsrelationer med högt värde för kunderna. Detta i sin tur ökar kundlojaliteten och skapar ömsesidigt lärande vilket leder till ytterligare effektivisering och social tillit. En god spiral kan därmed uppstå. Syftet med modellen är att organisera<sup>4</sup> hela processen från kundens kontakt med företaget, framställning av produkter och tjänster samt leverans till kunden – inklusive kundens egna insatser och

---

<sup>4</sup> Idéerna bygger på konceptet Business Process Re-engineering (BPR) där en process inklusive köparens, säljarens samt eventuella underleverantörers aktiviteter och flöden medvetet utformas för att uppnå de eftertraktade egenskaperna som Time-Based Competition är utformat kring.

arbete – för att minska ledtider, slack, lagerhållning och andra ineffektiviteter och därmed öka lönsamhet hos både kund och leverantör.

### *Finansmarknadernas inflytande på tidseffektivitet*

Utvecklingen mot tidsoptimering av produktions- och logistikprocesser kompletterades av utvecklingen på de finansiella marknaderna under 1980- och 90-talen. I och med avregleringarna av de finansiella marknaderna skapades ett effektiviseringsstryck på kapitalhantering som bland annat ledde fram till krav på kortare kapitalbindningar inom företag, effektivare upplåning och investering av kapital samt ökande betydelse för aktiemarknaderna och andra finansieringsmarknader. Den nya konkurrensen ledde till utveckling av nya finansiella instrument som möjliggjorde en mer flexibel och effektiv kapitalhantering. Allt detta kan sammanfattas med termen ”cash management” som åsyftade effektivisering av en organisations kapitalhantering för att höja dess lönsamhet.

Tidigare hade de finansiella marknaderna präglats av idén att företag själv skulle diversifiera sin risk genom att köpa olika typer av verksamhet som inte var affärsmässigt och/eller konjunkturmässigt kopplade till varandra. Volvo utgjorde under en tid praktexemplet på diversifiering då de inte bara sålde bilar, lastbilar och bussar utan också livsmedel och läkemedel. I och med de finansiella marknadernas förändring övertogs ansvaret för diversifiering av investerarna. Företagen skulle fokusera – i Volvos fall inte bara på fordon utan på last- eller personbilar – och investerarna diversifierar sina portföljer. Dessa finansiellt drivna teorier och modeller påverkade därigenom på sitt sätt den fokusering på kärnkompetens som präglade företag under 1990-talet. Begreppet ”shareholder value”, det vill säga att företag ska leverera högsta möjliga avkastning till dess ägare, uppstod som en bekräftelse på denna utveckling. En sidoeffekt av denna förändring var att den så kallade principal-agent teorin, det vill säga att principalen (ägarna) måste skapa tydliga incitament för agenter (styrelse och företagsledare) att skapa aktieägarvärde, fick ett starkt inflytande över näringslivet. Detta i sin tur ledde till fokuseringen på kvartals- och årsrapporternas presentation av resultatsiffror. En annan sidoeffekt var att företag – i Sverige framför allt Skandia – började fundera kring lönsamhet och avkastning på nya sätt. Skandia införde till exempel ett nytt vinstbegrepp – det så kallade ”embedded value” – som inte bara tog hänsyn till historisk lönsamhet utan dessutom omfattade förväntad framtida lönsamhet, vilket dock visade sig vara en olycklig utveckling (DN 2003).

Under 1980- och 90-talen växte det sålunda fram en stark trend med fokus på effektivisering av den tid som användes för att skapa, tillverka, sälja, köpa och använda produkter och tjänster. Detta lever kvar i företag i dag och har blivit en viktig strävan för organisering och verksamhetsförbättring. Det stora bidraget med denna diskussion var att organisering av verksamhetsprocesser skedde mer

strukturerat och tydligt vilket ledde till internationella jämförelser och ett starkt utvecklingstryck. Diskussionen om olika regimer för arbetsorganisering sammanfattas i tabell 2.2.

**Tabell 2.2.** Regimer för arbetsorganisering (baserat på Isidorsson 2001, s. 236).

	<i>Tidig industriell arbetstidsregim</i>	<i>Tayloristisk/fordistisk arbetstidsregim</i>	<i>Post-fordistisk arbetstidsregim</i>
<i>Arbetstidens längd</i>	Lång	Kortare	Än kortare
<i>Efterfrågan på arbetstid</i>	Ej standardiserade	Standardiserade (synkronisering av tid)	Oregelbundna, efterfrågebestämda, icke standardiserade arbetstider
<i>Arbetsintensitet</i>	Låg	Hög	Hög
<i>Förhållandet arbetstid/fritid</i>	Diffus gräns	Stark åtskillnad	Diffus gräns
<i>Horisontell arbetsdelning</i>	Låg grad	Hög grad	Lägre grad
<i>Vertikal arbetsdelning</i>	Platt organisation	Hierarkisk organisation	Plattare organisationer
<i>Arbetsorganisation</i>	Individuellt utformade arbetsuppgifter	Individuellt utformade arbetsuppgifter	Grupporganiserat arbete
<i>Självkontroll/arbetsledning</i>	Stor självkontroll (för individen)	Liten självkontroll	Stor självkontroll (för gruppen)
<i>Kontrollfokus</i>	Produkt	Arbets tid (närvaro), arbetstakt och intensitet	Att arbetsuppgifter är klara vid rätt tidpunkt med rätt kvalitet (målstyrning)
<i>Typ av produktion</i>	Kundanpassad, hantverk	Massproduktion	Kundanpassad
<i>Tillverknings tid</i>	Lång	Lång	Kort
<i>Lagerhållning</i>	Liten	Stor	Liten

### *Sammanfattande intryck*

Vi har ovan diskuterat hur arbetstiden blev en central faktor i utformningen av kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare i industrisamhället. Arbetsgivaren började köpa tid istället för prestation av arbetaren och försökte sedan se till att arbetarna använde denna tid på ett för organisationen så effektivt sätt som möjligt. I dagens ekonomi har kontraktet kommit att långsamt förändras och den faktiska arbetstiden verkar ha blivit mindre viktig medan prestationen blivit allt mer viktig. Denna tendens har funnits sedan Taylors dagar i former av ackord och prestationslöner inom produktionsinriktad verksamhet i industrin (Johansson 1977, s. 103) och den stora förändringen den senaste tiden är att samma fenomen uppstått inom tjänsteorienterade aktiviteter. Framför allt har detta tillämpats i

olika typer av verksamhetsnära tjänster, vilka diskuteras mer ingående nedan. Sammantaget kan vi dock ställa frågan om tjänstemännen under de senaste decennierna har genomgått samma revolution som industriarbetarna genomgick för 80 år sedan?

### **Tid, organisering och arbetsförhållanden**

I inledningen av boken ser vi ett par tendenser som är viktiga för diskussionen i detta kapitel. Dessa tendenser visar att verksamhetsnära tjänster växer kraftigt samt att industrins andel av total sysselsättning går ner på lång sikt, men vår fråga är vad som händer inne i dessa organisationer och hur detta kommer att påverka de anställda. Det som växer kraftigast i svensk ekonomi är vad som brukar kallas verksamhetsnära tjänster och för att förstå vad detta innebär för arbetsförhållanden kommer vi att belysa hur verksamheten inom dessa företag organiseras. Organisationer inom denna sektor kan vara av väldigt olika slag och omfattar både stora internationella företag och små lokala entreprenörer. Denna typ av verksamhet definieras av SCB med hjälp av SNI-koderna 72 som omfattar data och IT-relaterad tjänsteverksamhet,<sup>5</sup> 73 som omfattar forskning<sup>6</sup> samt 74 som omfattar konsultverksamhet och en mängd andra företagstjänster.<sup>7</sup>

Organisationer inom begreppet verksamhetsnära tjänster som driver konsultorienterad verksamhet har i ett antal studier visat sig styras av projektorganisering. Söderlund (2005) betonar att IT-branschen samt forskning i huvudsak använder projekt som organisationsform. Enligt Sydow med flera (2004) är projektorganisering vanligt inom konsultverksamhet med inriktning på till exempel bokföring, marknadsföring, PR och reklam, arkitektur, juridik, teknisk rådgivning kring både mjuk- och hårdvarubaserade IT-system samt organisations-

---

<sup>5</sup> Enligt SNI 2002 omfattar detta konsultverksamhet avseende maskinvara; utgivning av programvara; annan konsultverksamhet avseende system- och programvara; databehandling; databasverksamhet; underhåll och reparation av kontors- och bokföringsmaskiner samt databehandlingsutrustning; och övrig datoranknuten verksamhet.

<sup>6</sup> Enligt SNI 2002 omfattar detta forskning och utveckling med inriktning på naturvetenskap; teknik; medicin och farmaceutik; lantbruksvetenskap; tvärvetenskap med tyngdpunkt i naturvetenskap och teknik; samhällsvetenskap; humaniora; och tvärvetenskap med tyngdpunkt i samhällsvetenskap och humaniora.

<sup>7</sup> Enligt SNI 2002 omfattar detta juridisk verksamhet utom patent- och copyrightfrågor; rådgivning och handläggning av patent- och copyrightfrågor; redovisning och bokföring, revision och skatterådgivning; marknads- och opinionsundersökningar; konsultverksamhet avseende företags organisation, information, med mera; holdingverksamhet; arkitektverksamhet; annan teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys; reklambyråverksamhet; annonsförsäljning; direktreklamverksamhet; övrig marknadsföringsverksamhet; förmedling och rekrytering av personal; uthyrning av personal; detektiv- och bevakningsverksamhet; lokalvård; rengöring, sanering och desinfektion; skorstensfejarverksamhet; porträttfoto; reklamfoto; press- och övrig fotografverksamhet; fotolaboratorieverksamhet; förpackningsverksamhet; kontorsservice och översättningsverksamhet; telefonserviceverksamhet; grafisk formgivning och service; annan formgivning; inkasso och kreditkontrollverksamhet; mäss-, kongress- och dagkonferensverksamhet; och diverse övriga företagstjänster.



och ledarskapsutveckling. Även högteknologisk verksamhet med inriktning på bland annat mjukvaruutveckling, hårdvaruframställning och multimedia är i huvudsak projektorganiserad (ibid.). Företag med inriktning på verksamhetsnära tjänster kännetecknas av att den största delen av det kundrelaterade arbetet sker i intäktsbringande projekt, vilket innebär att projekten får oerhörd stor strategisk betydelse. Andra stödjande funktioner som till exempel personalavdelning, marknadsföring och distribution återfinns vanligen i mer uthålliga och oberoende delar i den övergripande organisationen (Lindkvist 2004).

### *Projektets form och roll*

Det karakteristiska för begreppet projekt beskrivs vanligtvis i termer av en given mottagare eller beställare, ett uttalat mål, en tydlig ekonomisk budget, en tidsram och att projektet utförs av ett team. Det är också detta vi avser när vi talar om projektorganisering inom verksamhetsnära tjänster. Dessa företag använder sig av så kallade återkommande projekt (Ekstedt m.fl. 1999) med rutinmässiga arbetsprocesser ledda av projektledare som ofta är utbildade i projektledning enligt gällande normer för ”best practice”<sup>8</sup> vilket ska bidra till att begränsa osäkerheten kring slutresultat och arbetsprocess. Vissa kritiker menar dock att denna syn på projekt är idealiserad (se t.ex. Blomberg 1998; Sahlin-Andersson 1992) och att projekten i realiteten ofta misslyckas i någon eller flera av de dimensioner som nämndes ovan.

Projektorganisering kan kontrasteras mot exempelvis matrisorganisering som utgör det kanske vanligaste sättet att organisera verksamhet. Enligt diskussionen om hur man definierar projekt ovan framkommer att en kritisk egenskap för projekt är dess temporära existens (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002; Ekstedt m.fl. 1999). Det finns i regel en given tidsram för varje enskilt projekt inom vilken de fastställda målen ska nås med hjälp av de resurser som finns tillgängliga. Det andra exemplet – matrisorganiseringen – har inte en lika tydlig tidsbegränsning. Implicit antas att matrisorganisering är permanent och kommer fungera så länge den anses vara värdefull (se Patersons 1988, diskussion av Chandler 1962). I realiteten kan dock bilden variera stort. Projekt, som till exempel stora infrastrukturprojekt, kan pågå i decennier medan företag och dess matriser kan försvinna på några fåtal år eller månader. En viktig skillnad är sålunda att projekt ex ante definierar ett slutdatum för det arbete som ska utföras och därigenom tydliggör att tid är en kritisk och begränsad resurs för den verksamhet som ska bedrivas.

Vi kan också fundera kring det temporära eller permanenta med projektorganisering som institution och sätta detta i relation till matrisorganisering. Båda typer

---

<sup>8</sup> Project Management Institute (PMI) i USA driver utbildningar i projektledning som av många praktiker anses vara ”best practice” och sålunda blivit en norm för hur effektiv projektledning ska bedrivas inom företag.

av organisationsformer har funnits länge. Projekt anses ha funnits under årtusenden då företeelser som Columbus utforskning av Västindien samt byggandet av de egyptiska pyramiderna eller den Kinesiska muren var projektorganiserade (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002, s. 15) men projekt verkar, som vi diskuterar ovan, ha fått en renässans under de senaste årtiondena. Matrisorganisering växte sig stark i samband med industrialismens genombrott allt eftersom de framgångsrika organisationerna behövde hantera problem relaterade till storlek uttryckt i antal anställda, kapital och omsättning men även relaterat till tillväxt uttryckt genom diversifiering, vertikal integration och geografisk täckning (se Patersons 1988, diskussion av Chandler 1962). Idag ser vi att många företag kombinerar matrisorganisering med projekt på ett komplementärt sett. Hur länge respektive organisationsform kommer att vara viktig för organisationer samt dess ledarskap och hur de två ska kombineras med varandra är därmed centrala frågor för våra fortsatta studier.

Det finns två grundläggande slag av syften för projektarbete inom en organisation. Det ena är affärsprojekt som genomförs på uppdrag av externa kunder som därmed också är kravställare och mottagare av slutresultat. Denna form är vanlig till exempel inom bygg- och anläggningsindustri, energiproduktion samt bland IT- och managementkonsulter. Den andra typen är interna utvecklings- eller förändringsprojekt som ofta rör utveckling av teknik, produkter och tjänster samt system som bygger på att flera funktioner – produktion, forskning, logistik och försäljning – integreras för att lösa en given uppgift. Dessutom kräver detta ofta förändringar för organisationen, kompetenskrav och/eller arbetsprocesser. Denna andra form är vanligare inom industri där beställarna ofta är interna enheter som till exempel FoU eller marknadsavdelningar och/eller ledning samt inom offentlig produktion. Det finns samtidigt tendenser som pekar på att åtskillnaden mellan de två grundtyperna inte alltid är tydlig. Det är till exempel inte ovanligt att kunder finns med som kravställare och testpilot i interna utvecklingsprojekt.

Typexemplet på affärsprojekt direkt med kund utgörs av konsultdrivna, verksamhetsnära tjänster som vanligen inriktar sig på utvecklings- eller förändringsorienterade uppdrag hos sina kunder. Dessa uppdrag är ofta baserade på personliga – om än professionella – relationer mellan individer hos köpare respektive säljare, vilket gör att projektorganiseringens fördelar blir kritiska framgångsfaktorer. Projektledare blir en direkt länk till kundorganisationens köpare och projektresultatet ett direkt mått på hur väl arbetet är genomfört. Sammantaget pekar utvecklingen på en ökad användning av projekt som organisationsform eftersom den mest växande sektorn, det vill säga verksamhetsnära tjänster, också är den som i hög utsträckning är projektorganiserad. I dessa branscher kan ända upp mot 70 procent av årsarbetstimmarna (Arvidsson & Ekstedt 2006) vara projektorganiserade. Sektorn har växt som andel av total sysselsättning från 6 procent år 1989 till 10 2003.

Utöver detta stöder resultaten från intervjuer vi genomfört (ibid. 2006) dessa slutsatser. Sammantaget visar ovanstående tydligt att en betydande del av näringslivet – verksamhetsnära tjänster – i hög utsträckning använder projekt som organisationsform och att projektanvändning ökat under det senaste decenniet till följd av att dessa branscher växt i omfattning. Även om de statistiska indikatorerna från SCB är grova mått på projektorganisering och samtliga branscher inom verksamhetsnära tjänster inte är konsultdrivna är det rimligt att dra slutsatsen att projektorganisering ökar i Sverige.<sup>9</sup>

Det finns dessutom många tecken på att även företag i branscher där den primära verksamheten är volymbaserad eller operationsinriktad i allt större omfattning använder projekt (Midler 1995; Hobday 2000). Det finns emellertid inte mycket data om detta (Söderlund 2005). Whittington med flera (1999) visar att företag i Europa ökade sin användning av projekt under perioden 1992–1996 samt att detta tycks vara en av de absolut viktigaste förändringarna i företagens lednings- och organisationsstruktur. En annan studie (Svensson 1996) indikerar att svensk industri ofta är projektorganiserad och att en stor del av svensk export består av leveranser av eller till komplexa projekt. Projekt är med andra ord vanligt förekommande i företag inom fordonsindustri, militär/flygindustrin, telekommunikation och läkemedelsindustrin (Söderlund 2005, s. 60) samt bland underleverantörer till stora företag och inom stora företags divisioner. Dessutom används projektorganisering för att hantera de komplexa system som återfinns inom byggbranschen, telekommunikationssektorn och vid uppbyggandet av annan infrastruktur (Sydow m.fl. 2004).

En större satsning på utvecklingsverksamhet och design leder vanligtvis till ett flitigare användande av projekt eftersom dessa typer av arbete gynnas av att sammanföra kompetens från flera olika funktioner. Det har också visat sig att såväl mindre som genomgripande förnyelsesatsningar i företag och koncerner drivs i projektform (Ekstedt m.fl. 1999). Som redan antytts kan också omorganisering av företag leda till en starkare fokusering på projektinriktad verksamhet. Telekomföretaget Ericssons kraftiga reduktion av arbetsstyrkan under inledningen av 2000-talet innebar bland annat att betydande delar av tillverkning och montering ”outsourcades” till internationella komponenttillverkare samtidigt som den kvarvarande personalen i allt högre omfattning arbetar på ett utpräglat projektorganiserat sätt (jfr. Pettersson 2004). Intervjuer vi genomfört med industriföretag (Arvidsson & Ekstedt 2006) stödjer ovanstående resultat.

Diskussionen ovan behandlar utvecklingen inom industrin respektive verksamhetsnära tjänster och visar en tydlig tendens, nämligen att projektorganisering

---

<sup>9</sup> Ytterligare en slutsats som kan dras utifrån diskussionen i detta kapitel är därmed att existerande kategoriseringar som används bland annat av SCB för insamling av statistik om företag, näringsliv och arbetsförhållanden inte speglar användningen av projektorganisering i svenska organisationer. Det finns ett uppenbart behov av att arbeta fram relevant statistik och data för att förstå denna utveckling i svensk ekonomi.

är vanligt förekommande och sannolikt även ökande. Dessutom har projektorganisering länge varit vedertagen inom byggsektorn (Ekstedt m.fl. 1999; Söderlund 2005) vilket innebär att samhällets totala användning av projekt snarast underskattas om vi endast analyserar verksamhetsnära tjänster och industri. Förekomsten av liknande tendenser inom andra delar ekonomin är det svårt att uttala sig om. Studier inom hälsovårdssektorn visar att projektorganisering inte verkar vara vanligt förekommande. I vårdorganisationer används projekt främst för internt utvecklingsarbete och omfattar mindre än fem procent av totala antalet årsarbetstimmar (Arvidsson & Ekstedt 2006). Detta förklaras främst av vårdens krav på ständig beredskap. Å andra sidan har exempelvis Jessen (1994) i en studie av flera branscher och enheter inom offentlig förvaltning visat på resultat som tyder på projektorganisering. Omfattningen av projektorganisering inom offentlig sektor bör med andra ord studeras närmare.

Varför är då inslaget av projektorganisation så stort inom vissa delar av ekonomin? Anledningen till byggsektorns historiska projektorganisering beror bland annat på att endast begränsade delar av verksamheten kan utföras i prefabricerade långa serier. Samtidigt är det inte ovanligt att även enklare, återkommande verksamhet i byggsektorn är projektorganiserad. Inom industri och verksamhetsnära tjänster verkar industrialismens arketypiska affärsmodell byggd kring intern FoU samt produktion av standardiserade produkter i långa serier som sedan marknadsförs och säljs, inte längre vara den mest vanligt förekommande organisationsmodellen. Genom den temporära projektkonstruktionen, som involverar personer från flera olika funktioner och till och med från flera olika permanenta organisationer, finns möjlighet att på ett bättre sätt möta kunders efterfrågan, vilket de industriellt organiserade företagen visat sig ha allt större problem att hantera (Normann 2001). ”Projektifieringen” kan således tolkas som ett sätt att hantera en allt mer sofistikerad och välinformerad efterfrågan, inte minst den mellan företag (Hobday 1998). Det finns också andra skäl till användningen av projekt som organisationsform. När det gäller utvecklings- och förnyelsearbete kan projektet ses som ett experiment i vilket långsiktiga kostnader undviks, vilket är en stor fördel vid ett misslyckande. Innovationsinriktat arbete kan gynnas av projektorganisering eftersom projekt skapar möjligheter att arbeta över mentala barriärer/glasväggar som uppstått mellan delar inom gamla traditionella organisationer (Sydow m.fl. 2004).

#### *Permanent organisationsformer*

För viss verksamhet är dock permanent flödesorganisation att föredra. Det gäller oftast för långsiktiga och rutinmässiga aktiviteter. Det kan handla om tillverkning i långa serier med skalfördelar som möjliggörs av stora investeringar i realkapital som i till exempel massa- och pappersindustrin eller vid komponenttillverkning till telekomsektorn. Samma sak gäller när tillgängligheten är viktig, som till

exempel vid viss callcenterverksamhet eller när funktionen har en mer permanent status som till exempel HR och personalfunktionen. Enligt diskussionen ovan verkar även vårdföretag föredra permanenta organisationsformer. Det gäller också delar av den kunskapsbildning som äger rum i organisationerna. Den permanenta organisationen kan vara en förutsättning för att överföra den kunskap som bildats i ett projekt till ett framtida projekt (Ekstedt m.fl. 1999; Martinsson kommande) genom att omvandla projektmedlemmars privata expertis till gemensam organisatorisk kompetens. Med andra ord handlar det ofta inte om att välja antingen en permanent eller temporär organisationsform utan istället förstå vilka typer av aktiviteter inom företaget som passar för vad samt utmaningen att anpassa de olika delarna till varandra. I förlängningen vill vi förstå hur detta påverkar de anställda och deras arbetsförhållanden.

Andra kompletterande förklaringar till projektorganiseringens omfattning har att göra med modern informationsteknologi som underlättar både organisering av och kommunikation inom projekt men även mellan projekt och dess mottagare (Arvidsson & Ekstedt 2006). De nya möjligheterna till att koordinera aktiviteter som görs parallellt av olika organisationer inom större system med ett gemensamt mål främjar därmed specialisering, vilket är ytterligare en stark drivkraft i näringslivets omvandling. Ökningen av verksamhetsnära tjänster kopplat till den långsiktiga nedgången inom industrin kan delvis ses som en specialiseringsprocess där till exempel vissa typer av tjänster i allt större utsträckning görs av tjänsteföretag medan annat mer tekniskt orienterat arbete görs av industriella företag.

### *Affärslogik och företagets riskprofil*

Det finns ytterligare en fråga kopplat till tid och en diskussion om industriell respektive tjänstebaserad affärslogik som vi bör diskutera. I en industriell affärslogik fokuserar ledarskapet på de strukturer och processer som styr det som händer innan kunden får tillgång till den vara hon köpt. Det exemplifieras tydligt genom Porters (1985) värdekedja där de kritiska aktiviteterna utgörs av inköp, ingående och utgående logistik, produktion, försäljning och marknadsföring samt andra stödsystem som hanterar exempelvis teknisk utveckling, personal och ledarskap. Dessutom finns en aktivitet kallad "after-sales service" som syftar till att hantera åtaganden som täcker perioden efter köpet, det vill säga garantier, service, uppgraderingar och liknande. I en tjänste- eller värdeskapande affärslogik (Normann 2001) uppkommer de mest kritiska aktiviteterna efter det att köpet är fastställt. Det som tidigare betraktades som sekundärt och kallades "after-sales service" har blivit den centrala verksamheten. Den värdeskapande logiken utgår från att kundens värde uppstår vid användning av en produkt eller tjänst och att det en organisation säljer är ett löfte om framtida nytta för kunden.

Telekomföretaget Ericssons förändring från att historiskt sälja infrastruktur och utrustning för fast och mobil telefoni till att sälja drift av telefonisystem till operatörer (se [www.ericsson.com/press](http://www.ericsson.com/press) och pressrelease från 6 december 2005 om "3 and Ericsson sign major managed services agreement") är ett illustrerande exempel på förändring från en industriell affärslogik till en värdeskapande affärslogik. Man ska samtidigt notera att denna omvandling inte handlar om att sälja tjänster istället för produkter utan hur man kombinerar produkter och tjänster för att skapa något för sin kund i framtiden. Den stora förändringen kan tydliggöras genom ett bolags affärsrisk som förändras från att ha varit fokuserad på kvalitet i historiska aktiviteter till att bli fokuserad på kvalitet i framtida aktiviteter. Sammantaget leder denna diskussion fram till en fråga om vissa typer av organisationer – kanske framför allt verksamhetsnära tjänster men även vissa traditionella industriföretag – kommer att lägga större vikt vid framtida aktiviteter i relation till historiska aktiviteter. Med andra ord, kommer organisationernas planering i större utsträckning fokusera på framtida aktiviteter än vad den gör idag?

### *Projekt i nätverk*

Det är vanligt att projekt omfattar flera olika organisationer. I ett företagsperspektiv handlar detta ofta om att ett företag har sålt ett löfte om förbättring, till exempel genom råd om kundorientering eller teknisk förnyelse, till ett annat företag och att företaget behöver samarbeta med olika underleverantörer och specialister genom projekt för att realisera det förväntade resultatet. En annan typ av verksamhet som ofta projektorganiserar är utvecklingsarbete finansierat via offentliga medel. Det kan handla om projekt för regional utveckling finansierade av till exempel EU eller Vinnova med syfte att sammanföra flera organisationer (till exempel genom en Triple Helix ansats; se Etzkowitz 2005) för att skapa utveckling i en eller flera regioner. Denna typ av verksamhet behandlar vi inte i denna text utan fokuserar på hur projekt används inom verksamhetsnära tjänster och industrin för att därigenom förstå dess påverkan på arbetsförhållanden inom organisationer med denna inriktning.

### *Implikationer för organisationer och forskning*

Diskussionen om projekt som organisationsform och dess konsekvenser för anställda reser en rad frågor om organisationers strukturer och processer. Hur bör funktioner och administrativa system utvecklas på bästa sätt givet de förändringar vi diskuterat ovan? Exempelvis är system för redovisning och revision av tradition kopplade till kalenderåret, vilket kan ifrågasättas om projektorganisering blir allt vanligare. Finansieringsfrågor kopplade till kalenderbaserade budgetar samt års- och delrapporter borde också belysas. Personal- och HR-funktioner byggdes upp i en era präglad av fasta och långa anställningar och borde kanske förändras. Söderlund och Bredin (2005) diskuterar detta ingående och ut-

vecklar fyra viktiga dimensioner – kompetens, tillit, förändring samt individuellt perspektiv – inom vilka HRM bör utvecklas för att stödja anställda och organisationerna på ett bättre sätt. Funktioner med inriktning på FoU och teknisk utveckling är de funktioner som har den längsta traditionen av projektorganisering inom många företag och ses ofta som modell för hur projektorganisering kan utformas för andra funktioner. Det är därför intressant att studera hur denna modell för projektorganisering ser ut och hur den införs och eventuellt anpassas för andra funktioner.

Vi kan dessutom fundera över hur dessa förändringar kommer att påverka anställda och deras arbetsförhållanden. Dessa effekter och konsekvenser rör framför allt effekter av flexibel sammansättning av arbetsgrupper, fokus på tid som resurs samt prioritering av utveckling och förnyelse, vilket även leder till osäkerhet. Projektorganisering bygger på att arbetet genomförs i grupper vars sammansättning är speciellt anpassad till varje projekts mål och resurser vilket leder till ständigt förändrade gruppsammansättningar och krav på varje individ att kunna arbeta med olika personer vid olika tillfällen. Samarbetskompetens blir därmed en kritisk faktor (Hovmark 1993) där vilja till samarbete, förståelse av vikten av samarbete samt vilja att dela med sig av viktig information är förutsättningar för att lyckas (Zika-Viktorsson m.fl. 1998). Detta ska samtidigt ske i en miljö präglad av hög målfokusering och dynamik, vilket ställer höga krav på individerna som ska samarbeta. Projektorganiseringen kan även leda till att arbetsgrupper förändras under projektets livslängd. Det kan finnas en kärna av personer som är permanenta men även personer som arbetar under en begränsad period men vars kompetens och prestation är kritiskt för projektets slutresultat. Projektets fokus på tid leder dessutom ofta till tidsbrist, stress och hög arbetsbelastning för projektmedlemmarna. Slutligen ska projektet ofta leverera något som kanske aldrig levererats förut vilket leder till osäkerhet även vad gäller prestation och metodik (Zika-Viktorsson 2002).

En kritisk fråga i detta sammanhang rör hur förekomsten av parallella strukturer, det vill säga permanenta och temporära, påverkar arbetsförhållanden. För att få svar på detta har Zika-Viktorsson med flera (kommande) belyst de anställdas upplevda arbetsförhållanden i projektorganiserad verksamhet som även har en betydande permanent organisationen. Deras studie fokuserar på ”project overload” som är en indikator på hur de anställda upplever sin arbetssituation i termer av splittring och fragmentering mellan uppgifter och projekt (”fragmentation”), avbrott mellan uppgifter och projekt (”disruption”) samt ineffektivitet. Studien analyserar enkätdata från 392 projektmedarbetare i nio svenska, projektorganiserade företag inom tillverknings-, läkemedels- och byggindustrin som alla hade en ledande position i sin bransch. Deras analys visar att cirka en tredjedel av respondenterna upplever ”project overload” som framför allt orsakat av begränsade möjligheter till återhämtning mellan projekt, otillräckliga rutiner, allt för begränsade tidsramar samt att man arbetar med allt för många projekt samtidigt.

De finner också indikationer på att höga nivåer av ”project overload” är relaterat till förekomst av psykologiska stressreaktioner, svaga möjligheter till kompetensutveckling och avvikelser från projektens ursprungliga tidsramar.

En ökad användning av projektorganisering kan sålunda leda till ökade prestationskrav och stress, vilket Zika-Viktorsson med flera (kommande) visat, men samtidigt också ökat personligt engagemang och lärande. De anställda kommer sannolikt få ta större ansvar för sin egen karriärutveckling och lärande men samtidigt bereda sig på större fluktuation och variation i arbetsuppgifter, ersättningar och arbetsnivåer (se Arvidsson & Ekstedt 2006). Frågor kring till exempel organisatoriskt samt individuellt lärande, karriärutveckling, ledarskap, avvägning mellan individorienterade och organisatoriska mål som till exempel arbetsliv respektive privatliv, betydelsen av individers fokus på anställningsbarhet för organisationer samt ersättningsformer och anställningskontrakt bör studeras vidare.

På en annan analysnivå, nämligen samhällsnivån, kan vi dessutom ställa frågor om den svenska modellen för lönebildning. Enligt Giertz och Blomgren (2000) är lönebildningen mycket olika i olika delar av den svenska ekonomin, vilket lett till ökad lönedifferentiering och allt mer omfattande användning av prestations- och/eller resultatbaserade löner i vissa sektorer – främst kunskapsintensiv uppdragsverksamhet och franchisetagare – vilket påverkar effektivitet och arbetsförhållanden för de anställda på ett helt annat sätt än i andra sektorer. Den svenska lönebildningsmodellen som utgår från centralt förhandlade löner baserade på produktivitetsutvecklingen i styrande delar av ekonomin kan därmed ifrågasättas (Giertz & Blomgren 2000). Kanske även modeller för lönebildning bör omformas för att bättre spegla hur det svenska näringslivet ser ut idag?

### **Viktiga slutsatser för fortsatt forskning**

Tidseffektivitet är en mycket viktig drivkraft bakom förändring och utveckling av organisationer (Stalk & Hout 1990) och fortsatt fokus på detta skulle leda till än mer accentuerad automatisering samt bibehållen låg efterfrågan på arbetskraft. Trenden med en hög andel av befolkningen som står utanför arbetskraften samt höga krav på de personer som faktiskt arbetar skulle därmed bestå. I ljuset av detta anser vi det befogat att studera hur projektorganisering (Ekstedt m.fl. 1999) påverkar denna tendens samt hur svenska värderingar påverkar utvecklingen (jfr. Trompenaars & Hampden-Turner 2000). Samtidigt är många institutioner inte anpassade till en projektlogik där till exempel anställningskontrakt och arbetsprocesser individualiseras. I samhället bör lönesättningsmodeller, utbildningssystem och arbetsmarknadsregler belysas (Giertz & Blomgren 2000) och inom organisationen bör lednings- och dess stödfunktioner analyseras (Söderlund & Bredin 2005). Kanske till och med en nygammal syn på tid i relation till arbete (Isidorsson 2001) återuppstår och frågan är då hur detta påverkar arbetsförhållanden?



Projektorganisering är mycket vanligt inom framför allt verksamhetsnära tjänster och byggsektorn men även inom industriellt inriktade företag. Detta medför en förändrad och förändrande syn på många viktiga faktorer som påverkar arbetsförhållanden, vilket måste studeras djupare (Normann 2001; Arvidsson & Ekstedt 2006). Samtidigt är det viktigt att påpeka att det är verksamhetens art och karaktär som bestämmer den bästa organisationsformen. Det kommer även fortsättningsvis att finnas verksamhet som inte drivs enligt en projektlogik utan mer sannolikt är att organisationer innehåller både traditionell linjebaserad organisering samt projektorganisering (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002). En annan fråga rör därmed vilka aktiviteter som bäst drivs enligt respektive logik samt hur de två logikerna på bästa sätt kan komplettera varandra. Vi bör studera potentiella synergier och konflikter mellan permanenta och temporära organisationsformer samt vilka konsekvenser detta får på anställda och deras arbete.

## Referenser

- Arvidsson N. & Ekstedt E. (2006) "Förändrade organisationsformer och effekter på arbetsförhållanden" s. 86–99 i Olofsson J. & Zavisic M. (red.) *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arvidsson N. & Movin S. (2004) "Det tredelade ledarskapet" *Management Magazine*, nr. 4, s. 60–63.
- Blyton P., Hassard J., Hil, S. & Starkey K. (1989) *Time, Work and Organization*. Routledge: London och New York.
- Blomberg J. (1998) *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Dagens Nyheter (DN 2003) "Skandias sätt att räkna blåste upp vinsterna" Johan Schück, 2003-12-06.
- Ekstedt E. Lundin R.A., Söderholm A. & Wirdenius H. (1999) *Neo-industrial Organising: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London: Routledge.
- Etzkowitz H. (2005) *Trippelhelix – den nya innovationsmodellen; högskola, näringsliv och myndigheter i samverkan*. Stockholm: SNS Förlag.
- Giertz E. (1982) *Om arbetsstudieutbildningens institutionalisering i Sverige*. Avhandling, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Stockholm: KTH.
- Giertz E. & Blomgren H. (2000) *Tillväxt och lönebildning – Om löne- och anställningsvillkoren på tjänstesamhällets nya arbetsmarknader*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).
- Hobday M. (1998) "Product Complexity, Innovation and Industrial Organisation" *Research Policy*, vol. 26, s. 689–710.

- Hobday M. (2000) "The Project-based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?" *Research Policy*, vol. 29, s. 871–893.
- Hovmark S. (1993) *Changes in Product Development Processes: Organization, Methods and Working Conditions in Engineering Design*. Avhandling, Psykologiska institutionen, Stockholm: Stockholms universitet.
- Ingvar D.H. & Sandberg C.G. (1985) *Det medvetna företaget: Om ledarskap och biologi*. Stockholm: Timbro.
- Isidorsson T. (2001) *Striden om tiden – arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Avhandling. Historiska institutionen, Göteborg: Göteborgs universitet.
- Jessen S.A. (1994) "The Use of the Project Approach in Norway: An Investigation into the Diffusion and Adoption of the Project Concept in a Small, Modern, Welfare Oriented Society" i Lundin R.A. & Packendorff J. (red.) *Temporary Organizations and Project Management*, Proceedings from the IRNOP Conference, Handelshögskolan vid Umeå universitet.
- Johansson A. (1977) *Den effektiva arbetstiden – Verkstäderna och arbetsintensitetens problem 1900–1920*. Uppsala Studies in Economic History 17, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Kessler E.H. & Chakrabarti A.K. (1996) "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes" *Academy of Management Review*, vol. 21:4, s. 1143–1191.
- Lillrank P. (1996) *T-50: ett svenskt svar på lean production?* Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Lindkvist L. (2004) "Governing Project-based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies" *Journal of Management and Governance*, vol. 8, s. 3–25.
- Magnusson L. (1999) *Merkantilism: Ett ekonomiskt tänkande formuleras*. Stockholm: SNS Förlag.
- March J.G. (1991) "Exploitation and Exploration in Organizational Learning" *Organization Science*, vol. 2(1), Feb., s. 71–87.
- Martinsson I. (kommande) *Knowledge Transfers between Projects*. School of Business, Stockholm: Stockholms universitet.
- Midler C. (1995) "'Projectification' of the Firm: The Renault Case" *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, s. 363–375.
- Mumford L. (1934) *Technics and Civilisation*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Normann R. (2001) *Reframing Business – When the Map Changes the Landscape*. London: Wiley & Sons Inc.
- Paterson B. (1988) "Still Plausible Stories: A Review of Alfred Chandler's Classics" *The Academy of Management Review*, vol. 13, nr. 4, s. 653–656.
- Pettersson K.H. (2004) *Det exploderande företaget – om företag och politik i 2000-talets samhälle*. Stockholm: SNS Förlag.
- Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.

- Rosander G. (1979) ”Arbete” i Bringeus N.-A. (red.) *Arbete och redskap*. Lund: Liber läromedel.
- Sahlin-Andersson K. (1992) ”The Social Construction of Projects: A Case Study of Organizing an Extraordinary Building Project – the Stockholm Globe Arena” *Scandinavian Housing and Planning Research*, vol. 9, s. 65–78.
- Sahlin-Andersson K. & Söderholm A. (2002) *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary – Permanent Dilemma*. Malmö: Liber ekonomi.
- Schwartz P. (1992) *The Art of the Long View: Scenario Planning: Protecting Your Company against an Uncertain Future*. Century Bus.
- Sharp C. (1981) *The Economics of Time*. Oxford: Martin Robertson.
- Shingo S. (1984) *Den nya japanska produktionsfilosofin*. Lidingö: Svenska Managementgruppen.
- Stalk G. & Hout T.M. (1990) *Competing against Time: How Time-based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Svensk ordbok* (1999) 3., rev. uppl. Stockholm: Norstedts ordbok.
- Svensson R. (1996) *Svenska företags projektverksamhet i utlandet*. Rapport från Näringslivets internationella råd, Stockholm: Industriens utredningsinstitut.
- Sydow J., Lindkvist L. & Defillippi R. (2004) ”Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial” *Organization Studies*, vol. 25(9), s. 1475–1489.
- Söderlund J. (2005) *Projektledning och projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Söderlund J. & Bredin K. (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Författarna och Liber AB.
- Taylor F.W. (1911/1998) *The Principles of Scientific Management*. Norcross, GA: Engineering and Management Press.
- Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (2000) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Upplaga 2, London: Brealey.
- Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E. & Conyon M. (1999) ”Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996” *Organization Science*, vol. 10(5), s. 583–600.
- Womack J.P., Jones D.T. & Roos D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates, cop.
- Zika-Viktorsson A. (2002) *Det industriella projektet – en studie av projektmedlemmars arbetssituation*. Avhandling, Stockholm: KTH.
- Zika-Viktorsson A., Nordqvist S. & Hovmark S. (1998) *Psykosocial arbetsmiljö, ledning och effektivitet i projektgrupper*. Rapport nr. 99, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Zika-Viktorsson A., Sundtröm P. & Engwall M. (kommande) ”Work and Management in Multi-project Settings: A Study of Project Overload” *International Journal of Project Management*.



### 3. Den nya arbetsdelningen och geografin

*Stig Westerdahl*

#### **Specialisering förändrar organisationerna**

Vår föreställning om "Företaget" har historiskt präglats av de amerikanska storföretagens uppbyggnad under det tidiga 1900-talet (Chandler 1977). Här beskrivs hur enheter växte fram som under sitt tak försökte samla och kontrollera en varierad och omfattande verksamhet. Ett vanligt exempel är Henry Ford som för biltillverkningen ägde allt från gummiplantagerna för däcken till återförsäljarnäten. Resultaten blev gigantiska företagsformationer vars styrformer kom att bli normgivande över en lång period. Etablerade synsätt på kalkylmetoder, intern redovisning, marknadsföring och organisation härstammar från dessa företagsbildningar och har präglat både privat och offentlig verksamhet. Detta kapitel bygger på att dagens organisationer ser helt annorlunda ut.

Skillnaden består inte i att ägande eller kontroll är mer spritt. Det nya är den specialisering som ger organisationer en allt mer driven arbetsdelning. Istället för att samla allt under en hatt och försöka styra detta, handlar det i större utsträckning om att hantera relationer med underleverantörer, kunder, konkurrenter och samverkande företag. Denna specialisering har konsekvenser också för arbetsdelningen i rummet, den geografiska utbredningen. Svensk tekoindustri må vara marginell när det gäller tillverkning efter att storhetstiden tog slut på 1970-talet. H&M är ändå ett internationellt företag som kan hävda sig på världsmarknaden genom att ha tillverkning utlagd på företag i låglöneregioner, och hantera produktutveckling, försäljning, marknadsföring nyetableringar och andra funktioner i en komplex företagsform med Sverige som nav. I kapitlet beskrivs hur Ericsson låter Solectron eller Flextronics tillverka växlar eller mobiltelefoner på olika håll i världen och i den egna företagsformationen koncentrerar sig på varumärket och vissa kärnområden. Stora delar av utveckling, dataverksamhet och annat är också utlagd på externa företag. Indiska Ericsson har till exempel all sin utvecklingsverksamhet hos ett indiskt företag. Det finns många fler exempel som visar hur det klassiska sammanhållna storföretaget tycks vara på tillbakagång.

Två ingångar dominerar diskussionen om företagets specialisering och arbetsdelningen i rummet. I den ena lyfts en geografisk specialisering fram. Tankegångar kring system, "innovationssystem", "teknologiska system" eller "kluster" anför att en regions eller nations konkurrenskraft bygger på kraftsamling inom några få områden. Arbetstillfällen inom en sektor eller industri samlas beroende på sin särart. Indiska IT-jobb är koncentrerade till Bangalore, världens film-

industri till Hollywood och svenska trävaruföretag återfinns i Skellefteåtrakten. Det andra synsättet drar åt rakt motsatt håll och har en annorlunda karaktär. När systemsynsättet bygger på en rad teoretiska studier, har outsourcingdiskussionen en mer empirisk prägel. En spridning av jobben blir konsekvensen när företag specialiserar sin verksamhet och flyttar jobb dit de antas kunna utföras förmånligast. De kan då antingen behållas i egen regi, eller tas över av andra företag, av vilka en del också finns i andra länder. Det förekommer också att funktioner flyttas tillbaka efter att ha varit outsourceade (insourcing). Både systemansatser och outsourcing-diskussionen gäller såväl stora som små verksamheter inom varu- och tjänsteproduktion, och omfattar både privat och offentlig sektor. Detta ska belysas i kapitlet med hjälp av olika exempel. Inledningsvis görs en genomgång av de förhållande tankegångarna kring arbetstillfällena och geografien: systemansatsen och tankegångarna bakom klustersatsningar presenteras, varefter en kort kunskapsöversikt om outsourcing och jobbflytt görs.

### **Framgångsrika system?**

Företagandet i rummet diskuteras ofta i termer av system. Uttryck som innovationssystem, teknologiska system, industriella system, industriella distrikt och andra har kommit att dra samman kulturgeografiska och företagsekonomiska ansatser och även appellerat till discipliner som nationalekonomi och närallgande ämnen. Begreppsfloran är rik men det som förenar är intresset för lokalisering av verksamheter och hur dessa när de är besläktade tycks koncentreras. Anledningarna till detta och vilka konsekvenser det får är föremål för mycket uppmärksamhet, liksom om det går att använda företags samlokalisering för administrativa och politiska syften, det som benämns ”policy”. Inspiration finns i form av framgångshistorier: här står ofta Silicon Valley (Saxenian 1994) och det tredje Italien (Piore & Sabel 1984) internationellt tillsammans med Gnosjö (Berggren m.fl. 1998) och olika bioteknikområden som Uppsala (Waxell 2005) eller Öresundsregionen i Sverige. Men vari består det nya?

#### *Likartade verksamheter på samma plats inget nytt*

Att företag tycks klumpa ihop sig, agglomerationer, har förekommit i långa tider (Marshall 1890/1916). Råvarutillgång fick gruvområden att uppstå, och i städer har en viss typ av detaljhandel samlats längs samma gator. Svensk varvsindustri fanns i Malmö/Landskrona och Göteborg/Uddevalla långt innan ”kluster” dök upp i regionalpolitikens ordförråd, liksom tekoindustrin i Borås. Bilfabrikerna i Detroit likaså. Det som antas göra dessa anhopningar av likartade verksamheter till något mer än massa är i systemteorin det faktum att det finns en interaktion mellan organisationerna. Denna uppstår inte bara mellan människor aktiva i de företag som är verksamma med det som kännetecknar systemet: vare sig det nu handlar om bioteknik, filmproduktion eller finansiella frågor. Det finns också

organisationer; privata och offentliga, som stöttar denna sektor. Hit räknas företag som bistår med krediter, utbildningsinstitutioner på olika nivåer, konsulter som jobbar med rådgivning kring verksamhet eller administration. I systemen samlas förstås också konkurrenter: hela tanken bygger på en intrikat balans mellan samarbete och konkurrens. Alla dessa privata och offentliga organisationer inom fackområdet som kännetecknar systemet eller utanför detta sammanförs. Vad gör det då till ett innovationssystem eller teknologiskt system? Hur uppstår den ibland återopade dynamiken?

### *Anhopning plus interaktion är system?*

Kärnan i detta resonemang, och då bortser vi från skillnader i olika ansatser kring system och koncentrerar oss på förenande ståndpunkter, är att genom enhetligheten eller det förenande i verksamheten, och den samverkan som detta åstadkommer, skapas ett lärande som bidrar till att arbetet utvecklas. Innovationer skapas. Nya tankesätt föds. Detta påpekades redan av Marshall (1890/1916). Två former av kunskapssyn förenas. Å ena sidan lyfts ofta formell utbildning fram, den som ges vid universitet, högskolor, traditionellt skolsystem eller konsultkurser. Här förmedlas kunskap som är uttalad och ”paketerad”. Ett annat vanligt uttryck för denna typ av kunskap är ”kodifierad” och den uppfattas normalt som nödvändig, om än inte tillräcklig. Det finns också en ”okodifierad”, ”tyst kunskap” ofta hänförd till begreppets upphovsman Polanyi (1967). Begreppet syftar på den typ av insikter eller lärdomar som är självklara för en personalgrupp, profession eller annan samling av aktörer och bland dem är en förutsättning för att vara eller ge intryck att vara en kompetent utövare. Men denna kunskap är alltså inte uttalad och går, definitionsmässigt, inte att kodifiera eller förmedla i traditionell utbildning. Den lärs ut genom att människorna i gruppen agerar tillsammans och formar den gemensamt. Kunskap emanerar ur interaktionen. Denna typ av kunskapsbildning betraktas som central för att agglomerationer av företag över går i de system som antas skapa framgång i olika hänseenden.

### *Kunskap som kräver tillit*

Men det finns en komponent till i dessa systemansatser. ”Tyst kunskap” om vi väljer det uttrycket, fordrar också något den kodifierade kunskapen inte kräver: tillit. För att bli indragen i den krets där koder och insikter som konstituerar tyst kunskap genereras, måste aktören bli betrodd av andra i gruppen. Ett förtroende mellan aktörerna ska till för att kunskapsprocessen ska fungera. Här finns så kopplingen till diskussionen om socialt kapital, som är en annan vetenskaplig fåra i detta sammanhang, med den amerikanske statsvetaren Putnam (1992) som vanlig referens och där sociologen Colemans skrifter (Coleman 1994) ibland framställs som ursprung. Synsättet konkretiseras också till att den vanliga metaforen ”arenor” blir faktiska mötesplatser. *The Walker's Wagon Wheel Bar &*

*Grill* i Mountain View (Silicon Valley) eller *Sven Dufva* i Uppsala beskrivs som ställen där aktörer från olika företag och organisationer träffas, dricker öl och pratar om sin gemensamma verksamhet. Här finns också ett kommersiellt inslag – affärer görs upp. I framställningarna av de framgångsrika systemen finns därmed inte bara den geografiska samlokaliseringen. Här finns även interaktionen mellan aktörer från skilda sfärer med en gemensam nämnare i områdets karaktäristiska verksamhet; IT, bioteknik eller vad det vara månde. Här vägs samarbete och konkurrens mot varandra och skapar de förtroenden som ska leda till att affärer görs upp och kunskaper sprids och växer.

Kring dessa tankegångar om ”system” eller ”kluster” finns en uppsjö av konkreta exempel som ofta anförs. Saxenian (1994) har beskrivit Silicon Valley med detta synsätt, ett flertal forskare har inspirerats av samarbetet mellan italienska småföretag (Putnam 1992). Enligt beräkningar från 1997 finns totalt 100 små distrikt med 630 000 anställda och 63 000 företag i Norditalien (Berggren m.fl. 1998). I Sverige har Bengt Johannisson beskrivit Gnosjö och dess sedan länge samverkande företag. I en av studierna (Johannisson 1998) jämförs ortens företagare med de nystartade i företagsbyn Ideon i Lund. Bioteknik i Uppsala som Waxell (2005) presenterar är ett senare exempel som utnyttjar den begreppsapparat systemsynsättet erbjuder.

#### *System, vägen, sanningen och ...?*

Forskarvärlden uppvisar inte någon samlad uppslutning bakom systemansatserna, utan här hörs också kritiska röster. Martin och Sunley (2003) ger en översiktlig presentation av kunskapsområdet och ifrågasätter ett orefleterat anammande av tankegångarna. Andra (Breschi & Lissioni 2001; Hudson 1999) kritiserar hur tankarna kommit att bli utgångspunkt för politiskt agerande. En vanlig uppfattning är att begreppen är otydligt definierade och att de empiriska illustrationerna fortfarande är få (Malmberg 2002). I hans framställning markeras också hur kluster kommit att stå för både industriella system av företag som hålls samman av relationer av olika slag, och för en geografisk koncentration av likartade verksamheter. För att skapa reda i den begreppsmässiga förvirringen föreslår Malmberg en uppdelning i begreppen ”företagskluster” och ”geografiska kluster”. Företagskluster lyfter fram samverkan mellan företag baserad på funktion, men oberoende av geografiskt avstånd, medan geografiska kluster ringar in rumslig samlokalisering snarare än funktionella relationer. Företag i geografiska kluster tycks vara mindre kopplade till varandra, än vad man i förstone kan tro. På motsvarande sätt tycks funktionella kluster inte alls vara snävt avgränsade geografiskt. Wigren (2003) har ifrågasatt en del av den svenska framgångssagan Gnosjö. Hon menar att invandrarna som flyttat till orten för att där fanns jobb, men som aldrig uppfattat det mytiska med platsen, helt tappats bort i tidigare beskrivningar. Wigren lyfter också fram hur kvinnor lämnar Gnosjö, för att



studera vidare och kanske inte återvänder. Gnosjöandan framstår i hennes avhandling som ett manligt fenomen byggt på den traditionella, manligt dominerade tillverkningsindustrins förutsättningar. Där marginaliseras både kvinnor och invandrare. Moulaert och Sekia (2003) upprättat en typologi över olika perspektiv på systemteori och innovationsmodeller. Deras kritik är att ansatserna är olika till sin karaktär, och att det är ideologiska skäl som gör att de framstår som likartade: uppslutningen bakom en kapitalistisk marknadslogik.

### *Politiken och kluster*

Många av de kritiska forskarna har noterat det intresse som tankar kring innovationssystem och kluster väckt bland politiker och tjänstemän inom den regionala utvecklingspolitiken. Detta gäller inte minst Sverige. Sedan 1980-talets början har staten alltmer skjutit ifrån sig ansvaret för regionernas näringslivsutveckling till lokala och regionala aktörer. Under 1980-talet blev ett ledord således "lokal mobilisering" och under 1990-talet kom den svenska regionalpolitiken att inriktas på att främja kluster och innovationssystem genom till exempel inrättandet av Vinnova. Nutek har i ett flertal rapporter under 1990-talet betonat vikten av kluster och presenterade 2001 några framgångsrika exempel i rapporten "Regionala vinnarkluster". I rapporten framhölls till exempel Telecom City i Karlskrona som förebild. De regionala tillväxtprogrammen syftar även de till att man lokalt och regionalt själva ska profilera sina kluster. Syftet med den här politiken är en föreställning om att regional specialisering (och arbetsdelning) leder till tillväxt och att det är sociala nätverk (eller socialt kapital om man så vill) som kan åstadkomma detta (Engstrand & Sätre-Åhlander 2003).

I Näringsdepartementets rapport 2001 om tillväxtavtalen framgår att de regionala partnerskapen ska befrämja nätverksorienterat arbete. Likadant är det med kluster. Intressant är att klusterpolitiken definierades som en rörelse underifrån: "Som ett resultat av bl.a. tillväxtavtalen håller en klusterpolitik på att växa fram underifrån i Sverige" (Ds 2001:15, s. 14). Departementet pekade också på att andra länder för en klusterpolitik. Definitionen av kluster var dock mycket bred: "Vanliga avgränsningar är efter teknologi eller geografisk närhet". 2002 påpekar man från Näringsdepartementets sida att "klusterperspektivet har blivit den viktigaste metoden för offentliga aktörer att närma sig privata aktörer". Syftet med att använda sig av kluster är att "kluster med andra ord handlar om att anlägga ett systemperspektiv på konkurrenskraft och innovationer" (Ds 2002:34, s. 9).

År 2003 har tillväxtavtalen bytts ut och kallas nu för tillväxtprogram. Systemperspektivet lyfts återigen fram. Man utgår ifrån att olika aktörer har en gemensam problemställning. Det intressanta är hur de regionala aktörerna verkar stämma in i den uppifrånstyrda politiken, åtminstone enligt departementets rapport om tillväxtavtalen:

För flertalet samordnare framstår de tre strategiska områdena i regeringens riktlinjer för tillväxtprogrammen – arbetskraftsförsörjning, entreprenörskap och företagande samt innovationssystem och kluster – som naturliga utgångspunkter i utformningen av det fortsatta arbetet (Ds 2003:43, s. 23).

Som ett resultat av den statliga politiken (och föreställningen om en effektiv arbetsdelning) som framhäver fördelarna med specialisering har skapandet av lokala/regionala kluster blivit högsta mode under 1990-talet. Specialiseringen karakteriseras av att en viss bransch pekas ut samt att det ibland, men inte alltid, handlar om ett väl definierat geografiskt område.

### *Avgränsningar besvärliga*

Det finns knappast anledning att okritiskt anamma tankegångarna som gör systemansatser till framgångsfaktorer. En sammanfattning kan lämpligen ta avstamp i att det framkommer två linjer i resonemangen. Det ena handlar om exemplen som är slående: Silicon Valley, Hollywood, Bangalore, småföretag i Småland, träindustrierna i Västerbotten och så vidare. Det andra resonemanget bygger på ett uppenbart intresse hos aktörer inom administration och politik att omsätta dessa historier till handfasta åtgärder på andra platser. Sverige har ju en statlig myndighet med detta som sitt verksamhetsområde: ”Vinnova – verket för innovationssystem” med en omslutning på en miljard kronor och 150 medarbetare. Två andra frågeställningar framstår också som centrala. Det rör dels utbredningen i rummet, och vidare hur ”systemet” går att avgränsa som sektor eller verksamhetsområde. Det kan tyckas vara vetenskapliga detaljfrågor, men rymmer mer centrala problem. Vi kan låta Waxells studie över bioteknikindustrin i Uppsala (Waxell 2005) vara den konkreta utgångspunkten, men det skulle kunna vara vilket annat exempel som helst vilket förs fram i anslutning till kluster eller innovationssystem. Det är för det första oklart om det är korrekt att prata om Uppsala som det egentliga klustret, eller om det rättvisare att beskriva en samverkan mellan Uppsala och Stockholm. Det är likaså uppenbart att systemet är globalt i den meningen att marknaden som förutsätts för produkterna finns världen över. Även kunskapsbildningen är världsomspännande, det är omöjligt att utveckla en verksamhet som bioteknik, utan att vara med bland de andra framgångsrika företagen. Klustren är, som Malmberg (2002) så tydligt beskriver, lokala i en mening men samverkan inom verksamhetsområdet internationellt är ett lika tydligt kännetecken. Utbredningen i rummet framstår alltså som problematiskt, även om den lokala närvaron är uppenbar och viktig: arbetsmarknad, del av kreditförsörjningen, utbildningsorganisationer och stödjande konsultverksamhet. Den andra frågan utgår från att när system beskrivs som uppbyggt av ”näraliggande verksamheter” kan det framstå som en träffande karaktäristik. Det skapar dock knappast någon tydlighet. Waxell (2005) beskriver avgränsningsproblemen kring bioteknik i sin avhandling, men den kan säkert

gälla de flesta liknande koncentrationer: Värmlands förpackningskluster eller Kistas IT-kluster. Frågan kan ställas även om andra verksamheter som upplevs som nya och där kombinationer av traditionella ”branscher” också är en viktig grund.

Systemsynsätt i olika former har framställts som den ena pelaren för att förstå förändringarna i arbetets geografi. Geografisk specialisering har påverkat företagens lokalisering, där fördelarna med rörlighet på arbetsmarknaden och kunskapspridning ställs i förgrunden. Den andra pelaren i framställningen utgörs av företagens egen specialisering och omvandling. Denna hör nära samman med flytt av arbetstillfällena och det fenomen som går under benämningen ”outsourcing”. Det är frågor som behandlas i nästa avsnitt.

## **Outsourcing**

Både privata och offentliga organisationer erbjuder exempel på en allt längre driven arbetsdelning. Storföretaget Ericsson, som på 1960-talet var en sammanhållen enhet präglad av diversifiering och decentralisering, har under de senaste 15 åren omvandlat sin verksamhet. Tillverkning sker hos externa bolag med sammansättning som specialitet: Solectron och Flextronics. Utvecklingen av datasystem har lagts ut till underleverantörer och i fabrikena används ofta bemanningsföretag som jämnar ut variationer i efterfrågan. Många funktioner kan flyttas runt i världen – åtminstone är detta tanken. De små företag som återges senare ger exempel på hur utflyttning av jobb, i detta fall i egen regi, var en förutsättning för överlevnad. Att utföra tältsömnaden i Estland ledde emellertid till ökad omsättning och innebar att arbetstillfällena i Sverige kunde öka inom administration och produktutveckling. Ett annat mindre tillverkningsföretag behåller sin verksamhet i Sverige, och tror sig ha hittat konkurrensfördelar som gör det uthålligt, trots en enkel produktionsteknologi och förhållandevis lågt kunskapsinnehåll. Den offentliga sektorns arbetsdelning exemplifieras med städproduktionen i två kommuner i Östergötland. Privatisering gjordes här på olika sätt och fick olika konsekvenser. Detta gav utrymme för både multinationella företag och enskilda entreprenörer, om än med olika förutsättningar. De geografiska konsekvenserna är att bestämmandet över städning flyttas från kommunhuset till det multinationella företagets kontor i någon europeisk storstad.

Diskussionen om utflyttning av jobb från Sverige till andra länder är mycket intensiv, liksom de olika uppfattningar som kommer till uttryck både om vilken omfattning det har och vilka orsaker som ligger bakom. Delar av denna diskussion redovisas i kapitlet om diskurser. En omfattande internationell diskussion om flytt av arbetstillfällena och dess konsekvenser behandlas dock inte här. Friedman (2005) har till exempel blivit en bästsäljare med sin globaliseringsvänliga bok, medan ett mer organisationsnära och resonerande bidrag är Berger (2005).

Här följer inledningsvis en kort kunskapsöversikt: hur mycket vet vi om jobben och geografien? Varför är Kina och Indien viktiga i sammanhanget?

### *Outsourcing och jobbflytt – vad är det och hur omfattande?*

Användandet av outsourcing bland svenska företag förekom redan på 1960-talet. Det är dock inte klart om begreppet har haft samma innebörd över tid och rum. Det är därför viktigt att klargöra vad vi menar med ”outsourcing”. Anledningen är att ”outsourcing” i synnerhet till utlandet oftast blandas samman med ”offshoring”. Ibland används offshoring som synonym till outsourcing till utlandet vilket är förvirrande. Att det finns oklarheter kring dessa begrepp beror sannolikt på att båda beskriver omstruktureringar som företag kan genomföra där båda innebär flytt av produktion till utlandet. I det första fallet lägger ett företag ned delar av eller hela produktionsenheter i Sverige för att flytta till ett annat land dock fortfarande inom (moder)företagets regi. Exempel på detta är Electrolux förflyttning av hela dammsugartillverkningen från Sverige till Ungern. I det andra fallet överlåter ett företag aktiviteter som tidigare har utförts i egen regi till externa leverantörer i andra länder. Exempelvis kan vi nämna Volvo och Ericsson som har överlåtit produktionen av komponenter till underleverantörer i andra länder som Kina. Oavsett vilket begrepp som används flyttas produktion och därmed arbetstillfällen i båda fallen utomlands och benämningen kanske inte spelar så stor roll för dem som drabbas. Det är dock ändå viktigt att skilja på dessa typer av omstruktureringar. Medan ”offshoring” i en del litteratur används för att beskriva det första fallet, använder vi ”internationell outsourcing” för att beskriva den senare typen av omstrukturering.

**Tabell 3.1.** Olika former av omstruktureringar.

<b>Flytt av arbetstillfällen</b>	Inom Sverige	Utom Sverige
Inom det egna företaget	Omflyttning av jobb	(Inhouse) offshoring
Till ett annat företag	Nationell outsourcing	Internationell outsourcing

Det saknas heltäckande statistik om outsourcing av produktion till externa leverantörer, i synnerhet i utlandet. Den information som finns är baserad på enkätundersökningar eller indikatorer. En indikator för outsourcing kan till exempel vara värdet av importen av insatsvaror i relation till den totala varuproduktionen i landet. En ökning av insatsvaruimportens andel av den totala varuproduktionen tolkas som att omfattningen av flytten av produktionen till utlandet har ökat.

Material från tre olika håll försöker, var och en utifrån sina utgångspunkter, beskriva omfattningen. Skrifterna ger delvis olika bilder, men skillnaderna går att föra tillbaka på skillnader i metoder. Det handlar om följande tre källor:

- (1) Arbetslivsinstitutets enkät till 3 000 privata företag (Wikman 2003)

- (2) Svenskt Näringslivs planenkät till cirka 200 industriföretag (som bland annat redovisas i Fölster 2004)
- (3) Högskolan i Gävles enkät till 600 tillverkningsföretag (Bengtsson m.fl. 2005).

Storleken på urvalen skiljer sig uppenbarligen åt, liksom populationsavgränsningen. I Arbetslivsinstitutets enkät svarade två tredjedelar. De båda andra hade som mest hälften svarande, vilket också innebär att antalet deltagande företag varit relativt begränsat. Slumpens möjligheter att ställa till problem blir stora. Arbetslivsinstitutet utgick ifrån antalet anställda och fokuserade på förändringar i verksamhet, som omfattat ett större antal anställda, det vill säga minst fem personer för de mindre företagen (de under 100 anställda) och minst tio personer för de större företagen. För de riktigt stora företagen med minst 500 anställda noterades bara förändringar motsvarande minst 50 anställda. Alla företag från 20 anställda och uppåt ingick.

Svenskt Näringsliv tog inte med någon specifikation av antalet berörda personer, men utgick lika fullt ifrån ”minskningar i personalstyrkan”. Storleken på ingående företag är i detta sammanhang något oklar. För Bengtsson med flera (2005) handlade frågeställningen om kostnader för externa leverantörer (i form av varor och tjänster). Endast företag med fler än 50 anställda ingick. I alla tre fallen var referensperioden tre år om än inte samma tre år. Skillnader i konjunkturenläge kan därför spela in.

Arbetslivsinstitutets bild (Wikman 2003) blev att endast tre procent av företagen outsourcat, det vill säga hade så stora förändringar att de omfattade cirka 5–10 procent av personalen. Procenten varierade dock starkt med företagsstorlek. Den var minst det dubbla för företag med 50 anställda eller fler. Svenskt Näringsliv talade om outsourcing för 30 procent av företagen. För de företag som outsourcat var förändringen dock i allmänhet liten (det vill säga rörde 1–5 procent av personalen). Andelen företag som berördes av större förändringar beroende på outsourcing tycktes ligga rätt väl i paritet med Arbetslivsinstitutets data.

Bengtsson med flera (2005) gav den mest avvikande bilden. Här tycktes hälften av företagen varit inblandade i någon form av outsourcing. Tjugo procent av företagen sa att deras kostnader för inköp av varor och tjänster ökat med tio procent eller mer. Ett försök gjordes att räkna på vad förändringarna skulle ha inneburit i antal individer. Här antyder man ungefär samma låga nivå, som i de båda övriga undersökningarna.

En annan undersökning av intresse har genomförts av Sveriges industritjänstemanna förbund (SIF). Undersökningen är intressant då den berör regionala skillnader vad gäller omfattningen av outsourcing och därmed arbetstillfällen utomlands. Dessa regioner är Västra Götalands län, Norrbottens och Västerbottens län samt Småland (Jönköpings-, Kalmar- och Kronobergs län). Undersökningarna,

som baseras på enkätsvar, har genomförts under slutet av 2004 och i början av 2005 och referensperioden är de senaste fem åren. Det är viktigt att notera att undersökningsobjekten är företag med en lokal SIF-klubb. Undersökningsresultaten visar på variationer i omfattningen av outsourcing till utlandet mellan dessa regioner. I Västra Götalands län har 20 procent av de undersökta företagen uppgett att de har outsourcat produktionen utomlands, och totalt rör det sig om 1 700 arbetstillfällen fördelat på 36 företag. I Smålandsregionen har däremot 25 procent uppgett att outsourcing har ägt rum och det handlar om 600 arbetstillfällen fördelat på 24 företag. Vad gäller företagen i Norrbottens och Västerbottens län har inte mer än tio procent angett outsourcing och endast 150 arbetstillfällen fördelade på 49 företag är berörda. Det är viktigt att nämna att näringsstrukturen i dessa regioner skiljer sig åt. Medan stora industriföretag dominerar i Västra Götalands län, domineras Småland av små och medelstora företag. Norrland å sin sida domineras av kapitalintensiv och råvarubaserad industri.

Slutsatsen av undersökningarna är att många företag tycks beröras av förändringar som dessa. Det är dock svårt att säkert specificera hur stora förändringarna faktiskt varit. Oftast tycks förändringarna ha berört en relativt liten del av personalen.<sup>1</sup>

#### *Världens verkstad och kontor: exemplen Kina och Indien*

Världens två befolkningsrikaste nationer står i centrum för en internationell diskussion om geografisk arbetsdelning. Kina och Indien har kommit att förknippas med flytt av både industri- och tjänstejobb från västvärlden till låglöneländer. Kina har specialiserat sig på tillverkning och kallas för världens verkstad, medan Indien benämns världens kontor mot bakgrund av beroendet av jobb inom IT och tjänstesektorn.

Även om dessa asiatiska länder lätt klumpas ihop, finns betydande skillnader mellan dem. Kina är en politisk diktatur, där ungas flytt från landsbygd till industriklaver driver industrialiseringen. Kinas starka position i världsekonomin är ett resultat av en enhetlig statsmakts ambitioner. Här tillverkas nu 75 procent av världens leksaker och 58 procent av kläderna (Pitsilis m.fl. 2005). Ett relativt brett utbyggt utbildningssystem bidrar till en över lag mer kvalificerad arbetskraft än Indiens. En annan viktig förutsättning för den kinesiska tillväxten inom tillverkningsindustrin är den starka efterfrågan som råder i USA. Det är lätt att se hur Kina på de flesta områden överglänser Indien: mer utländskt kapital dras till landet, den kinesiska tillväxten har varit starkare under många år och levnadsstandarden är högre. Ett enkelt mått är kvinnlig läskunnighet: medan 87

---

<sup>1</sup> Denna slutsats bekräftas i stort också av ett specialnummer av *Ekonomisk Debatt* (4/2006) där olika författare närmast sig frågeställningen. Calmfors (2006) hävdar exempelvis i en diskussion om globaliseringens effekter på löner och arbetslöshet i Västeuropa att det är svårt att påvisa några sådana. Vi har möjligen bara sett början, och bör därför ha handlingsberedskap för framtiden.

procent av Kinas kvinnor kan läsa, har bara 45 procent av de indiska den för-  
mågan (Världsbanken enligt *The Economist* 5 Mars 2005).

Indien har andra fördelar att konkurrera med: en kvalificerad och relativt om-  
fattande högskoleutbildning och det engelska språket. Indien är också mer accep-  
terat i politiska sammanhang genom sin västerländska parlamentariska demokrati  
(om än med stora problem). En lång tradition av ingenjörutbildning i Indien har  
grundlagt förutsättningarna för kvalificerade jobb inom IT och närliggande  
verksamheter. De indiska företagen kom in på världsmarknaden i samband med  
oron för millenniebuggar när de tog på sig enklare uppdrag. Företagen, främst de  
tre stora Wipro, Tata Consultancy Services och Infosys, kan nu erbjuda allt mer  
kvalificerade tjänster. De tillhör de tio största inom sin sektor i världen och ut-  
manar konkurrenter som IBM och Accenture. Det som kallas Business Process  
Outsourcing (BPO) är en närliggande verksamhet där dessa och andra företag  
erbjuder tjänster inom telefonsupport, redovisning, lönehantering och annan  
administrativ hantering som anses oberoende av avståndet till europeiska och  
amerikanska företagskunder. Här har Indien ett försprång före Kina, även om det  
ännu utgör en blygsam del av ekonomin, med någon knapp miljon av arbets-  
kraften och fyra procent av BNP. Prognoser från konsultbolag och branschföre-  
trädare spår emellertid en stark tillväxt (*The Economist* 13 November 2004).

Kinas och Indiens fortsatta ekonomiska utveckling är knappast problemfri  
eller självklar. Kinas bekymmer är förutom den politiska situationen med en-  
partistat också en ineffektiv kapitalmarknad och stora regionala skillnader. Dessa  
skillnader ökar eftersom de ekonomiska framgångarna går landsbygden förbi: en  
möjlig källa till politisk oro. Problemet med regionala olikheter delar Kina med  
Indien, IT-undret är koncentrerat till några få delstater och städer och stora delar  
av landsbygden är i stort opåverkat. Andra bekymmer i Indien är att konkur-  
ensen om den kvalificerade arbetskraften skärps, vilket leder till ökade lönekost-  
nader och en hög personalomsättning. Dessa problem spetsas till när också  
utländska företag väljer att etableras sig i Indien (se exemplet med Ericssons/  
IBM:s dataenhet i Östersund som flyttade till just Indien). Den svaga infra-  
strukturen utgör ett annat bekymmer – IT-huvudstaden Bangalore drabbas dag-  
ligen av strömavbrott och trafikstockningarna är kroniska. Ett problem de båda  
länderna delar är konkurrensen från grannar i Sydostasien. Vietnam, Filippinerna  
och andra länder är beredda att erbjuda ännu lägre löner inom både tillverkning  
och tjänstesektorn, när brist på arbetskraft tvingar fram högre löner. Svaret från  
Peking och New Delhi blir att söka erbjuda mer avancerad tillverkning och ut-  
vecklade tjänster med en högre kvalitet, där löneläget inte är den avgörande  
faktorn.

Det finns ur ett svenskt perspektiv uppenbart två sidor av tillväxten i Kina och  
Indien. Å ena sidan försvinner arbetstillfällena till dessa och andra låglöneländer.  
Å andra sidan skapar detta också möjligheter för västerländska företag: Volvo:s  
indiska lastbilsfabrik kan dra fördel av utbyggnader av vägnätet i landet, ABB

arbetar med att säkra elkraftförsörjningen och Ericsson växer i Indien i spåren av mobiltelefonutbyggnaden. Bara i Indien räknas med att drygt 200 miljoner människor (av en miljard) tillhör en konsumerande medelklass som utgör marknad för västerländska varor och tjänster. Situationen är motsvarande i Kina, och visar hur denna asiatiska industrialiseringsprocess inte bara hotar arbetstillfällena, utan också skapar möjligheter för nya jobb i Sverige.

Beskrivningarna från Kina och Indien visar en massiv förändring i jobbens geografi: stora direktinvesteringar, tillväxt inom industri och kontor och stark framtidstro. Här finns en blandning av jobb inom tjänstesektorn som kräver hög formell utbildning och arbetstillfällena som bygger på långa arbetsdagar, låga löner och en tillvaro i nyuppförda industristäder långt från uppväxtorten på landsbygden. De kvantitativa studier som redovisats här antyder å andra sidan att omfattningen av outsourcing inte är så omfattande. Dessa möjligen motstridande bilder kompletteras här med fallbeskrivningar från svensk arbetsmarknad med fokus på flytt av arbetstillfällena och nya former av arbetsdelning mellan företag.

### **Fallbeskrivningar**

Fallbeskrivningarna i detta avsnitt gör nedslag i olika delar av Sverige. Inledningsvis blir Ericsson utgångspunkten. Detta storföretags historia är också berättelsen om hur flera svenska kommuner fått se sin arbetsmarknad omvandlad. Här beskrivs vad som hänt i Norrköping, Kumla och Östersund. Dessa tre fall bygger på flera källor: Engstrand (2003), Engstrand och Ekstedt (2005) samt Engstrand och Sätre-Åhlander (2003). Även i andra exempel är företaget med: i Karlskrona och Telecom City finns Ericsson något i bakgrunden, liksom i fallen från Söderhamn och Ljusdal. Ett annat stort företag, Pharmacia, anslår tonen i ett annat exempel där Uppsala beskrivs som ett centrum för bioteknisk industri. Det framgår där både hur detta industriella system växt fram och på vilka olika sätt detta kan berättas. Avslutningsvis flyttas fokus från storföretag till den offentliga sektorn och småföretagen, för att visa hur också dessa sektorer påverkas av förändringarna i jobben och geografin. Syftet med avsnittet är att länka de allmänna resonemangen om system och outsourcing med de effekter vi ser på lokala och regionala arbetsmarknader. Vilka konkreta uttryck tar sig specialiseringen av företag och orter idag?

#### *Del 1: Från LM Ericsson till Solectron och nedläggning i Norrköping*

LM Ericsson startade verksamhet i Norrköping 1961. I den nedlagda yllefabriken fanns lokaler lediga, och här kunde företaget expandera kraftigt under de följande decennierna. Man sysselsatte i början av 1970-talet en femtedel av stadens industrianställda. 1970-71 byggdes en ny fabrik upp i Ingelsta och 1989 slogs de båda enheterna samman. Då hade Ericsson med sju självständiga verkstäder växt till att bli Norrköpings största privata arbetsgivare.



Under 1990-talet skulle expansionen ersättas av omstuvningar och neddragningar. Detta inleddes 1992 med projektet Focus ("For our customers"). Kundorientering och minskade ledtider var målen, och metoderna utgjordes av decentralisering, lagarbete och en integrering av arbetar- och tjänstemannajobb. Så kom förändringarna slag i slag. 1993 och 1994 flyttades produktionen mellan och inom fabriken sju verkstäder, för att leva upp till de nya målsättningarna. Dessa var dock mer krävande än vad ledningen förutspått, och först efter två år hade en del av dem uppnåtts. Fler åtgärder stod på tur. 1997 beslutade Ericsson att dra ner på verksamheten i Norrköping. Arbetsstyrkan gick därigenom från 2 300 till 580. Vissa verksamheter upphörde, andra såldes till de amerikanska företagen Solectron och SCI. En del av dessa jobb flyttades till Skottland. Den kvarvarande tillverkningen inriktades på montering och testning av AXE-system, och denna samlades i en fabrik. Den kom därmed att bli länk i en världsomspännande leveranskedja (Global Supply Chain).

Från att ha varit över 2 000 anställda inom en rad olika verksamheter i sju verkstäder, återstod därmed bara en fabrik med ett produktområde i Norrköping. Men förändringarna tar inte slut där. 1999 lade Ericsson ner hela sin verksamhet i kommunen, och Solectron fattade samma beslut med de delar de övertagit. Även den IS/IT verksamhet som Ericsson bedrivit i Norrköping påverkades. Den lades ner 2002, men delar av de anställda fortsatte att jobba med Ericsson som kund och med liknande uppgifter i de gamla lokalerna. Till och med företagets gamla kontorsstolar är kvar, när IT-företag som Yrkesmästaren och T2M med före detta Ericsson och Solectron-anställda arbetar vidare i Norrköping. Dessa företag, men inte mycket annat, påminner om Ericssons drygt 40-åriga historia i kommunen, och den upp- och nedgång som skett.

### *Del 2: Ericsson i Kumla: outsourcing och produktionsomläggning*

Ericsson i Kumla utgjordes inledningsvis av dotterbolaget SRA (Svenska Radio Aktieföretaget). Från 1962 och två år framåt tillverkades där radio- och TV-apparater, denna verksamhet ersatte en nedlagd skofabrik, som gått i konkurs några år tidigare. Tillverkningen på SRA övergick så småningom till en mönsterkorts-tillverkning, efter att man 1966 lyckades framställa det första mönsterkortet. I nästa steg lät Ericsson bygga en ny fabrik i Kumla för produktion av kommunikationsradio och personsökare, som stod klar 1973. En ny mönsterkortsfabrik färdigställdes 1977 och den kom 1983 att tillhöra den nya enheten ERA (Ericsson Radio System). Verksamheten med kommunikationsradio och personsökare fördes 1989 över till det nybildade Ericsson Mobile Communication, men de båda fabrikerna i Kumla var ändå sammanvävda. Mönsterkorten tillverkades för att ingå i Ericssons egna produkter i Kumla. Så småningom blev mobiltelefoner den stora verksamheten, den startade 1986. 1998 blev mönsterkortsfabriken istället ett "Technology Center" under det decennium när Kumla var den största

mobiltillverkande enheten i Sverige med 3 200 anställda. Vid sidan av ren produktion, fanns i Kumla också en enhet med 100 tekniker och ingenjörer som förberedde nya mobiltelefoner för volymtillverkning. Under 2000-talet kom så förändringens vindar att blåsa också i Kumla.

Det beslutades att istället för mobiler, skulle tillverkningen inriktas på basstationer. I en uppdelning där Gävle fick de nya 3G-stationerna, skulle Kumla tillverka gamla GSM-stationer. Annan produktion förändrades också, bland annat flyttades mobilsammansättningen till Flextronics i Linköping. Den äldsta kvarvarande tillverkningen i Kumla, mönsterkort, övertogs av Flextronics dotterbolag Multek i mars 2001. Men dess saga blev kort. När telekomkrisen slog igenom, beslutades om en nedläggning som genomfördes 2003. Idag finns 800 Ericssonanställda kvar i Kumla.

### *Del 3: Från LME till Solectron i Östersund*

LM Ericsson startade i Östersund 1965, när fabriken i Huddinge flyttade sin verksamhet. Under 1960-talet tillverkades i det första skedet pupinspoler, som i telefonstolpar och kopplingskåp skulle förbättra talkvaliteten i telefonnäten. Senare kom minnessatser för det automatiserade telefonsystemet att bli en viktig produkt. I början av 1970-talet påbörjades så kretskortsmonteringen.

Det skulle dröja tio år innan det riktigt stora teknikskiftet genomfördes på fabriken. I början av 1980-talet övergick provningen av de analoga systemen till provning av digitala produkter för AXE-systemet. 1980 flyttades också kabeltillverkningen i Katrineholm till Östersund. Men 1980-talet blev också problematiskt för fabriken, eftersom den fysiska delen av produkten utgjorde en allt mindre andel, och fler timmar istället krävdes för utveckling av mjukvara. Inför hotet om neddragningar, eller till och med nedläggning av fabriken, inleddes en omskolningsprocess med hjälp av länsarbetsnämnden, Trygghetsrådet och Trygghetsfonden. Ett test erbjöds intresserade anställda, varefter de som befanns lämpliga fick genomgå en utbildning och därefter erbjöds anställning på den nya enheten Ericsson Data Systems (EDS) i Östersund. Den sysslade inledningsvis med systemförvaltning och omfattade ett 20-tal anställda, som på behörigt avstånd från Stockholm kom att betraktas som i princip självstyrande. Under 1990-talet blev kretskort den dominerande tillverkningen på fabriken. Ännu idag, när Solectron driver verksamheten, är kretskorten viktiga produkter.

Krisen vid fabriken på 1980-talet avväjdes med hjälp av EDS, och en mer avancerad produktion. Under 1990-talets andra hälft kom så nya förändringar slag i slag. 1996 outsourcades ferrittillverkningen till det japanska företaget Tamura. 1997 fördes hela fabriken över till enheten Ericsson Utveckling. Nästa steg var att Ericsson i slutet av 1990-talet började hyra in personal från Kornboden, ett lokalt bemanningsföretag. När Solectron år 2000 övertog tillverkningen inom AXE från Ericsson, fortsatta Kornboden sin uthyrningsverksamhet.

Men också andra enheter lämnade Ericsson. Samma år, 2000, tog AU-system (senare Teleca) över utvecklingsenheten, och kunde som självständigt bolag åren därefter växa från 76 till 140 anställda. I samma veva tog Caterpillar Logistics över logistikverksamheten.

EDS som bildades för att möta krisen på 1980-talet, blev senare Ericsson Process and Application, som hösten 2003 fördes över till IBM. Det amerikanska företaget flyttade 2004 hela denna del till Indien. Detta förklarades av IBM med ”minskad efterfrågan från Ericsson” medan SIF:s arbetsmiljöombud menade att IBM skulle ”börja på andra servicenivåer”. Eller i klartext: Ericssons sparprogram krävde lägre kostnader, och om systemförvaltningen skulle bedrivas billigare, blev flytten till Indien nödvändig.

Ericsson i Östersund har alltså sedan mitten av 1960-talet sett tämligen enkel sammansättning ersättas av digitala produkter och mer avancerade utvecklingsuppgifter. Från att ha bedrivit all verksamhet i egen regi, har andra bolag successivt tagit över alla verksamhetsgrenar. Idag sköts Ericssons tillverkning helt av Solectron, som i sin tur hyr in personal från Kornboden. I Ericssons ursprungliga lokaler i industriområde Odenskog finns idag 530 personer inom Solectron, varav 200 formellt är Kornbodens personal.

Kopplingen till Ericsson är fortfarande stark. Flera av de anställda har tidigare arbetet på Ericsson, Ericsson är största kund till både Solectron, Teleca och Volex och tar ofta in Telecas anställda som konsulter. Ericsson finns alltså fortfarande kvar som en viktig del av de anställdas arbetsliv.

De tre Ericsson-kommunerna har upplevt effekterna av teknikskiften och globala trender på ett mycket påtagligt sätt. Många av de arbeten som utfördes i verkstäderna här, de finns nu på andra håll i världen och ofta hos kontrakterade företag som är specialiserade på just sammansättning eller tillverkning. Flextronics och Solectron som återkommer i fallen är exempel på sådana. Det är också uppenbart hur de kvarvarande verksamheterna inlemmats i globala kedjor: arbetet görs som en del av större produktionssystem med dess speciella krav. Detta är kännetecknande för vår tids stora industriföretag och sätter tydlig prägel på arbetsförhållandena.

Om Ericssonkoncernen i dessa tre fall står i blickpunkten, kommer företaget att spela en mer undanskymd roll i de följande. Här är istället den kommunala eller regionala nivån den centrala. I Karlskrona fanns Ericsson med som en aktör, men i huvudsak handlar det om att ge en mer positiv bild av kommunen. Ericsson fanns också en tid lokaliserad i Söderhamn, men exemplet utgår från att avvärja en kris i samband med en försvarsnedläggning och vilka idéer som ingav hopp då. Resultatet där var nedslående. Ett mer positivt exempel utgörs av Ljusdal där en verksamhet med callcenter växt under 1990-talet. En annan fallbeskrivning återger hur Uppsala kommit att bli, eller kommit att framställas som, ett centrum för bioteknikindustri i Sverige.

### *Telecom City i Karlskrona*

Telecom City (TC) bildades 1993. Bakgrunden var att kommunen, i form av näringslivsenheten, ansåg att bilden av Karlskrona var negativ ute i landet och måste förbättras. Mellan 1995 och 2000 lanserades en stor marknadsföringskampanj. Affärs- och dagspress rapporterade om den fantastiska utvecklingen från kriskommun till framgångsrikt telekomcentrum. De tongivande deltagarna i nätverket var kommunen, högskolan, varvet, Ericsson, Flextronics och Euro-politan (numera Vodaphone). Under årens lopp tillkom ett antal IT- och telekomföretag medan andra försvann. Ett femtiotal företag finns idag inom TC. Ledningen av Telecom City har satsat på nyhetsbrev (Telecom City News) och sociala aktiviteter inom Telecom City Club & Co (Engstrand 2003).

Att marknadsföra en stad eller kommun är dock inget nytt fenomen. Redan under 1930-talet påpekades detta lokalt i Karlskrona och man ville marknadsföra sig för att locka till sig industrier. Anledningen var den ”rådande konkurrensen mellan stadssamhällena” (Engstrand 2003). Exemplet Telecom City illustrerar väl hur den lokala mobiliseringen sammanfaller med regeringens syn på regional- och lokal näringspolitik; när statsmakterna drar sig ifrån den lokala arenan ökar de lokala insatserna (Engstrand 2003).

### *Ljusdal – Byggfakta blev startskottet*

För drygt trettio år sedan satt några representanter från det lokala näringslivet, politiker och tjänstemän på badhuset i Järvsö, en liten ort några kilometer söder om Ljusdal. En av dessa var Bengt Wigart – en Stockholmare som köpt en vinterstuga i Järvsö. Wigart ägde ett litet tjänsteföretag i Stockholm som sålde marknadsinformation till byggbranschen. På detta möte hade Wigart ett stort bekymmer som han ville dela med den lokala eliten. Wigarts företag Byggnadsupplysning hade problem med att anställa och behålla personalen. På grund av den rådande högkonjunkturen i Sverige var det svårt att anställa personal som ville sitta vid telefonen och göra marknadsundersökningar. Detta framgår av Nuur (2005), en avhandling som denna beskrivning bygger på.

När Wigart berättade om svårigheter att anställa personal fick han veta att det fanns arbetskraft i Ljusdal och att driftkostnader inte var lika stora. På detta möte bestämde Wigart att flytta sitt företag till Ljusdal. Han sökte 15 000 kronor i form av bidrag från Näringsdepartementet. Svaret blev nej eftersom lockmedlen bara gällde ”riktiga” företag, det vill säga tillverkningsindustrin. När han senare berättade detta för de lokala politikerna och den lokala företagsföreningen lovade man att han skulle få hjälp. I maj 1971 åkte en konvoj med 40 bilar och plakat som ”Låt Norrland leva!” till Stockholm och hjälpte Wigart att flytta till Ljusdal – där han etablerade Byggfakta – som kommer att få stor betydelse i kommunen.

Embryon till denna klusterbildningsprocess anades redan i början av 1970-talet när Wigart satt igång flytten av Byggfakta från Stockholm till Ljusdal.

Byggfakta anställde som mest i mitten av 1980-talet cirka 300 personer med uppgift att samla information och kunskap om byggbranschen som sedan bearbetades och såldes till de olika aktörerna i branschen. Under första hälften av 1990-talet började de första avknoppningarna från Byggfakta och idag finns det 17 små och medelstora företag som tillsammans har cirka 900 anställda. Man kan identifiera fyra faktorer som samspelade och bidrog till att klustret uppstod:

- Byggfakta som plantskola. På 1990-talet etablerade två före detta anställda på Byggfakta ett konkurrerande företag i Hudiksvall. Affärsidén är detsamma som Byggfaktas, det vill säga att samla, bearbeta och förmedla information till ekonomiska/offentliga aktörer, men för deras del i massmediebranschen. Med etableringen insåg före detta Byggfaktaanställda behovet av samma tjänster inom andra branscher. I slutet av 1990-talet etablerades till exempel DHL efter att kommunen använde Byggfakta som ett lokomotivföretag för att bistå med både anställda och chefer.
- Internet: En annan faktor som spelade en viktig roll i klusterbildningen var Internets genomslag i mitten av 1990-talet. Trots att Byggfakta köpte sin första dator i mitten av 1970-talet och till stor del fortfarande använder telefonen som verktyg för att samla informationen har uppkomsten av Internet som marknadsplats bidragit till att klustret växte.
- Arbetskraft: Ett viktigt inslag i klusterteorier är det geografiska rummets betydelse för arbetskraftsspecialisering. Arbetskraftsförsörjning var en anledning till att Wigart valde Ljusdal som etableringsort. Ljusdal har genom åren samlat specialiserad arbetskraft. De stödjande organisationerna (arbetsförmedlingen, kommunens näringslivsenhet, vuxenutbildning) har insett betydelse av callcenterklustret och satsat på strategier för att utveckla det. Genom olika kurser som är anordnade av arbetsförmedlingen förväntas de arbetsökande utbilda sig i callcenterverksamheter. Av de 22 anställda på arbetsförmedlingen i Ljusdal jobbar fem med att försörja callcenterföretagen med kompetens.
- Horisontell utvecklingsdynamik. Callcenter sysselsätter cirka tio procent av arbetskraften i Ljusdal. Samtidigt finns det en horisontell dynamik i Ljusdal som sträcker sig till företag och myndigheter. De sociala relationerna mellan aktörerna tillkom tack vare den geografiska närheten. Betydelse av de sociala relationerna i utvecklingen av klustret kan ej överskattas.

Ljusdalsfallet illustrerar hur en utveckling av en kommuns arbetsmarknad har sin egen gång. En driftig entreprenör, samverkan med offentlig sektor, ny teknologi och sammantaget växer en räckvärd likartade verksamheter fram. Det fanns inledningsvis ingen stor plan, utan det hela skedde stegvis och byggde på samspel mellan olika aktörer och händelser. I Söderhamnsfallet tycks aktörerna istället ha haft förhoppningar om att kunna generera kluster genom planering och formellt beslutsfattande.

## *Söderhamn – kluster med förhinder*

Nästan 30 år efter att Bengt Wigart, företagarföreningen och de lokala politikerna träffades på badhuset i Ljusdal, konfererade 18 representanter från Söderhamns kommun och små företag inom IT i den gamla järnvägsstationen i Söderhamn. Just denna kväll skulle man nätverka och skörda frukten av den nya ekonomin. Samtidigt tio mil norrväst om Söderhamn är avknoppningarna från Byggfakta (Wigarts företag) redan i full gång!

Söderhamn är en kommun som historiskt sett förknippas med Sveriges ekonomiska historia, främst präglad av skogsbranschen. Konjunkturella faktorer och effektivisering i produktion bidrog till att Söderhamn blev ett offer för struktur-omvandling och en kommun som blev starkt beroende av regionala utvecklings-insatser. Redan i mitten av 1940-talet kom regeringen till undsättning när man etablerade F15. I början av 1970-talet etablerades LM Ericsson i Söderhamn.

I mitten av 1990-talet upplevde Söderhamn en kris som orsakades av riksdagens beslut att lägga ner F15. För Söderhamn var F15 en viktig arbetsgivare. Antalet anställda uppgick till 500 personer. Underleverantörerna var många. Dessutom utgjorde flygflottiljen ett viktigt inslag i Söderhamns tradition och kultur.

När nedläggningen blev ett faktum utnämnde regeringen Söderhamnskommittén med syfte att undersöka vilka stödåtgärder som skulle behövas. Samtidigt pågick i Sverige en debatt om ”den nya ekonomins” möjligheter: IT skulle revolutionera det ekonomiska landskapet. Med hjälp av Internet kunde orter som Söderhamn konkurrera med Stockholm och andra platser runt om på jorden. För att möta den nya ekonomin måste Söderhamn satsa på att utveckla kreativa miljöer som främjar företag inom den nya ekonomin.

Representanter från kommunen åkte till Blekinge där det pågick en satsning på IT. Soft Centre området i Ronneby var i full gång för att befrämja utveckling av IT. Genom licens skulle Söderhamn etablera ett Soft Center där entreprenörskap kunde frodas. För att få licens skulle Söderhamn begränsa affärsidén till elektronisk dokumenthantering.

I december 1997 vaknade invånarna i Söderhamn till löpsedlar om ”Söderhamns-paketet”. Paketet som presenterades av kommitténs ordförande innehöll satsning på framtiden. Söderhamns näringsliv skulle omvandlas och dess rykte som en ort förknippad med kriser skulle förbättras. Man utgick från den nya ekonomins möjligheter och satsade på att framtidens företag. IT och högre utbildning skulle prägla Söderhamn.

Den gamla järnvägsstationen byggdes om. Istället för väntsalar skulle man ha moderna IT-lösningar. Från januari 1998 till i början av 2000 kunde man läsa i tidningar om nya etableringar. Soft Center var tänkt som en arena där företag skulle samarbeta för att kunna konkurrera utåt och i det avseende startade man ett IT-nätverk som träffades en gång i månaden. Till nätverket skulle också tjänste-

män vara tillhands i fråga om kompetensutveckling och marknadsföring. Av flera anledningar, inte minst att i samma tid som arbetet i Söderhamn bedrevs så inföll IT-kraschen, misslyckades satsningarna i Söderhamn. Få av de företag som under 1990-talet startades med offentliga stöd lever idag vidare. De ambitiösa planerna kunde aldrig förverkligas och framtidstron kom av sig. Söderhamn blir bilden av klusterbildning med förhinder.

#### *Lokal och global, samarbete och konkurrens. Uppsalas bioteknik i korthet*

Uppsalas biotekniska industriella system (Waxell 2005, på vilken denna framställning bygger) uppmärksammades i slutet av 1990-talet. Ursprunget är dock betydligt äldre och går tillbaka till en forskargrupp kring pionjären The Svedberg. Denna forskning belönades med Nobelpris 1926, och därefter initierade Svedberg ett stort forskningslaboratorium i Uppsala. Med en för sin tid modern utrustning kunde han göra Sverige till en ledande nation inom proteinforskning. Svedberg var också en föregångare i att knyta ihop forskning och näringsliv. Här startade historien om Uppsala som en ort där läkemedelsindustri och forskning går hand i hand.

En ny historieskrivning tar sin början 1995 när Pharmacia, Uppsalas riktigt stora läkemedelsföretag, gick samman med Upjohn. Sammanslagningen innebar att stora delar av företagets forskning flyttades till Stockholm eller utomlands. Skulle detta bli slutet på en stolt epok i stadens historia? Här finns två versioner att tillgå. Den första är en framgångssaga som beskriver hur denna kris för kommunen tack vare satsningar på bioteknik innebar en nytändning. Fusionen med Upjohn och nedläggningen av forskningen blev i denna version ett startskott för en rad nya företag som kunde undanröja den hotande krisen. Uppsala blev ett centrum för bioteknik. Den alternativa versionen berättar om ett mycket mer långsiktigt skeende. Under en lång tid före sammanslagningen hade det i Uppsala funnits företag vid sidan av Pharmacia: Amersham Biosciences, Pharmacia Diagnostics, Fresenius Kabi och andra, som också kunnat samarbeta med kommunens olika forskningsinstitutioner. Det var alltså inte fusionen som drog igång detta. Däremot blev det starten för en marknadsföringssatsning där Uppsala lanserades som ett dynamiskt centrum för bioteknikindustri. Under de första åren av 2000-talet lyckades man bland annat placera över 200 artiklar som missionerade detta, skrivna av inhyrda frilansjournalister. Det nya, enligt denna alternativa historieskrivning som framförallt Waluszewski (2003) företräder, var således hur kommunen marknadsfördes snarare än bioteknikindustrins absoluta storlek eller betydelse.

Det finns förhållanden kring Uppsala och det biotekniska industriella klustret som är mindre kontroversiella. Även om fusionen inte hade någon allena saliggörande effekt, är ändå Pharmacias roll odiskutabel. Kring detta storföretag har andra mindre verksamheter kunnat växa fram. Det är också personliga bekant-

skaper från Pharmacia som utgör grund för de formella och informella nätverk som etablerats. Har man en gång jobbat tillsammans på företaget finns något gemensamt, som också blir grunden för tillit mellan aktörerna, trots att de kan vara formella konkurrenter. Samarbetet med de akademiska institutionerna i Uppsala är också centralt, liksom att denna forskning håller världsklass.

Relationen mellan olika aktörer inom bioteknik i Uppsala är täta och intensiva. Det uppfattas till och med som svårt för utomstående att komma in i nätverken. Här sker också kontinuerligt ett kunskapsutbyte mellan representanter för de olika bioteknikföretagen. Detta tydliggörs också av att många av företagets styrelseledamöter sitter i flera styrelser, hälften av bolagen har gemensamma styrelseledamöter. Samtidigt beskrivs relationerna som präglade av tävlingsanda och prestige – här lever tydligt samarbete och konkurrens sida vid sida. Den lokala arbetsmarknaden är också betydelsefull för rekrytering, även om rörligheten mellan företagen tycks begränsad (tio procent personalomsättning bland de studerade företagen). Om det sociala samspelet, liksom arbetsmarknaden, är lokalt till sin karaktär, så tonar istället affärsrelationerna fram som världsvida. Marknaden för de flesta företagen i biotekniksystemet är global. Sammanfattningen av exemplet Uppsala pekar därför på sammanvävningen av det globala och lokala. Denna typ av kluster går inte att föreställa sig utan både en arbetsmarknad i närområdet, och en världsomspännande marknad och kunskapsbildning.

#### *Outsourcing av kommunal städverksamhet*

Som vi kommer att se i Engstrands kapitel kom talet om kärnverksamhet inte bara att fokuseras på tillverkningsindustrin utan även på offentlig sektor. I början av 1990-talet drogs kommunerna till exempel med stora budgetunderskott och de hade stort behov av att effektivisera sin verksamhet. I Norrköping och Linköping, liksom i många andra kommuner, infördes 1992 en konkurrensbaserad utförar- och beställarmodell. Den kommunala verksamheten konkurrensutsattes och öppnades för privata företag, starta-eget-kurser anordnades och anställda uppmanades att starta eget.

Serviceorganisationer bildades som ett paraply för de enheter som inte längre definierades som kärnverksamhet, det vill säga all den verksamhet som enligt kommunallagen inte var tvingande för kommunerna. I Norrköping uttrycktes det som att: ”kommunens sekundärservice ska skötas till lägsta kostnad oavsett produktionsform. Entreprenörer är med andra ord välkomna, bara det blir billigare” (Rapp kommande). Under detta paraply sorterade den offentliga städmarknaden, som exemplifieras här.

I början av år 1992 fanns i vardera kommunen runt 500 städerskor anställda för att hålla kommunens lokaler rena. I Norrköping omsatte städverksamheten närmare 60 miljoner kronor och i Linköping 70 miljoner. I båda kommunerna



fick städenheterna problem när de som resultatenheter skulle bära sina egna kostnader. Gemensamt för kommunerna var att de såg som sin enda utväg att privatisera städenheterna. Skillnaden blev privatiseringens genomförande, städerna valde inte samma väg till målet. Aktörernas handlande på olika nivåer skilde sig åt. Resultatet i de här två kommunerna blev fyra helt olika avknoppare, två i vardera kommunen men också att allt fler privata utförare tog sig in på den nya attraktiva kommunala städmarknaden.

Outsourcingen ledde till att i Linköping kunde, med kommunens benägna bistånd, en arbetsledare för ett par städenheter utnyttja situationen till det företagande han länge drömt om. Efter att ha vunnit en kommunal städ-upphandling startade han i början av 1993 sitt företag, InneMiljöVårdarna AB. De följande tre åren privatiserades i upphandlingar flera städenheter med övertalighet i kommunen som följd, eftersom inga kommunala städerskor ville följa med till de nya entreprenörerna där de erbjöds sämre anställningsvillkor – lägre lön enligt ett annat kollektivavtal, kortare arbetstider och fler arbetsuppgifter. När sedan kommunen ville sälja ut resterade städobjekt till ett stort städbolag, Partena Clean, protesterade städerskorna och lyckades driva igenom att ett personalbolag bildades, Städ & Miljöservice AB. 121 städerskor följde med till det nya bolaget, de flesta som delägare.

Norrköping privatiserade tidigt hela sin städverksamhet. Där ansågs kostnadsprofilen vara 30 procent för hög, vilket översattes till en övertalighet på 100 personer. En snabb och resolut rekonstruktion av städverksamheten genomfördes under hösten 1992, varefter verksamheten bolagiserades, Norrköpings Städ-service AB, efter beslut av kommunalfullmäktige den 28 januari 1993. I Norrköping kunde sedan det internationella städföretaget ISS Servisystem AB utnyttja sitt ekonomiska kapital och sitt goda renommé för att inkorporera hela det kommunala städbolaget i två steg – 49 procent i mars 1993 och resterande 51 procent den 1 april 1994. I och med köpet blev Norrköpings Städservice AB ett helägt dotterbolag till ISS Sverige. Samma dag fusionerades bolaget med ISS. En av de kommunala städerskorna arbetade några år i det nya städbolaget som städledare. Som sådan fann hon att det var omöjligt för henne att påverka de tuffa arbetsvillkoren för städerskorna i den konkurrensutsatta städverksamheten och hon startade därför eget. Det blev startpunkten på ett företagande som stöddes av Arbetsförmedlingen inom ramen för olika arbetsmarknadsåtgärder (Rapp kommande).

De nämnda aktörernas motiv för att gå in på den kommunala städmarknaden skilde sig åt. För ISS var det en ny stor intressant marknad som öppnade sig i ett läge när den privata städmarknaden hade stagnerat. Städledarens företag, InneMiljöVårdarna AB, kan karakteriseras som ett ”önskeföretag” ur de kommunala beställar-utförar-modell förespråkarnas synvinkel. En driftig anställd lade ett bra bud på sin egen verksamhet. Han effektiviserade och utvecklade verksamheten och berikade den lokala marknaden (Sundin & Rapp 2006). För delägarna i

personalbolaget och städledaren i Norrköping var företagandet en protest mot allt hårdare arbetsvillkor och ett sätt att undvika arbetslöshet. Städ & Miljöservice AB är den sorgliga historien om ett personalbolag som redan från början fick dras med en rad opåverkbara kostnader och förlorade städområden och aldrig fick möjlighet att öka sina intäkter rejält. De många ägarna hade delvis olika incitament och synpunkter på företagets uppdrag (Sundin & Rapp 2006) och mer energi ägnades åt interna problem snarare än att driva verksamheten. I grunden var de negativa till den kommunala omvandlingen och deras företagande kan ses som att de gjorde motstånd mot försämrade villkor i städverksamheten och därför startade eget.

När specialisering och outsourcing flyttar in i offentlig sektor blir bilden något annorlunda än hos de privata företag som beskrivits här. Exemplet visar hur den första perioden av utkontraktering av städtjänster gestaltades i två kommuner. De små entreprenörerna pressades hårt av storföretagens aggressiva prissättning och det visade sig svårt för många aktörer att kunna konkurrera om städkontrakten. Efter den inledning som beskrivs här har nya företag tillkommit och avknoppade företag förlorat marknadsandelar när konkurrenter pressat priser och kommuner i första hand ser till kostnadsbilden när anbuden jämförs.

#### *Tekojobb i småföretag flyttar utomlands*

Hillebergs tillverkar och säljer tält för friluftsliv. Produkterna finns i det högre prisskiktet och tillhör de mer avancerade på marknaden. Att tälten används av olika äventyrare på expeditioner runt om i världen är en viktig del av marknadsföringen.

Tälttillverkningen startade i helt egen regi 1983 i Hackås i Jämtland, men flyttade sedan de fyra milen till Östersund. Verksamheten har växt i lugn takt, med egenfinansiering som grund. Omsättningen har ökat från 4–5 miljoner 1983 till cirka 30 idag. 1997 flyttade tillverkningen från Östersund till Estland. Ägaren och dåvarande VD såg det som ett överlevnadsvillkor: ”Hade vi fortsatt tillverka i Sverige, hade ett tält som affärerna idag tar 6 000 för kostat 10 500 i butikerna. Det är inte aktuellt. Då hade vi inte funnits kvar.”

Alternativet blev att i ett helägt dotterbolag köpa en fastighet i Estland, blåsa ut allt där, ställa i ordning, flytta dit maskiner och anställa folk. Företaget tog alla kostnader direkt, genom att betala dotterbolaget för de höga engångskostnaderna.

I Estland har vi en total produktionskostnad per timme på 50 kronor, mot cirka 400 i Sverige. Textil är inte dyrt att investera i, en industrisymaskin kostar 100-110 000 kronor, allt är billigt att ställa i ordning. Vi finns i en stad med gammal textilindustri. Ett par veckors utbildning räckte, hälften var utbildade skräddare.

En möjlighet för Hillebergs var att som konkurrenterna starta tillverkning i Kina. Men eftersom de bedömde att det skulle vara svårt att säkerställa kvaliteten där, drog man igång det egna företaget i Estland.

1997 var vi 15 personer här i Östersund i produktionen och 5 tjänstemän som arbetade med administration, produktutveckling, försäljning och lager. Idag har vi 30 anställda i Estland och 10 personer arbetar med administration i Östersund – alltså är vi dubbelt så många på båda funktionerna.

Företaget har också två personer anställda i ett dotterbolag i USA som arbetar med den amerikanska marknaden. Åttio procent av produktionen säljs utanför Sverige.

### *Hallströms fortsätter producera i Sverige*

Hallströms verkstäder ligger i Näliden, tre mil väster om Östersund. Det tillverkar rör och delar för ventilation, och sysselsätter cirka 120 personer. Företaget ägs i sin helhet av familjen, och en farfar till nuvarande ägaren/VD startade verksamheten 1914. Åttio procent av tillverkningen utgörs av enkla bulkprodukter som säljs via återförsäljare runt om i Europa. Den mindre delen tillverkas av yrkeskunniga arbetare i rostfritt på beställning, för användning i särskilda miljöer som sjukhus, processventilation inom cellulosaindustrin, virkestorkning med mera. I företagsgruppen finns också två mindre företag med specialtillverkning, det ena i Näliden, Nälidens Värmeindustri med 45 anställda som tillverkar kompletta skorstentar för fastbränsleeldning och har en omsättning på 50 miljoner, samt Nordsamverk i Östersund med tolv anställda som tillverkar rostfri utrustning för operations-salar, renrum, storkök, inredningsdetaljer och så vidare.

De flesta arbetsuppgifterna är enkla. Det krävs en till två veckor att lära sig de flesta moment, säger VD. När de under en period tog in ett bemanningsföretag för att ha nattskift krävdes en vecka innan de behärskade arbetet. Det är överlag alltså inga högkvalificerade industrijobb, även om många monotona arbeten har ersatts med robotar och den utvecklingen fortsätter. VD bedömer att de i dagsläget har fem akademiker i hela företagsgruppen, och av alla anställda kanske 25 procent behöver någon form av specialistkompetens.

Försäljningen sker via grossister, varför administration är förhållandevis liten i Näliden. De marknadsför sina produkter tillsammans med grossisterna, genom att till exempel bjuda kunderna att se verkstäderna och åka skidor i näraliggande Åre. Att hålla goda relationer till grossisterna är väldigt viktigt för att hålla försäljningen uppe. Men företaget anser sig också ha andra konkurrensfördelar. Konkurrenter saknas inte, och Sverige ligger långt framme inom ventilations-tillverkning tack vare kyligt klimat och stränga byggnormer. Lindab i södra Sverige är världsledande på området, med 4 000 anställda, av vilka nära 3 000 arbetar utanför Sverige. Men Hallströms verkstäder har valt en annan väg:

Vi konkurrerar genom att vara det lilla kundvänliga företaget. Här fastnar inte kunden i telefonväxlar och ska trycka 1 och stjärna, berättar VD. Vi försöker klara snabba order och anpassa oss till kundens behov. Vi håller därför också stora lager, något som inte alltid är enligt läroböckerna. Men det ger hög beredskap och är något vi säljer bra på. Vi avsätter också 5 miljoner varje år till investeringar. Så försöker vi utveckla vår produktion.

Andra fördelar är en låg personalomsättning genom en bra och stabil arbetskraft. Den genomsnittligt anställda har arbetat på företaget i 16 år. Lönerna och andra kostnader är också lägre i Näliden än i till exempel en expansiv region.

Så länge familjeägandet kvarstår, och det är finansiellt försvarbart att driva industriföretaget vidare i Näliden kommer heller ingen flytt av produktionen ske. Men hade inte förändringarna i arvs- och gåvoskatten genomförts, hade heller inte ett generationsskifte varit möjligt, menar VD. Och med andra ägare, stora företag, så vet man aldrig vad som händer.

### **En samlad bild?**

Arbetsdelningens effekter i rummet syns i olika typer av organisationer; stora och små, offentliga och privata. Ericsson delar upp sin verksamhet i skilda enheter, somliga flyttas, andra läggs ner och externa leverantörer tar hand om vissa, av vilka en del läggs ner. Storföretagets agerande har grundliga effekter på sysselsättning och näringslivets sammansättning i regioner runt om i Sverige. Ingen kommun går oberörd ur sysselsättningskriser med den omfattning Ericsson orsakade i Norrköping eller Kumla. Också små privata företag påverkas, inte minst som konsekvens av de stora organisationernas förändringar. I kommuner ”outsourcas” städning, som i vårt exempel, och nya aktörer träder fram. Små städföretag försöker ta upp striden med de internationella storföretagen i branschen när kommunen privatiserar. Ericssons omvandling tvingar en del små företag att upphöra, medan andra som till exempel bemannings- eller IT-företag kan starta eller leva vidare i nya former ofta med ett beroende till storföretaget som arv. Små tillverkningsföretag kan också ha en kostnadssituation som gör verksamhet i Sverige omöjlig. En flytt av tillverkningen till ett låglöneland kan innebära att tillkommande jobb i Sverige inom administration och annat delvis kompenseras jobbflytten. Ett exempel visar hur mindre tillverkningsföretag kan hitta konkurrensfördelar som gör flytt ointressant åtminstone i dagsläget. Men tanken på var verksamheten ska finnas lokaliserad tycks ändå finnas levande.

Det framträder alltså ingen enkel samlad bild. Förändring och kontinuitet beror av vilket rum vi vistas i. I Östersund finns Ericsson kvar, även om det är Solectron som i huvudsak sköter sammansättningen av produkterna. I Norrköping har fabriken omvandlats till ett universitetsbibliotek medan det i Kumla finns ett nedbantat Ericsson med ny inriktning. Den som söker en entydig berättelse letar förgäves: jobben och geografin ser också i Sverige olika ut från

plats till plats när effekterna av globala skeenden och företags specialisering studeras.

### *Aldrig någon slutpunkt*

De nedlagda Ericssonverksamheterna i Norrköping och Kumla ersatte på 1960-talet dåtidens krisindustrier i Sverige: textil, konfektion och skor. Nu försvinner en del av Ericssonjobben i Norrköping, Kumla och Östersund till Kina och Indien. De indiska företagen inom IT och BPO ser samtidigt hoten med de högre lönerna i landet, och flyttar eller planerar flytta en del av verksamheten till Filippinerna eller något annat land i närheten med ännu lägre löner. Tanken är att istället satsa på tjänster med högre marginaler som klarar löneläget. Det kan gälla systemutveckling inom IT eller att omvandla callcenterverksamheter till att också omfatta tjänster som höjer kundernas försäljning: speciella databaser eller kunskaper om marknaderna. Callcenterföretagen skulle härigenom också bli en form av konsultföretag. Att tillverka produkter eller erbjuda tjänster som anses mindre beroende av löneläget och erbjuder högre marginaler är därför en genomgående strävan för företag både i västvärlden, Indien och Kina.

Vi har berört några av de särskilda fördelar som svenska företag besitter (flexibilitet, kvalitet, leveranssäkerhet till exempel). Exemplet visar på andra konkurrensfördelar. Stränga svenska byggnormer (tillsammans med det kyliga klimatet?) bidrar till en stark svensk byggmaterialindustri. Eliasson och Eliasson (2005) visar i samma anda hur en krävande lokal efterfrågan ger ett övertag: Avancerad läkemedels- och bioteknikindustri drar fördelar av den offentliga sektorns krav i Sverige och lokaliseras hit. Här är alltså närheten till kunden central, inte bara länken mellan tillverkning och utveckling. I förlängningen av detta resonemang ligger att det på förhand inte går att säga vad som faktiskt är konkurrensfördelar och genererar framtida affärsmöjligheter. Stränga miljökrav är ett problem för vissa företag men ger affärsmöjligheter till andra. Skulle IKEA ha varit möjligt utan de höga svenska marginalsatserna? Att kunderna själva ska ägna tid åt att sätta samman möbler var en revolutionerande tanke som möjligen krävde vårt särskilda ekonomiska klimat för att födas. Samtidigt som andra affärsidéer säkert försvåras av samma orsaker.

### *Systemsynsätt + outsourcing = 1*

Inledningsvis i detta kapitel beskrevs arbetsdelningens geografi utifrån två teman som framstod som motstridiga. Systemsynsättet handlar om koncentration av verksamheter som en följd av geografisk specialisering. Det andra temat, flytt av jobb och outsourcing, har en rakt motsatt effekt, jobben sprids utifrån tanken att organisationer ska renodla sin verksamhet. Funktioner som inte anses passa in i "kärnverksamheten" flyttas, möjligen för att utgöra underlag för nya koncentrationer. Denna renodling föder alltså i sin tur nya företag med egna och nya krav

på lokalisering; telefonsupport på en plats och lönehantering på en annan. På så sätt förenas de skenbara motsättningarna, och förutsätter varandra. Geografisk specialisering hör alltså nära samman med organisationers renodling. Kapitlet beskriver också hur det hos många organisationer finns kraft att driva specialiseringen allt längre. Många upplever fördelar med att köpa in det som tidigare utfördes i företaget: tillverkning av varor eller tjänsteverksamhet. Denna utveckling slår över hela arbetsmarknaden, privat såväl som offentlig, storföretag likaväl som mindre verksamheter. Organisationers specialisering ger därför effekter på många lokala och regionala arbetsmarknader.

### *Kön och arbete*

Konsekvensen av både flytt av jobb (outsourcing) och systemansatser/kluster blir mer ensartade arbetsmarknader – en specialisering i rummet. Det går att lyfta fram flera aspekter av detta – inte minst växande sårbarhet för regionala och lokala arbetsmarknader (eller det som ibland benämns funktionella regioner). Begreppet syftar på de territorier där människor antas vilja eller kunna pendla till sina arbeten. Men en anslutande fråga är vilka effekter denna specialisering får för den könsuppdelade arbetsmarknaden. Det är redan idag uppenbart hur långa pendelavstånd missgynnar kvinnor som har huvudansvaret för hushållsarbete och barn (Nordenmark 2004). Men frågor om kön och jobb går längre än så. Lindberg (2004) hävdar att de texter om kluster som producerats av Visanu, ITPS, SNS och regeringen saknar jämställdhetsperspektiv och endast nämner begrepp som jämställdhet, genus och kvinnor slentrianmässigt. Hon menar att detta får konsekvenser för vilken typ av nyföretagande som premieras. I hennes studie av Västerbotten får inte näringar som till exempel turism, småskalig livsmedelsförädling och andra tjänstenäringsområden möjlighet att utvecklas till livskraftiga näringar eftersom det främst är branscher som traditionellt förknippas med män som förs fram i klusterdiskussionen. Detta är ett av flera exempel som kan länka samman förändringarna i jobb och geografi med den könsuppdelade arbetsmarknaden. Forskare som Friberg (1993) och Forsberg (1997) har lyft fram andra, och ringat in fenomenet med begreppet ”regionala könskontrakt”.

### *Hot eller möjlighet? Gemensamt ansvar!*

Slutligen. Medier målar upp en mörk bild där jobb bara tycks röra sig åt ett håll: ut ur Sverige. Samtidigt fortlever eller utvecklas verksamheter här. En del jobb flyttar tillbaka. Småföretagsexemplen visar på konkurrensfördelar som kännetecknar landet, Ericssons kvarvarande tillverkning lyfter fram andra. Denna kluvna bild förstärks av intrycken från Kina och Indien. I dessa länder bygger världens stora industri- och tjänsteföretag nu upp arbetsplatser: Nokia, General Electric, ABB och IBM för att ta några exempel. Många av dessa arbeten utfördes tidigare i USA eller Europa. Men som avsnittet om Kina och Indien i

kapitlet visar skapar detta en ny marknad. Mest uppenbart gäller det infrastruktursatsningar, men det slutar inte där. När den indiska och kinesiska medelklassen börjar resa intresserar det förstås turismindustrin jorden över. Kan avancerad svensk sjukvård vara en ”exportvara” till krävande och betalningsstarka kunder i Asien? Äldrevård är ett annat område som kan utgöra utgångspunkt för samma typ av resonemang: hur ska Kina klara påfrestningen på samhället när politiken med ett barn ger effekter på åldersstrukturen: Vilka tar hand om de äldre där och hur ska det organiseras? Här kan det fortsätta med annat i traditionell svensk välfärdspolitik; miljöfrågor, regionala utvecklingsfrågor och annat. En central slutsats blir att arbetstillfällenas geografiska omflyttning enkelt uttryckt har två sidor: hot eller möjlighet. En kärnfråga för parterna på svensk arbetsmarknad har alltid varit att underlätta för att skapa de nya jobb som ersätter de gamla. Denna klassiska fråga kräver emellertid andra svar när det är jobbens rörlighet i geografien som är utgångspunkten tillsammans med de nya gigantiska marknader som öppnas upp. Hur ska utbildningssystemet i stort anpassas till det som sker? Vilka krav ställs på vidareutbildning i organisationerna, på kontor och verkstadsgolv? Finns möjlighet att skapa ett brett engagemang för detta bland alla anställda? Att hantera frågor som dessa blir utmaningen för all parter på arbetsmarknaden: företagarna och deras organisationer, fackföreningsrörelse likaväl som politiker.

### Litteratur och materialförteckning

- Bengtsson L., Berggren C. & Lind J. (2005) *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber Vinnova.
- Berggren C., Brulin G. & Gustafsson L.-L. (1998) *Från Italien till Gnosjö: om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Berger S. (2005) *How We Compete. What Companies around the World are Doing to Make it in Today's Global Economy*. New York: Currency Book, Random House, Inc.
- Breschi S. & Lissioni F. (2001) ”Localised Knowledge Spillovers vs. Innovative Milieux: Knowledge ’Tacitness’ Reconsidered” *Papers in Regional Science*, vol. 80, s. 255–273.
- Calmfors L. (2006) ”Globalisering, löner och arbetslöshet” *Ekonomisk Debatt*, vol. 34(4), s. 34–50.
- Chandler A.D. (1977) *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman J.S. (1994) *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass.: Belknap.
- The Economist* (2004) ”A World of Work. A Survey of Outsourcing” 13/8 2004.
- The Economist* (2005) ”The Tiger in Front. A Survey of India and China” 5/3 2005.

- Eliasson G. & Eliasson J. (2005) *Kostnad eller kompetens? En fallstudie av företag som flyttat produktion från utlandet till Sverige*. Stockholm: Samverkan för tillväxt. ISA Nutek Vinnova.
- Engstrand Å.-K. (2003) *The Road Once Taken. Transformations of Labour Markets, Politics, and Place Promotion in Two Swedish Cities, Karlskrona and Uddevalla 1930–2000*. Arbetsliv i omvandling 2003:2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engstrand Å.-K. & Ekstedt E. (2005) ”Från diversifiering till kärnverksamhet: telekomföretaget Ericssons omvandling i Östersund och Norrköping” Arbetslivsrapport 2005:32, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engstrand Å.-K. & Sätre-Åhlander A.-M. (2003) ”Samverkan för lokal ekonomisk utveckling – företagsnätverk, politik och högskola i Östersund och Karlskrona” s. 21–46 i Ekstedt E. & Wolvén L.-E. (red.) *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling. Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland*. Arbetsliv i omvandling 2003:15, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Forsberg G. (1997) ”Rulltrapperegioner och social infrastruktur” i Sundin E. (red.) *Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling. Rapport till Utredningen om fördelning av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. SOU 1997:83, Stockholm: Fritzes.
- Friberg T. (1993) *Den andra sidan av myntet – om regionalpolitikens enögdhet. En idéskrift ur kvinnligt perspektiv från Glesbygdsmyndigheten i Östersund*. Östersund: Glesbygdsmyndigheten.
- Friedman T. (2005) *The World is Flat. A Brief History of the Globalized World in the 21st Century*. London: Allen Lane, Penguin Books.
- Fölster S. (2004) *Den stora omfördelningen av arbete – utflyttningen hot och möjligheter. Det ekonomiska läget*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Hudson R. (1999) ”The Learning Economy, the Learning Firm and the Learning Region: A Sympathetic Critique of the Limits to Learning” *European Urban and Regional Studies*, vol. 6(1), s. 59–72.
- Johannisson B. (1998) ”Personal Networks in Emerging Knowledge-based Firms: Spatial and Functional Patterns” *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, s. 297–312.
- Lindberg M. (2004) *Samlade tankar kring hållbara kluster. Inspiration för politiker, tjänstemän, företagare och andra. Erfarenheter från Emma Resurscentrum projekt ”Klusterbygge ur ett jämställdhetsperspektiv”*. Vilhelmina: Emma Resurscentrum.
- Malmberg A. (2002) *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. A2002:008, Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Marshall A. (1890/1916) *Principle of Economics. An Introductory Volume*. (Seventh Edition ed.), London: Macmillan.
- Martin R. & Sunley P. (2003) ”Deconstructing Clusters: Chaotic Concepts or Policy Panacea” *Journal of Economic Geography*, vol. 15(3), s. 5–35.



- Moulaert F. & Sekia F. (2003) "Territorial Innovation Models: A Critical Survey" *Regional Studies*, vol. 37(3), s. 289–302.
- Nordenmark M. (2004) *Arbetsliv, familjeliv och kön*. Umeå: Borea Bokförlag.
- Nuur C. (2005) *Cluster Dynamics and Industrial Policy in Peripheral Regions. A Study of Cluster Formation as a Local Development Process*. Stockholm: Royal Institute of Technology, KTH. Industrial Economics and Management.
- Näringsdepartementet (2001) *Rapport om tillväxtavtalen: Första året*. Ds 2001:15, Stockholm: Fritzes.
- Näringsdepartementet (2002) *Rapport om tillväxtavtalen: Andra året* Ds 2002:34, Stockholm: Fritzes.
- Näringsdepartementet (2003) *Rapport om tillväxtavtalen: Tredje året – från tillväxtavtal till tillväxtprogram*. Ds 2003:43, Stockholm: Fritzes.
- Piore M.J. & Sabel C.F. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Pitsilis E.V., Woetzel J.R. & Wong J. (2005) "Checking China's Vital Signs" *The McKinsey Quarterly*.
- Polanyi M. (1967) *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.
- Putnam R.D. (1992) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Rapp G. (kommande 2006) "Möjligheter och hinder för avhoppare – tioårigt perspektiv på privatiseringen av städverksamheten i två kommuner" i Sundin E. & Thörnqvist A. (red.) *När anställda blir företagare*.
- Saxenian A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Sundin E. & Rapp G. (2006) *Städerskorna som försvann – individen i den offentliga sektorn*. Arbetsliv i omvandling 2006:2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Waluszewski A. (2003) "Ur Pharmacias aska reste sig ingen Fågel Fenix" *Axess*.
- Waxell A. (2005) *Uppsalas biotekniska industriella system, En ekonomisk-geografisk studie av interaktion, kunskapspridning och arbetsmarknadsrörlighet*. Geografiska regionstudier. Uppsala: Uppsala universitet. Department of Social and Economic Geography.
- Wigren C. (2003) *The Spirit of Gnosjö – The Grand Narrative and Beyond*. Dissertation Series No. 17. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wikman A. (2003) *Indikatorer på företagens omstruktureringar: Ett förslag till utbyggd omvärldsbevakning*. Arbetsliv i omvandling 2003:3, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.



## 4. Den nya arbetsdelningen ur ett köns-genusperspektiv

*Elisabeth Sundin*

I programskissen ”Den nya arbetsdelningen” återfinns några etablerade indelningsgrunder för nutida samhälle och debatt. De som nämndes var bland annat privat och offentlig sektor, arbetsgivare och arbetstagare och manligt och kvinnligt. Programmet måste ta sin utgångspunkt i det etablerade, från hur det är, men också ifrågasätta det som är så etablerat att det tas för givet. Detta ifrågasättande genomsyrar bokens alla kapitel. Ifrågasättandet rör både praktiken och retoriken och avser både de etablerade indelningsgrunderna och vad som ryms på ömse sidor om de så skapade gränserna. I det här kapitlet är det manligt och kvinnligt som står i fokus. Som kommer att framgå är manligt och kvinnligt, med andra ord kön och genus, något som alltid genomsyrar alla delar av samhället ända ner till dess minsta beståndsdelar – det vill säga det är, i allmänhet, den mest identitetsbärande egenskap individerna har och en kraftfull struktureringsprincip på alla nivåer. Det motiverar att dimensionen bör beaktas i alla de ansatser som här presenteras. I denna första volym från projektet väljer vi dock att göra ett separat kapitel som rör kön och genus för att explicitgöra dimensionens relevans och tydliggöra utgångspunkterna, det vill säga dagsläget. Det är en stor uppgift som kan göras på många olika sätt. Som det blir imorgon beror på hur det är idag och hur det är idag beror på hur det var igår – eller med andra ord det blir som det blir för att det är som det är för att det var som det var. Den seghet som uttrycks i föregående mening gäller i hög grad kön/genusdimensionen. Påståendet kan ses som den övergripande tes som drivs i detta kapitel. För att driva den kommer vi att explicitgöra de skillnader som finns mellan kvinnor och män, mellan det manliga och det kvinnliga. Det är ingen unik ståndpunkt. Åren 1995–1998 arbetade till exempel en utredning med uppdraget att ”kartlägga och analysera fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män” i korthet kallad Kvinnomaktutredningen. I dess slutbetänkande, SOU 1998:6, konstateras inledningsvis bland annat att ”Sverige inte är ett jämställt land, att arbetslivet inte fungerar rationellt och att könskvotering är vanligt”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Påstående ”könskvotering är vanligt” syftar framförallt på att män väljs just för att de är män mestadels utan att det uppmärksammas och ibland helt omedvetet både för den som kvoterar och för den som kvoterar.

Att betona stabiliteten i genusrelationerna innebär inte att blunda för förändringar. Vid varje tid finns ”sprickor i mönstret”.<sup>2</sup> Den nya arbetsdelning som vi har börjat beskriva i denna bok kan, kanske, föra med sig en ny könsarbetsdelning – åtminstone i vissa dimensioner. Det återstår dock att undersöka och analysera med avseende på drivkrafter och eventuella variationers bestämningsfaktorer. Det bör i det sammanhanget erinras om att förändringar i sig inte med automatik innebär ökad jämställdhet vare sig i Sverige eller annorstädes. Jämställdheten är en historia med många exempel på två steg framåt och ett, eller rentav två eller tre bakåt.

Upplägget i kapitlet är så här: I nästa avsnitt presenteras några begrepp som används flitigt både i den allmänna debatten och i vetenskapliga sammanhang. Att de är så allmänt förekommande har fördelen att de är kända och accepterade men nackdelen att de ibland används på ett flytande och motsägelsefullt sätt. Därefter ges en statistisk bild av den svenska arbetsmarknadens könssegregering såsom den ser ut idag men också med några tillbakablickar och exempel på yrken som ”bytt kön”.

Den beskrivande delen av den horisontella arbetsdelningen följs av en del om den vertikala, och så ytterligare en del som närmare beskriver andra aspekter av könsarbetsdelningen. Både löner och andra ersättningar, tider och arbetsvillkor, risker och krav ska beröras – men mycket kortfattat. Det avsnittet anknyter särskilt till det kapitel som har ”tid” som genomgående tema men även till de delar av retorikkapitlet som behandlar flexibilitetskrav och flexibilitetsbegreppet.

I projektet ”Den nya arbetsdelningen” lägger vi tonvikten på den organisatoriska nivån och organisationernas avgörande roll i ”könskonstrueringsspelet” eftersom vi, som nämndes redan i kapitel 1, är övertygade om att organisationernas funktionssätt avgör utfallen på både individuell och samhällelig nivå. De beskrivande delarna koncentreras till Sverige och svenska förhållanden. Könskonstruktion är dock ingen svensk specialitet och inte heller den segregering och hierarkisering som relateras nedan. Könsarbetsdelningen är globalt etablerad och tillämpad även om den varierar i räckvidd och styrka (Thurén 1996). En rumslig dimension finns för övrigt också på andra nivåer såsom nationell, regional eller till och med lokal.

Liksom ”Den nya arbetsdelningen”-projektet i sin helhet behandlar detta kapitel framförallt formell och registrerad verksamhet. Utanför statistik och organiserad arbetsmarknad finns annat organiserande som går under olika beteckningar såsom svart marknad, oreglerad arbetskraft och så vidare. Också denna del har starka genusdimensioner. Så konstaterade till exempel David Noble redan 1992 att kvinnor är en av de viktigaste varorna i världshandeln. Som ett nationellt exempel på förekomsten av en svart marknad kan nämnas att städbranschens

---

<sup>2</sup> Uttryckt ”sprickor i mönstret” är hämtat från Anna Fogelberg-Erikssons (2005) avhandling *Ledarskap och kön. En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*.

seriösa företagare klagar på att oregistrerade företag förstör marknaden (Sundin 2005). I diskussioner kring kvinnors och mäns skilda positioner och strategier på arbetsmarknaden brukar ibland hänvisas till deras skilda villkor i den så kallade privata sfären. Det är en realitet men vi lämnar den trots det åt sidan i det här skedet av projektet.

### **Kvinnliga män och manliga kvinnor – några centrala begrepp**

Då vi talar om kvinnor och män använder vi ofta begreppen kvinnlig och manlig synonymt med kvinnor och män. Rubriken ”kvinnligt ledarskap” tolkas exempelvis av de allra flesta som att det ska handla om kvinnor som är ledare – inte om män och kvinnor som leder på ett sätt som vi vill beskriva som kvinnligt. Det förekommer tre olika begreppspar som är värda att beröra i sammanhanget.

**Tabell 4.1.** Begreppspar ur ett köns-/genusperspektiv.

---

Kvinna/or	Man/män
Kvinnlig	Manlig
Feminint	Maskulint

---

Det första paret, kvinna-man, avser biologi – kvinnor och män som biologiska varelser. Det absolut särskiljande i den indelningen är rollerna i reproduktions-sfären. Det är ingen invändningsfri klassificering. Det finns många komplikationer både av teoretiskt och empiriskt slag som dock är av mindre betydelse i detta sammanhang.

Kvinnlig och manlig avser, liksom maskulin och feminin, kännetecknen och beteenden som i sin kontext åsatts dessa beteckningar. De är alltså socialt konstruerade. För det socialt konstruerade könet har beteckningen genus kommit att användas först i den vetenskapliga och senare också i den allmänna och politiska debatten kring män-kvinnor, manligt-kvinnligt, och jämställdhet. Debatten, både den vetenskapliga och den allmänna, kring dessa frågor och begrepp är livlig och inte sällan känsloladdad. Vi nöjer oss här med att hänvisa till några tidskrifter och annan litteratur som den intresserade kan gå vidare till.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> I Sverige finns en webblista som sköts av genussekretariatet i Göteborg där dessa frågor ofta diskuteras. Som exempel på tidskrifter kan nämnas *Kvinnovetenskaplig tidskrift* på svenska och *Signs* på engelska. Som exempel på böcker som behandlar organisationer och arbetsmarknad där en diskussion förs om kön och genus kan nämnas Alvesson och Due Billing (1999) *Kön och organisation*; Pettersson (2001) *Genus i och som organisation – Översikt över svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv*; Sundin (1998a) ”Genus i organisationer” i Czarniawska (red.) *Organisationsteori på svenska*; Wahl (2001) *Det ordnar sig – teorier om kön och organisation*; En engelsk tidskrift *Gender Work & Organization* är specialinriktad mot området genus-organisation.

Som varje vuxen vet ändras det som är kvinnligt respektive manligt över tiden. Och varje utlandsresenär har upplevt förvåning över att det vi anser vara kvinnligt inte är det på vissa andra håll i världen. Vad, när, varför och hur dessa förändringar sker har intresserat forskare. Det illustreras längre fram i kapitlet med exempel från arbetslivet. Den process som leder fram till att något åsätts beteckningen kvinnligt eller manligt brukar, i sådana här sammanhang, benämnas *stämpling* (fast ”etikettering” kanske vore mera illustrativt), på engelska *labelling* och beteckningarna som sådana som ”stämplar” eller engelskans ”labels”. Stämplarna, eller etiketterna, tycks allomfattande. De sitter på artefakter, yrken, sätt att tala, mat, färger, kläder och så vidare. Insikten om stämplarna är kulturellt gemensamma och ofta så internaliserade att de ses som ”naturliga” och inte sällan biologiskt givna.

Det kvinnliga är som regel underordnat det manliga. Påståendet kommer att styrkas genom exempel i kommande avsnitt. Det systematiska i underordningen och det allomfattande i könsstämplingen motiverar begreppet *genussystemet*. Några viktiga texter för att beskriva genussystemet är Yvonne Hirdmans kapitel i den svenska maktutredningen publicerat 1990 och hennes bok (2001) *Genus – om det stabila föränderliga former* skriven mer än tio år senare. Hirdmans beskrivning och analys är, enligt mitt förmenande, skarp och användbar i sammanhang som detta. Det hjälper oss både att beskriva och tolka. Jag återkommer därför till dessa begrepp och synsätt senare i kapitlet.

### **Den svenska arbetsmarknadens könssegregering**

Den svenska arbetsmarknaden sägs ibland vara den mest könssegregerade i världen. Påståendet är nog inte särskilt välgrundat. Det är svårt att göra internationella jämförelser dels på grund av att tillgången på statistik varierar mellan olika länder dels på grund av att klassificeringarna är olika. Som exempel kan nämnas att i en del länder måste man vara på jobbet och i arbete för att räknas som förvärvsarbetande medan man i Sverige kan vara frånvarande av en rad olika orsaker, till exempel sjukdom, föräldraledighet eller arbetslöshet och ändå räknas som förvärvsarbetande. I nästa avsnitt ges en statistisk bild av den svenska arbetsmarknadens könssegregering så som den ser ut idag men också med några tillbakablickar och exempel på yrken som bytt kön. Poängen kan redan nu avslöjas: könssegregeringen tycks evig men vad som betecknas som kvinnligt eller manligt och vad som utförs av kvinnor respektive män varierar över tiden. Kanske innebär dock de nya företeelserna i närings- och arbetsliv något genuint nytt? En viss minskning av andelen sysselsatta i branscher med ojämn könsfördelning kan konstateras för de senaste tio åren även om det på senare tid blivit en liten ökning igen.

Påståendet ovan att den svenska arbetsmarknaden är starkt könssegregerad förmärks på olika sätt. Ett är könsfördelningen bland de anställda på näringsgrens- eller sektorsnivå. Där ser mönstret ut som följer:

**Tabell 4.2.** Anställda i åldern 16–64 år efter näringsgren och sektor 2003. 1 000-tal och procentuell fördelning

Näringsgren/sektor	Kvinnor		Män		Könsfördelning i procent	
	Antal	%	Antal	%	Kv	M
Vård och omsorg*	301	16	47	3	86	14
Hälso-, sjukvård	259	14	52	3	83	17
Detaljhandel	126	7	54	3	70	30
Utbildning och forskning	366	20	140	8	72	28
Personlig service	11	1	7	0	62	38
Rekreation, restaurang och hotell	90	5	71	4	56	44
Finansiell verksamhet	221	12	271	15	45	55
Bil- och partihandel samt kommunikation	139	7	347	19	29	71
Industri utom byggnadsverksamhet	173	9	503	27	26	74
Jord- och skogsbruk, fiske m.m.	8	0	24	1	24	76
Byggnadsverksamhet	16	1	172	9	8	92
Övrigt	162	9	150	8	52	48
Totalt	1 872	100	1 838	100	52	48
<i>därav</i>						
Kommuner	661	35	179	10	79	21
Landsting	194	10	43	2	82	18
Stat	111	6	122	7	48	52
Privat	906	49	1492	81	38	62
Totalt, procent		100		100	50	50

\* Förskoleverksamhet redovisas under Utbildning och forskning enligt Svensk Näringsgrensindelning (SNI) 2002. Källa: *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2004*. Örebro: SCB.

Av tabellen ovan framgår att av de tolv näringsgrenarna är det tre som kan betecknas som jämställda enligt den officiellt fastställda gränsen, det vill säga som har en andel av kvinnor och män mellan 40 och 60 procent. Dessa tre – Rekreation, restaurang och hotell, Finansiell verksamhet samt Övrigt – är sektorer som förväntas växa. De mest ojämsställda är det av kvinnor dominerade Barn- äldreomsorg och social omsorg och det av män dominerade Byggnadsverksamhet. Omsorgsverksamhet förväntas också växa på grund av demografiska förändringar.

Alla sektorerna består av en rad olika yrken och en rad olika arbetsplatser. Inom Barn-, äldreomsorg och social omsorg arbetar exempelvis sjukvårdsbi-

träden, vårdbiträden, personliga assistenter och barnskötare. En granskning av de 30 största yrkena visar att endast ett fåtal av dessa uppfyller jämställdhetskriteriet definierat som nämndes ovan. Dessa är kockar/kokerskor, revisorer med flera och gymnasielärare i allmänna ämnen.

De mest könssegregerade yrkena är Kontors- och läkarsekreterare respektive Motorfordonsmekaniker och motorfordonsreparatör med 98 respektive 99,6 procent tillhörande det dominerande könet. Sammantaget innebär detta att endast drygt tio procent av svenska kvinnor och män återfinns i yrken som kan betecknas som jämställda.

Könssegregeringen på arbetsmarknaden kan dock beskrivas som ännu starkare än vad tabellen och de hittills redovisade siffrorna visar på grund av att segregationen ”slår till” på olika nivåer. Som exempel på det kan vi ta de jämställda yrkena Gymnasielärare samt Kockar och kokerskor. Kvinnor och män som är gymnasielärare är ojämnt fördelade mellan olika ämnen och de män som är kockar och de kvinnor som är kokerskor lagar inte mat i samma kök och inte för samma typ av gäster. Vi kan på goda grunder anta att det är kvinnor som dominerar bland dem som lagar mat till skolbarn och äldreomsorg och att det är män som dominerar bland dem som lagar mat till Operakällarens gäster. Dessa förmodanden styrks av det i statistiken fastställda förhållandet att av de privat anställda är 62 procent män, av de statligt anställda är 52 procent män medan de endast utgör 21 procent av kommunalt och 18 procent av landstingsanställda.

Gymnasielärare liksom läraryrket i stort är exempel på ett yrke där andelen kvinnor har ökat kraftigt över tid. Vissa lärarkategorier är nu helt kvinnodominerade, vilket är intressant att konstatera ur flera infallsvinklar. En är att de kvinnor som ville bli lärare länge mötte stort motstånd – utom om de ville undervisa de allra minsta barnen. *Kampen om katedern* (Florin 1990) är den illustrativa titeln på en avhandling som skildrar det förloppet. Läraryrkets olika delar illustrerar också att yrken är jämställda under en period då de är på väg från mansdominans till kvinnodominans och tvärtom. Då kan det verka som att jämställdhet råder i yrket men det tycks sällan bli fallet på lång sikt. Könssegregeringen tycks alltså väldigt seg och beständig men vad som är på ömse sidor om den segregande gränsen varierar över tiden.

Det händer att yrken byter kön. I den ovan nämnda maktutredningen nämns som exempel på yrken där andelen kvinnor kraftigt ökat under de senaste decennierna; lärare, veterinär, biolog, jurist, kemist, journalist och ekonom. Alla dessa är yrken som föregås av en universitetsutbildning. Utbildning är en vanlig strategi hos underordnade grupper för att skaffa sig tillgång till yrken och arbeten som anses vara bra, och som ger status och god lön. Det finns också exempel på andra, icke-professionella, yrken där kvinnors andelar ökat i anmärkningsvärt hög grad. Det gäller till exempel postiljon och busschaufförer. Kvinnor tycks vara rörligare på arbetsmarknaden än män i de flesta avseenden (se Nyberg 2006). Att kvinnor kommer in på av män dominerade arbeten är betydligt



vanligare än motsatsen, det vill säga att män kommer in i av kvinnor dominerande yrken. Sådana exempel finns dock till exempel mejerist (Sommestad 1992). På senare tid är det svårt att hitta något exempel – vilket kanske mer är ett tecken på att det är svårt att se det som pågår än ett tecken på att inga sådana rörelser äger rum. Nya organisationsformer, såsom projektorganisering, och framväxande branscher, såsom sådana skapade av intermediärer, kan vara exempel på rörelser som utmanar bestående könsarbetsdelningar och genusstämplat. Eventuellt kan relativt hög arbetslöshet och inslag av invandrad arbetskraft göra att ”stämpel-byten” blir mera vanligt framöver. Både invandrade kvinnor och män arbetar oftare i yrken med ”fel” könsmärkning än vad som är fallet för svenska kvinnor och män (Wadensjö 1997).

### **Den svenska arbetsmarknadens vertikala könssegregering, det vill säga hierarkisering**

Kvinnor och män arbetar inte bara i stor utsträckning i olika sektorer, yrken och hos olika arbetsgivare – de arbetar också i stor utsträckning på olika nivåer i organisationer. Det uttrycks i Kvinnomaktutredningen som att:

Chefsjobb förknippas helt enkelt med män. Föreställningarna om vilka egenskaper en chef skall besitta överstämmer med existerande föreställningar om manlighet. Det är svårare för kvinnor än för män att göra karriär, bli chef och få hög lön (SOU 1998:6, s. 107).

På kvinnodominerade arbetsplatser har männen större chans att bli chefer än de skulle ha haft på ett mansdominerat jobb. För kvinnor tycks det vara tvärtom. På 43 procent av arbetsplatserna finns inga kvinnliga chefer överhuvudtaget, på 5 procent finns inga manliga chefer (SOU 1998:4, s. 96 ff.). Kvinnor på de högsta befattningsnivåerna har högre utbildning än män på motsvarande nivå.

Dessa förhållanden medför att mäns andel av ledande befattningar som regel är högre än deras andel av de anställda som helhet, och att kvinnors andel av ledande befattningar som regel är lägre än deras andel av de anställda i stort. Kvinnor tycks utgöra många organisationers golv. I siffror avspeglas det som följer av tabell 4.3. Som nämndes i det inledande kapitlet har en viss förändring noterats i dessa avseenden under senare år. Av historien att döma finns det ingen klar och enkelriktad linje.

Den hierarkiska dimensionen som återspeglas i tabellen är en maktdimension, som kan användas i aktuella organisationer. Beslut om bland annat nya organisationsformer fattas som regel av individer i organisationernas övre skikt men ska tillämpas av dem längre ned.

**Tabell 4.3.** Anställda och chefer efter sektor 2003. Könsfördelning (%).<sup>4</sup>

Sektor	Anställda		Chefer	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Privat	38	62	19	81
Stat	48	52	35	65
Kommuner	79	21	59	41
Landsting	82	18	48	52

### Olika arbetsmarknader för kvinnor och män?

Ovan har vi sett att svenska kvinnor och män befinner sig på arbetsmarknaden i (nästan) samma utsträckning. Förvärvsintensiteten är något högre för män men mönstret varierar över landet. I vissa kommuner i Stockholm är nu kvinnors förvärvsintensitet faktiskt högre än mäns. Vi såg också att kvinnor och män i hög utsträckning finns i olika yrken och att män ofta är chefer också över kvinnor – men inte tvärtom. Nedan uppmärksammas en rad andra olikheter. Vissa forskare och debattörer menar att vi kanske bör tala om två arbetsmarknader – en för kvinnor och en för män – hellre än om en eftersom betingelserna och förväntningarna för kvinnor och män, för kvinnliga och manliga yrken är så olika (se Nyberg 1997). Det ska illustreras i de kommande avsnitten. Dessa två arbetsmarknader skiljer sig i väsentliga avseenden från varandra. Hur ska beskrivas nedan men först följer ett avsnitt om löneskillnader.

#### *Löner och andra ersättningar*

Fram till en bit in på 1960-talet fanns i Sverige särskilda så kallade kvinnolönelistor. De innebar i korthet att kvinnor hade sämre betalt då de utförde samma jobb som män bara för att de var kvinnor. De officiella kvinnolönelistorna är nu borta men det är inte utan att man ibland kan få en känsla av att de finns kvar i praktiken. Det finns, troligtvis, en acceptans för att löneskillnader kan vara berättigade av en rad olika orsaker. Jag går inte in i den debatten annat än antydningvis utan begränsar mig till att ge några sifferuppgifter och i övrigt hänvisa till den myckna forskning som finns inom detta område.

Löneskillnaden mellan kvinnor och män är cirka 18 procent. De 18 procenten sammanhänger med en rad olika omständigheter såsom yrkets könssammansättning, individrelaterade egenskaper, arbetsrelaterade villkor och yrkesklass/näringsgren. Enligt SCB finns det en löneskillnad på cirka 8 procent i Sverige

<sup>4</sup> Källa: *På tal om kvinnor och män. Lathund om kvinnor och män 2004*. Örebro: SCB. Även [www.scb.se/templates/tabelOrChart](http://www.scb.se/templates/tabelOrChart)

som förklaras av kön. Det skulle kunna ges beteckningen könslönediskriminering.<sup>5</sup>

Det ekonomiska utbytet av arbete består inte enbart av lönen utan också av andra intäktsökningar eller kostnadsminskningar. Män får, enligt en studie gjord av Lena Granqvist (1997) del av alla typer av anställningsförmåner, utom subventionerade luncher, mer än kvinnor. Störst är skillnaderna för de mest värdefulla förmånerna såsom tjänstebil och del av vinst

### *Arbetstider*

I inledningen nämndes att svenskar har en hög förvärvsintensitet i jämförelse med i många andra länder – men – att de som verkligen arbetar kanske inte andelsmässigt är så många fler. I Sverige räknas nämligen också många som av olika anledningar inte är i arbete som sysselsatta. Deltidsarbete är betydligt vanligare bland kvinnor än bland män, vilket resulterar i att antalet och andelen arbetade timmar på marknaden utförda av kvinnor är betydligt mindre och lägre än de utförda av män.

Kvinnors myckna deltidarbete är och har varit föremål för diskussion på olika arenor. Ibland, till exempel från Handelsanställdas förbund, beskrivs ofta deltidarbetet som ofrivilligt, det vill säga det är snarast fråga om en ofrivillig deltidarbetslöshet.<sup>6</sup> Andra menar tvärtom att särskilt många kvinnor efterfrågar deltidarbete och gärna på ”udda” tider. Exempel kan hämtas från handeln där många kvinnor arbetar helger och kvällar – tider då en make med andra arbetstider kan passa barnen.

Oberoende av vad som är orsak och vad som är verkan kan hävdas att deltidarbete är något som förväntas inom kvinnliga yrken och verksamheter och av de kvinnor som har de arbetena. Kvinnor förväntas acceptera, eller kanske rentav föredra, deltid. De förväntas också acceptera så kallade splittrade scheman och att ha korta anställningskontrakt. Också på män ställs könsspecifika förväntningar exempelvis på att arbeta övertid och göra tjänsteresor som inkluderar bortavaro över natten. Krav på flexibilitet finns alltså på både kvinnor och män – men förväntningarna är könsstereotypa.

Låt oss fortsätta på detta tidstema genom att se på förekomsten av tidsbegränsade anställningar och andra så kallade icketyypiska anställningsformer ur ett köns/genusperspektiv.

---

<sup>5</sup> På tal om kvinnor och män, *Lathund om jämställdhet 2004*. tabell s. 72, samt SOU 1998:6 s. 122. Några delar av Kvinnomaktutredningen behandlade explicit denna fråga. Se särskilt SOU 1997:136 *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* och i den särskilt artikeln skriven av Carl le Grand.

<sup>6</sup> Den ofrivilliga deltidarbetslösheten har diskuterats mycket under senare år. Arbetslivsinstitutet har under några år beforskat området under beteckningen HELA-projektet. En rad publikationer har framställts inom projektets ram. Se också *Slutrapport från HELA-projektet* (2006) i samverkan mellan Arbetsmiljöverket, Arbetslivsinstitutet, Arbetsmarknadsstyrelsen, Jämställdhetsombudsmannen och Svenska ESF-rådet ([www.HelaProjektet.com](http://www.HelaProjektet.com)).

### *Atypiska anställningsformer*<sup>7</sup>

Begreppet atypiska anställningsformer är inte entydigt. Ofta menas med det en hel rad varianter av tider och kontraktsformer som endast har det gemensamt att det inte är fasta anställningar för en arbetsgivare och att arbetet utförs även på andra tider än mellan 8–17 på vardagar. Atypiska anställningsformer har alltid funnits – men de varierar kraftigt mellan sektorer, organisationer, grupper och individer. I detta avsnitt relateras några exempel på vilka skilda uttryck dessa villkor tar sig för kvinnor respektive män.

Att vara tidsbegränsat anställd är i hög grad en ålders- och könsfråga. 58 procent av kvinnorna under 24 år var vid senaste sekelskiftet tidsbegränsat anställda men bara 6 procent av männen över 55 år. Det är de två extremgrupperna. Skillnaderna sammanhänger med skilda branschlogiker och därmed med arbetsmarknadens könssegregering. Tidsbegränsade anställningar är ojämnt fördelade mellan olika branscher. Det är ovanligast inom den av män dominerade tillverkningssektorn och vanligast inom hotell- och restaurang. Olika branscher tillämpar dock olika typer av atypiska anställningskontrakt.

*Behovsanställningar* återfinns i hög utsträckning inom hotell- och restaurang, äldre och handikappomsorg samt handel, sektorer med en stor andel kvinnor. Två tredjedelar av de behovsanställda är kvinnor. Den ökande andelen av behovsanställda anses inte sällan vara ett uttryck för att arbetsgivarnas ställning gentemot arbetstagarna stärkts (förutom de i noten nämnda kan också nämnas Storrie 2001). Behovsanställningar används framförallt på arbetsgivarnas initiativ för att hantera de situationer som uppstår efter det att organisationerna slimmats så att inget internt ”slack” finns kvar.

*Projektanställningar* som andelsmässigt ökat något har inte denna maktimage. Projektanställningar har gamla traditioner inom den av män dominerade byggnadssektorn. Männen dominerar också nu bland de projektanställda. Som grupp betraktat har de projektanställda hög utbildning, väsentligt högre än de behovsanställda. Särskilt markant är de projektanställda kvinnornas höga utbildning. 40 procent av dem har en postgymnasial utbildning. Vissa studier tyder på att projektarbete inte fungerar på samma sätt för kvinnor och män. För kvinnor kan de vara en väg ut ur det organisatoriska karriärspåret medan det för män oftare tycks vara meriterande (Lindgren & Packendorff 2001).

---

<sup>7</sup> Siffrorna i avsnittet är framförallt hämtade från SCB:s *Anställda i åldern 20–64 år efter anknytning till arbetsmarknaden 1987–2001* och Kristina Håkansson's *Språngbräda eller segmentering? – En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda*. Uppgifter har också hämtats från flera skrifter av Michael Allvin till exempel (2001) *Distansarbete – Ett instrument för frihet eller kontroll?* samt Allvin (2004) ”The individualisation of labour”. Gunnar Aronsson och hans forskargrupp har också ägnat frågor av detta slag stort intresse och kopplat dem till de anställdas hälsa. Se exempelvis ”New employment contract” och ”Yrkes- och arbetsplatsinlåsning – en empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser” med samma medförfattare, Gustafsson och Dallner. Toomingas med flera (2003) har särskilt skrivit om callcenters ur samma synvinklar.

*Vikariat* är tillfälliga anställningar som mest innehas av kvinnor och är särskilt förekommande inom offentlig sektors ”mjuka” delar såsom barnomsorg, äldre- och handikappomsorg, och utbildning.

Atypiska anställningsformer används och fungerar således inte lika för kvinnor och män. ”Kön som förklaring” är en delrubrik i Håkanssons (2001) här refererade arbete. Jag citerar här hennes slutsatser så som de formuleras på sidan 57:

Sammanfattningsvis visar resultaten att tidsbegränsade anställningar leder till helt olika effekter för kvinnor respektive män. Oavsett vilken typ av tidsbegränsad anställning, bransch eller socioekonomisk tillhörighet det handlar om, leder en tidsbegränsad anställning till fast jobb för män i betydligt större utsträckning än för kvinnor. Störst är skillnaden för projektanställda där nästan dubbelt så många män som kvinnor övergår till fast jobb. Hypotesen att tidsbegränsade anställningar fungerar som en språngbräda in på arbetsmarknaden stämmer alltså i större utsträckning för män medan segregeringstesen i större utsträckning får stöd av resultaten av kvinnors tidsbegränsade anställningar.

Med segregeringshypotesen menas i Håkanssons framställning att de som har den nämnda typen av anställningar fastnar i sådana situationer och inte kommer in på den ”vanliga” arbetsmarknaden. Arbetsmarknaden är därmed inte en – utan flera med ett begränsat antal övergångar. Om, och i så fall vilka, förändringar som pågår i dessa avseenden är en del av programmet ”Den nya arbetsdelningen”.

Låt mig så övergå till att presentera och diskutera under vilka förhållanden som kvinnor och män arbetar. Hur hårda är jobben? Hur farliga är jobben? Under vilka organisatoriska förhållanden utförs de?

#### *Arbetsförhållanden som leder till skador eller som innebär våld och hot om våld*

Trots att många av de miljömässiga missförhållandena i arbetslivet har förbättrats över åren och risker minskats så är de inte borta. Vissa har visserligen helt försvunnit men andra har tillkommit (se t.ex. Järvholm 2004). Också därvidlag kan vi relatera skillnaden mellan de förhållanden som kvinnor och män arbetar under – det vill säga skador, sjukdom och ohälsa är ett resultat av arbetsförhållandena. Innan några siffror och faktauppgifter refereras ska nämnas att det är svårt att också i detta avseende jämföra över tid och plats. Det är inte bara arbetslivet som förändras utan det gör också regelsystemen, rapporteringsmönstren och individernas upplevelser. Uppgifterna är också spridda och måste sökas i olika databaser och statistik. (För en översikt över dagens statistik och terminologi i Sverige hänvisas till *Samlad statistik från SCB avseende ohälsa*, 2005:1.) Det finns heller inget entydigt och enkelt samband mellan att vara sjukskriven, ha en av läkare konstaterad orsak till att vara sjukfrånvarande och att känna sig sjuk.

Ofta framförs uppfattningen att det finns ett samband mellan konjunkturerna och korttidssjukfrånvaro och mellan strukturella förändringar och långtidssjukfrånvaro och förtidspensioneringar.

Var man arbetar och vad man gör är av avgörande vikt för vilka risker man utsätts för. Det är följaktligen stora skillnader mellan olika näringsgrenar och yrken. Könsarbetsdelningen slår igenom och förmärks genom att män oftast har större olycksfallsfrekvens än kvinnor verksamma i samma näringsgren. Ett undantag är vård- och omsorg. Där är olycksfallsfrekvensen densamma. Olyckornas art är också en avspeglning av arbetsuppgifterna. Män drabbas oftare än kvinnor av sårskador och frakturer medan kvinnor oftare stukar sig och sträcker sig. Händer och handleder är de kroppsdelar som oftast får ta stryk, det gäller båda könen, män dock väsentligt oftare än kvinnor. Höfter, ben och fötter skadas ofta både kvinnor och män medan ryggen är den kroppsdel som kvinnor oftare än män skadar sig i (Arbets-skador 2004, Rapport 2005:1, Arbetsmiljöstatistik).

De organisatoriska och sociala faktorerna är mera svår-mätbara än buller och kemiska ämnen. Det är den subjektivt upplevda känslan som avgör exempelvis om krav är otydliga eller ej. Också i dessa avseenden är skillnaderna mellan kvinnor och män tydliga.

**Tabell 4.4.** Vanligast angivna orsaker till anmälda arbetssjukdomar av organisatorisk och social art, år 2004. Procent.

Orsaksfaktor	Män	Kvinnor	Totalt
Allt för mycket arbete	32	27	28
Mycket hög arbetstakt	29	21	23
Omorganisation, omplacering, konkurs	16	19	18
Problem i relation med överordnade	18	18	18
Problem i relation med kollegor	9	17	15
Otydliga krav	14	18	17
Problem med relationer på arbetsplatsen med tredje person	13	16	15

Källa: Arbets-skador 2004. Rapport 2005:1. Arbetsmiljöstatistik. Preliminära uppgifter. Arbetsmiljöverket. SOS.

En särskild variant av det farliga arbetslivet är våld och hot om våld. Våld och hot om våld kanske är mera stressande än vetskapen om att man kan skada sig på jobbet eftersom våld kan upplevas som opåverkligt och okontrollerbart och därmed särskilt skrämmande. Våldet i arbetslivet har blivit uppmärksammat och debatterat under senare år bland annat beroende på att det ökade kraftigt under andra delen av 1990-talet. Handelsanställdas förbund har exempelvis vänt sig mot ensamarbete, särskilt då nattetid, i affärer och bensinstationer.

Flera kvinnor (drygt 18 procent) än män (omkring 10 procent) uppgav i 2003 års undersökning av arbetsmiljön att de utsatts för våld i arbetet under det senaste

året. För kvinnor är det framförallt delar av vården som är aktuella; skötare/vårdare, sjuksköterskor, socialsekreterare/kurator, undersköterskor, vårdbiträden, personliga assistenter, sjuksköterskor och behandlingsassistenter men också vissa tjänstemän och kassapersonal, medan bland män poliser och säkerhetspersonal ligger i topp följda av fordonsförare av olika slag samt grundskollärare (Arbetsmiljön 2003; Statistiska meddelanden AM 68 SM 0401; AV & SCB 2004).

Vård- och omsorgssektorn är ingen verksamhet som associeras med våld. Flera studier har dock visat att så är fallet i praktiken. Huruvida det är ett nytt fenomen eller något som alltid funnits men inte tidigare uppmärksammats är svårt att säga. I vård- och omsorgssektorn är dock våldet enligt rapporteringen ständigt närvarande. Mer än hälften av de anställda anger att de drabbats under det senaste året och nästan 10 procent utsätts i stort sett dagligen (Viitasara m.fl. 2003). Personliga assistenter tycks vara särskilt våldsdrabbade, vilket kan vara särskilt känsligt eftersom det i hög utsträckning är ett ensamarbete (Menckel 2000).

Inledningsvis i detta avsnitt stod att det inte är enkelt att ur tillgänglig statistik och uppgifter få veta hur det är (om det nu någonsin går att veta hur någonting är). Ett uttryck för det är det faktum att kvinnor tycks ha betydligt svårare än män att få sina anmälningar om arbetsskador godkända. I en studie av Marklund med flera (2004) visas att endast en tredjedel av ansökningar om livskaderänta för yrkesskada eller sjukdom orsakad av arbetet från kvinnor beviljas, medan mer än hälften av de ansökningar som kommer från män tillstyrks. Forskarna spekulerar om orsakerna som förmodligen är multipla. ”Först trodde vi att förklaringen är att kvinnor råkar ut för mindre allvarliga olyckor än män, men det stämmer inte” säger Marklund i ett pressuttalande från Arbetslivsinstitutet i samband med studiens publicering. Bland de bidragande orsakerna finns, menar forskarna, att arbetarskydd och skademätningar under lång tid utarbetats och utvecklats i av män dominerande områden. Det finns också anledning att tro att kvinnor och män inte behandlas likvärdigt i det organisatoriska system som handhar dessa ärenden. Det är till exempel vanligare att ifrågasätta att kvinnors problem hänföra sig till lönearbetet och inte till hemarbete än att ifrågasätta att mäns problem inte är relaterade till lönearbetet.

### **Arbetets organisering**

Allt det som tidigare skrivits om arbetsmarknadens könssegregering, arbetstider och arbetsskador är resultatet av vad som utspelas på landets arbetsplatser, det vill säga i organisationer. Hur det är i organisationerna är resultatet dels av beslut fattade vid olika tidpunkter och av en rad handlingar utformade i stunden. Genus och köns- och genusrelationer skapas och skapas i de organisatoriska processerna och verkligheterna. Här ska jag belysa några olika förhållanden och möjligheter som olika typer av verksamheter har.

Den första aspekten som ska beaktas är om organisationer tillhör den offentliga eller den privata sektorn – en indelning som återfinns i den inledande projektbeskrivningen för ”Den nya arbetsdelningen”. I den privata sektorn är det, som regel, ägarnas intressen som styr och som ska styra. Styrprinciperna i den offentliga sektorns organisationer är demokratiska, ytterst fastställda av medborgarnas/väljarnas vilja. Andra punkter som karaktäriserar den offentliga sektorns organisationer är att: *ansvarsområdet* är, på något sätt, offentligt och reglerat i lag, *ägandet* är offentligt, *finansieringen* sker via skattemedel eller politiskt beslutade avgifter, *vinstsyfte* ska inte föreligga och *verksamheten* ska präglas av tillgänglighet och allas likställighet (Ringqvist 1996).

### *Tjänsteproduktion*

Som nämnts tidigare är en hög andel av kvinnorna på arbetsmarknaden verksamma inom den offentliga sektorn och en betydligt lägre andel män. Som grupp betraktat är kvinnor också i högre utsträckning än män verksamma i tjänsteproduktion. I grundböcker i organisationsteori sammanfattas tjänsters särprägel som att: 1) tjänster kan konsumeras i samma form som de produceras; 2) de är abstrakta; och 3) de kan inte lagras (Hatch 1997). Det gör dem svårplanerade och svårstyrda. En stor del av den tjänsteproduktion som sker inom den offentliga sektorn är vård, omsorg och utbildning. Det är dessutom verksamheter med en stark känsloladdning och stor politisk tyngd. Inom de delarna dominerar kvinnor bland de verksamma. Produktivitet och effektivitet i tjänsteproduktion är svår att mäta och att rationalisera både i stort och i smått. Många har skrivit om de problemen. Jag väljer här att bygga på Lillemor Westerbergs artikel från 1997.

Westerberg skriver att målen i tjänsteproduktion är svårare att fastställa än i varuproduktion. Inom tillverkning kan det vara fråga om antal, det vill säga kvantitet, medan det inom tjänster ofta uttrycks i kvalitativa termer exempelvis ”en god omsorg” eller ”ett stabilt försvar”. Hur mäter man det? Vem ska mäta det och ur vems synvinkel? På vilken sikt ska omdömet gälla? Hur ska målet relateras till resursinsatsen? Får det goda kosta hur mycket som helst? Vilken omsorg är mest effektiv? Vilka vårdanställda är mest produktiva? Hur ska produktiviteten respektive effektiviteten ökas? När har de anställda gjort nog? Det går ju alltid att utföra litet mera omsorg. Det skrivna räcker förmodligen för att illustrera att tjänsteproduktion kan ställa alldeles särpräglade och svårsmätta krav både på dem som utför tjänsterna och för dem som ska leda verksamheterna. Det diffusa och avsaknaden av kopplingen mellan krav på de anställda och deras bristande kontroll över sitt arbete kan skapa stor stress vilket är väl belagt. Den vanligaste referensen för att påvisa det är Karaseks och Theorell från 1990. Vissa forskare menar att det innebär en extra påfrestning att vara anställd i den offentliga sektorn då dess företrädare ofta har en ambivalent inställning till sin arbetsgivarposition (Gustafsson 2000).



### *Moderna organisationskoncept*

De senaste decennierna har svenskt arbets- och näringsliv präglats av starkt fokus på produktivitet och effektivitet i produktionen. Över världen har spritts koncept såsom Just In Time (JIT), Business Process Re-engineering (BPR) och ISO 9000, det vill säga modeller för att få alla anställda i alla delar av organisationerna att göra sitt yttersta och producera noll fel. Av lätt förståeliga skäl är det svårt att tillämpa dessa modeller i tjänsteproduktion men trots det görs, och har gjorts, försök runtom i världen och landet. Beställar-utförar-modellen (BUM) som introducerades i många kommuner, men också i andra delar av den offentliga sektorn, kan ses som ett exempel på försök att tillämpa tänkesätt som utarbetats i privat sektor och för varuproduktion till den offentliga sektorns tjänsteproduktion. BUM-modellen var ibland en integrerad del av New Public Management (NPM) (se exempelvis Sundin 2000). Konceptet har beskrivits i tidigare kapitel. Här begränsar vi oss därför till några kompletteringar som belyser villkoren i den av kvinnor dominerade offentliga sektorn.

I den skarpa debatt som uppstod kring NPM framställdes ofta den privata sektorn som det eftersträvansvärda föredömet och den offentliga sektorn var ”den fula systemen” som Barbara Czarniawska (1995) uttrycker det i en artikel. Analogt med det så sågs de offentligt anställda som mindre effektiva och kanske rentav mindre duktiga än de privat verksamma. Den nedklassning av den offentliga sektorn och dess anställda som utmärkte många NPM-förespråkarna spreds till de offentliganställda själva. Maria Tullberg har i en artikel år 2003 presenterat ett antal verklighetsuppfattningar och självbilder hon funnit hos den offentliga sektorns egna anställda. Bland de vanliga påståenden hon relaterat fanns exempelvis ”Tyvärr så – är det ju fel personer som befordras till chefer inom det offentliga” och ”Tyvärr så ... är det väl det gamla kommunala myndighetstänkandet som ligger kvar ...”. Det skulle istället kunna vara så, menar Tullberg, att det ses som positivt att de som blir chefer har en gedigen kunskap om den verksamhet de ska leda och det kan ses som positivt att delar av den offentliga sektorn styrs av klara och demokratiskt baserade regelsystem.

Det som beskrivits hittills i detta avsnitt har främst varit inomorganisatoriska förändringar även om också förskjutningar mellan organisationer antydde då BUM-modellens särdrag berördes. Vissa forskare menar att det är förändringar i organisationernas yttre gränser som är det mest betydelsefulla som nu sker (Ahrne 2002). Som exempel på sådana nya företeelser som förändrar organisationers gränser kan nämnas callcenters, bemanningsföretag och outsourcing som alla har behandlats i tidigare kapitel.

### *Rumslig spridning*

Landets befolkning är inte jämnt spridd över landet och det är heller inte näringslivets inriktning och omfattning. Det sistnämnda indikerar att mäns och kvinnors

arbetstillfällena inte är distribuerade på samma sätt. Generaliserande uttryckt kan sägas att kvinnors arbetstillfällen i högre utsträckning än mäns följer befolkningens spridning eftersom de stora kvinnoyrkena är inom omsorg, utbildning och detaljhandel. Generaliserande uttryckt kan också sägas att kvinnors arbetsmarknad är rumsligt snävare än mäns. Det brukar förklaras med att det inte lönar sig för många kvinnor att pendla långt – deras arbetstider är för korta och deras löner för låga – och att deras omsorgsansvar förhindrar lång bortavaro från hemmet. Det är ett tydligt uttryck för att livets olika delar hänger samman på både individuell, organisatorisk och samhälls nivå. Också i dessa avseenden diskuteras nu om gamla etablerade rumsliga fördelar och nackdelar är under omprövning (Friberg m.fl. 2004; Friberg 2005). Det diskuteras bland annat i kapitel 3.

### *Sammanfattningsvis*

Påverkar alla de här nämnda förändringarna kvinnor och män olika eftersom deras position i utgångsläget på arbetsmarknaderna och i organisationerna är olika? Callcenterbranschen är, exempelvis, i hög grad en kvinnobransch. Toomingas med flera (2003) visar i sin genomgång att branschen har karaktäristika som anses utmärka kvinnostämplade verksamheter (det är min terminologi inte Toomingas). Bemanningsbranschens könssammansättning är den som kan förväntas i de branscher där de är verksamma, det vill säga män skickas till av män dominerade organisationer och arbetsuppgifter och kvinnor till av kvinnor dominerade organisationer och arbetsuppgifter (Olofsdotter 2005). I dagsläget är vår tentativa slutsats följaktligen att dessa nya organisationstyper inte är nydanare med avseende på genusdimensionen.

Sammanfattningsvis, och generaliserande, så arbetar kvinnor och män i olika yrken, för olika arbetsgivare, i olika positioner och under olika villkor vad gäller krav, förväntningar och belöningar, det vill säga i olika organisatoriska verktyg. Även då till synes ”allt tycks lika” är det sällan lika.

### **Våffer gör di på detta viset?<sup>8</sup>**

Frågar rumpnissarna i Ronja Rövardotter och det tål att upprepas här. Varför är det på detta viset när det så ofta ter sig irrationellt ur organisationernas synvinkel? Kvinnor som grupp kan också tyckas ha mycket att tjäna på förändringar mot ökad jämställdhet medan män som grupp kan antas ha något att förlora. De senare skulle därmed förväntas vara motståndare till förändringar, vilket de också ofta är (se exempelvis Abrahamsson 2000; Kvande & Rasmussen 1993; Pettersson 2001). Men inte heller kvinnor är särskilt ofta entusiastiska tillskyndare av ökad organisatorisk jämställdhet, vilket kan tyckas mera förvånande. En variant

---

<sup>8</sup> ”Våffer gör di på detta viset?” är titeln på en studie utförd av Malin Tillmar och publicerad dels som en rapport hos NUTEK dels som artikel i *Kommunal Ekonomi och Politik*, nr 3, 2005.

på det temat är att kvinnor, och män, som startar eget sällan gör det på ett sätt som bryter arbetsmarknadens könssegregering (Sundin 1993; 1998b).

Förklaringarna till sakernas tillstånd måste sökas på både individuell, organisatorisk och samhällelig nivå. Till den sista, samhällliga nivån, vill jag hänföra genussystemet som nämndes på några av de första sidorna. Genussystemets aktuella utformning ses ”som det mest naturliga”, det vill säga vi är alla bärare av det. Det är en av de samhällliga och samhällsbärande institutionerna. I det ligger att både kvinnor och män, både ledare och ledda förväntar sig vissa beteenden av kvinnor och i vissa avseenden andra av män. Det är i organisationerna som genussystemet konstrueras och omkonstrueras. Det är därför framförallt där som förväntningar skapas och beteenden sker. Det finns, helt enkelt, organisatoriska genussystemordningar – vilket jag ingalunda är den första att konstatera.

### **Ska det förbli på detta viset?**

Kapitlet ingår i en första gemensam publikation från programmet ”Den nya arbetsdelningen”. Huvudtesen i kapitlet, som angavs redan på de första sidorna, är att genusrelationerna i arbetslivet, det vill säga i organisationerna, tycks stabila och sega. Deras kraft bidrar till att förändringar modifieras i genusrelationskonserverande riktning. De mellanliggande avsnitten har i första hand syftat till att ge en beskrivning av hur det ser ut idag på svensk arbetsmarknad och i andra hand till att påtala historiska förändringar. Hela programmets titel, ”Den nya arbetsdelningen”, har som syfte att visa, förklara och analysera de förändringar i arbetsdelningen som skett och som pågår, det vill säga ambitionen är också att vara framåtblickande. Hittills har vi endast mäktat att sporadiskt visa på att genusdimensionerna också fortsättningsvis tycks ha relevans, men vi har inte gjort systematiska beskrivningar och analyser i anslutning till de förändringar i andra avseenden som skisserats. Det återstår exempelvis att klarlägga om och hur tidens intermediärer deltar i konstruerandet av köns/genusrelationerna. Samverkar de med andra maktprocesser såsom klass och profession? Eller innebär de i genusavseende något nytt? På spaning efter den tid som kommer i skuggan av den tid som flytt måste förhållandena på den organisatoriska nivån beskrivas och analyseras. Det som på en aggregerad nivå tycks stabilt och oföränderligt kan ha många lokala variationer.

### **Referenser**

- Abrahamsson L. (2000) *Att återställa ordningen mellan könen – organisationsförändringar och jämställdhet*. Kvinnoforskningsnytt. 2000:3, s. 3–8, Luleå: Centrum för kvinnoforskning, Högskolan i Luleå.
- Ahrne G. (2002) ”Inledning” i Ahrne G. (red.) *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus AB.

- Allvin M. (2001) *Distansarbete. Ett instrument för frihet eller kontroll?* Arbetsliv i omvandling 2001:10, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Allvin M. (2004) "The Individualisation of Labour" i Garsten C. & Jakobsson K. (red.) *Learning to be Employable*. Houndsmills: Palgrave Macmillan.
- Alvesson M. & Due Billing Y. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Anställda i åldern 20–64 år efter anknytning till arbetsmarknaden 1987–2001*. Stockholm: SCB.
- Arbetsmiljön 2003* (2004) Statistiska meddelanden AM 68 SM 0201. AV & SCB.
- Arbetsuskador 2004* (2005) Arbetsmiljöstatistik. Rapport 2005:1 Preliminära uppgifter. Arbetsmiljöverket. Sveriges officiella statistik (SOS).
- Aronsson G. (2001) "New Employment Contract" Editorial. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 27(6).
- Aronsson G., Gustafsson K. & Dallner M. (2000) *Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser*. Arbete och Hälsa 2000:5, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson G., Gustafsson K. & Dallner M. (2002) "Work Environment and Health in Different Types of Temporary Jobs" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11(2).
- Czarniawska B. (1995) "The Ugly Sister – On Relationships between the Private and Public Sectors in Sweden" *Scandinavian Journal of Management Studies*. November, s. 83–103.
- Czarniawska B. (1998) (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber.
- "Fler män än kvinnor får yrkesskador godkända". Pressmeddelande från Arbetslivsinstitutet. Stockholm. 3 juni 2004. Intervju med Staffan Marklund.
- Florin C. (1990) *Kampen om katedern: Feminiserings- och professionaliseringsprocessen inom svenska folkskolans lärarkår 1860–1906*. Stockholm: Jämfo.
- Fogelberg-Eriksson A. (2005) *Ledarskap och kön – En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsföretag*. Linköpings universitet.
- Friberg T., Brusman M. & Nilsson M. (2004) *Persontransporternas "vita fläckar" – om arbetspendling med kollektivtrafik ur ett jämställdhetsperspektiv*. Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier.
- Friberg T. (red.) (2005) *Speglingar av rum – om könskodade platser och sammanhang*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Granqvist L. (1997) "Sidoförmåner – skillnader mellan kvinnor och män" i Persson I. & Wadensjö E. (red.) *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* SOU 1997:136, Stockholm: Fritzes.
- Gustafsson R.Å. (2000) *Välfärdstjänstearbetet – dragkampen mellan offentligt och privat i ett historie-sociologiskt perspektiv*. Göteborg: Daidalos.
- Hatch M.J. (1997) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur: Lund.

- Hirdman Y. (1990) "Genussystemet" i *Demokrati och makt i Sverige – Maktutredningens huvudrapport*. SOU 1990:44, Stockholm: Allmänna förlaget.
- Hirdman Y. (2001) *Genus – om det stabilas föränderliga former*. Malmö: Liber.
- Håkansson K. (2001) *Språngbräda eller segmentering – En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda*. Forskningsrapport 2001:1, Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Järholm B. (2004) "Yrkessjukdomar ur ett svenskt tioårsperspektiv" i Gustafsson R.Å. & Lundberg I. (red.) *Arbetsliv och hälsa 2004*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet & Arbetsmiljöverket.
- Karasek R. & Theorell T. (1990) *Healthy Work – Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*. New York Basic Books.
- Kvande E. & Rasmussen B. (1993) "Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet" *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 14:2, s. 45–56.
- le Grand C. (1997) "Kön, lön och yrke – yrkessegregering och lönediskriminering mot kvinnor i Sverige" i Persson I. & Wadensjö E. (red.) *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* SOU 1997:136, Stockholm: Fritzes.
- Lindgren M. & Packendorff J. (2001) *Work, Life and Gender – A Study of Project Working Individuals in Two French Companies*. Umeå: Handelshögskolan.
- Marklund S. m.fl. (2004) "Gender differences in occupational disease in Sweden" Konferenspaper, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Menckel E. (2000) *Hot och våld i vård och omsorg. Fakta, forskning och förebyggande arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Noble D.F. (1992) *A World without Women – The Christian Clerical Culture of Western Science*. New York: Knopf.
- Nyberg A. (1997) *Kvinnor, män och inkomster. Jämställdhet och oberoende*. SOU 1997:87, Kvinnomaktutredningen, Stockholm: Fritzes.
- Nyberg A. (2006) "Är kvinnor mer rörliga på arbetsmarknaden än män?" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 12:2.
- Olofsdotter G. (2005) "Att vara anställd i bemanningsföretag" i Fjaestad B. & Wolvén L.-E. (red.) *Arbetslivs och samhällsförändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson L. (2001) *Genus i och som organisation – Översikt över svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv*. Stockholm: Santérus Förlag; Nordstedt.
- På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2004*. Örebro: SCB.
- Ringqvist M. (1996) *Om den offentliga sektorn. Vad den ger och vad den tar*. Stockholm: Publica.
- Samlad statistik från SCB avseenden ohälsa. 2004:1*.
- Slutrapport från HelaProjektet* (2006) Solna: Arbetsmiljöverket.
- Sommestad L. (1992) *Från mejerska till mejerist – en studie av mejeriyrkets maskuliniseringsprocess*. Lund: Arkiv.

- SOU 1997:87. *Kvinnor, män och inkomster. Jämställdhet och oberoende*. Kvinnomaktutredningen. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1997:136. *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Stockholm: Fritzes.
- SOU 1998:4. *Män passar alltid. Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1998:6. *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*. Betänkande från Kvinnomaktutredningen. Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Stockholm: Fritzes.
- Storrie D. (2001) "The Regulation and Growth of Contingent Employment in Sweden" Working paper. Centre for European labour market studies, Göteborgs universitet.
- Sundin E. (1993) *Ny teknik i gamla strukturer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Sundin E. (1998a) "Genus i organisationer" i Czarniawska B. (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber.
- Sundin E. (1998b) *Män passar alltid. Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*. SOU 1998:4, Stockholm: Fritzes.
- Sundin E. (2000) *Bibliotekarien som startade eget – ett exempel på det mesta*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Sundin E. (2005) "Arbetsgivaren som förordade heltid" Working Paper HELA-projektet 2005:4, Arbetslivsrapport 2005:20, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Thurén B.M. (1996) "Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genusteoretiska begrepp" *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 3–4.
- Tillmar M. (2005) "Våffer gör di på detta viset? Villkoren för småföretag inom omsorgen ur ett institutionellt perspektiv" *Kommunal ekonomi och politik*, vol. 9:3.
- Toomingas A., Hagman M., Hansson Risberg E. & Norman K. (2003) "Arbetsförhållanden och hälsa vid ett urval av callcenterföretag i Sverige" Arbetslivsrapport 2003:10, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Tullberg M. (2003) "Orden som förnyar" *Nordiske Organisationsstudier*, vol. 4, s. 61–83.
- Viitasara E., Sverke M. & Menckel E. (2003) "Multiple Risk Factors for Violence to Seven Occupational Groups in the Swedish Caring Sector" *RI/IR*, vol. 58:2, s. 202–231.
- Wadensjö E. (1997) "Invandrarkvinnors arbetsmarknad" i Persson I. & Wadensjö E. (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. SOU 1997:137, Kvinnomaktutredningen. Stockholm: Fritzes.
- Wahl A. (red.) (2003) *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Westerberg L. (1997) "Dubbla rationaliteter – en diskussion kring två studier om barnstugor med resultatansvar" i Sundin E. (red.) *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.

## 5. Arbetsmarknadsintermediärer

– omställningar och institutionella förändringar  
på arbetsmarknaden

*Henrik Bäckström*

### **Inledning**

När vi studerar svensk arbetsmarknad i ett femtonårigt perspektiv kan två förändringstendenser som har kopplingar till varandra iakttas. För det första har det skett och sker kontinuerligt förändringar i anställnings- och organisationsstrukturer på arbetsplatser och i arbetslivet i stort. En del av dessa har diskuterats i Arvidssons kapitel.

För det andra kan förändringar i den omgivande institutionella infrastrukturen identifieras. Bland dessa kan nämnas nya eller omförhandlade kollektiva omställnings- eller trygghetsavtal, omreglering av arbetsförmedlingsmonopol samt alternativa finansieringsformer av arbetsmarknadspolitik och -åtgärder vid sidan av den statliga arsenalen.

I kölvattnet av dessa institutionella förändringar har en ny bransch vuxit fram bestående av organisationer som verkar i mellanrummet mellan arbetstagare och arbetsgivare – arbetsmarknadsintermediärer. De två ovan nämnda förändringstendenserna förefaller stärka varandra och bidra till en utveckling där såväl förutsättningarna för det vardagliga arbetet som de kringstående systemen är stadda i förändring.

Termen omställning har på svensk arbetsmarknad närmast fått en dubbel betydelse. Ur arbetsgivarperspektiv handlar det om omstrukturering av arbetsplatsens verksamhet genom neddragning av antal anställda. Ur arbetstagarperspektiv är innebörden främst ofrivillig övergång från en arbetsplats till en annan. För att hantera omställningssituationer på arbetsplatser har arbetsmarknadens parter inom många avtalsområden kommit överens om omställningsavtal, vilka är kollektivavtal som reglerar, finansierar och organiserar omställningssituationer. Den engelska termen ”outplacement”, som egentligen står för omplacering, har blivit ett etablerat branschbegrepp för de arbetsmarknadsintermediärer som träder in på arbetsplatsen vid omställningssituationer.

## *Förändrade förhållanden på arbetsplatser och i arbetslivet*

Det typiska arbetskontraktet innehållande tillsvidareanställning med arbete hos en arbetsgivare utmanas av en uppsjö tidsbestämda kontraktsformer.<sup>1</sup> Dessa former har ökat med 60 procent sedan 1993 och utgör i dag cirka 16 procent av arbetskontrakten på den svenska arbetsmarknaden (Wikman 2002).

En annan kontraktsform är nyttjande av temporärt inhyrd personal via bemanningsföretag.<sup>2</sup> En bransch som i dag sysselsätter cirka 30 000 personer och som inledde sin verksamhet i början av 1990-talet. Därtill kan nämnas franchisingkontrakten som uppgår till cirka 15 000 (Svenska franchiseföreningen och Svensk Handel 2004). I denna kontraktsrelation är franchisetagaren egenföretagare, även om relationen till franchisegivaren i många stycken påminner om ett anställningsförhållanden snarare än ett affärsförhållande.

Därtill befinner sig många individer i arbetslivssituationer som karaktäriseras av olika typer av inlåsning, som innebär att individen uppfattar sig vara utan möjlighet att byta arbetsplats och/eller yrke även om det vore önskvärt. En studie har visat att drygt en miljon arbetstagare uppfattar sig som inlåsta antingen i icke önskat yrke, så kallad yrkesinlåsning och/eller på icke önskad arbetsplats, så kallad arbetsplatsinlåsning (Aronsson m.fl. 2000). För en del individer gäller båda typer av inlåsning – så kallad dubbelinlåsning.

I detta sammanhang bör även nämnas att mer än en miljon människor försörjer sig genom olika ersättningar som arbetslöshetsersättning, aktivitetsgaranti, sjukpenning och sjuk- eller aktivitetsersättning (förtidspension) i stället för av arbetsinkomster (Bäckström & Ottosson 2006).

Matchningen mellan de som vill och kan utföra arbete och de som vill ha arbete utfört har under de senaste femton åren successivt tagit sig nya uttryck. I fallet med traditionell anställning har man kanske som individ kompetens att själv ingå kontrakt, men ju längre bort vi rör oss från den ”ideala anställningen” desto större verkar behovet av hjälp och stöd bli. När man övergår från till exempel långvarig tillsvidare tjänst inom offentlig sektor eller hos industriföretag till att bli småföretagare möter man bland annat andra regelverk och procedurer.<sup>3</sup>

Även vid snabbare och fler jobbyten under karriären kan behovet av professionell hjälp bli större, annars kommer ju själva arbetssökandet för individen att ta mycket tid och resurser i anspråk på bekostnad av att utföra aktuellt arbete.<sup>4</sup> Om

---

<sup>1</sup> Vikariat utan fast tjänst, objekt-/projekt-, behovs-, prov- och säsongsanställningar.

<sup>2</sup> Som anställd vid bemanningsföretag i Sverige gäller dock i princip tillsvidareanställningsformen.

<sup>3</sup> En vårdanställd som övergår från landstingsanställning till att bedriva vård inom ramen för eget företag kan få hjälp från den fackliga organisationen. Vårdförbundets bolag Viam Vårdförbundet Service AB är till för den som driver eller planerar starta egen verksamhet inom hälso- och sjukvårdsområdet. Företagare får stöd inom två områden: företagandets och professionens. Företagaren kvarstår som medlem i vårdförbundet (se vidare Sundin 2006).

<sup>4</sup> Vid anställning hos bemanningsföretag utförs jobbsökandet av den senare.



dessutom individen i arbetet eller i övergången mellan arbeten är i behov av vård och rehabilitering för att vara arbetsför tillkommer ytterligare andra aspekter i matchningen.<sup>5</sup>

I takt med ovan nämnda förändringar som anställningar med atypiska kontrakt, yrkes- och arbetsplatsinlåsningar och försörjning genom inkomstrygghetssystemen förefaller ett behov av att hjälpa och guida individer genom arbetsmarknadens institutionella system ha vuxit fram. Detta behov av hjälp vid jobbövergångar för oss över till den andra tendensen – förändringar i den institutionella infrastrukturen som finns till för att stödja individer i övergångarna mellan arbetsplatser och bistå arbetsgivare vid omstruktureringar på arbetsplatsen. Ansvaret för att vara anställningsbar och att utveckla sin anställningsbarhet (employability) verkar i allt större utsträckning överföras från arbetsgivare och statliga myndigheter till individer och arbetsmarknadsintermediärer. Därmed har fokus ändrats till problematik kring omställningstrygghet, omställningsbarhet och omställningsförsäkringslösningar (Brulin & Bäckström 2006a, b).

### *Institutionella förändringar*

Parallellt med ovan nämnda förändringar på arbetsplatser har det även skett förändringar i den institutionella infrastrukturen som omger arbetslivet. Vi ska här begränsa framställningen till två sådana förändringar: omregleringen av arbets- och personalförmedlingsmonopolet och förekomsten av nya och omförhandlade kollektiva omställningsavtal mellan arbetsmarknadens parter (se tabell 5.1).

Under 1990-talet har många europeiska länder liberaliserat sin lagstiftning avseende personaluthyrningsverksamhet och övriga former av privat förmedling av arbete. På 1930-talet förbjöds privat arbetsförmedling i Sverige, då all förmedling skulle vara offentlig. Trots lagstiftningen har det förekommit privat personaluthyrning inom till exempel varvsindustrin och kontorsområdet. Totalt sett har dock verksamheten haft marginell betydelse.

Förmedling av arbete och personal reglerades fram till 1992 i 1935 års arbetsförmedlingslag. Tillsammans med ILO-konventionen nummer 96 hindrade arbetsförmedlingslagen utvecklingen av en bransch för arbets- och personalförmedling. Den första omregleringen kom med ”Lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft” (SFS 1991:746). 1992 sade Sverige upp ILO-konventionen nummer 96 om avgiftskrävande förmedlingsbyråer och nästa steg var den nya lagen SFS 1993:440 då arbetsförmedlingens monopol avskaffades eftersom kravet på tillstånd från AMS att bedriva privat arbetsförmedling upphörde. Den nya ILO-konventionen nummer 181 innebar en anpassning till den nya arbetsmarknad som vuxit fram med bland annat bemanningsföretag.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Se Socialförsäkringsutredningens delrapporter (2006) *Rehabilitering – ett långt lidandes historia* samt *Företagshälsovård på tre ben*.

<sup>6</sup> [www.bemanningsforetagen.se](http://www.bemanningsforetagen.se) (2006-09-04).

En andra institutionell förändring är uppkomsten eller omförhandling av en rad kollektiva omställnings- eller trygghetsavtal under 1990- och 2000-talen. Under lång tid har det inte varit aktuellt för LO-kollektivet och för de flesta andra grupperna på arbetsmarknaden med någon typ av avtal, system eller försäkringar för arbets- och personalförmedling som alternativ till den statliga lösningen. Som en viktig grundbult i den svenska modellens arbetsdelning har AMS haft uppdraget att se till att omställningen från lågproduktiva till högproduktiva sektorer skulle ske smärtfritt.

I dag berörs nära hälften av den svenska arbetskraften av parternas egna ”extra arbetsförmedlingar”. Dessa bedrivs i form av kollektivavtalsstiftelser skapade med gemensamma insatser av respektive arbetsgivarförening och deras motparter fackföreningarna och har kollektivavtal som grund. Intressant i sammanhanget är att det i flera fall är marknadens intermediärer: bemanningsföretag, utbildningsföretag och outplacementkonsulter som utför själva omställningsarbetet på arbetsplatserna.

Denna typ av omställningsstöd till arbetstagare motsvarar aktiviteter som arbetsförmedlingen torde förväntas utföra. Parterna väljer dock att i allt högre utsträckning (nya omställningsavtal kan förväntas för kommun- och landstingssektorn) organisera och finansiera omställningsarbeten på egen hand.

### *Institutionella tomrum*

Vi kan föreställa oss att det förekommer intermediärer på en mängd olika marknader. Marknader med intermediärer är inte något nytt under solen. Poängen här är att i ett femtonårigt perspektiv har intermediärer på arbetsmarknaden åter tagit sig nya former som speglar de förändringar på arbetsplatser och av de institutionella förhållanden som skett.

Huvudtesen i detta kapitel är att strukturella förändringar på arbetsplatser och av omgivande system ger, i ett första steg, upphov till institutionella tomrum. Dessa tomrum definieras här som situationer då arbetssätt, regelverk och verksamhetsförutsättningar är i omdaning och därmed oklara.

I ett andra steg medför förekomsten av institutionella tomrum att nya aktörer etablerar sig som intermediärer för att sammankoppla andra aktörer som i den nya situationen har svårigheter att finna varandra på grund av de förändringar som skett. Det kan handla om att de etablerade organisationerna inte klarar av att hantera förändrade förhållanden och därmed täcka in det nya institutionella tomrummet.

I ett tredje steg är det tänkbart att intermediärerna utvecklar sin position och övergår från att ha intermediärfunktionens temporära och förmedlande relationer till att bli organisationer med permanenta relationer med sina avnämare.

Vi kan tolka arbetsförmedlingens och försäkringskassans utveckling i detta perspektiv. Från att ha varit en mellanhand mellan arbetsgivare och -tagare är i

dag många människor, som tidigare nämndes, tillsvidare försörjda via inkomsttrygghetssystemen. Arbetsförmedlingen, arbetslöshetskassorna och Försäkringskassan fungerar därmed inte som aktiv intermediär där individen temporärt får stöd och hjälp för att komma vidare i arbetslivet utan för många snarare organisationer som man har permanent förbindelse med.

Vi kan även spekulera kring de färskare intermediärernas etablering och fortsatta utveckling på arbetsmarknaden i termer av denna trestegsteori. Vi ser redan i dag tecken på att de nyare intermediärerna blir allt mer insnärjda i den svenska institutionella infrastrukturen. Exempel på detta är att anställda vid bemanningsföretag till största del går under kollektivavtal som innebär tillsvidareanställning,<sup>7</sup> regeringens önskan till samarbete mellan bemanningsföretagen och Arbetsmarknadsstyrelsen (Prop. 2005/06:1 Utgiftsområde 13, s. 49) och att outplacementkonsulterna till allt större del erbjuder sina tjänster i anslutning till de kollektiva omställnings- och trygghetsavtal som arbetsmarknadens parter slutit.

### **Arbetsmarknadsintermediärer**

Hjälp och stöd vid jobbövergångar för arbetstagare respektive minskning av personalstyrka ur arbetsgivarperspektiv tillgodoses i tilltagande utsträckning av den växande skaran mellanhänder på arbetsmarknaden eller arbetsmarknadsintermediärer, som vi väljer att benämna dem här. Intermediärerna agerar i gränslandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i syfte att främja parternas behov av arbete, personal, kunskap och kompetens (Hallqvist 2005).

I ett traditionellt arbetslivsperspektiv framhålls ofta att karriärutveckling och kontinuitet i en anställning ordnas inom ramen för ett företag, myndighet eller annan organisation. Arbetsplatsens personalpolitik och -strategier anses utgöra grunden för kompetenssatsningar, karriärutveckling, rekrytering, personalutveckling och så vidare (se exempelvis SOU 1991:56 *Kompetensutredningen* och SOU 1991:82 *Produktivitetsdelegationen*). Vid sjukdom relaterad till arbetet skulle företagshälsovården träda in.<sup>8</sup> I ett lika traditionellt resonemang har det varit arbetsförmedlingarnas och försäkringskassornas uppgift att bistå individer i övergångar mellan jobb.

Det finns forskare som menar att vi bör lösgöra oss från de etablerade föreställningarna om vi vill förstå hur arbetsmarknaden fungerar och vilka roller

---

<sup>7</sup> Anställning vid bemanningsföretag i Sverige innebär i de allra flesta fall att arbetstagarna har kollektivavtal (85 procent av bemanningsföretagen omfattas av kollektivavtal), tillsvidareanställning och i stort motsvarande rättigheter som traditionellt anställda har. Vidare har lokala fack möjlighet (veto) att hindra inhyrning av utomstående arbetskraft. Därtill är det inte möjligt för bemanningsföretagen i Sverige att hyra ut personal till lägre lönenivå än vad som är gällande på arbetsplatsen. Även om personal- och jobbförmedlingen är avreglerad kvarstår regeln att bemanningsföretagen inte får ta betalt av de personer som hyrs ut, endast av de hyrande företagen. Sverige är unikt när det gäller kollektivavtalen inom branschen.

<sup>8</sup> Sedan början av 1990-talet har företagshälsovården i stort tappat sin roll och funktion.

olika aktörer har vid olika tidpunkter och i olika rum. (Bergström & Storrie 2003, kap. 1). Till exempel kan begreppet arbetsgivare låsa in vårt tänkande i vissa banor med avseende på den traditionella arbetsgivarens ansvar, riskåtagande och motsvarande. Även begreppet arbetsmarknad kan problematiseras eftersom det ofta är knutet till traditionella anställningskontrakt, i vissa fall är det kanske mera befogat att diskutera i termer av uppdragsmarknad. Man kan även fråga sig om det finns *en* nationell arbetsmarknad och inte flera regionala eller lokala marknader. Man kan vidare även analysera interna arbetsmarknader som jobbytarcentrum omställningsenheter, arbetsgivarvingar och personalpooler inom ramen för den stora arbetsplatsen.

Om man vill lösgöra sig från etablerade begrepp såsom arbetsgivare och arbetstagare kan man använda sig av uppdragsgivare och uppdragstagare eller exempelvis arbetsköpare och arbets säljare. Ofta finns det också en tredje part inblandad när det gäller relationerna mellan aktörerna. Denna tredje part kanske bara är inblandad för att se till att kontraktet görs upp eller kommer till stånd och sedan får aktörerna sköta sig själva. Ett exempel är head-huntingkonsulter som anlitas av arbetsgivare för att finna en specifik arbetstagare. Ett annat exempel är när arbetsgivaren anlitar en outplacementkonsult för att avsluta kontraktet med en arbetstagare. Det är dock också möjligt att den tredje parten är närvarande under hela kontraktstiden. Detta är fallet då arbetsgivaren anlitar ett bemanningsföretag. I huvudsak är det dessa tredje parter som vi här benämner arbetsmarknadsintermediärer.

Intermediärerna på arbetsmarknaden utgörs av en blandning av globala bemanningsföretag, statliga och privata outplacementkonsulter, myndigheter, privata försäkringsbolag, regionala omställningsbyråer, partsgemensamma trygghetsråd, fackliga arbetsförmedlingar och webbaserade tjänstefunktioner.<sup>9</sup> Det förekommer även samarbetskonstellationer mellan dessa. Det handlar sålunda om en mängd olika institutionella konstruktioner.<sup>10</sup>

I detta kapitel koncentrerar vi oss på de arbetsmarknadsintermediärer som arbetsmarknadens parter skapat, trygghetsråden, och de omställningsförsäkringar som är kopplade till dessa via kollektiva omställnings- och trygghetsavtal. Vi kallar dessa *avtalsintermediärer*. Samtidigt står inte parternas kollektivavtal och avtalsförsäkringar isolerade från andra försäkringssystem och intermediärer – tvärtom är de i hög grad på olika sätt kopplade till dessa (Bäckström 2006; Sjögren Lindquist & Wadensjö 2005). Bland *myndighetsintermediärer* märks

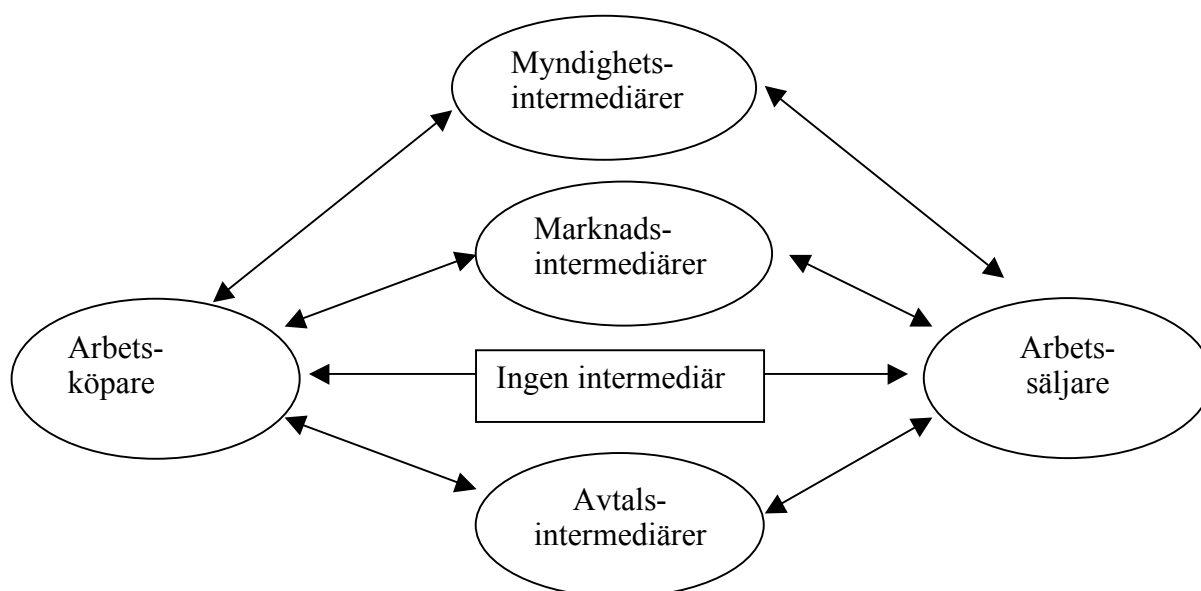
---

<sup>9</sup> Se exempelvis: [www.monster.se](http://www.monster.se); [www.academicwork.se](http://www.academicwork.se) och [www.jobbet.se](http://www.jobbet.se). (2006-01-18).

<sup>10</sup> Ett exempel på detta förhållande är att i regeringens budgetproposition hösten 2005 får AMS i uppdrag att upprätta en försöksverksamhet med bemanningsföretag eller liknande som ska omfatta arbetslösa akademiker och riktas mot små- och medelstora företag. Satsningen beräknas omfatta 4 000 arbetslösa akademiker per år 2006 och 2007 och uppgå till drygt en (1) miljard kronor. Prop. 2005/06:1 Utgiftsområde 13, s 49. Av olika skäl verkar satsningen dock inte bli av (hösten 2006).

Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) med arbetsförmedlingar, arbetslöshetskassor och Försäkringskassan som administrerar offentliga försäkringar. Bland *marknadsintermediärerna* återfinns bland andra bemanningsföretag, outplacement-konsulter och försäkringsbolag som i sin tur handhar privata försäkringslösningar. Det är viktigt att hålla i minnet att olika intermediärer lyder under olika regelsystem och därmed har olika strategier. Till detta återkommer vi.

För att kontrakt ska uppstå mellan uppdragstagare och uppdragsgivare kan vi tänka oss att det behövs mellanhänder, intermediärer, på arbetsmarknaden (figur 5.1). Ett sätt att upprätta kontrakt är att det sker direkt mellan arbets säljare och arbetsköpare (privat kontraktslösning = ingen intermediär). Parterna kan också finna varandra exempelvis via arbetsförmedlingen (myndighetsintermediär), via bemanningsföretag (marknadsintermediär) eller via trygghetsråd (avtalsintermediär).



**Figur 5.1.** Arbets säljare, arbetsköpare och arbetsmarknadsintermediärer.

### *Myndighetsintermediärer*

I ett traditionellt arbetsmarknadspolitiskt perspektiv har *myndighetsintermediärer* som AMS med arbetsförmedlingar och arbetslöshetsförsäkring (via arbetslöshetskassorna) ansetts vara den huvudsakliga lösningen när det gäller att hjälpa människor från en försörjning till en annan (omställning) eller med andra ord att stödja rörligheten på arbetsmarknaden. När sjukdom varit med i bilden har Försäkringskassan och sjukförsäkringen kopplats in. Som tidigare nämndes omreglerades arbets- och personalförmedlingsmonopolet (från 1935) i två omgångar 1992 och 1993 och därmed försvann (delvis) AMS monopolställning. Sedan omregleringen har en mängd aktörer etablerat sig och en marknad för förmedling

av arbete och personal utvecklats (Bäckström 2005, 2006; Bäckström & Ottosson 2006).

### *Avtalsintermediärer*

En viktig del av *avtalsintermediärerna* utgör trygghetsråden.<sup>11</sup> Vissa av arbetsmarknadens parter har sedan 1970-talet bedrivit arbetsförmedling inom ramen för trygghetsråd. Dessa har dock främst gällt privatanställda tjänstemän och kooperativt anställda. 1990 fick de statsanställda ett trygghetsavtal. 2004 fick LO-kollektivet sin Trygghetsfond Svenskt Näringsliv-LO (TSL), vilket innebär att LO-medlemmen inte längre endast behöver ty sig till arbetsförmedlingen för att få hjälp och stöd med att ordna ett nytt jobb eller sysselsättning. Avtalssekreteraren vid LO Erland Olauson har uttryckt det som att ”Det har varit en orimlig ordning att de som löpt den största risken att bli arbetslösa har haft det sämsta skyddet” (Dagens Nyheter 2004-03-11).

Trygghetsråden svarar i dag för kollektivavtalade omställningsförsäkringar till ungefär halva den svenska arbetskraften (cirka två av fyra miljoner). Omställningsförsäkringarna medger åtgärder som syftar till att få individer in i nytt jobb när arbetsgivare av olika anledningar måste dra ner på sin verksamhet. Det handlar både om ekonomisk ersättning utöver tak i a-kassa, coachning samt i viss utsträckning matchning. Ungefär 250 000 individer har under det senaste decenniet (drygt) utnyttjat parternas omställningsförsäkringar. Den centrala institutionen för arbetsförmedling utmanas därmed av flera aktörer (SACO 2005; IAF 2004; IFAU 2004; Riksrevisionen 2006).

Nära förknippad med avtalsintermediärernas omställningsförsäkringar är den offentligt finansierade arbetslöshetsförsäkringen.<sup>12</sup> Förutom arbetslöshetsförsäkringen (och Försäkringskassans försäkringar) erbjuder arbetsmarknadens parter bland annat via sina försäkringsbolag AFA, Alecta, AMF-pension de medlemmar som tillhör aktuellt kollektivavtalsområde ett flertal arbetsmarknadsförsäkringar som AFA-försäkringarna, SAF-LO avtalspension samt ITP och ITPK.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Trygghetsstiftelsen TSN, Trygghetsfonden BAO, Trygghetsrådet TRR, Trygghetsfonden TSL, Trygghetsrådet Fastigo TRF, Trygghetsfonden Fastigo-LO TFL, KFO-Handels två Trygghetsfonder, Trygghetsfonden KFS, Trygghetsrådet TRS och Trygghetsfonden inom det kyrkliga området (se vidare Bäckström 2006).

<sup>12</sup> Begreppet omställningsförsäkring betyder här inte enbart försäkring i strikt juridisk-teknisk mening utan inbegriper även andra omställningslösningar där det fortlöpande avsätts pengar som sedan ska användas i samband med övertalighet eller annan ”skada” som försäkringen täcker. Se även Andersson med flera (2002).

<sup>13</sup> AFA-försäkringarna: AGB (avgångsbidrag), AGS (avtalsgruppsjukförsäkring), TGL (tjänstegrupplivförsäkring) och TFA (trygghetsförsäkring vid arbetsskada). ITP: Industrins och handelns tilläggspension för tjänstemän. ITPK: ITP-kompletterande ålderspension.

### *Marknadsintermediärer*

Även via *marknadsintermediärer* kan individer som står i omställningssituation erbjudas hjälp. Den marknad där privata försäkringsbolag, bemanningsföretag och outplacementkonsulter agerar är på olika sätt involverad i de försäkringslösningar som är kopplade till arbetsmarknadens parter. LO-medlemmar och företag som hör till Trygghetsfonden TSL kan via avtalet nyttja valfritt omställningsföretag på marknaden i sina omställningssituationer (Bäckström 2005). Medlemmar i fackliga organisationer kan teckna så kallade medlemsförsäkringar som exempelvis inkomstbortfallsförsäkringar.<sup>14</sup> Företag kan via privata försäkringsbolag teckna försäkring som gäller när personalen insjuknar.<sup>15</sup> Företag anlitar även agenter som erbjuder sjukvårdsrådgivning i syfte att minska de anställdas sjukfrånvaro.<sup>16</sup>

Vanligt är även att storföretag, banker och andra större arbetsplatser själva erbjuder omställningslösningar för de anställda som sägs upp (även om det ofta sker med underleverantörer som trygghetsråd, outplacementkonsulter och så vidare). För närvarande har till exempel TeliaSonera ett pågående omställningsprogram där 3 000 övertaliga på olika sätt ges stöd till ny försörjning bland annat genom en särskild omställningsenhet och omfattande program för avgångspensioner för de som är 60 år fyllda. Ett annat exempel utgör Saab i Linköping som via ett fristående bolag Industrikompetens i Östergötland AB kan hantera personalfrågor på många olika sätt. Saab-anställda kan övergå till anställning i bolaget, men sedan hyras in till Saab för specificerade projekt. Den anställde kan även hyras ut till andra företag i regionen.

Bland de senaste intermediärkonstruktionerna på spelplanen för arbetsförmedlingstjänster är Civilingenjörsförbundet som tillsammans med det privata försäkringsbolaget SalusAnsvar och bemanningsföretaget Manpower under 2006 startade sitt eget alternativ till den statliga arbetsförmedlingen.<sup>17</sup> Även Civilekonomerna, JUSEK och Naturvetarna har skapat motsvarande konstruktioner.

### **Arbetsmarknadsintermediärernas strategier**

Innan vi går in på detta kapitelns huvudsakliga fokus, avtalsintermediärerna, ska vi något bekanta oss med de olika arbetsmarknadsintermediärernas huvudsakliga strategier. Arbetsmarknadens intermediärer kan anta olika strategier som grund för sitt arbete, vilket har koppling till att de tillhör olika regelsystem. I tidigare

---

<sup>14</sup> Se till exempel: [www.inkomstforsakring.com/jusek/](http://www.inkomstforsakring.com/jusek/) (2006-01-09).

<sup>15</sup> Se [www.if.se/foretag](http://www.if.se/foretag) (2006-01-09) om IF Rehabs försäkring.

<sup>16</sup> Medhelp och Visavi är två agenter som arbetsgivare anlitar. Sjukanmälan görs inte till arbetsplatsen utan till en sjuksköterska hos omställningsagenten, som diskuterar sjukfrånvaron med den anställde och även gör uppföljningssamtal. *Jusektidningen* (nr 5 2005) ”Sjukskrivning på entreprenad”.

<sup>17</sup> [http://www.newsdesk.se/view\\_pressrelease.php?id=74918](http://www.newsdesk.se/view_pressrelease.php?id=74918) (2006-01-11).

forskning har i huvudsak fyra omställningstrategier identifierats (Bäckström 2006).

Den första omställningsstrategin, *reglering*, utgörs av att intermediärerna reglerar och hanterar olika former av ekonomiska ersättningar av vilka arbetslöshetsersättningen bara är en.<sup>18</sup> Trygghetsrådets reglering av avgångsersättningar och avgångsbidrag är exempel, men även andra ekonomiska ersättningar förekommer (se vidare i avsnitt om Trygghetsrådets omställningsförsäkringar). Akassorna är ett exempel på en intermediär som i princip uteslutande arbetar enligt denna strategi.

En andra strategi, *coachning*, innebär att intermediären riktar insatserna mot arbetslösa (eller blivande arbetslösa) individers kompetensutveckling, karriärplanering och behov av personlig rådgivning utan direkt förfrågan av eller koppling till specifik arbets-/uppdragsgivare. De olika trygghetsråden arbetar främst enligt denna strategi.

En tredje strategi är strategin som går ut på att sammanföra specifika arbetstagare och arbetsgivare eller uppdragstagare och uppdragsgivare, *matchning*. Matchningen kan ta sig många olika uttryck. Trygghetsrådet TRR är det enda av trygghetsråden som direkt erbjuder arbetsgivare arbetskraft. Arbetsförmedlingens uppgift, vilket framgår av namnet, är att förmedla arbete mellan arbetstagare och arbetsgivare. Bemanningsföretagen har kanske den tydligaste och mest fokuserade inriktningen på matchning (Walter 2005).

Den fjärde strategin, *tankning*, som är nyare och under utveckling, innebär att intermediären i allt större utsträckning blir individens hemvist på arbetsmarknaden över tiden mellan olika arbeten. Ett exempel redan nu är bemanningsföretagen där individen kan ha tillsvidareanställning, men arbeta hos en mängd olika uppdragsgivare över tiden. Mellan uppdragen erbjuder bemanningsföretaget olika kompetenshöjande åtgärder. Ett annat exempel utgör Teateralliansen där skådespelare är tillsvidareanställda, men regelbundet skådespelar i olika teateruppsättningar på olika teatrar.

Huruvida bemanningsföretagen exempelvis mellan uppdragen bistår individen i hennes arbetslivsutveckling och arbetslivssituation är dock oklart. Trygghetsråden å sin sida utför denna roll, men individen har inte som regel någon starkare relation över tiden med denna intermediär. Omställningsuppdrag utförs när det uppstår en omställningssituation (enligt i omställningsavtalet reglerad situation som innebär övertalighet i personalstyrkan) ur arbetsgivarens perspektiv (när övertalighet föreligger).

Framöver kan man tänka sig att omställningsförsäkringar utlöses på initiativ av arbetstagaren som därmed erbjuds omställningsstöd fast det inte finns någon

---

<sup>18</sup> Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO (2004) heter de facto "Avtal om en avgiftsbestämd omställningsförsäkring". Även AMS framhåller i dag att arbetslöshetsersättningen (som hanteras både av arbetsförmedling och arbetslöshetskassa) ska betraktas som en omställningsförsäkring (och inte till exempel en yrkesförsäkring).

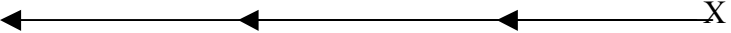


övertalighetssituation (frivillig eller ofrivillig) som bakomliggande orsak. Det kan handla om att individen av exempelvis privata orsaker eller sjukdomsorsaker måste eller vill byta arbetsplats. På tankningsstationen skulle kompetensutveckling, personliga utvecklingssamtal, karriärrådgivning med mera kunna arrangeras. Men man kan även tänka sig att förhållanden kring själva tankningen stöds (exempelvis barnomsorg och sjukvård).

Vi kan fortsätta diskussionen med utgångspunkt i de olika intermediärerna och deras omställningsstrategier i enlighet med tabell 5.1 nedan. Det har framkommit att olika intermediärer fokuserar någon eller några av fyra olika omställningsstrategier. En viss konfiguration av omställningsstrategier kan sägas utgöra intermediärens omställningskoncept.

Myndighetsintermediärerna har främst en regleringsroll, även om AMS även arbetar med matchning. Avtalsintermediärerna fokuserar coachning. Marknadsintermediärerna arbetar främst med matchning, vilket gäller i högre grad bemanningsföretagen. Företag och andra arbetsplatser som sköter omställning själva (situationen där inga intermediärer i princip agerar) har naturligtvis tillvidare den traditionella rollen att verka för personalens kompetens- och karriärutveckling över tiden inom ramen för verksamheten. Men som inledningsvis anfördes förefaller denna tankningsroll successivt föras över till andra intermediärer i omställningssystemet (se tabell 5.1, pilen på sista raden).

**Tabell 5.1.** Olika arbetsmarknadsintermediärers huvudsakliga omställningsstrategier.

	Myndighetsintermediärer	Avtalsintermediärer	Marknadsintermediärer	Ingen intermediär
Reglering	X			
Coachning		X		
Matchning			X	
Tankning				

I enlighet med den inledningsvis presenterade trestegsteorin: strukturella förändringar på arbetsplatser och av regelsystem som åtföljs av institutionella tomrum där intermediärer etablerar sig som senare blir huvudspelare, skulle vi kunna tänka oss att mer och mer av tankningsstrategin framöver förflyttas från arbetsplatser till dagens intermediärer. Det pågår överväganden om dylika strategiska val hos arbetsmarknadens parter och trygghetsråden.

### Trygghetsråden – avtalsintermediärerna

En intermediärgrupp som på olika sätt ska underlätta jobbyten är arbetsmarknadens parter trygghetsråd som agerar utifrån de omställningsavtal parterna

tecknat. Råden beviljar omställningsstöd både i ekonomiska och aktiva (rådgivning och coachning) termer för de avtalsmedlemmar som blivit, eller är på väg att bli, utan jobb. Trygghetsråden kan uppfattas som en typ av privatiserad arbetsförmedling och arbetsmarknadspolitik.

I dag berörs nära hälften av den svenska arbetskraften (46 procent, drygt två miljoner anställda av totalt cirka 4,45 miljoner) av parternas egna ”extra arbetsförmedlingar”. Dessa bedrivs i form av kollektivavtalsstiftelser skapade med gemensamma insatser av respektive arbetsgivarförening och sina motparter fackföreningarna och har kollektivavtal som grund. Stiftelserna går under beteckningar som Trygghetsfonder, -råd, och -stiftelser. Avtalen benämns omställnings- eller trygghetsavtal. I dag finns drygt tio dylika stiftelser för olika sektorer på arbetsmarknaden (se tabell 5.2).

Dessa omställningsavtal innebär att arbetsgivare kontinuerligt inbetalar (försäkrings-) premier (cirka 0,3 procent av lönesumman) till en fond vars medel en uppsagd arbetstagare på olika sätt får tillgodogöra sig i syfte att underlätta omställningen till nytt arbete. Avtalen innefattar personer som blir ”ofrivilligt” uppsagda på grund av arbetsbrist (i det statliga avtalet kan det även röra omlokalisering och frivillig rörlighet).

Ungefär 250 000 individer har under de senaste 15 åren nyttjat parternas omställningsförsäkringar. TRR har haft cirka 150 000 klienter (1994–2004), TSL 12 000 (startade först 2004), TSn cirka 75 000 (sedan starten 1990), TRS 5 000, Trygghetsfonden BAO-Finansförbundet 8 000, KFS 1 000, TRF och TFL 1 000, KFO-Handels trygghetsfonder 1 500.

Tillkomst av nya arbetslösa eller blivande arbetslösa under 2004 för TRR 23 253, för TSL 12 000 (1 september 2004 – 1 september 2005), för TSn 2 015, för TRS 642, för Trygghetsfonden BAO-Finansförbundet 238, KFS 150, TRF och TFL 100 och KFO-Handels trygghetsfond 237. Sammantaget har alltså närmare 40 000 personer 2004 skrivits in på trygghetsråden.

När det gäller i vilken uträkning trygghetsråden lyckats med sina uppdrag är uppgifterna knapphändiga. Det finns inte några effektstudier som säger något om vad som skulle ha hänt individer som inte tagit del av omställningsförsäkringarna. I detta sammanhang behövs det också vidare problematiseras hur försäkringarnas utfall ska utvärderas. Man bör ha i åtanke att av alla trygghetsråd är det i huvudsak bara ett som arbetar med matchningsstrategin. De övriga arbetar med reglerings- och coachningsstrategierna. TRR anger för 2004 att cirka 70 procent av de uppsagda fått ny anställning (83 procent tillsvidare och 17 procent lång visstid), 9 procent inlett längre studier i minst ett år, 8 procent startat eget företag och 7 procent har bedömt att de själva ordnar ny försörjning, 3 procent övergått i föräldraledighet och 3 procent avslutat omställningsprogrammet utan lösning. TSn anger att man vid uppsägningstiden slut utvärderar i vilken situation individen står i. Som tumregel gäller att 50 procent fått nytt jobb, ny utbildning eller startat eget, 25 procent är i målinriktade åtgärder och 25 procent

**Tabell 5.2.** Omställnings (trygghets)-avtal, anställda, trygghetsråd och parter.

<b>Bransch</b>	<b>Antal berörda anställda</b>	<b>Trygghetsråd</b>	<b>Senaste avtal</b>	<b>Parter</b>
Statlig	Cirka 250 000	TSn, Trygghetsstiftelsen 1990	Trygghetsavtalet TA 1998	Arbetsgivarverket – OFR-S, P, O, SACO-S, SECO
Bank	Cirka 45 000	Trygghetsfonden BAO 1992	Trygghetsöverenskommelse 1997	BAO-Finansförbundet
Privat näringsliv	Cirka 700 000	TRR Trygghetsrådet 1974	Omställningsavtal 1998	Svenskt näringsliv – PTK
Privat näringsliv	Cirka 950 000	TSL Trygghetsfonden 2004	Avtal om en avgiftsbestämd omställningsförsäkring 2004	Svenskt näringsliv – LO
Fastighet	Cirka 9 000	TFR, Trygghetsrådet Fastigo 1973	Trygghetsavtal 2001	Fastigo – Sif, Ledarna, AF, CF, SKTF
Fastighet	Cirka 13 000	TFL, Trygghetsfonden Fastigo – LO 1983	Omställningsavtal 2005	Fastigo – LO
Kooperationen	Cirka 35 000	KFO-Handels Trygghetsfond 1974 (tjänstemän)	Trygghetsavtal 1977	KFO – Handels
Kooperationen	(ingår i ovannämnda 35 000)	KFO-Handels trygghetsfond (butiksbiträden, lagerarbetare) 1979	Trygghetsavtal 1982	KFO – Handels
Kommun-nära företag	Cirka 30 000	Trygghetsfonden KFS 1994	Trygghetsavtal 1994	KFS – Kommunal, HTF, Vårdförbundet, SEKO, Lärarförbundet, SKTF, CF/CR och Ledarna.
Kultur (och vissa mindre företag)	Cirka 20 000	Trygghetsrådet TRS 1972	Omställningsavtal 2004	Arbetsgivaralliansen, Svensk scenkonst – PTK
Kyrkan	Cirka 7 500	Trygghetsfond 2005	Omställningsavtal 2005	Svenska Kyrkans församlingsförbund – Kommunal, SKTF, Lärarnas samverkansråd, SSR, Jusek, Kyrkans akademikerförbund m.fl.
Arbeter- och folk-rörelsen	Cirka 2 000	4 mindre fonder inom KP 1980-1990-talen		Delar av arbetar- och folkrörelsen – Handels

är öppet arbetslösa. Av den sistnämnda gruppen är 10 procent fortfarande det efter två år och 5 procent efter tre år. Fem till 7 procent av de uppsagda stats-tjänstemännen startar eget företag med i snitt 1,8 anställda. TSL anger som mål att minst 70 procent av de uppsagda som deltar i omställningsåtgärder ska få ett nytt arbete med minst sex månaders varaktighet eller startat egen verksamhet senast tre månader efter avslutad omställningsåtgärd (Bäckström 2006).

### *Trygghetsfondernas omställningsförsäkringar*

Trygghetsfondernas omställningsförsäkringar kan indelas i passivt och aktivt stöd. Det passiva stödet (ekonomiskt stöd) utgörs av ekonomiska ersättningar och i första hand av utfyllnad av arbetslöshetsersättningen från arbetslöshetskassorna.

Avgångsersättningarna (AGE) för de olika grupperna skiljer sig åt men utgör i många fall ersättning upp till 70–80 procent av tidigare inkomst utöver tak i a-kassan. Ett undantag är LO-medlemmar som i stället erhåller ett engångsbelopp i form av avgångsbidrag (AGB, 25 000–36 000 kronor beroende på ålder). Även utbetalningstiderna skiljer sig åt, men följer i flera fall den tid för ersättning som gäller för a-kassorna. I vissa fall finns det även möjlighet att erhålla förlängd AGE.

Det finns krav på viss ålder (40 år) för erhållande av ekonomisk ersättning, men inte hos alla fonder och kravet förefaller successivt försvinna. Det finns även krav på att den uppsagde ska ha varit anställd viss tid inom visst företag, viss bransch eller sektor (ofta 1–3 år). Förutom avgångsbidrag och -ersättningar erbjuder de olika fonderna olika varianter av andra ekonomiska bidrag:

- löneutfyllnad under viss tid (vid nytt arbete med lägre lön)
- ersättning för pensionspremiebetalningar
- introduktionsstöd till ny arbetsgivare
- bidrag till avgångspensioner, pensionsersättningar
- bidrag för resor
- bidrag till hyra
- bidrag till utbildning
- bidrag till starta eget företag
- ledighet under uppsägningstid, förlängd uppsägningstid, efterskydd.

Alla erbjuder inte allt, utan det finns olika kombinationer av ekonomiska bidrag och även skillnader i tider de utbetalas. Detta handlar alltså om stöd utöver det stöd som de offentliga försäkringarna erbjuder den som blir arbetslös. Även när det gäller det aktiva stödet (omställningsstöd) är floran stor. Försäkringarna erbjuder olika program och verktyg för att hjälpa den uppsagde till nytt jobb. Det handlar om:

- personlig, individuell rådgivning för uppsagd (coachning)
- förebyggande åtgärder hos arbetsgivare

- olika utbildningsinsatser, (för uppsagda, fack och chefer)
- kontakttagning med potentiella arbetsgivare
- tillgång till bemanningsföretags uthyrningsorganisation
- värdering av affärsidéer
- organiserande av projekt och program på arbetsplatser.

När man studerar trygghetsråden och de omställningsavtal som gäller idag i förhållande till tidigare avtal, finner man ett flertal intressanta punkter som också speglar förändringar i arbets- och näringsliv:

a) *Avtalstexternas övergripande ansats.* Dagens avtalstexter fokuserar ekonomiska förhållanden för företagens och andra arbetsgivares verksamhet som utgångspunkt för omställningsförsäkringarna. Det handlar om allt starkare konkurrenssituation, verksamhetens produktivitet och effektivitet samt behov av att omstrukturera verksamheter. I tidigare avtal är arbetstagarens trygghet i fokus. De nyare avtalen benämns omställningsavtal i stället för som tidigare trygghetsavtal.

b) *Arbetsätt och organisation.* Vissa fonder har övergett åtgärder gällande förebyggande insatser på arbetsplatsen och ekonomiskt stöd till arbetsgivare, medan andra har vidareutvecklat dylika strategier. En del fonder har en egen organisation med rådgivare eller konsulenter (från några tiotal till 100-tal), medan andra delvis eller helt och hållet anlitar de konsultföretag som agerar på den omställningsmarknad som växt fram i Sverige sedan avregleringen av arbets- och personalförmedlingsmonopolet 1993. TSL (Trygghetsfonden Svenskt Näringsliv-LO) förlitar sig helt på marknaden när det gäller vem som ska utföra omställningsarbete på arbetsplatsen. De lokala parterna kan välja vilken omställningskonsult de vill, alternativt välja någon av ramavtalsleverantörerna som Adecco, Arbetslivstjänster, Antenn, AS/3, Aventus, Eductus, Lernia, Manpower/Right, Poolia, Samhall Resurs, TRR Outplacement. Bland regionala omställningskonsulter kan nämnas Industripoolen, Resurstorget LO-facken och Proteko.

c) *Tidpunkten för när insatser för omställning kan påbörjas.* Flera av fonderna kan inleda omställningsprogram i ett mycket tidigt skede på arbetsplatsen. Till och med innan uppsägningar har bestämts. Att råden kan rapportera nya anställningar för uppsagda redan vid uppsägningstidens slut eller i ett tidigt skede beror på att de kan gå in i en omställningsprocess i en mycket tidig fas på arbetsplatsen – det vill säga innan uppsägningar har skett. TRR arbetar med konceptet ”tidig risk” och TSn med ”tidig omställning”. Detta kan ses i förhållande till AMS 100-dagars regel (den arbetslöse får söka jobb på egen hand de första tre månaderna). I vissa omställningsförsäkringar gäller även att stöd beviljas till arbetsgivare i förebyggande syfte med tanken att omställningar inte ska bli aktuella framöver. Hösten 2006 pågår också diskussioner om att arbetstagare på eget initiativ kan få omställningsstöd utan att arbetsgivaren planerar neddragningar av personalstyrka.

d) *Avsteg från turordningsregler i LAS.* I några avtal är det möjligt att göra avsteg från turordningsreglerna i LAS. I ett fall gäller även att om den uppsagde protesterar mot uppsägningen och för den vidare så blir personen utan omställningsstöd.

e) *Slopande av åldersgräns.* I flera fall har kravet på 40 års ålder för erhållande av stöd slopats.

f) *Slopande av krav på tillsvidareanställning.* Några fonder erbjuder även visstidsanställda omställningsstöd och ekonomisk ersättning

g) *Slopande av strikt krav på ofrivillig uppsägning.* Det tidigare strikta kravet på ofrivillig uppsägning för att erhålla omställningsstöd har lindrats i några avtal. Arbetstagare och arbetsgivare kan komma överens om uppsägning. Skälet måste däremot vara arbetsbrist.

h) *"Nya" försörjningsformer.* Därtill kan nämnas att flera fonder rapporterar att uppemot tio procent av deltagarna i omställningsprogram startar egna företag.

i) *Samarbete mellan olika intermediärer.* Trygghetsråden rapporterar mer eller mindre samstämmigt att samarbetet med myndighetsintermediärer är begränsat. Vissa trygghetsråd samarbetar med varandra – de har samarbetsnätverk för utbyte av erfarenheter. I vissa fall är det även möjligt för individen att ta med sig upparbetade kvalifikationer från en omställningsförsäkring till en annan. Samarbetet mellan intermediärer förekommer också i olika omfattning. Vissa avtalsintermediärer har intensivt samarbete med marknadsintermediärerna. I stort verkar dock utrymme för mera samarbete och samordning finnas. Ett exempel är att en uppsagd individ ofta först får göra upp en handlingsplan med konsulent eller rådgivare vid trygghetsråd, sedan en gång till när hon möter arbetsförmedlingens handläggare och eventuellt en ytterligare gång om en facklig arbetsförmedling anlitas.

I stort kan man identifiera förändringar i trygghetsrådets regelverk för givande av omställningsstöd som har kopplingar till de förändringar på arbetsplatser och i arbetslivet som inledningsvis beskrevs. Förekomst av exempelvis större andel tidsbegränsade anställningskontrakt har föranlett att trygghetsråd i större utsträckning även tillåter omställningsstöd åt visstidsanställda, yngre och i situationer som karaktäriseras av frivillig omställning.

## **Avslutning**

Vi verkar röra oss mot ett nytt arbetsmarknadssystem (eller omställningssystem) där arbetsplatser i traditionell bemärkelse, såväl företag som andra organisationer, blir sekundära i termer av utveckling av anställningsbarheten (eller snarare omställningsbarheten). Om denna utveckling fortsätter kommer arbetsmarknadsintermediärerna att bli än viktigare framöver som tankningsstationer där individer utvecklar sig i övergångar mellan arbeten eller uppdrag. Individen

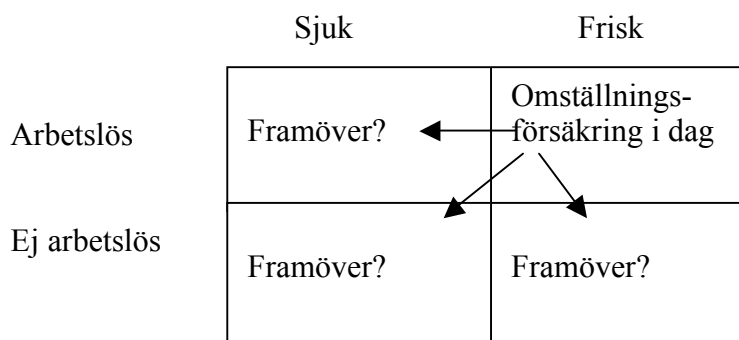
kan till och med i ett framtidsscenario tänkas ha sin ”fasta bas” hos en intermedieär och sedan ”gästspela” hos olika arbets- eller uppdragsgivare.

En dylik utveckling kan vi också tänka oss i linje med den trestegsteori som inledningsvis presenterades och som tillämpades i avsnittet om arbetsmarknadsintermediärernas strategier. I början av 1990-talet uppstod ett institutionellt tomrum när arbetsförmedlingsmonopolet omreglerades<sup>19</sup> tillsammans med andra institutionella och organisatoriska förändringar i arbetslivet och på arbetsplatser (steg 1).

Nya och gamla aktörer etablerade sig som arbetsmarknadsintermediärer och skapade successivt nya regelverk, omställningsstrategier och finansieringsformer (steg 2).

I ett femtonårigt perspektiv kan vi i dag konstatera att många aktörer har närmast institutionaliserat sig via exempelvis kollektivavtal och samarbetskonstellationer på svensk arbetsmarknad. Hit hör även bemanningsföretag och outplacementkonsulter som kan sägas ha uppnått en betydligt mera accepterad roll på arbetsmarknaden jämfört med tidigt 1990-tal. Därmed övergår de initialt färsk och ”nya” intermediärerna till att bli mer av institutionaliserade aktörer på arbetsmarknaden (steg 3).

Framöver kan vi tänka oss att moderna omställningsförsäkringar täcker in flera omställningssituationer eller rentav alla fyra i figur 5.2 nedan. Ett dylikt scenario kommer dock att ställa mycket högre krav på samordning och kompetens hos de olika intermediärerna – exempelvis mellan de som specialiserat sig på arbetslöshet, utbildning respektive vård och rehabilitering oberoende om de är marknads-, avtals- eller myndighetsbaserade. I dag är det främst i situationen som karaktäriseras av arbetslös-frisk i figur 5.2 som omställningsförsäkringarna gäller.



**Figur 5.2.** Omställningsförsäkring i dag och framöver.

<sup>19</sup> Många använder begreppet avreglering. I detta fall kan vi knappast göra det eftersom monopolaktören även efter lag- och regelförändringar förfogar över den absolut största delen personella och finansiella resurser för arbetsmarknadspolitiska åtgärder (inklusive arbetslöshetsförsäkringen).

Det bör tilläggas att de olika intermediärerna på olika sätt är relaterade till varandra och inte utgör isolerade sfärer. Via flera trygghetsråd anlitas outplacementkonsulter, det förekommer samarbete mellan myndigheter, konsulter och trygghetsråd. Därtill kommer finansieringen av en stor del av omställningssystemet, till den del som är utanför den statliga arbetsmarknadspolitiken, från arbetsmarknadens parter avtal och inkasseras av trygghetsfonderna via avgifter som betalas in av arbetsgivaren.

En mängd frågor för vidare studier infinner sig i anslutning till de här redovisade förändringarna på svensk arbetsmarknad. Dessa är såväl av forsknings- som policybaserad karaktär. Till den första gruppen kan hänföras frågor kring organisation av marknads-, myndighets- och avtalslösningar och koordination mellan dessa. Det vore intressant att studera intermediärer på andra typer av marknader och utvärdera kopplingar mellan intermediärformer och olika typer av regelverk. Studier över tid är likaså intressanta i syfte att vidare utveckla den trestegsteori som här tillämpats. Den övergripande frågan kunde lyda: Vilken roll har intermediärer i etablering och utveckling av marknader?

Ur ett policyperspektiv kan vi ställa oss frågor kring samhällsekonomiska lösningar i situationer som karaktäriseras av flera parallella system. I praktiken kan vi ställa oss frågan hur den arbetslöse individen ska kunna hantera kontakter med såväl trygghetsråd, arbetsförmedling, arbetslöshetskassa, försäkringskassa som outplacementkonsult i sin omställningsprocess. Det förefaller finnas en viss rationaliseringspotential inom detta politikområde.

Marknadsintermediärerna, i form av bemanningsföretag och outplacementkonsulter, har kanske varit mest framträdande i allmän debatt kring arbets- och personalförmedling. Vi kan dock argumentera för att den svenska modellen med kollektivavtal – i detta fall omställningsavtalen – med sin starka finansiering, organisation och institutionella förankring samt stora ”kundunderlag” har varit en viktig institutionell förutsättning för själva omställningsmarknadens uppkomst och utveckling.

## Referenser

- Andersson P., Fölster S. & Skedinger P. (2002) ”Omställning eller avstjälpning? Om utformningen av en omställningsförsäkring” *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 8, nr. 2, s. 131–143.
- Aronsson G., Dallner M. & Gustafsson K. (2000) *Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser*. *Arbete och Hälsa* 2000:5, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bergström O. & Storrie D. (red.) (2003) *Contingent Employment in Europe and the United States*. UK: Edward Elgar.
- Brunlin G. & Bäckström H. (2006a) ”En svensk arbetslinje för det tjugoförsta seklet?” *Sociologisk forskning*, vol. 42, nr. 2, s. 97–127.



- Brulin G. & Bäckström H. (2006b) ”Skapa modernt arbetsliv” Svenska Dagbladet, 2006-04-21.
- Bäckström H. (2005) ”Omställningsbranschen och omställningsavtalet Svenskt Näringsliv-LO” Arbetslivsrapport 2005:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bäckström H. (2006) ”Omställningssystemets agenter och försäkringar på den svenska arbetsmarknaden. Bemanningföretag, försäkringsbolag, myndigheter och trygghetsråd i helig allians?” Arbetslivsrapport 2006:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bäckström H. & Ottosson J. (2006) ”Arbetslinjen och omställningsavtalen” s. 131–140 i Olofsson J. & Zavicic M. (red.) *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dagens Nyheter (2004-03-11) ”Att byta yrke blir framtidens melodi”.
- Hallqvist A. (2005) *Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt*. Arbetsliv i omvandling 2005:13. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- IAF (2004) *Arbetsmarknadsverkets handläggning av ärenden som gäller arbetslöshetsförsäkringen*. Katrineholm: IAF.
- IFAU (2004) *Vad styr arbetsförmedlarna*. Uppsala: IFAU.
- Jusektidningen* (nr 5 2005) ”Sjukskrivning på entreprenad”.
- Prop. 2005/06:1 Utgiftsområde 13. ([www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))
- Riksrevisionen 2006:22. *Den offentliga arbetsförmedlingen*. Stockholm: Riksrevisionen.
- SACO (2005) *Kundperspektiv på Arbetsförmedlingen*. Stockholm: SACO.
- Socialförsäkringsutredningen (2005–2006) *Delrapporter 1–10*. Stockholm: Socialdepartementet.
- Sjögren Lindquist G. & Wadensjö E. (2005) *Inte bara socialförsäkringar – kompletterande ersättningar vid inkomstbortfall*. ESS 2005:2, Stockholm: Fritzes.
- SOU 1991:56. *Kompetensutredningen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SOU 1991:82. *Produktivitetsdelegationen*. Stockholm: Industridepartementet.
- Sundin E. (2006) ”Unions in the Era of New Public Management. The Strategies of the Union of Swedish Nurses” Uppsats till EGOS-konferensen 6–10 juli 2006.
- Svenska franchiseföreningen och Svensk Handel (2004) *Franchising i Sverige – en företagsform på frammarsch*. Stockholm: Svenska franchiseföreningen och Svensk Handel.
- Walter L. (2005) *Som hand i handske – en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Wikman A. (2002) *Temporära kontrakt och inlåsnings effekter*. Arbetsliv i omvandling 2002:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.



## 6. Talet om arbetets organisering i tid och rum

– historiska och internationella perspektiv på svensk debatt

*Åsa-Karin Engstrand*

Sedan lång tid tillbaka har arbetets organisering i tid och rum varit föremål för diskussion mellan parterna på den svenska arbetsmarknaden, inom olika politikområden samt inom olika forskningsdiscipliner. Arbetets organisering med avseende på tid har diskuterats utifrån arbetstidens längd och förläggning, utformning av anställningskontrakt, samt ur arbetsorganisatorisk synvinkel, till exempel genom ackord och MTM-system (se t.ex. Isidorsson 2001). Arbetets organisering i rummet har diskuterats inom den politiska sfären, både på lokal och central nivå, där lokalisering av företag varit en viktig fråga. Inom olika forskningsfält har idéer kring lokalisering berört allt från koncentration av industrier inom ramen för nationen, till en internationell arbetsdelning, och lokalisering av verksamhet i så kallade kluster.

Talet om arbetets organisering i tid och rum kan studeras som diskurser. Två tydliga diskurser är, och har varit, *lokalisering* och *flexibilitet*. Det har pågått, och pågår fortfarande som vi ska se i detta kapitel, en kamp mellan olika intressen inom dessa diskurser. När det gäller flexibilitet talade LO-ekonomen Gösta Rehn redan under 1960- och 1970-talet om individens behov av flexibilitet på arbetsmarknaden. Under 1980-talet betonade olika intressenter snarare företagets, eller organisationernas, behov av flexibilitet (Engstrand kommande). I mediadebatten uppstod också en klar skiljelinje i föreställningen om arbetstagarna som antingen ”fria agenter” eller ”offer” för arbetsgivarnas politik, vilket illustrerar den nya arbetsdelningen utifrån ett klassperspektiv. När det gäller lokalisering av företag har olika intressen antingen argumenterat för företagets ”naturliga” koncentration eller utgått från ”hela Sverige ska leva” uttryckt i termer av regionalpolitik. Under de senaste åren har vi även kunnat följa en debatt i media kring utflyttning av jobb och dess konsekvenser för den svenska arbetsmarknaden. Även här finns klassdimensionen tydligt med, men i ett rumsligt perspektiv. Skapandet av arbetskraft har över tiden flyttats från Sveriges ”landsbygd” till så kallade nya marknader i till exempel Kina och Indien.

Diskurser är följaktligen viktiga att studera eftersom de möjliggör vad vi kan säga och i förlängningen göra, det vill säga diskurserna ger upphov till materiella

effekter eller sociala praktiker. Jag betraktar här diskurserna som verkande i ett dialektiskt samspel med sociala praktiker. ”Talet om” kan således användas för att fastställa normer och sanningar som påverkar hur arbetet organiseras, en organisering som i sin tur formar diskurserna.<sup>1</sup> Genom att studera hur nya moment (eller element) förs in i diskursen kan vi se om diskurserna genomgår en förändring eller reproduceras. Med detta synsätt som utgångspunkt är det nödvändigt med historiska och internationella perspektiv. Det handlar inte i första hand om att sortera utsagor som ”riktiga” eller ”felaktiga”. Poängen är snarare att finna mönster i diskurserna och vilka sociala konsekvenser dessa kan få (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s. 28).

Syftet med föreliggande kapitel är således att visa hur diskurserna om lokalisering och flexibilitet förändrats över tid och vilka internationella influenser som påverkat innehållet. Diskursernas förändring relateras också till en politisk praktik, både när det gäller ekonomisk politik, regionalpolitik och förändringar som berört arbetsmarknaden, till exempel upphävandet av arbetsförmedlingens monopol. Kapitlet inleds med flexibilitetsdiskursen inom vilket fokus flyttats från individens flexibilitet, genom till exempel arbetstidsförkortning, till arbetsgivarens flexibilitet, genom till exempel förändrade anställningskontrakt. I den andra delen beskriver jag hur diskursen om lokalisering förändrats från ett fokus på den nationella arbetsdelningen till den internationella arbetsdelningen.<sup>2</sup> Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

## **Flexibilitet**

### *Rörlighet, arbetstiden och individens flexibilitet*

Redan 1944 förespråkade Gösta Rehn ett mer flexibelt arbetsliv (Rehn 1944), även om tankarna kom att utvecklas mer precist under 1970-talet. Däremellan medverkade han tillsammans med bland annat Rudolf Meidner i LO-rapporten *Fackföreningsrörelsen och den fulla sysselsättningen* i vilken rörlighet sågs som viktig del av arbetsmarknadspolitik:

En väsentlig uppgift för fackföreningsrörelsen måste anses vara att skapa förutsättningar för en rörlig och dynamisk arbetsmarknad, som i sin tur i hög grad befämjar förnuftiga rationaliseringsåtgärder. Härigenom underlättas överflyttning av arbetskraft från arbetslöshetsområden till områden med brist på arbetskraft. Därjämte vinnes ett större mått av frihet för den enskilde (LO 1951, s. 72–73).

---

<sup>1</sup> Detta resonemang bygger på Faircloughs kritiska diskursanalys, se Winther Jørgensen och Phillips (2000, s. 25).

<sup>2</sup> Arbetsdelning ses här främst ur ett rumsligt perspektiv, där jag visserligen tar upp vissa genusaspekter. Sundin behandlar arbetsdelningen ur ett genusperspektiv mer utförligt i kapitel 4.

Mer generellt kan man säga att Rehn-Meidnermodellen baserades på tre hörnstenar; finanspolitik, lönepolitik och arbetsmarknadspolitik. Indirekta skatter skulle användas som instrument för en stram finanspolitik. Den strama finanspolitiken skulle förhindra att vinstnivåerna blev alltför höga inom näringslivet. Lönepolitiken innebar samordnande förhandlingar och en ”solidarisk lönepolitik”, vilket innebar ett avvisande av en bärkraftsrelaterad lönepolitik. Den solidariska lönepolitiken skulle komma att leda till starkt omvandlingstryck och således skapa arbetslöshet. För att hantera dessa problem förordades en aktiv arbetsmarknadspolitik med rörlighet som primärt mål (Holmlund 2003, s. 57–58). Rehn-Meidnermodellen blev således en tredje väg mellan monetarism och keynesianism i den ekonomiska politiken. Enligt Erixon kom dock aldrig Rehn-Meidnermodellen att tillämpas i sin helhet under något decennium, men vissa inslag i modellen kom att tillämpas från slutet av 1950-talet till början av 1970-talet (Erixon 2003, s. 107).

Under 1960-talet började Gösta Rehn propagera för nödvändigheten av individuell flexibilitet i arbetslivet. Låg arbetslöshet sågs som en förutsättning för denna flexibilitet, då individen skulle bli mindre beroende av en specifik arbetsplats. 1974 hade Rehn utvecklat sina tidigare tankegångar kring flexibilitet och inledde sin skrift *På väg mot valfrihetens samhälle* på följande sätt:

Denna skrift pläderar för ökad flexibilitet och personlig valfrihet vid uppdelningen av livstiden på arbetstid, utbildningstid och fri tid (Rehn 1985, s. 1).

Rehn vände sig emot en auktoritär människosyn där människan inte ansågs kunna äga förmågan och rätten att bestämma över sitt eget liv. Valfrihet vid bestämmandet av arbetstid, utbildning och fritid under hela vuxenlivet, konstaterade Rehn, förutsatte större variation i arbetstidsmönstren och en apparat för överföring av inkomster mellan perioder av direkt inkomstgivande arbete och andra perioder i varje individs liv (ibid., s. 2).

Rehns idé gick ut på att skapa ett sammanhängande system för att finansiera ungdoms- och vuxenutbildning, semester och andra ledighetsperioder, förtids-, del- och ålderspension. Flexibilitet skulle sålunda uppnås genom dragningsrätter från systemet. Poängen med dessa dragningsrätter var att en stor del av vad alla betalade in i form av skatter och avgifter för välfärdspolitiken i själva verket var en inkomstförflyttning mellan olika skeden av vars och ens eget liv (ibid., s. 5).

Det var inte bara Rehn som diskuterade flexibilitet i arbetslivet. Internationellt började under 1970-talet forskare inom OECD tala om flexibilitet i arbetslivet. Evans menade till exempel att:

Preoccupation with [new and more flexible forms for the allocation of working time] fits well into the general trend of the work of OECD, which is increasingly concerned with stimulating policies designed to improve the

quality of life as opposed to purely quantitative economic growth (Evans 1973).

I Sverige fortsatte debatten i termer av arbetstidsförkortning. 1970 hade 40-timmarsveckan införts för att 1977 följas av den femte semesterveckan. LO och TCO drev generell arbetstidsförkortning och det socialdemokratiska kvinnoförbundet hade drivit kravet om sextimmarsarbetsdag sedan 1972. LO och TCO sa dock nej till förkortning av arbetstiden för småbarnsföräldrar. Delpension infördes 1976. 1979 infördes rätten till ledighet för studier och samma år tillkom lagen om rätt till deltid för föräldrar med barn under åtta år. Samtidigt fördes dock även en debatt om deltidens problematik, där kvinnors dominerande position framhölls. Som vi ska se fick denna debatt ny fart i mitten av 00-talet (Jonsson 2004).

År 1977 övergav SAF sin tidigare konservativa politik på arbetstidsområdet där alla förändringar på arbetstidens område ansågs vara negativa. Inför hotet att kortare arbetstid skulle kunna bli ett ledande kollektivkrav (och kanske även ytterligare lagstiftning) löste SAF frågan genom att förorda individuellt och lokalt anpassade arbetstider. Enligt Isidorsson kom detta att leda till att arbetstidsfrågan i praktiken lyftes bort från den kollektiva löntagaragendan under ett kvartssekel (Isidorsson 2001, s. 119–120).

Under 1970-talet kom också den geografiska rörligheten inom arbetsmarknadspolitiken att starkt kritiseras. AMS döptes i folkmun om till ”Alla måste söderut”. Rehn-Meidnermodellen övergavs under 1970-talet och en blandning av keynesiansk och klassisk åtstrammingspolitik fördes in på 1980-talet. 1981 devalverade den borgerliga regeringen kronan vilket också var en strategi som antogs av den socialdemokratiska regeringen efter valet 1982. År 1983 menade Anna Hedborg och Meidner att den svenska arbetsmarknaden gick mot större stelbenthet och ökad segmentering. Flexibiliteten sågs som försvagad. Trots detta uttalande menade de att den svenska arbetsmarknadspolitiken vid den här tidpunkten framstod som ”välutrustad, slagkraftig och flexibel”. När det gällde att vidareutveckla folkhemsmodellen ansåg man att ett viktigt instrument för ökad individuell valfrihet var en ”flexibilisering av arbetstiden” (Hedborg & Meidner 1984, s. 88–195).

År 1986 konstaterade Hedborg och Meidner att Rehns tankar från mitten av 1970-talet låg före sin tid. I *Flexibla arbetstider* anknöt sociologen Rune Åberg till Rehns tankar på ett fondsystem för finansiering av långledigheten (ibid., s. 32). Hedborg och Meidner argumenterade för ett friår och poängterade att en allmän arbetstidsförkortning innebar att man skulle skruva ner efterfrågan lika mycket överallt. Därmed skulle en nedgång i produktionen framtvingas också på punkter där den kunnat vara högre. Likaså skulle ett uppsving förhindras på punkter där den skulle växa. En flexiblare form för arbetstidsförkortningar skulle å andra sidan göra det sannolikt med ett mindre produktionsbortfall (Hedborg &

Meidner 1986, s. 39). Friåret skulle organiseras som ett fördelningssystem där ett års avgifter skulle användas för att täcka årets utgifter. Alternativt skulle man kunna betala kostnaden för andras ledighet och andra när man själv var ledig (ibid. s. 46–47). Det blev dock inget av dessa tankar på friår, men både debatten och praktiken återkom som vi vet under 1990-talet.

Under 1980-talet fördes även en debatt om flexibilitet i Storbritannien och USA där tillfälliga anställningar blev ett nytt moment.

### *Flexibilitet i Storbritannien och USA*

I Storbritannien och USA hade det under 1980-talet diskuterats om hur företagen allt mer hade behov av att vara flexibla. 1984 talade forskaren John Atkinson vid Institute of Manpower Studies om den flexibla organisationen. Han hävdade att företagen letade efter tre olika typer av flexibilitet, funktionell, numerär och finansiell. Anledningen till denna nyorientering från företagets sida var bland annat Storbritanniens ekonomiska situation och de brittiska företagens brist på konkurrenskraft. Den höga arbetslösheten och en försvagad fackföreningsrörelsen sågs som hjälpmedel för att uppnå en flexibel arbetskraft (Atkinson 1984, s. 28). Atkinson hade i sin tur inspirerats av Charles Handy och hans tankar om "the organisation revolution" (Handy 1984). The National Economic Development Office i Storbritannien gav ut en skrift som byggde på Atkinsons arbete 1986 med titeln *Changing working patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*.

Vad som inte diskuterades i relation till företagets behov av flexibilitet var den nya ekonomiska politiken. I Storbritannien hade idéer om stabiliseringspolitik framförts av Labour innan Thatcher kom till makten 1979. Under 1980-talet kom anti-inflationspolitiken att genomföras, men arbetslösheten gick inte ner trots att konjunkturen vände 1982. Genomsnittsarbetslösheten var således 9,1 procent under perioden 1979–89, jämfört med 3,4 procent 1973–79 och 1,9 procent 1960–73 (Evans 2004, s. 30). Regeringen menade att industrins konkurrenskraft och skapandet av nya jobb krävde en försvagning eller ett borttagande av rättsliga och institutionella trögheter på bland annat arbetsmarknaden. En stor andel av de sysselsatta fick på så sätt inte tillgång till lagstadgade arbetsrättsliga skydd. Regeringen satsade också, precis som i Sverige, på starta eget-bidrag och liberaliserade regleringen av den privata rekryteringsbranschen (Cam m.fl. 2003, s. 54). Även OECD hade fortsatt intresserat sig för flexibilitet, men nu som "flexibilitet på arbetsmarknaden" (OECD 1986a, b; 1989).

Ungefär samtidigt i USA lanserades begreppet "contingent work" av ekonomen Audrey Freedman, vid Bureau of Labor Statistics (Polivka 1996, s. 3). Under 1980-talet diskuterades "contingent work" flitigt i amerikansk managementlitteratur och forskning. Deltid, tillfälligt arbete, inhyrning av arbetskraft, utkontraktering, hemmaarbete var några termer som användes (Polivka &

Nardone 1989, s. 10). Två anledningar till ökningen av antalet tillfälliga anställda fördes fram, dels sågs den av ekonomer som en strukturell förändring i tillgången på arbetskraft, dels som en förändrad arbetsgivarstrategi med fokus på flexibilitet. En tredje hypotes som fördes fram var att maktbalansen mellan arbetsgivare och arbetstagare förändrades vid den här tidpunkten (Golden & Appelbaum 1992, s. 477).

### *Den ekonomiska politiken: stabilitet*

I mitten av 1980-talet började också tankar på en stabiliseringspolitik framföras i Sverige. SNS publicerade en bok med titeln *Vägen till ett stabilt Sverige*. Ekonomerna diskuterade interventionism (keynesianism) och icke-interventionism och drog slutsatsen att ”det interventionistiska synsättet är väl tillgodosett i den svenska ekonomisk-politiska debatten”. Därför valdes en kritisk granskning av den ekonomiska politiken med icke-interventionistiska förtecken (Hansson & Söderström 1985, s. 10–11). Det konstaterades att mycket av ”inflexibiliteterna” var ett resultat av den tidigare keynesianska ackommodationspolitiken och slutsatsen var att det var nödvändigt med en helhetssyn på sambandet mellan de politiska och ekonomiska förhållandena, en helhetssyn som byggde på begreppet stabiliseringspolitisk regim. Ekonomerna ville på så sätt anknyta till en forskningstradition som legat i dvala sedan 1930-talets keynesianska revolution (ibid., s. 45).

Politiken gick ut på att ompröva de skattefinansierade utgifterna, skära ned på den statliga konsumtionen, minska transferringarna, prioritera lån istället för bidrag till boende, inkomstbortfall och barnfamiljer, ändra i pensionssystemet, öka avgiftsfinansieringen, samt avveckla valutaregleringen och kreditmarknaden (ibid., s. 65–66, 125–127).

I början av 1990-talet kom dessa idéer om kostnadsmedvetenhet att vinna insteg i den ekonomiska politiken. 1980-talets devalveringar i kombination med en stark dollar och en internationell högkonjunktur hade lett till stora vinstökningar för den svenska exportindustrin. Samtidigt genomfördes ett antal avregleringar, bland annat av kreditmarknaden och inflationen steg (Erixon 2003, s. 120–121). Erixon menar att den keynesianska politiken med förtecknet full sysselsättning slutligen övergavs när den socialdemokratiska regeringen accepterade kritiken mot 1970-talets ackommodationspolitik. Den nya politiken var inte endast inriktad på att tillfredsställa den internationella kapitalmarknaden utan också på att få ned inflationen. Den socialdemokratiska regeringen kunde inte längre förlita sig på devalveringar och började mer och mer inrikta sig på att bedriva inkomstpolitik (ibid., s. 35). Den borgerliga regeringens ”enda väg” 1991–94 blev en uppföljning av den socialdemokratiska politiken, Sverige var på väg att ansluta sig till EG och politikerna vill anpassa den ekonomiska politiken till de konvergenskrav som fastställdes i Maastrichtfördraget 1991. Budgetunder-



skottet ökade dock och förtroendet för den svenska kronan föll kraftigt vilket ledde till att Sverige övergav systemet med fasta växelkurser i november 1992. Enligt Erixon påminde den borgerliga regeringens politik om Rehn-Meidnermodellen genom sin prioritering av arbetsmarknadspolitiken och motviljan mot inkomspolitik (ibid., s. 126–127). Efter regeringsskiftet 1994, genomförde den socialdemokratiska regeringen att åtstramningspaket som Erixon beskrivit som utan motstycke bland OCED-länderna (ibid., s. 128).

Det är således mot denna ekonomisk-politiska bakgrund, både internationellt och i Sverige, som vi bör se hur diskursen om flexibilitet förändrades. Debatten kom att kretsa kring det flexibla företaget och den flexibla arbetsmarknaden, eller annorlunda uttryckt, flexibilitet för arbetsgivarna.

### *Flexibilitet för arbetsgivarna*

År 1992 gav SAF ut skriften *Flexibilitet i företag* där man påpekade att effektiva organisationer skulle präglas av flexibilitet. En flexibel arbetskraft var nödvändig. Författaren till boken, en företagsekonom, citerade Charles Handy (som vi tidigare stött på i samband med Atkinsons modell) och fastslog att i en allt mer ”turbulent värld” ökade kraven på ett snabbt och flexibelt agerande av företag och organisationer (SAF 1992, s. 8). Moderna företag organiserade sin verksamhet i nätverk och ”post-hierarkiska clusterorganisationer” bidrog till att öka företagets flexibilitet. Viktiga ord i denna förändring var situationsanpassning, smidighet, rörlighet, mångfald och förändringsförmåga (ibid., s. 24–25). Slutsatsen var att arbetsmarknaden måste tillåtas att fungera som en marknad där rörlighet eftersträvades och där mångfald kunde tillåtas (ibid., s. 29).

År 1993 sade regeringen upp ILO-konventionen nummer 96 som reglerade den privata arbetsförmedlingen. Syftet med avregleringen var att åstadkomma en bättre fungerande arbetsmarknad (SOU 1992:116, s. 19). SAF hade sedan flera år tillbaka verkat för ett avskaffande av arbetsförmedlingsmonopolet och för en avreglering av arbetsförmedlingen och uthyrningsverksamhet (ibid., s. 79). De offentliga arbetsgivarna hade inte några invändningar. LO, å andra sidan, framhöll att den dåvarande lagstiftningen gav tillräckliga möjligheter att effektivisera arbetsförmedlingen. En avreglering ansågs därför inte lösa de arbetsmarknadspolitiska problemen. TCO betonade vikten av en väl fungerande arbetsförmedling som var avgiftsfri och tillgänglig för alla. SACO var positiva till en avreglering (ibid., s. 80–82).

En annan politisk förändring som kan ses som ett led i en ”flexibilisering” av arbetsmarknaden var att permitteringslöneersättningen avskaffades 1995. Bakgrunden till detta system var att LAS ändrades 1984 vilket gav permitterade arbetstagare rätt till lön och andra anställningsförmåner som om hon hade fått behålla sina arbetsuppgifter. För att kompensera arbetsgivarna införde staten permitteringslöneersättning till de arbetsgivare som genom kollektivavtal var

anslutna till ett permitteringslönesystem inrättat av arbetsmarknadens parter. Ändringen 1995 innebar således att arbetsgivaren kom att stå för hela ersättningen till anställda som permitterats, istället för som tidigare, delvis. Enligt Malmberg kan detta ha kommit att bidra till en ökning av de tillfälliga anställningarna (Malmberg 2003, s. 183).

Vid den här tidpunkten började också affärspressen att tala om flexibilitet, eller snarare bristen på flexibilitet på den svenska arbetsmarknaden:

Den svenska arbetsmarknaden är troligen en av världens mest rigida och reglerade. I en tid när det för att Sverige ska vara konkurrenskraftigt krävs allt mer av flexibilitet i arbetstider och anställningsförhållanden, samt ökad rörlighet mellan arbeten, är detta förödande (Dagens Industri 1995-05-09).

Här ser vi att rigiditet och reglering kontrasterades mot flexibilitet. SAF följde upp sin rapport från 1992 med kontinuerliga rapporter om att arbetsmarknaden och arbetslivet var stadda i snabb förändring. Egenföretagandet ökade och projektanställningarna blev fler. SAF ville anpassa de arbetsrättsliga reglerna till dessa förändringar och ge utrymme för fler anställningsformer. Flexibilitet var nyckelordet (SAF-tidningen 1995-11-10). SAF menade att ”Den nya arbetsmarknaden är redan här”. De fasta tjänsterna hade minskat i antal och många medarbetare hade flexibla arbetstider och rörliga arbetsplatser. Det blev allt vanligare med projektanställningar. AMS hade spelat ut sin roll och den enskilde skulle ta mer eget ansvar (SAF-tidningen 1995-12-08). I ytterligare en artikel summerades SAF-dagen där budskapet var tydligt:

Glöm tillsvidareanställningar och traditionella karriärvägar. I morgon är det projektanställningar och ständig vidareutbildning som gäller (SAF-tidningen 1995-05-05).

Som vi märker blev ett karakteristiskt drag i den nya flexibilitetsdiskursen *sanningsanspråket*. *Dagens Industri* menade till exempel att: ”Korttidsanställningar blir allt vanligare. Istället för fasta jobb erbjuds människor projektanställningar och vikariat” (Dagens Industri 1995-10-28). Debattören Lorentz Lyttkens menade att:

Vi rör oss mot en nätverksekonomi. Företagen kommer att arbeta mycket mer i projekt och i nätverk. Alla former av projektanställningar kommer att bli vanliga (Dagens Industri 1997-04-05).

Samma synsätt återkom två år senare i samma tidning där SAF:s chefsekonom menade att fast anställning inte skulle bli någon självklarhet i framtiden. Korta jobb, deltid, projektanställning och flexibel arbetstid skulle bli betydligt vanligare (Dagens Industri 1997-01-23). SAF-tidningen hävdade att andra kontraktsformer på arbetsmarknaden än tillsvidareanställning fått allt större utrymme, till

exempel projektanställningar. Tidningen hävdade att nästan en fjärdedel arbetade utan fast anställning (SAF-tidningen 1997-06-13).

Verkstadsindustrierna (VI) framställde de tillfälliga anställningsformerna som en ”hjälp” till en kategori som man uppfattade som problematisk. VI:s chefsjurist menade att man ville underlätta rekrytering av grupper som annars hade svårt att komma in på arbetsmarknaden, genom till exempel projektanställning av äldre arbetssökande som riskerade att väljas bort på grund av lång uppsägningstid (SAF-tidningen 1995-05-19).

Vid ungefär samma tidpunkt dök begreppet *behovsanställning* upp i media för första gången. TT refererade till en rapport av SCB och Arbetslivsinstitutet med rubriken ”Tidsbegränsade anställningar ökar när fasta jobb minskar”. Omkring 500 000 hade tidsbegränsade anställningar. Det var framförallt projekt/objekt- och behovsanställningarna som ökat. 1987 fanns omkring 30 000 behovsanställda och 1995 omkring 80 000 (TT 1996-03-15).

Det är viktigt att påpeka att 1997 kom också lagen om anställningsskydd att ändras och möjligheten att anställa för en begränsad tid utan att ange skäl infördes (Holmlund & Storrie 2002, s. 248). Samtidigt kunde också avtal om avsteg från regleringen av de tidsbegränsade anställningarna ingås på lokal nivå (Storrie 2003, s. 87).

År 1998 rapporterade LO-tidningen om ”reservarmén som alltid är redo vid telefonen”. 108 000 ska finnas till hands varje dag (LO-tidningen 1998-09-11). 1999 rapporterade TT om ”Kraftig ökning av tillfälliga anställningar”. Av i genomsnitt nästan 3,6 miljoner anställda 1998 hade 550 000 någon form av tidsbegränsad anställning (TT Nyhetsbanken 1999-06-15).

År 2003 rapporterade LO att ”LO-kvinnorna har mest obekväma tider. Och de hamnar även i topp när det gäller tillfälliga jobb och deltid”. I 2003 års LO-rapport konstaterade utredarna att sedan 1990 har antalet behovsanställda mer än tredubblats från 40 000 till 125 000 år 2003 (LO-tidningen 2003-11-21). År 2005 var det dags för en ny LO-rapport som visade att av 3,7 miljoner anställda hade ungefär 525 000 någon form av tidsbegränsad anställning, majoriteten var kvinnor. Vanligast var vikariat, behovsanställningar, samt objekts- eller projektanställningar. Det hade skett en ökning av de tidsbegränsade anställningarna sedan 1990 med 40 procent. Anledningen till ökningen angavs dock inte av LO-utredarna (Nelander & Goding 2005). I samband med rapporten 2005 beskrevs LO-kvinnorna som ”sitter hemma och väntar på att telefonen ska ringa” (LO-tidningen 2005-10-28).

Mellan 2002 och 2005 bedrevs ett av regeringen initierat projekt (Hela-projektet) mellan Arbetslivsinstitutet, Arbetsmiljöverket, AMS, JämO och Svenska ESF-rådet som syftade till att ge deltidsarbetande möjlighet att få önskad arbetstid. Hösten 2005 kom utredningen ”Stärkt rätt till heltidsanställning” som bland annat byggde på rapporter från Hela-projektet. Regeringens förslag byggde i sin tur på utredningens förslag som gick ut på att arbetsgivaren skulle vara

tvungen att vid nyanställning erbjuda heltid. Företag med färre än tio personer skulle dock undantas från lagen, och ett friutrymme på en sjundedel av arbetsstyrkan skulle reserveras för deltid (SOU 2005:105).

Ett flertal remissinstanser var kritiska till förslaget. Kommunal, Handels och Hotell och restaurangfacken ansåg att förslaget var ”tandlöst” och innehöll för många undantag ([www.handels.se](http://www.handels.se)). Ett antal remissvar hade ett tydligt arbetsgivarperspektiv. TCO sa nej med motiveringen att

Om arbetsgivaren inte längre utifrån sitt ekonomiska läge kan påverka anställningarnas omfattning och en ny heltidsrätt införs, så är nog risken stor att en betydande tveksamhet till nyanställningar breder ut sig ([www.tco.se](http://www.tco.se)).

Svenskt Näringsliv menade att det var ett ”olyckligt förslag som saknar förståelse för företagens villkor”. Lagstiftaren borde inte lägga sig i på vilket sätt som arbetsgivaren fördelar anställningar i företaget ([www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)). AMS menade att en lagstiftning kunde innebära svårigheter för arbetslösa att etablera sig på arbetsmarknaden, medan Arbetslivsinstitutet hävdade att en detaljreglering skulle ge ökade kostnader och svårigheter för företagen utan att deltidsarbetslösheten skulle sjunka ([www.arbetslivsinstitutet.se](http://www.arbetslivsinstitutet.se)). LO menade, å andra sidan, att om arbetsgivarens inställning vore sann ”så skulle ju alla manligt dominerade branscher befinna sig i kris idag” ([www.lo.se](http://www.lo.se)).

Nya moment som ”tillfälliga anställningar”, ”behovsanställning” och ”projektanställningar” tillkom således i flexibilitetsdiskursen under 1990-talet. Men vi såg också att gamla moment som ”flexibel arbetstid” och ”rörlighet” levde kvar men hade flyttats från LO:s språkbruk till affärspressen och SAF. Klassperspektivet blir här tydligt. I affärspressen och SAF:s föreställningsvärld (åter)skapas en ny människa för en ny typ av arbete (jfr. Gramsci i Forgacs 1988). Arbete och kapital blir i denna värld alltmer sammanflätat, där arbetstagarna får bära samma ekonomiska risker som arbetsgivarna.<sup>3</sup> Flexibilitet betraktas således som av godo för en viss grupp av arbetstagare men inte för andra. Synen på deltidsarbete är också en fråga om klass, då frågan tidigare handlade om rätt till deltid för småbarnsföräldrar och kampen för 6-timmarsarbetsdag, men där frågan idag handlar om rätt till heltid för ”de ofrivilligt deltidsanställda” inom till exempel handeln och vård och omsorg.

### *Tillfälliga anställningar i forskarvärlden*

I viss svensk forskning under 2000-talet har utvecklingen mot tillfälliga anställningar betraktats som given och forskare har diskuterat utvecklingen i termer av kärna/periferi eller centrum/periferi. Kärnan befolkas av människor med fasta

---

<sup>3</sup> Arvidsson diskuterar arbetstagarnas övertagande av ekonomisk risk i kapitel 2. Se också Thörnquist (kommande).

anställningar och relativt generösa förmåner medan periferin består av två subgrupper, de med fast anställning som har en relativt stabil efterfrågan på sin arbetskraft och de med mindre arbetstrygghet, till exempel visstidsanställda och projektanställda.<sup>4</sup> För i princip alla forskare är det Atkinsons kärna/periferi-modell från 1984, som stått som förebild.

Bergström har valt definitionen ”contingent employment” i sina studier av utvecklingen i Europa och USA. Valet grundar sig på att det saknas en gemensam definition i den europeiska litteraturen samt den något paradoxala förklaringen:

We have chosen to use the American concept of contingent employment in order to create a distance from *national* concepts, categories and understandings of the phenomenon (Bergström 2003a, s. 43, min kursivering).

Bergström hävdar, i och för sig, att ”contingent employment” inte är något nytt men att ”the way in which these people are being used and the magnitude of their use are new”. Han pekar också på de brister som finns när det gäller att jämföra internationell statistik (Bergström 2003b, s. 1–3). Bergström och Storrie talar i samma bok om ”limited duration contracts” (Bergström & Storrie 2003, s. 22; 29).

Synen på förändringen av anställningskontraktets karaktär är dock inte entydig. Det finns forskare som menar att man historiskt sett kan konstatera att den ”fasta” heltidsanställningen har funnits under en begränsad tid och främst varit koncentrerad till industrisektorn. Kvinnors deltida arbete och olika varianter på egenföretagande förbises i dagens debatt (Magnusson & Ottosson 2003, s. 68). Detta påminner om le Grand, Szulkin och Thållins resonemang. De menar att föreställningen om arbetskraftens rörlighet och de fasta anställningskontraktens upplösning är kraftigt överdriven. Andelen anställda med mycket korta anställningstider kan istället hänföras till konjunkturella faktorer. De teoretiska ansatser som betonar förändringar av befintliga arbeten, till exempel via omvandlingar av arbetsorganisationens karaktär, tycks vara synnerligen svagt empiriskt grundade (le Grand m.fl. 2001, s. 114–116). Holmlund och Storrie hävdar också att konjunkturella händelseförlopp spelat störst roll för utvecklingen av tillfälliga anställningar (2002, s. 245–269).

### *Bemanningsföretagen*

Som vi såg tidigare hade arbetsförmedlingens monopol avreglerats i syfte att få arbetsmarknaden att fungera bättre. I slutet av 1990-talet började man i media

---

<sup>4</sup> Tsoukalas (2003), s. 8–9. Wikman (2002): referens till Atkinsons (1984) ”core/periphery model”. Levin och Korpi (2001): ”core employment segment”. Olofsdotter (2004): ”kärna & periferi”. Håkansson och Isidorsson (2004): ”kärnarbetskraften”. Ekstedt med flera (1999): ”supporting troops”, ”commanding force”, ”reserve army”. Se också Garstens (1999) diskussion kring ”core-periphery”.

även diskutera bemanningsföretagen i relation till flexibiliteten på arbetsmarknaden. År 1999 börjades Poolia och Proffice och majoriteten av artiklarna detta år handlar om just dessa företag. Samma år menade en företrädare för Svensk Handel att arbetsgivaren börjat hyra in personal istället för att anställa. Syftet var att uppnå den flexibilitet som LAS satte ”krokben för” (företrädare för Handelsarbetsgivarna i SvD 1999-02-22). Ett år senare menade Veckans Affärer att: ”Bemanningsföretagen har blivit rumsrena. Det öppnar för en helt ny arbetsmarknad, med större flexibilitet” (VA 2000-06-26). Computer Sweden beskrev att allt fler konsultföretag vill att en del av personalen ska vara flexibel: ”omkring 15 procent är vanligt”. En lösning var att hyra in personal (CS 2002-09-18).

Avregleringen av arbetsförmedlingens monopol ansågs dock tydligen inte tillräcklig för att åstadkomma en flexibilisering av arbetsmarknaden. I mitten på 00-talet diskuterades arbetsförmedlingens bristande funktion. Dagens Industri rapporterade att högskolestudenter ville konkurrensutsätta arbetsförmedlingen. Bara sex procent av de jobbsökande högskolestudenterna tyckte att arbetsförmedlingen varit dem till stor hjälp i sökandet (Dagens Industri 2005-10-31). Computer Sweden menade att det verkade vara betydligt lättare att få jobb via bemanningsföretagen än via arbetsförmedlingen. VD på Poolia Bemanning sa i Computer Sweden att

Hos AMS blir du en i en grå massa. Du blir behandlad på samma sätt oavsett om du är truckförare eller ekonomichef. Jag tror det är där problematiken ligger (CS 2005-10-24; DI.se 2005-10-24).

Dagens Nyheter rapporterade också att studenter inte litar på AMS (DN ekonomi 2005-10-21). I artikeln ”Allt färre arbetslösa får jobb genom Ams” menade DN att en viktig orsak till att färre [arbetsgivare] vände sig till arbetsförmedlingen var att de tillfälliga jobben blivit vanligare på de fasta jobbens bekostnad. År 2004 var 73 procent av de nya jobben i Sverige tidsbegränsade och arbetsförmedlingarna fick bara in ungefär vart femte av dem (DN ekonomi 2005-10-06). Dagens Nyheter ledare menade att bemanningsföretagen uppmanar politikerna till nytänkande: ”konkurrensutsätt arbetsförmedlingen” (DN 2005-05-26). Under rubriken ”Bemanningsföretagen kan skapa 10 000 deltidsjobb” är det AMS som ”utmanas” (Realtid.se 2005-02-23). Veckans Affärer citerade utredningschefen på fackförbundet Civilekonomerna: ”Vi har slutat hoppas på AMS. De gör ingenting för våra medlemmar” (Veckans Affärer 2005-02-07).

### *Flexicurity: förening av två mål?*

De senaste två åren har flexibilitet och trygghet tillsammans utgjort en viktig del i EU:s sysselsättningsstrategi. Tidigare hade man i EU-dokument endast talat om behovet av flexibilitet, men under 2000-talet ändrades detta. ”Flexicurity” blev ett begrepp. Utgångspunkten för diskussionerna kring flexicurity var ”globaliseringen” och ”kunskapssamhället”. EU-kommissionen talade om en ”europeisk

social modell” där delar i den sociala modellen sågs som avgörande faktorer för att uppnå konkurrenskraft. Konkurrenskraft sågs i sin tur som en bas för att utveckla den sociala modellen. En del i flexicuritystrategin var aktiv arbetsmarknadspolitik, där den danska modellen fördes fram som förebild. En annan del var att underlätta övergången mellan anställning och egenföretagare. Här angavs Sverige som förebild när det gäller hur a-kassareglerna är utformade. En tredje del var flexibla anställningsformer men här påpekades också att successiva tidsbegränsade anställningar inte var önskvärda (EU dokument 2001). Nederländerna sågs också som en förebild men i svensk media var det den danska varianten som vann gehör (Dagens Industri 2006-02-25, Dagens Nyheter 2005-10-28, LO-tidningen 2005-09-30).

Genom hela 2000-talet har finanspolitiken karakteriserats av en normpolitik med stabilitet som primärt mål, det vill säga inflationsbekämpning och fast utgiftstak för staten. Diskussionen om flexicurity kan ses som ett sätt att förena flexibilitet och säkerhet inom ramen för en normpolitik. Omställningsavtalen, som Bäckström beskriver i kapitel 5, kan också ses som en strategi för att lösa arbetslösheten inom ramen för normpolitiken. Här har således LO omprövat sin tidigare syn på omställningsavtalen, där man tidigare tyckte att AMS tjänster räckte till.

Som vi har sett i detta avsnitt talade många aktörer om rörlighet, vilket ju faktiskt i mångt och mycket är en fråga om ”rum”. Låt oss därför raskt gå vidare till rummet och diskursen om lokalisering.

## **Lokalisering**

### *Från ”naturlig koncentration” till lokal mobilisering*

I början av 1930-talet hade ett fåtal studier gjorts av geografer i Sverige kring produktionens lokalisering. Mot slutet av 1930-talet kom Befolkningskommisionens rapport om landsortens avfolkning. Utredarna ansåg att ”flykten från landsorten” inte kunde stoppas. Det fördes dock ingen diskussion om vilka metoder som skulle användas för att övertyga företag att lokalisera verksamheter på landsbygden (Engstrand 2003, s. 93–94). Elander har visat att i debatterna under kriget om avfolkningen var grundinställningen att det privata företagandet behövde koncentrera sin produktion och att detta skulle respekteras. De samhällsliga metoderna för att påverka lokalisering skulle utgöras av rådgivning mellan näringsliv och samhälle (Elander 1978, s. 31).

Lokalt pågick dock en mer jordnära diskussion kring industrins lokalisering. Den lokala debatten ska ses i skenet av att de lokala myndigheterna var ansvariga för arbetslöshetsproblematiken eftersom de betalade fattighjälp till de arbetslösa. På lokal nivå kom därför speciella avdelningar inom kommunerna att inrättas som arbetade specifikt med lokalisering av industrin (Engstrand 2003, s. 94). Genom lokalt stöd till företag, främst när det gällde lokaler, och ”rådgivning”

från statens sida, lokaliserades till exempel Ericsson till Karlskrona. Ericsson hade ett ”behov” av ny stabil arbetskraft med lägre löner än i Stockholm, vilket i praktiken kom att innebära kvinnor (Meurling & Jeans 2000, s. 208; Engstrand 2003, s. 111).

1951 års lokaliseringsutredning påpekade att samhället borde bedriva någon form av lokaliseringspolitik så länge den inte kolliderade med den ekonomiska effektiviteten (SOU 1951:6, s. 91–94). Under årens lopp kom dock en del politiker att betrakta den ojämna fördelningen av industrin som ett problem. Här uppstod en diskursiv kamp mellan en del socialdemokrater och centerpartister å ena sidan och LO och Industriförbundet å andra sidan som menade att lokaliseringspolitiken inte fick äventyra arbetsmarknadspolitiken (som ju hade geografisk rörlighet som mål!) och den nödvändiga rationaliseringen av industrin (Engstrand 2003, s. 106).

I mitten av 1960-talet kom de tidigare marginaliserade uppfattningarna kring de negativa effekterna av rörligheten att vinna gehör. Begreppet regional utveckling blev centralt. AMS och de regionala länsarbetsnämnderna blev i allt högre grad ansvariga för lokaliseringsfrågor. Lokala stödinsatser sattes in i allt högre grad (ibid., s. 168). Även under den här perioden kom Ericsson att lokalisera tillverkningsenheter, till till exempel Norrköping och Östersund, denna gång med hjälp av investeringsfonderna (Engstrand & Ekstedt 2005, s. 4–5). Även i dessa fall blev det kvinnorna som sågs som potentiell arbetskraft (ibid., s. 8).

Som jag nämnde i förra avsnittet kom Rehn-Meidnermodellen att successivt överges på 1970-talet. Att bevara jobben på orten blev det centrala snarare än att trygga jobben på arbetsmarknaden i stort. Under 1970-talet ändrade även momenten inom diskursen karaktär. Den nationella arbetsdelningen kompletterades nu med att forskare även diskuterade ”internationaliseringen” av ekonomin och företagen. Annerstedt och Gustavsson (1973) talade om ”en ny internationell ekonomisk arbetsdelning” och Iger talade om en ”allt mer utvecklad internationell arbetsdelning” (1976, s. 1). LO (1975) menade att den allt mer omfattande förläggningen av den svenska industriexpansionen utomlands kunde leda till ”regionalpolitiska problem” för en allt större del av Sverige. Iger betraktade den enskilda staten som ”en allt svagare aktör när arbetsdelningen antar en allt mer utpräglad global karaktär” (Iger 1976, s. 108). Den internationella arbetsdelningen diskuterades förstås även av forskare internationellt, där till exempel Fröbel med flera (1977) menade att den nya internationella arbetsdelningen utmanade tidigare tudelade teorier om världen som uppdelad i ett fåtal industrialiserade länder och en stor andel utvecklingsländer.

Under 1980-talet fortsatte talet om internationalisering men kompletterades även av ”lokal mobilisering”. Det var nu slut på 1970-talets ”industriakuter”. Det redan existerande näringslivet i en region skulle utvecklas. Lokala initiativ som tidigare inte uppmuntrats välkomnades nu av staten. Det var också nu som kommunal näringslivspolitik blev ett begrepp, trots att den praktiserats långt



tidigare. Även under 1980-talet såg vi ett glapp mellan den nya lokaliseringssdiskursen och praktiken. Trots att det lokala framhävdes gavs stöd genom paket av olika slag, till exempel till Volvo i samband med Uddevallavarvets nedläggning 1985, och även till till exempel Blekinge i ett par omgångar (Engstrand 2003, s. 191ff.).

Inom den akademiska debatten diskuterades fortlöpande strukturomvandlingen och dess konsekvenser.<sup>5</sup> Det globala och det lokala kom att stå i centrum, vilket illustrerades väl av titeln på Ekstedt och Hennings bok från 1988, *Statsmakt på mellanhand – Globalisering och lokal mobilisering*. Under 1990-talet diskuterades internationaliseringen och globaliseringen vidare.<sup>6</sup> Internationellt uppstod även en kritik mot globaliseringen, både i termer av dess verkliga omfattning och dess konsekvenser. Hirst och Thompson (1998, s. 7–8), till exempel, menade att globaliseringen hade blivit ett ”begrepp på modet” och att globaliseringsentusiasternas argument var ytliga och ogrundade. Som vi ska se nu kom debatten i Sverige till stor del att fokusera på utflyttningen av jobb och dess eventuella konsekvenser.

### *Utflyttning*

Debatten om utflyttningen i svensk affärspress präglades i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet av Sveriges eventuella inträde i dåvarande EG. Det sågs då av många som en nödvändighet med en svensk EG-anslutning, annars skulle företagen lämna Sverige.<sup>7</sup> En förklaring till utflyttningen av företag sas vara de höga skatterna.<sup>8</sup> 1991 genomförde regeringen en skatteomläggning. Företagsbeskattningen sänktes från 50 till 30 procent. Som vi ska se senare sågs trots detta skatterna som ett problem under hela perioden fram till 2005.

Debatten om utflyttning av jobb ut ur landet tog egentlig fart 1998. Samma år hänvisade SAF-tidningen (1998-11-13) till skatterna och hävdade även att allt fler nyutexaminerade civilingenjörer och andra högutbildade flyttade ut. Forskare på Handelshögskolan i Stockholm menade att storföretagen i praktiken höll på att lämna landet (VA 1998-02-16). Affärsvärlden hade rubriker som ”Flytten från Sverige: de nya utvandrarerna” och ”Flytten från Sverige: De svenska företagen flyttar ut” (Afv 1998-01-14).

År 1998 fastslog Veckans Affärer (1998-12-16) att det var de *kvalificerade* jobben som flyttade ut:

nya alarmerande siffror som bearbetats av forskare på Handels tyder på att utflyttningen av svensk industri redan är i full gång. Det tragiska är att det

---

<sup>5</sup> Se till exempel Nilsson (1982); Berger och Melin (1982); Holmlund (1982); Nilsson (1988); Gonäs (1989, 1991).

<sup>6</sup> Stenmark (1990); Engström m.fl. (1990); Holm (1990); Braunerhjelm (1991, 1992).

<sup>7</sup> DI 1988-11-14, 1989-01-05, VA 1989-04-06, DI, 1989-11-23, TT telegram 1989-11-06, DI 1990-04-30, TT telegram 1990-03-08, DI 1990-05-17.

<sup>8</sup> DI 1988-11-14, 1989-04-27, 1989-04-28, 1990-04-30, 1990-05-11, VA 1991-10-30.

är de välbetalda, kvalificerade, jobben som flyttas ut. Kvar blir låglönejobb, vi tvingas alltmer konkurrera med låglöneländer i Baltikum och Östeuropa.

LO och Metall diskuterade å andra sidan det negativa med att företagens *huvudkontor* flyttade ut. LO:s ordförande kulturaliserade problemet när han sa att ”svenskheten i företagen försvinner på sikt” (LO-tidningen 1998-12-18).

Skatterna var annars ett återkommande tema där *folkets mening* fördes fram genom attitydundersökningar. Dessa visade menade man, att ”det är politikernas fel att företagen nu lämnar Sverige [...] Svenskarnas recept till politikerna är därför: Sänk skatterna” (DI 1999-01-23). Företagare uttalade sig också och menade att mellan 10 000 och 20 000 arbetstillfällen var hotade i Sverige på några års sikt (DI 1999-03-20). Aktiespararna hävdade i en artikel att utflyttningen av företag måste stoppas och att de tillväxthämmande inkomst- och kapitalskatterna måste sänkas (DI 1999-03-22). Enligt en ekonom på Erik Penser fondkommission gjorde utflyttningarna det enklare att diskutera sänkta inkomstskatter än vad som annars skulle vara fallet (DI 1999-04-12). Affärsvärlden (1999-05-12) konstaterade att ”Kapitalet, företagarna och företagsledarna lämnar Sverige för att villkoren är bättre på andra håll när det gäller skatter och valutastabilitet”. SIF menade detsamma och hänvisade till de mer gynnsamma skattereglerna i flera europeiska länder (DI 1999-07-01). Industrins utredningsinstituts biträdande chef Pontus Braunerhjelm menade att ”det verkar som om utflyttningen tilltar” (DI 1999-01-19).

LO-tidningen (1999-04-30) menade att det främst var näringslivet som hotade med valutflykt och inte minst med utflyttning av företag. 1999 angav SAF-tidningen (1999-12-15) för första gången att de låga lönerna i till exempel Baltikum var ett skäl till utflyttning. Under 2000 rapporterade Dagens Nyheter att rädslan för ett nej till EMU kunde leda till företagsflykt, ett argument som vi känner igen från EG-debatten (DN ekonomi 2000-02-23).

Genom att betona utflyttningens stora omfattning och dess dramatiska effekter kunde affärspressen få ut sitt budskap om att skatterna måste sänkas. Utflyttningen, eller snarare föreställningen om utflyttningen, var en förutsättning eller underlättade åtminstone talet om skattesänkningar.

### *Utflyttning blir outsourcing*

I början av 1980-talet kom boken *In Search of Excellence* i vilken konsulterna vid McKinsey, Peters och Waterman, gick till hård attack mot företagens dåvarande diversifieringsstrategier, eftersom de ansågs ”urvattna organisationens kvalité”. Peters och Waterman hävdade att organisationer som utvidgade sin verksamhet men ändå höll sig ”close to their knitting” konkurrerade ut andra. Minst framgångsrika, generellt, var de företag som diversifierade sin verksamhet inom flera områden (Peters & Waterman 1982, s. 293).

1986 hävdade Thackray att om företag samlade all verksamhet under ett tak kunde det leda till att lönsamma områden subventionerade de mindre effektiva, och "det var inte ett sätt på vilket man kunde bedriva affärsverksamhet i starkt konkurrensutsatt värld" (1986, s. 41, min översättning). Tre år senare, i en annan McKinsey-artikel, hävdade författarna att ett nytt ledningsfokus höll på att framträda: "det överlägset bästa sättet att utnyttja kärnverksamheten" (Irvin & Michaels III 1989, min översättning). Samtidigt med debatten om en "kärna" diskuterades outsourcing. Onkvisit och Shaw menade att "skräddaren försöker inte tillverka sina egna skor, utan köper dem hos skomakaren" (1991, s. 13, min översättning). En populär syn hos många amerikanska tillverkningsföretag kan sammanfattas i kommentaren från en ledare:

Om du kan köpa till ett billigare pris utifrån än du kan tillverka själv, varför inte? Det handlar om pengar; du går till vem som helst bara priset är rätt (Sterner 1989, s. 17, min översättning).

Redan i början av 1990-talet debatterades dock konsekvenserna av outsourcing. Outsourcingen inom bland annat amerikansk bilindustri ledde till att uttrycket "the hollow corporation" myntades (*Business Week* 1986-03-03). Davis menade att forskning visat att många outsourcingbeslut hade tagits med otillräcklig eller ofullständig information eller på felaktiga grunder. För mycket fokus hade lagts på kostnaderna (Davis 1992). Bettis med flera (1992) hävdade att felaktig outsourcing hade lett till "många västerländska företags förfall". Under 1990-talet fortsatte dock outsourcing att vara en het företagsstrategi, speciellt i samband med att begreppet "business reengineering" lanserades (Hammer & Champy 1993).

Tidigare hade outsourcing diskuterats i svenska media när det gällde företagets utkontraktering av verksamhet. Under 2001 och 2002 kom dock utflyttning av jobb att likställas med outsourcing.<sup>9</sup> Skatterna dominerade fortfarande agendan, särskilt i *Dagens Industri*. Tidningen menade att utredningar visade att skälen till utflyttningen fanns att söka i skattesystemet.<sup>10</sup>

Under den här tidsperioden talades det än mer om själva omfattningen i kvantitativa termer. *Affärsvärlden* (2004-05-05) beräknade att totalt 50 000 arbetstillfällen hade gått förlorade under de senaste tio åren till följd av utflyttning. *Dagens Industri* hänvisade till SCB som menade att nära 75 000 industrijobb försvunnit på fyra år men visste inte hur många av dessa som berodde på utflyttning. Metall gissade på en fjärdedel medan Svenskt Näringsliv högg till med två tredjedelar (DI 2004-10-21).

---

<sup>9</sup> LO-tidningen 2001-08-17, *Dagens Arbeta* 2001-11-28, LO-tidningen 2002-04-26, 2002-04-26, 2002-05-24.

<sup>10</sup> DI 2001-07-26, 2001-12-01, 2001-12-08, *Affärsvärlden* 2002-02-06, DI 2002-02-18, 2002-07-05.

Utflyttningen diskuterades också i relation till produktivetsförbättringar. Chalmersprofessorn Anders Kinnander menade att om produktiviteten hade ökat på riktigt hade ”vi kunnat behålla fler industrijobb i landet” (DI 2004-01-19). Stefan Fölster på Svenskt Näringsliv menade å andra sidan att Kinnanders fokus på produktivetsutvecklingen för att rädda kvar industrijobben inte fungerade. Anledningen till att företagen inte investerade var istället krångliga regelverk, långa handläggningstider för miljötillstånd, oförutsebara kostnader för hög sjukfrånvaro, svårtolkade skatteregler och en hög beskattning av vinsten (DI 2004-01-29).

Vid den här tidpunkten sågs kostnaden som det som också ”drev” företagen att flytta produktionen av tjänster utomlands (VA 2004-01-12). År 2004 hade *Affärsvärlden* (2004-05-05) ett specialnummer med rubriker som: ”massiv utflyttning till lågkostnadsländer”, ”var fjärde svensk fabrik är i farozonen – klockan klämtar för flera av Sveriges största fabriker”, ”fabriksdöden gör sitt sista svep”. ABB-chefen varnade för ”lavinartad utflyttning till låglöneländer” (DI 2004-05-08).

Så sent som 2004 konstaterade dock Svenskt Näringsliv i en rapport att den direkta utflyttningen av befintliga arbeten från Sverige till låglöneländer var relativt begränsad. Utflyttningen minskade efterfrågan på låglönejobb. För att öka efterfrågan på jobb i lägre lönenivåer krävdes sannolikt att den vikande trenden bland antal företagare vändes. Det var även av största vikt, menade man, att Sveriges outnyttjade potential i tjänstearbeten togs tillvara (Fölster 2004, s. 3).

Ett år senare hade dock Svenskt Näringsliv ändrat ståndpunkt och menade att det var allt mer tydligt att det pågick en omfattande utflyttning av produktion från Sverige. I USA hade konsultföretaget McKinsey hävdade att utflyttningen av jobb inte var ett problem eftersom många som förlorade jobben återanställdes. Nu dök även diskursen om flexibilitet upp då författarna bakom Svenskt Näringslivs rapport menade att ”vi inte har en flexibel arbetsmarknad”, eftersom de som förlorade jobben inte återanställdes (Wallén & Fölster 2005, s. 3). Ett flertal tidningar citerade rapporten och *Dagens Industri* (2005-02-09) menade att utflyttningen av företag accelererade och att ”upp mot 200 000 svenska jobb riskerar att försvinna”. *Svenska Dagbladet* hävdade att under de senaste fem åren hade omkring 50 000 arbetstillfällen försvunnit från Sverige. Tidningen hänvisade till Svenskt Näringsliv och fortsatte vidare att det fanns en risk att takten i utflyttningen skulle öka under de närmaste fem åren (SvD Näringsliv 2005-02-19). *Dagens Industri* (2005-03-17) fastslog: ”500 000 jobb försvinner på utlandsflytt”. På fem år hade 300 000 arbetstillfällen flyttat utomlands och Sverige skulle komma att tappa ytterligare en halv miljon jobb under de närmaste fem åren (DI 2005-03-22). *Veckans Affärer* (2005-04-04) talade om ”att i spåren av denna exodus skapa tillräckligt många nya arbeten”. Tidningen fastslog senare (2005-04-25) att:

Exakt hur stor utflyttningen är träter expertisen om. En del menar att den inte alls påverkar. Andra menar att det handlar om hundratusentals jobb. Sanningen är att ingen vet.

### *Strategier för att möta utflyttningen av jobb*

Det bör påpekas att bilden av utflyttningen accepterades av de flesta aktörer som uttalade sig i pressen. Hos de politiska partierna gick det att urskilja två olika strategier för att möta utflyttningen av jobb. Å ena sidan betraktade den socialdemokratiska regeringen inte utflyttningen som ett problem utan menade att Sverige skulle satsa mer på utbildning och FoU. Statsminister Göran Persson ansåg 2005 att det var ”naturligt” att industrijobb flyttar ut och att industrin producerade allt större värden med allt färre anställda (DI 2005-10-05). Arbetslivsminister Hans Karlsson hävdade att: ”Det är kunskapsintensiva och därmed bättre betalda jobb som ska hålla den svenska välfärden vid liv” (DI 2004-02-21).

Den borgerliga alliansen, å andra sidan, ville sänka skatterna för låg- och medelinkomsttagare. Föreställningen var att jobben då skulle stanna kvar i Sverige och ”processen fördröjas”, det vill säga de som jobbar inom tillverkningsindustrin skulle kunna gå ner i bruttolön men samtidigt få behålla lika mycket av nettolönen som tidigare.<sup>11</sup>

Metalls utredningschef Ola Asplund menade att på kort sikt var utflyttningen av produktion ett hot mot Sverige men i ett vidare perspektiv var ”utflyttningen positiv eftersom vi får en balans och en utveckling i hela Europa” (LO-tidningen 2001-08-17).

Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) ansåg också att det krävdes en ökad satsning på forskning och utveckling, och fokuserade på traditionell tillverkningsindustri. Tjänstesektorn sågs som en sektor som byggs upp kring tillverkningsindustrin.<sup>12</sup> Flexibiliteten dök återigen upp då SEB:s chefsekonom krävde en mer flexibel arbetsmarknad för att kunna möta utflyttningen:

För att de ekonomiska mekanismerna ska kunna verka, krävs det att arbetsmarknaden är flexibel, och att lönebildning, skattesystem och lagstiftning öppnar för företagen att nyanställa (Klas Eklund i DN 2005-03-26).

### *Diskursiva sprickor: ”insourcing”*

Men den diskursiva kampen om arbetets lokalisering var inte entydig. Samtidigt fördes också en annan debatt om så kallad insourcing. År 2000 rapporterade SvD om att insourcing kunde bli ny trend inom industrin. VD:n för Sveriges verkstadsindustrier menade att företag tog tillbaka tidigare utlagd produktion (SvD

---

<sup>11</sup> Studie Ett, P1, 26/10 2005. Carl B Hamiltom (fp). Karin Pilsäters lösning på jobbutflyttningen är också skattesänkningar, DI 2005-03-31.

<sup>12</sup> IVA rapport *Produktion för konkurrenskraft*, citerad i TT 2005-04-14.

Näringsliv 2000-08-30). Haldex VD menade, i samband med att företaget tog tillbaka sin tillverkning av komponenter till sina elektroniskt reglerbara system, att företaget genom insourcing skulle bli mer flexibla gentemot sina kunder (SvD Ekonomi 2003-01-10). År 2004 talade TeliaSonera om att ”ta helhetsansvar” i samband med att man köpte tillbaka verksamhet (SR 2004-05-08). På Nibe som tillverkar bland annat värmepumpar sågs, enligt tidningen *Personal & Ledarskap* (2005-05-19), ordet outsourcing som nästintill ett ”skällsord”.

LO-tidningen (2000-09-22) menade att det talades mycket om flytten av svenska storföretags huvudkontor till utlandet, men att det också fanns en ström i motsatt riktning, utländska huvudkontor som förlades i Sverige. LO-tidningen (2001-06-15) menade att LO hela tiden påpekat vikten att definiera denna utflyttning som ”uppköp av svenska företag och sammanslagningar”. 2003 ville ITPS tona ned betydelsen av att företag flyttar ut sina huvudkontor. Utredarna menade att den ökade internationaliseringen, där fler företag köptes upp av utlandet, var en anledning till varför utflyttningen av huvudkontor ökade dramatiskt mellan 1997 och 2000 (LO-tidningen 2003-03-14).

Ett exempel som lyftes fram i media var det polska företaget Ericpols etablering i Sverige som ett direkt krav på fysisk närhet från dess mångåriga och viktiga kund Ericsson. I Linköping arbetar Ericsson med utveckling av bland annat gsm-teknik och företaget ville ha representanter från Ericpol på plats. När Ericpol etablerade sig på Mjärdevi i Linköping i juni 2004 var ambitionen att ha ett tiotal anställda vid årets slut. Det blev tre gånger fler (Computer Sweden 2005-02-02). 2005 menade utredaren Ann-Christine Strandell på ITPS att mediernas larmrapporter om utflyttning av arbetstillfällen var ”en fara”. Vissa nedläggningar och utflyttningar fick ”oproportionerligt stort utrymme” i förhållande till omfattningen totalt sett. Det vanligaste skälet till varsel och uppsägningar var istället ”effektivisering” (Dagens Arbete 2005-07-20).

Under sommaren 2005 hade Veckans affärer och Dagens Nyheter (2005-08-31) artikelsier där man ville belysa en annan trend än utflyttningen av jobb: ”... om ett land som faktiskt går bra”. Ett antal företag lyftes fram som valt att inte outsourca sin produktion. VD:n för AD-plast i Anderstorp sa i Veckans Affärer (2005-06-07): ”Det har rått alldeles för stor uppgivenhet i Sverige kring jobbutflyttningen i flera år. Det är dags att sluta gnälla nu och hoppa in i matchen.” VD:n för Pallco i Ekenässjön, en legotillverkare av stål och aluminiumdetaljer, trodde att: ”vissa väljer att producera i låglöneländer för att de inte klarar att ta tag i de här frågorna på allvar” (DN 2005-07-28).

Inom forskarvärlden reproducerades inte endast talet om utflyttning. I en rapport från ISA, Nutek och Vinnova visade Eliasson och Eliasson att företag ”tog hem” verksamhet som tidigare varit baserad i utlandet. Scania hade till

exempel tagit ”hem” hyttillverkning från sin holländska anläggning. Sandvik hade flyttat bergborrtillverkning från Mexico till Sandviken.<sup>13</sup>

En annan ifrågasättande studie var Vinnovaboken *Alternativ till outsourcing*. Innovationsforskaren vid Gävle högskola Lars Bengtsson, professorn i industriell organisation vid Linköpings universitet Christian Berggren, och t.f. professor i redovisning Johnny Lind vid Handelshögskolan i Stockholm menade att effekterna av outsourcing inte var entydiga. Många företag upplevde att de kunnat minska kostnaderna, men återgav i hög utsträckning försämringar i logistiken. Författarna menade vidare att samspelet mellan produktion och utveckling var fortsatt viktigt (Bengtsson m.fl. 2005, s. 153). Som en motpol till outsourcing föreslog forskarna produktionsutveckling. Analyser av alternativ till outsourcing behövde förbättras, där en sådan viktig del var vilken ”produktivitetspotential som faktiskt finns i den egna produktionen” (ibid. s. 160).

Vid sidan om utflyttning kom också en debatt om kluster att föras, vilket ju faktiskt kan ses som en konsekvens av talet om utflyttning. ”Kluster” och ”outsourcing” blev nya moment i lokaliseringdiskursen, vilka i själva verket kan betraktas som synonymer till internationalisering och den nationella arbetsdelningen.

#### *Klusteridén vinner gehör*

Mot bakgrund av att den lokala nivån lyftes upp under 1980-talet är det kanske inte så förvånande att Michael Porters tankar om regionala kluster i slutet av 1990-talet kunde få en sådan genomslagskraft i Sverige, både när det gäller som moment i lokaliseringdiskursen men även som faktisk praktik ute i kommunerna. En mängd rapporter, böcker och artiklar publicerades som framhävde det positiva med kluster. Ett antal ”klusterkartor” ritades, alltifrån Skåne till Arjeplog.<sup>14</sup>

I slutet av 1990-talet började affärspressen att rapportera om kluster. Porters främste uttolkare i Sverige, forskaren på Handelshögskolan i Stockholm, Örjan Sölvell presenterade en rapport om kluster i Sverige (DI 1998-05-19). 1999 refererade samma tidning till en SNS-rapport som beskrev skillnader mellan Sverige och Ohio. I Ohio blomstrade företagstäta områden, så kallade kluster, med nya kunskapsintensiva verksamheter som ger mycket fler nya jobb än motsvarande försök i Sverige. Orsakerna gick att söka på många områden, en var riskkapitalet, en annan var skatteområdet: ”Amerikanska skatter gynnar, svenska skatter missgynnar i alla led” (DI 1999-01-22).

---

<sup>13</sup> För fler exempel se ISA, Nutek och Vinnova (2005).

<sup>14</sup> Porter (1998); Sölvell och Bengtsson (1997); Rundfelt och Sjögren (1997); Braunerhjelm m.fl. (1998); Nilsson (2002); Lundeqvist (2002); Malmberg (2002); Jansson och Jansson (2003); Hallencreutz (2002); Sölvell (2004); Nordin (2004).

Men klusterdebatten kom att sammanfalla med IT-boomen i Sverige och affärspressen fick snart mer positiva händelser att rapportera om. Affärsvärlden menade att ”viktigast är kanske att skapa så kallade kluster inom något segment av IT-branschen, alltså en gruppering av många olika företag, gärna med en stark koppling till högskolor.” Tidningen menade vidare att mycket talade för att det höll på att växa fram kluster kring just mobilt internet i Sverige och det var förstås ”högst välkommet”. Men, konstaterade tidningen,

fler sådana här kluster kommer att behövas om AB Sverige ska kunna profitera på sin unika position inom IT-sektorn på ett sådant sätt att det ökar välbefindandet i landet (1999-11-10).

Ett flertal kluster fördes fram i debatten. Telecom City i Karlskrona är ett känt exempel, andra exempel som fördes fram var Aluminiumriket i Småland, bioteknikklustret i Uppsala, Wireless Valley i Kista. Det senare beskrevs av Affärsvärlden (2000-03-22) som ett tydligt kluster, det vill säga ”en ansamling av företag, kunder, underleverantörer, forskare, testmyndigheter och andra institutioner, som är sammanlänkade kort och tvärs”. 2001 hävdade Pontus Braunerhjelm vid Industrins utredningsinstitut att länder som saknar en klar ”kluster-strategi” riskerar att snabbt tappa de numera ”lättfotade storföretagen och falla tillbaka i välbefindandsligan”. Och, eftersom klustermiljöer är starkt incitamentsdrivna måste skattepolitiken utformas så att även investeringar i riskfyllda projekt tillåts (DI 2001-01-31). År 2003 argumenterade Sölvell för att Sverige måste få en modern klusterpolitik och uppmanade dåvarande näringsminister Pagrotsky att åka till Göteborg och lyssna på ”världens främste klusterforskare Michael Porter” (DI 2003-09-18).

Men, som vi ska se nu, slog föreställningen om kluster faktiskt igenom kraftigt inom regional- och näringspolitiken.

### *Kluster i politiken*

”Kluster” kom också att slå igenom inom svensk regionalpolitik. Syftet med att införa tillväxtavtalen var att främja nätverk och socialt kapital. I Näringsdepartementets rapport 2001 om tillväxtavtalen framgick att de regionala partnerskapen skulle befrämja nätverksorienterat arbete. Likadant var det med kluster. Filmindustrin i Hollywood och företagsnätverk i norra Italien lyftes fram som goda exempel på framgångsrika kluster. Det är värt att notera att Näringsdepartementet definierade klusterpolitiken som en rörelse underifrån: ”Som ett resultat av bl.a. tillväxtavtalen håller en klusterpolitik på att växa fram underifrån i Sverige” (Ds 2001:15, s. 14). Departementet pekade också på att andra länder för en klusterpolitik (ibid. s. 32). Definitionen av kluster var dock mycket bred: ”Vanliga avgränsningar är efter teknologi eller geografisk närhet” (ibid. s. 32). Här använde näringsdepartementet Nutek som källa som, vid sidan av Vinnova, är den myndighet som drivit en offensiv klusterpolitik. 2002 påpekade man från



Näringsdepartementets sida att ”klusterperspektivet har blivit den viktigaste metoden för offentliga aktörer att närma sig privata aktörer” (Ds 2002:34). Hela poängen med att använda sig av kluster var att ”kluster med andra ord handlar om att anlägga ett systemperspektiv på konkurrenskraft och innovationer” (ibid. s. 9).

År 2003 byttes termen tillväxtavtal ut mot tillväxtprogram. Systemperspektivet lyftes återigen fram. Från Näringsdepartementets sida utgick man ifrån att olika aktörer hade en gemensam problemställning (Ds 2003:43, s. 12). Det intressanta är hur de regionala aktörerna verkar stämma in i den uppifrånstyrda politiken, åtminstone enligt departementets rapport om tillväxtavtalen:

För flertalet samordnare framstår de tre strategiska områdena i regeringens riktlinjer för tillväxtprogrammen – arbetskraftsförsörjning, entreprenörskap och företagande samt innovationssystem och kluster – som naturliga utgångspunkter i utformningen av det fortsatta arbetet (ibid. s. 23).

Regeringen förklarade hur engagerad den var i bioteknik och läkemedel och vilket starkt kluster det fanns runt Uppsala, Stockholm, Södertälje och Strängnäs (Östros i DN ekonomi 2005-05-31). Klustertänkandet slog också igenom i den lokala politiken. Idag finns det en stark tilltro till kluster bland politiker och tjänstemän i vissa kommuner. Som en VD för en företagspark i södra Sverige uttrycker det: ”det ligger klusterteori i botten.”<sup>15</sup>

### *Kluster inom forskningen*

Inom forskarvärlden har klusterbegreppet inte endast reproducerats utan även ifrågasatts. Alexandra Waluszewski, företagsekonom, menade att klusterskolorna förbiser den roll andra platser har. Kanske är det så att ett geografiskt nätverk blomstrar inte bara på grund av vad som finns i deras omedelbara närhet utan genom vad som ”tas hem” i alla de nätverk och samspel som kopplar ihop regioner (Waluszewski 2004). Nachum och Keeble, som forskar om kluster vid Cambridgeuniversitetet, var inne på liknande tankegångar och menar att klusterförespråkare förbiser de globala processerna. Det finns ingen enkel dikotomi mellan det lokala och det globala men snarare ett komplext samspel mellan olika processer på olika nivåer (Nachum & Keeble 2002, s. 41). Martin och Sunley (2003, s. 5) menade att kluster är ett varumärke som marknadsförs med begrepp som anses gångbara, till exempel ”kunskapsintensitet” och ”högteknologi”. De påpekade vidare att: ”the mere popularity of a construct is by no means a guarantee of its profundity” (ibid., s 5). Å andra sidan har kritik riktats mot Martin och Sunley för att de inte uppmärksammat de olika framväxande begreppsbyggnaderna kring kluster som finns på en lokal nivå. De har alltså inte

---

<sup>15</sup> Personlig intervju med VD för ProNova Science Park i Norrköping. Se också Engstrand och Sätre Åhlander (2003) för fallstudier av lokal klusterpolitik.

sett variationerna. Benneworth och Henry (2004, s. 1017) förespråkade därför ett mer mångfacetterat lokalt perspektiv på kluster.

När det gäller Kista har till exempel Sandberg med flera (2005) konstaterat att de Kistaföretag som har produktionssamarbete har det ofta inte bara lokalt, utan även och inte minst i nätverk med framförallt regional och global räckvidd.

Henning och Ekstedt har hävdade att begreppet ”kluster” tillsammans med ”partnerskap”, ”Triple Helix” och ”innovationssystem” retoriskt slagit igenom kraftfullt i regioner och län. Forskarna påpekar att Näringsdepartementet i sina direktiv för tillväxtprogrammen direkt anger att dessa begrepp ska uppmärksammas. Henning och Ekstedt talar även om att professioner inom ett visst segment i samhället tenderar att ta till sig ”likartade föreställningar och regler”. Således spelar här forskarsamhällets syn på vilka faktorer som åstadkommer lokal och regional tillväxt in för spridningen av begreppen (Henning & Ekstedt 2004, s. 32).

### **Sammanfattning**

De senaste årtiondenas förändring av arbets- och näringsliv har beskrivits i termer av ”nätverkssamhälle” (Castells 2004), ”post-fordism” (Amin 1992), ”den tredje industriella revolutionen” (Magnusson 2000), den nya ekonomin (Leadbeater 1999), den nya kapitalismen (Fairclough 2002; Sennett 2006), eller ”den nya arbetsdelningen”, vilken är utgångspunkten för denna bok. I detta kapitel har jag velat nyansera bilden av det ”nya arbetslivet” och olika fenomenens ”plötsliga” intåg på arbetslivets område och peka på att talet om arbetets organisering uppvisar såväl kontinuitet som förändring. Jag har således fokuserat på två diskurser, *lokalisering* och *flexibilitet*, för att visa hur dagens tal (som vi kan se som text) om arbetets organisering i mångt och mycket bygger på tidigare tal, de är således vad Fairclough kallar intertextuella.<sup>16</sup> Annorlunda uttryckt, talet om arbetets organisering i tid och rum är beroende av tidigare tal i andra kontexter.

#### *Talet om flexibilitet*

Flexibilitetsdiskursen har historiskt sett karakteriserats av en förskjutning från ett arbetstagarperspektiv till ett arbetsgivarperspektiv. Under 1970-talet var det arbetstiden som stod i fokus och ett antal sociala praktiker i form av lagstiftning infördes, till exempel rätten till deltid för småbarnsföräldrar 1979. Gösta Rehn kom att propagera för individens flexibilitet och under 1980-talet fördes det diskussioner om friår från Rudolf Meidner och Anna Hedborg. I Storbritannien kom under 1980-talet dock företagets flexibilitet att komma i fokus där Atkinsons kärna- och periferimodell sågs som ett sätt för företagen att uppnå flexi-

---

<sup>16</sup> Fairclough (1992) citerad i Winther Jörgensen och Phillips (2000, s. 77).

bilitet. Begreppet ”contingent work”, den tillfälliga anställningen, diskuterades också vid denna tidpunkt i både Storbritannien och USA.

Talet om flexibilitet på arbetsgivarnas villkor dröjde dock i Sverige till efter 1990-talskrisen, ungefär samtidigt med att normpolitiken infördes i den ekonomiska politiken. I samband med den stora krisen då arbetslösheten steg, från 2,9 procent 1990 till 14,7 procent 1997, ökade också intresset för organisationers flexibilitet och tillfälliga anställningar. Under 1990-talet genomfördes även ett antal politiska praktiker som kan tolkas som en flexibilisering av arbetsmarknaden, till exempel avregleringen av arbetsförmedlingens monopol och avskaffandet av ersättningen till permitteringslöner.

I Sverige kom debatten i media under senare delen av 1990-talet och in på 2000-talet att karakterisera arbetskraften antingen i termer av fria agenter som gick från projektanställning till projektanställning eller arbetstagarna som offer för arbetsgivarens utnyttjande av behovsanställningar. Under 2000-talet började dock också ett begrepp som ”flexicurity” att användas av bland annat EU för att komma ifrån det ensidiga arbetsgivarperspektiv som flexibilitetsbegreppet fått över tid. Således såg man här flexibilitet och trygghet som något som kunde och måste förenas. Den amerikanska modellen betraktades inte som önskvärd ur ett europeiskt perspektiv.

Ett antal forskare försökte nyansera bilden av de tillfälliga anställningarna. Föreställningen om fasta respektive tillfälliga anställningar sågs som ahistoriska. Vissa forskare menade att utvecklingen av anställningskontrakten snarare uppvisade en stabil tendens över tid. Här ser vi således att det tillfälliga utmanades av föreställningar om stabilitet. Under 2000-talet togs också tankarna från 1980-talet kring friår upp på nytt, denna gång av regeringens samarbetsparti Miljöpartiet, men nu som ett sätt att få arbetslösa i arbete. Samma parti kunde också driva igenom ett försök med arbetstidsförkortning inom den offentliga sektorn, ett försök som i skrivande stund pågår med forskare från Arbetslivsinstitutet.

Trots vissa diskursiva inbrytningar och praktiker verkar det som om arbetsgivarperspektivet dominerar flexibilitetsdiskursen. De tillfälliga anställningarna, som sades vara ett resultat av näringslivets behov av flexibilitet praktiseras inom den offentliga sektorn. LO:s ekonomer, som tidigare drev frågor kring flexibilitet, har i den nya arbetsdelningen kommit på efterkälken när det gäller att föra fram flexibilitet på de anställdas villkor. Arbetsgivarperspektivet illustreras också av remissvaren på regeringens förslag till rätt till heltid.

### *Talet om lokalisering*

När det gäller *lokaliseringdiskursen* talade politiker och tjänstemän i Sverige under 1930- och 40-talet om företagens ”naturliga koncentration” för att på 1950- och 60-talet poängtera vikten av arbetskraftens rörlighet. Under slutet av 1960-talet och början på 1970-talet kom dock en omfattande kritik mot rörlighets-

politiken vilket ledde till att en aktiv regionalpolitik utformades. Under 1970-talet infördes också mer direkt stöd till företag. Under samma period började "internationaliseringen" införas som moment i diskursen där bland annat den internationella arbetsdelningen stod i fokus. Under 1980-talet kom "lokal mobilisering" att bli ett populärt ledord, bland såväl forskare som politiker, även om även detta årtionde karakteriserades av ett antal stödpaket. Internationalisering blev "globalisering" under senare delen av 1980-talet. Samtidigt med det globala perspektivet fortsatte dock fokuseringen på det lokala. Under 1990-talets senare hälft kom tankarna kring "kluster" att slå igenom med full kraft, där mycket inspiration kom från Michael Porter. Affärspressen och även ett antal ekonomer, företrädesvis på Handelshögskolan i Stockholm, tog till sig dessa tankar. Dessa idéer kom också att spridas till Näringsdepartementet och dess understödjande myndigheter, Nutek och Vinnova. Bilder av lyckade klustersatsningar reproducerades både i media och inom politiken. Ett praktiskt uttryck för den lokala mobiliseringen blev införandet av de regionala utvecklingsavtalen.

Under slutet av 1990-talet och 2000-talet kom en intensiv debatt kring utflyttning av jobb. Å ena sidan uppfattas utflyttningen av arbetstillfällen i dramatiska ordalag i affärspressen, medan andra, till exempel vissa statliga myndigheter, politiker och även LO försökte tona ner utflyttningens betydelse. Intressant är att media båda reproducerade bilden av en snabb och dramatisk utflyttning *och* bilden av de trogna företagen som stannar kvar eller flyttar hem produktion. Skatterna stod i fokus i affärspressen när det gällde att förklara varför företag flyttade ut eller varför de inte lokaliserade sin verksamhet i till exempel kluster. "Outsourcing" kom att förändras till sin innebörd, från att ha behandlat det enskilda företagens utkontraktering av verksamheter till att även omfatta utflyttning av jobb ut ur landet.

I denna diskurs kan vi se tecken på både reproduktion och förändring. Kluster är visserligen ett nytt moment i diskursen men kan samtidigt betraktas som ett nytt sätt att benämna den nationella arbetsdelningen. Utflyttningen av jobb är också en fortsättning på globaliserings- och internationaliseringsdebatten. Talet om utflyttningen kan ses som ett reellt hot, vilket det kanske inte gjort om Sverige haft lägre arbetslöshet. I den nya arbetsdelningen blir språkets utövning en fråga om makt som praktiseras av såväl ekonomiska (internationella storföretag, affärspress och en specifik "intellektuell" elit från handelshögskolor internationellt såväl som nationellt) men även av politiska krafter. I språket legitimeras förändringar ofta som något som sker eller bör ske efter en specifik rationell logik: Utflyttningen *är* i full gång, kluster *leder* till lokal och regional tillväxt, den fasta anställningen *är* en chimär och så vidare. Till denna klart definierade värld måste således människor anpassa sig. Talet skapar således nya former för arbetets organisering med hjälp av gamla organiseringsprinciper av arbetskraften utifrån klass, kön, etnicitet, och plats.

Läsaren kanske tycker att detta kapitel gett en ganska nedslående bild av vår egen individuella förmåga att tala om något annat än vad som redan sägs och följaktligen organisera på ett annorlunda sätt. Men vi har också sett att diskurser ständigt utmanas av nya betraktelsesätt och föreställningar. Denna text är således ett försök att visa att vi inte alla behöver vara ”fångar” i talet om arbetets organisering.

## Referenser

- Amin A. (red.) (1992) *Post-fordism: A Reader*. Oxford: Blackwell.
- Andersson P. & Wadensjö E. (2004) *Hur fungerar bemanningsbranschen?* Uppsala: IFAU.
- Annerstedt J. & Gustavsson R. (1973) *Towards a New International Economic Division of Labour? Patterns of Dependence and Conditions for Liberation in the Periphery of Capitalism*. Roskilde: RUC.
- Atkinson J. (1984) ”Manpower Strategies for Flexible Organisations” *Personnel Management*, August: 28–31.
- Bengtsson L., Berggren C. & Lind J. (2005) *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber.
- Benneworth P. & Henry N. (2004) ”Where is the Value Added in the Cluster Approach? Hermeneutic Theorising, Economic Geography, and Clusters as a Multiperspectival Approach” *Urban Studies*, vol. 41, nr. 5/6, s. 1011–1023.
- Berger S. & Melin L. (1982) *Lokala strategier för att möta strukturförändringar*. Stockholm: ERU.
- Bergström O. (2003a) ”Beyond Atypicality” i Bergström O. & Storrie D. (red) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bergström O. (2003b) ”Introduction” i Bergström O. & Storrie D. (red) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bergström O. & Storrie D. (red.) (2003) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bettis R.A., Bradley S.P. & Hamel G. (1992) ”Outsourcing and Industrial Decline” *Academy of Management Executive*, vol. 6, nr 1.
- Braunerhjelm P. (1991) *Svenska underleverantörer och småföretag i det nya Europa: struktur, kompetens och internationalisering*. Stockholm: IUI.
- Braunerhjelm P. (1992) *Globalization and the SMEs: Prospects for the 1990s*. Stockholm: IUI
- Braunerhjelm P., Carlsson B. & Johansson D. (1998) *Industriella kluster, tillväxt och ekonomisk politik*. Stockholm: IUI.
- Cam S., Purcell J. & Tailby S. (2003) ”Contingent Employment in the UK” i Bergström O. & Storrie D. (red.) *Contingent Employment in Europe and the United States*.
- Castells M. (2004) *The Network Society: A Cross-cultural Perspective*. Northampton: Edward Elgar.

- Davis E.W. (1992) "Global Outsourcing: Have U.S. Managers thrown the Baby out with the Bath Water?" *Business Horizons*, Juli-Augusti.
- Ekstedt E. & Henning R. (1988) *Statsmakt på mellanhand – globalisering och lokal mobilisering*. Stockholm: SNS.
- Ekstedt E., Lundin R.A., Söderholm A. & Wirdenius H. (1999) *Neo-Industrial Organising. Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London: Routledge.
- Elander I. (1978) *Det nödvändiga och det önskvärda: En studie av socialdemokratisk ideologi och regionalpolitik 1940–72*. Lund: Arkiv.
- Engstrand Å.-K. (2003) *The Road Once Taken. Transformation of Labour Markets, Politics, and Place Promotion in two Swedish Cities, Karlskrona and Uddevalla 1930–2000*. Arbetsliv i omvandling 2003:2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engstrand Å.-K. (kommande) "Flexibility's New Clothes" i Furåker B., Håkansson K. & Karlsson J. Ch (red.) *Flexibility and Stability in Working Life*. London: Palgrave.
- Engstrand Å.-K. & Ekstedt E. (2005) "Från kärnverksamhet till diversifiering. Telekommunikationsföretaget Ericssons omvandling i Östersund och Norrköping" Arbetslivsrapport 2005:32, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engstrand Å.-K. & Sätre Åhlander A.-M. (2003) "Samverkan för lokal ekonomisk utveckling – företagsnätverk, politik och högskola i Östersund och Karlskrona" i Ekstedt E. & Wolvén L.-E. (red.) *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling*. Arbetsliv i omvandling 2003:15, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Engström M., Eriksson G. & Persson M. (1990) *Svenskt näringsliv internationaliseras: Nya kontakt- och transportmönster: Förstudie*. Stockholm: Transportforskningsberedningen.
- Erixon L. (2003) "Den svenska modellens ekonomiska politik. En analys av Rehn-Meidnermodellens tillämpning i Sverige" i Erixon L. (red.) *Den svenska modellens ekonomiska politik*. Stockholm: Atlas.
- EU dokument (2001) "Why Flexicurity?" [www.eu2006.at/en](http://www.eu2006.at/en)
- Evans A. (1973) *Flexibility in Working Life: Opportunities for Individual Choice*. Paris: OECD.
- Evans E.J. (2004) *Thatcher and Thatcherism*. London: Routledge.
- Fairclough N. (1995) *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. London: Longman.
- Fairclough N. (2002) "Language in New Capitalism" *Discourse and Society*, vol. 13, nr. 2.
- Forgacs D. (1988) *The Gramsci Reader: Selected Writings 1916–1935*. New York: New York UP.
- Fröbel F., Heinrichs J. & Kreye O. [1977] (1980) *The New International Division of Labour. Structural Unemployment in Industrialised Countries and Industrialisation in Developing Countries*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Fölster S. (2004) *Den stora omfördelningen av arbete. Utflyttnings hot och möjligheter*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Garsten C. (1999) "Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations" *Organization Studies*, vol. 20, nr. 4, s. 601–617.
- Golden L. & Appelbaum E. (1992) "What was Driving the 1982–88 Boom in Temporary Employment?" *American Journal of Economics & Sociology*, vol. 51, no. 4, October, s. 473–495.
- Gonäs L. (1989) *En fråga om kön: Kvinnor och män i strukturomvandlingens spår*. Stockholm: Arbetslivscentrum
- Gonäs L. (1991) *Industriomvandling i välfärdsstaten*. Stockholm: Arbetslivscentrum
- Hallencreutz D. (2002) *Populärmusik, kluster och industriell konkurrenskraft: En ekonomisk-geografisk studie av svensk musikindustri*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Hammer M. & Champy J. (1993) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Handy C. (1984) "The Organisation Revolution and How to Harness it" *Personnel Management*, vol. 16, nr. 7.
- Hansson I. & Söderström H. Tson (1985) *Vägen till ett stabilt Sverige*. Stockholm: SNS.
- Hedborg A. & Meidner R. (1984) *Folkhemsmodellen*. Stockholm: Rabén och Sjögren.
- Hedborg A. & Meidner R. (1986) *Ett friår mitt i livet*. Stockholm: LO.
- Henning R. & Ekstedt E. (2004) *Hur främjas samverkan? Styrning, tävling och dialog*. Stockholm: ISA, Nutek, Vinnova.
- Hirst P. & Thompson G. (1998) *Myten om den globala ekonomin*. Stockholm: Atlas.
- Holm U. (1990) *Internationalisering av andra graden: En studie av svenska företags internationella centrumstruktur*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Holmlund B. (1982) *Arbetsmarknad och strukturomvandling i de nordiska länderna*. Stockholm: IUI.
- Holmlund B. (2003) "Rehn-Meidners program i ljuset av modern nationalekonomisk forskning" i Erixon L (red.) *Den svenska modellens ekonomiska politik*. Stockholm: Atlas.
- Holmlund B. & Storrie D. (2002) "Temporary work in Turbulent Times. The Swedish Experience" *The Economic Journal*, vol. 112, June, s. 245–269.
- Håkansson K. & Isidorsson T. (2004) "Hyresarbetskraft. Användningen av inhyrd arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 10, nr 3, s. 187–205.
- Iger S. (1976) *Den svenska ekonomins internationalisering – drivkrafter och utvecklingsmönster*. Stockholm: Liber.
- Irvin R.A. & Michaels III E.G. (1989) "Core Skills: Doing the Right Things Right" *The McKinsey Quarterly*, Summer.

- ISA, Nutek & Vinnova (2005) *Kostnad eller kompetens? En fallstudie av företag som flyttat produktion från utlandet till Sverige*. Stockholm: ISA.
- Isidorsson T. (2001) *Striden om tiden. Arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Göteborg: Historiska institutionen.
- Jansson M. & Jansson M. (2003) *Uppsalas bioteknikkluster: Den lokala arbetsmarknadens betydelse för ett geografiskt kluster*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Jonsson I. (2004) *Deltidsarbete inom svensk detaljhandel: En genuskritisk studie av arbetstidsmönster*. Uppsala: Uppsala papers in economic history no 51.
- Korpi T. & Levin H. (2001) "Precarious Footing: Temporary Employment as a Stepping Stone out of Unemployment in Sweden" *Work, Employment & Society*, vol. 15, nr. 1, s. 127–148
- le Grand C., Szulkin R. & Thålin M. (2001) "Har jobben blivit bättre? En analys av arbetsinnehållet under tre decennier" i *Välfärd och arbete i arbetslöshetens årtionde* SOU 2001:53, Stockholm: Fritzes.
- Leadbeater C. (1999) *Living in Thin Air: The New Economy*. London: Penguin.
- LO (1951) *Fackföreningsrörelsen och den fulla sysselsättningen*. Stockholm: LO.
- LO (1975) *Multinationella företag*. Stockholm: LO.
- Lundequist P. (2002) *Spatial Clustering and Industrial Competitiveness: Studies in Economic Geography*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Magnusson L. (2000) *Den tredje industriella revolutionen*. Stockholm: Prisma och Arbetslivsinstitutet.
- Magnusson L. & Ottosson J. (2003) "Den tredje industriella revolutionen och 'den nya ekonomin' – mellan sken och verklighet" i von Otter C. (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Malmberg A. (2002) *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling: begrepps-diskussion och forskningsöversikt*. Östersund: ITPS.
- Malmberg J. (2003) "Inkomst- eller anställningstrygghet" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 9, nr 3–4, s. 177–188.
- Martin R. & Sunley P. (2003) "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?" *Journal of Economic Geography*, vol. 3, s. 5–35.
- Meurling J. & Jeans R. (2000) *Ericssonkrönikan. 125 år av telekommunikation*. Stockholm: Informationsförlaget.
- Nachum L. & Keeble D. (2002) "Why Being Local Just Isn't Enough" *Business Strategy Review*, vol. 13, nr. 1, s. 37–42.
- Nelander S. & Goding I. (2005) *Anställningsformer och arbetstider 2005*. Stockholm: LO.
- Nilsson A. (1988) *Strukturomvandling och arbetsmarknadssegmentering: En studie av arbetsmarknadsutvecklingen i Sjuhäradsbygden under 1970-talet*. Göteborg: Göteborgs universitet.



- Nilsson J.-E. (1982) *Tankar om strukturomvandling och regionalpolitik under 1980-talet*. Stockholm: ERU.
- Nilsson M. (2002) *Skånska kluster och profilmråden*. Malmö: Länsstyrelsen.
- Nordin S. (2004) *Kluster och turism*. Östersund: Etour.
- Näringsdepartementet (2001) *Rapport om tillväxtavtalen: Första året*. Ds 2001:15, Stockholm: Fritzes.
- Näringsdepartementet (2002) *Rapport om tillväxtavtalen: Andra året* Ds 2002:34, Stockholm: Fritzes.
- Näringsdepartementet (2003) *Rapport om tillväxtavtalen: Tredje året – från tillväxtavtal till tillväxtprogram*. Ds 2003:43, Stockholm: Fritzes.
- OECD (1986a) *Flexibility in the Labour Market: The Current Debate*. Paris: OECD.
- OECD (1986b) *Labour Market Flexibility: Report by a High-level Group of Experts to the Secretary-General*. Paris: OECD.
- OECD (1989) *Labour Market Flexibility in Enterprises*. Paris: OECD.
- Olofsdotter G. (2004) ”Bemanningsföretag – en möjlighet för vem?” s. 149–168 i Wolvén L.-E. & Ekstedt E. (red.) *Företagande och gemenskap – små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Arbetsliv i omvandling 2004:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Onkvisit S. & Shaw J.J. (1991) ”Myopic Management: The Hollow Strength of American Competitiveness” *Business Horizons*, Jan-Feb.
- Peters T. & Waterman R.H. (1982) *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
- Polivka A.E. (1996) ”Contingent and Alternative Work Arrangements, Defined” *Monthly Labor Review*, Oktober.
- Polivka A.E. & Nardone T. (1989) ”On the Definition of 'Contingent Work'” *Monthly Labor Review*, December.
- Porter M.E. (1998) *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Rehn G. (1944) ”Tre månaders semester som ett medel mot arbetslöshet. Del I och II” *Fackföreningsrörelsen*, vol. 24.
- Rehn G. (1985) *På väg mot valfrihetens samhälle*. Svensk översättning av den engelska förlagan från 1974, *Towards a Society of Free Choice*. Stockholm: Delfa.
- Rundfelt S. & Sjögren K. (1997) *The IT-industry in Stockholm: Cluster Characteristics and Potential*. Stockholm: Stockholms universitet.
- SAF (1992) *Flexibilitet i företag*, Stockholm: SAF.
- Sandberg Å., Augustsson F. & Lintala A. (2005) *IT-företagen i Kista Verksamhet, nätverk, kompetens och platsens kvaliteter*. Arbetsliv i omvandling 2005:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Sennett R. (2006) *The Culture of the New Capitalism*. New Haven: Yale University Press.

- SOU 1951:6. *Näringslivets lokalisering. Betänkande anvisget av utredningen angående näringslivets lokalisering*. Stockholm. Nordiska bokhandeln.
- SOU 1992:116. *Privat förmedling och uthyrning av arbetskraft*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 2005:105. *Stärkt rätt till heltidsanställning*. Stockholm: Fritzes.
- Stenmark K. (1990) *Svenska storkoncerners internationalisering: En faktaredovisning för perioden 1985–1988*. Stockholm: Industriförbundet.
- Stern B. (1989) "Outsourcing versus In-house Production Strategies: Quality Parts Specialization Buys Out-sourcing Boom" *Metalworking News*, 25 september.
- Storrie D. (2003) "The Regulation and Growth of Contingent Employment in Sweden" i Bergström O. & Storrie D. (red.) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sölvell Ö. (2004) *Kluster och den nya näringspolitiken*. Östersund: ITPS.
- Sölvell Ö. & Bengtsson M. (1997) *Innovative Performance in Industries: The Role of Industry Structure, Climate of Competition and Cluster Strength*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- Thackray J. (1986) "America's Vertical Cutback" *The McKinsey Quarterly*, Autumn, nr 4, s. 41–53.
- Thörnquist A. (kommande) "Anställda blir företagare – en fråga för facket" i Sundin E. & Thörnquist A. (kommande).
- Tsoukalas I. (2003) *Flexibel arbetsmarknad i fokus – en studie av nya anställningsförhållanden*. Stockholm: Score.
- Wallén F. & Fölster S. (2005) *Utflyttnings konsekvenser*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Waluszewski A. (2004) "Försöker någon styra nätverk dör de" *Axess*, nr. 3.
- Wikman A. (2002) *Temporära kontrakt och inlåsnings effekter*. Arbetsliv i omvandling 2002:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Winther Jörgensen M. & Phillips L. (2000) *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

## 7. Den nya arbetsdelningen – centrala frågeställningar

*Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin*

Under det år som Arbetslivsinstitutets forskningsprogram ”Den nya arbetsdelningen” pågått har en koncentration gjorts till några frågeställningar och områden. Det är vår övertygelse att den nya arbetsdelningen bäst studeras och förstås på den organisatoriska nivån, det vill säga genom organisationer och organisatoriska processer. Att få en insikt i hur organisationer omformas och hur de förhåller sig till varandra är nödvändigt för att förstå hur arbete kommer att gestalta sig i framtiden. Vi föreslår att forskningen inom programmet fortsättningsvis beaktar såväl förskjutningar av organisationer *mellan* länder, sektorer och näringar, som *mellanorganisatoriska* relationer *inom* sektorer och näringar och omfördelning av arbetet *inom* organisationer, till exempel arbetsplatser. Genom att beakta olika nivåer ökar förutsättningarna att fånga upp det moderna arbets- och näringslivets omvandling. Med ett brett angreppssätt och med många fallstudier från en rad områden blir det möjligt att belysa nya organisationer och organisationsformer. Det kan handla om användandet av temporära organisatoriska lösningar, köp- och säljstrategier i olika kontexter, ett förändrat utnyttjande av rummet samt av privata och offentliga lösningar.

I tidigare kapitel har vi visat att förändringar av den ekonomiska verksamheten i tid och rum är centrala för förståelsen av hur arbete, arbetsförhållanden och arbetsplatser förändras. Förändrat användande av arbetstid och organisationers varaktighet påverkar arbetsförhållanden på ett direkt sätt. Rumsliga förskjutningar som klusterbildningar och ”outsourcing” förändrar tillgången av arbetstillfällen av ett visst slag på en viss plats. I det följande kommer vi att söka sammanfatta några organisatoriska utvecklingstendenser. Hur och var tendenserna kommer att realiseras måste bedömas och analyseras närmare. Kunskapen om detta kan bli ett redskap för handling.

### **Tiden**

Programmets fortsatta forskning om tid utgår från två viktiga slutsatser. Den första är idén om tid som begränsad och kritisk resurs, vilken dominerar dagens samhällsdebatt i allmänhet och strategisk analys av organisationer i synnerhet. Den andra handlar om organisationers varaktighet, om relationen mellan permanenta och temporära organisationer. Strävan efter att minimera användning av re-

sursen tid, det vill säga höja den inre effektiviteten, förstärks inom kommersiella företag. Detta syns särskilt på de finansiella marknaderna där investerarna prioriterar säker avkastning i närtid före mer osäker avkastning i framtiden. Denna så kallade "kvartalskapitalism" leder troligen till att långsiktiga investeringar och kunskapsutveckling hämmas. Strävan till tidsminimering har också spridits till den offentliga sektorns organisationer och in i verksamheter som länge styrdes av andra kriterier.

Tidsregimer styrs inte bara av nya kriterier utan även av traditioner, värderingar och normer i olika kulturer och samhällen. Detta leder till frågor om hur synen på tid och de institutionella krafter som styr handling utifrån olika tidsperspektiv påverkar organisationer och individer samt deras beslutsprocesser. En direkt studie av vilka drivkrafter som talar för respektive emot fortsatt fokus på tidseffektivitet är sålunda motiverad. Vissa debattörer talar om en nytaylorism inom främst industriell produktion men med spridning över till tjänsteproduktion. Om utvecklingen fortsätter i denna riktning är det viktigt att förstå hur det påverkar arbete och arbetsförhållanden i organisationer som kraftigt präglas av målen med tidseffektivitet men också i organisationer vars verksamhet inte lika lätt låter sig styras av gängse effektivitetslogiker. Hur slår det mot arbete generellt respektive hur kommer det att påverka olika grupper på, men även utanför, arbetsmarknaderna?

Prioriteringen av tidseffektivitet i dagens organisationer bör samtidigt sättas in i ett historiskt perspektiv för att förstås till fullo. Agrarsamhället gjorde ingen tydlig skillnad mellan arbetstid och fritid utan betraktade i princip all tid som potentiell arbetstid. Det var behovet av att få uppgifter gjorda respektive behov och önskemål om återhämtning som styrde individens arbete. I viss tjänsteproduktion, särskilt företagsnära tjänster, vård och omsorg, finns en därmed besläktad uppgiftslogik etablerad. Också i andra verksamheter i dagens organisationer finns det tecken på att denna behovssyn återuppstår. Kanske kommer en variant av agrarsamhällets syn på arbetstid att intensifieras medan industrialismens syn på arbetstid endast blir en parentes i den ekonomiska historien? Andra menar att industrialismens syn på tid återkommer med förnyad styrka. Här behövs empiriska studier från mycket olika delar av arbets- och näringsliv.

Även den andra huvudidén, det vill säga frågan om utbredningen av projektorganiserad verksamhet, kan knytas till uppgiftslogik. I projektorganiserad verksamhet är det främst uppgiften som styr. Att uppgiften blir slutförd är oftast viktigare än vägen dit. Tidsaspekten kommer in genom att organisationen bildas för detta ändamål och att den förväntas upphöra när detta är uppnått. Ett annat karaktärsdrag som är framträdande vid projektorganisation är kundens uttalade roll när det gäller att forma denna uppgift. Det finns många forskningsfrågor inom detta område. Kommer projektorganisering även fortsättningsvis att öka? Och hur kommer relationen mellan permanent och temporär verksamhet att utvecklas? Hur kommer projektorganisering att påverka arbete och arbetsför-

hållanden, arbetsmarknadsinriktade institutioner som utbildningssystem, formella och psykologiska kontrakt, ledarskap, hälsa, stress och arbetsglädje, lärande, genusarbetsdelning och så vidare. Det ska dessutom poängteras att det inte finns tillräcklig statistik som belyser dessa frågor och att detta i sig är en viktig forskningsuppgift.

Arbetstidens förläggning spelar en avgörande roll för de arbetandes hela liv. Runt om i svenska organisationer görs försök med olika tidsregimer. Några av dem har studerats under det gångna året och ansatsen kommer att utvecklas. De anställdas åsikter om det så kallade 3–3-systemet var exempelvis påfallande positiva men osäkerhet förelåg i andra avseenden, till exempel gällande de inomorganisatoriska förhållandena och relationerna (Andersson & Jonsson 2005). 3–3-systemet prövades inom en del av offentlig vård som måste ha öppet dygnet runt. Arbetet i de organisationerna måste alltid utföras – om än med olika intensitet.

För vissa andra verksamheter kan tiden vara en del av affärsidén. Långt öppet-hållande används av vissa företag i detaljhandeln för att locka kunder. Det kan framför allt nyttjas av stora företag medan de små har svårt att följa med. Andra tidsaspekter har framkommit i studier om den offentliga sektorns utförare. Kontraktstiderna förefaller vara ett stort hinder främst för enskilda små företagare. Vid egenföretagande åsidosätts inte sällan arbetsmarknadens tidsregler. Sammantaget är slutsatsen att tiden också fortsättningsvis är en nyckeldimension väl ägnad att vara utgångspunkt för studier av den nya arbetsdelningen.

## **Rummet**

Motsägelsefullheter som finns i debatten om den rumsliga dimensionen är stor. Den gängse bild som förmedlas av media är att utflyttningen av jobb från Sverige till andra länder är omfattande. Den bild som framkommer i befintlig statistik är däremot att utflyttningen är blygsam. Det finns flera tänkbara förklaringar till diskrepansen. Övergripande nationella tal förklarar inte lokala eller branschvisa effekter. Fenomenet kan slå hårt i en avgränsad bygd eller sektor och få stor uppmärksamhet, men detta speglas inte i de nationella siffrorna. En annan förklaring kan vara att de metoder som statistiken erbjuder i dagsläget inte mäter samma förhållanden. Möjligen är det också bara början av detta vi sett – omfattningen på hela den svenska arbetsmarknaden är inte särskilt stor. En del av förklaringen kan ha retoriska aspekter – det finns flera aktörer inne i debatten med starka egenintressen.

Den rumsliga dimensionen kan illustreras med hjälp av några fall. Det kan handla om stora svenska företag som Ericsson vilkas omorganisering berört såväl lokala, regionala, nationella som internationella arbetsmarknader. Det kan också handla om mindre företag som förändrat verksamhetens lokalisering. Utfallen i de sistnämnda fallen problematiserar den gängse bilden. Utflyttningar kan resul-

tera i att verksamhetsstödande jobb kan behållas i Sverige och bli fler genom att den direkta produktionen blir billigare. Även förhållandevis enkel produktion går att bedriva i Sverige, genom en kombination av konkurrensfördelar som förenar flexibilitet och kvalitet. Resultaten indikerar härigenom att studierna bör fortsätta på den väg som påbörjats och med i stort sett samma metoder, då nuvarande statistik är för ofullständig för att fånga in innehållet i förändringarna. Ett annat exempel på statistikens "bländverk" kan hämtas från programmedlemmars studier av förflyttning av verksamhet från offentlig till privat sektor. Det registreras som ett sektorsbyte, indikerande rörlighet, men innebär ingen förändring av det arbete som utförs vare sig i tid eller rumsliga dimensioner.

Systemansatser har en central roll i diskussioner om arbetstillfällen och geografin. En slutsats, eller kanske snarast hypotes, av de rumsliga studier som vi genomfört är att "systemtänkandet" eller "klusterbildning" i mycket är en fråga om att skapa en bild, vilket ansluter till problemen att med politik skapa framgångsrika kluster. I praktikfallen framstår frågor om marknadsföring som centrala. Att ge en föreställning av "innovation" och "framåtanda" tycks vara nog så viktigt som att visa påtagliga resultat i sig. Fallbeskrivningarna från till exempel Karlskrona tydliggör detta liksom exemplet från bioteknikklustret i Uppsala som använde inhyrda frilansjournalister för sin marknadsföring. Samtidigt tycks svårigheterna att faktiskt "göra system" vara stora – det är en annan lärdom av exemplet.

Klusterbegreppet används sällan för att beskriva stormarknader och annan samlokalisering av detaljhandel. Inte desto mindre är sådana samlokaliseringar stora arbetsmarknader med stort inflytande över människors dagliga liv. De bör därför ges uppmärksamhet inom programmet "Den nya arbetsdelningen" utifrån programmets frågeställningar. De små företagens position i klustersammanhang beaktas särskilt.

Effekterna av, eller åtminstone syftet med, både flytten av jobb (outsourcing) och systemansatser/kluster kan bli mer ensartade arbetsmarknader – en sorts specialisering i rummet. Det går att lyfta fram flera aspekter av detta – inte minst växande sårbarhet för regionala och lokala arbetsmarknader, eller det som ibland benämns "funktionella regioner". Begreppet syftar på de territorier där människor antas vilja eller kunna pendla till sina arbeten. Men en anslutande fråga är vilka effekter denna specialisering får för den konsupplade arbetsmarknaden. Också i detta avseende är detaljhandelskluster mycket intressanta. Redan idag är det uppenbart att långa pendelavstånd missgynnar kvinnor som har huvudansvaret för hushållsarbete och barn. Men frågor om kön och jobb går längre än så. Näringar som till exempel turism, småskalig livsmedelsförädling och andra tjänstenärings, inklusive detaljhandel, med en kvinnlig könsstämpel uppmärksammas sällan i "klustersammanhang" och ges därför heller inte stöd av adekvat slag (Lindberg 2004).

En av grundtankarna i systemansatsen är att en rörlighet av anställda inom systemet, mellan organisationer, bidrar till en snabbare kunskapsutveckling och stärker därmed innovationsverksamheten. Det är särskilt relevant när frågor kring icke kodifierad eller tyst kunskap lyfts fram. En liknande tankegång rör avvägningen mellan samarbete och konkurrens. Hur påverkar denna balans den nödvändiga kollektiva kunskapsbildning som bygger på aktörernas tillit? Studier kring "Communities of Practice" eller "Occupational Communities" ringar in detta (Lave & Wenger 1991; Duguid 2003; van Maanen & Barley 1984). Om kunskaper som bärs av enskilda inte går att kodifiera eller explicitgöra och bindas till olika typer av kollektiv eller "communities" – vad händer då med kompetensutvecklingen? Diskussionen kring detta ansluter till rönen om projektorganisation (Ekstedt m.fl. 1999) och till teser om individualisering och "anställningsbarhet" ("employability") (Garsten & Jacobsson 2004). En uppfattning är att det "lärande" som beskrivs som ett fundament i dagens arbetsliv blivit en fråga för den enskilde. Det är inte samhällets uppgift att skapa jobb, utan det gäller för oss på arbetsmarknaden att ständigt förkovra oss för att passa in – att vara anställningsbara. En annan central fråga handlar om fackets roll i detta individualiserande av arbetsmarknadsfrågor och kompetensutveckling (Huzzard 2004). Lärandefrågor i arbetslivet får alltså en ny innebörd genom systemsynsättet på lokala och regionala arbetsmarknader liksom vid diskussionerna kring projektorganisation.

### **Genusrelationer – överlevare i tid och rum**

Könsarbetsdelningen är en av arbetsmarknadens grundläggande drag som avspeglas, skapar och skapas av organisatoriska könsarbetsdelningar. Dess fundamentala karaktär gör att den är en lämplig ansats för att studera och förstå förändringar och hur förändringar skapas, skapar, omvandlas och hanteras. Den bör därför bli "en strimma", liksom retorikansatsen inom programmets tids- och rumsbaserade forskning.

Köns- och genusarbetsdelningens karaktär och uttrycksformer i dagens Sverige har presenterats i ett separat kapitel. Därutöver har relevansen i dagens svenska arbets- och näringsliv berörts i diskussionerna om tid och rum. Där framkom exempelvis att könsarbetsdelning medför att delade scheman och så kallade obekväma arbetstider är kvinnotider – eller är det tvärtom? Vidare noterades att pendlingsavstånd inte är desamma för kvinnor som för män; att specialiserade kluster är genusstämplade och att deras rumsliga utbredning är olika för kvinnor och för män. Huruvida de nya intermediärerna innebär något nytt i detta avseende återstår att studera. Projektorganisering har hittills inte visat sig ha några egenskaper som bryter existerande genusdimensioner. Retoriken kring genusdimensionen är motsägelsefull – vissa debattörer hävdar att den nya arbetsdelningen är jämställd medan andra hävdar att den nya arbetsdelningen

innebär en ny könsarbetsdelning. Liksom då det gäller övriga infallsvinklar bör öppenhet för empiriska variationer i de fortsatta studierna eftersträvas. Det kan finnas ”sprickor i mönstret” (Fogelberg Eriksson 2005).

I sina lokala och organisatoriska tillämpningar kan samma frågor rörande *etnicitetsdimensionen* som för *genusdimensionen* ställas. Den internationella arbetsdelningen har specifika etniska särdrag som sammanhänger med *genusarbetsdelningen*. *Hur* är en central fråga för fortsatta forskningsprojekt och val av studieobjekt.

### **Intermediärer – organisationer för att hantera tid och rum**

Den nya arbetsdelningen uppstår genom organisatoriska praktiker, det vill säga genom de processer som organisationer väljer för att hantera och strukturera tid och rum. De förändringar som nu pågår är av sådan art och omfattning att de traditionella mekanismerna och organisationerna har svårt att hantera dem. Nya intermediära organisationer ser dagens ljus. Mediärerna är därmed synliga bevis och representanter för det nya som de också är med och skapar. De är alltså nyckelorganisationer för förståelse av den nya arbetsdelningen. Därför ägnades de organisationer som hanterar själva omställningen särskilt intresse i ett tidigare kapitel. Det arbetet kommer att fortsätta och då även inkludera andra marknader.

Under de senaste 15 åren har en mängd olika intermediärer etablerats för att hantera den svenska arbetsmarknaden. Det handlar om globala bemanningsföretag, statliga outplacementkonsulter, regionala privata arbetsförmedlingar, parternas trygghetsråd, web-baserade tjänstefunktioner och företagens egna ”arbetsförmedlingar”. Det handlar alltså om marknads-, myndighets- och avtalslösningar. Det förekommer olika samarbetskonstellationer och de institutionella konstruktionerna är många. I många fall skär intermediärerna genom etablerade kategorier som privat-offentligt och arbetsgivare-arbetstagare. I andra avseenden tycks de studerade intermediärerna inte representera något nytt. Kan det rentav vara så att de sätt på vilka de segmenterar marknaden reproducerar förhållande hierarkier och arbetsförhållanden? Bemanningföretagens anställda utgör knappt en procent av arbetskraften. Huruvida branschen utmanar rådande institutionella förhållanden är oklart. Vissa studier tyder på att deras rekryterings- och uthyrningsstrategier utmanar existerande normer avseende exempelvis *etnicitet* och *genus* (Wadensjö 2000) medan andra tvärtemot visar att de konserverar det bestående (Walter 2005; Olofsdotter 2005).

Det är möjligt att utvidga studiet av intermediärer även till andra sektorer än arbetsmarknaden. När nya institutionella möjligheter skapas så klarar inte alltid etablerade aktörer att hantera de olika alternativen – det skapas institutionella tomrum. Intermediärerna har olika institutionella konstruktioner bakom sig. Det är alltså fråga om en organisatorisk arbetsdelning hänförlig till olika styrsystem. Det finns myndighetsintermediärer, som Invest in Sweden Agency, som ska vara



mellanhand för de företag som vill komma till Sverige och Exportrådet som hjälper de som vill flytta. Marknadsintermediärer är till exempel de IT-företag som förmedlar IT-arbete från svenska företag till produktionsenheter i Östeuropa, Kina och Indien. Ett annat exempel på marknadsintermediärer är de nätbaserade företag som hjälper enskilda konsumenter att bedöma erbjudanden att köpa musik på nätet.

Intermediärerna manifesterar en ny organisatorisk arbetsdelning. Om, och i så fall hur, den innebär nya sätt att utföra arbeten har vi ambitionen att besvara i det fortsatta arbetet. Aktuella dimensioner är främst de som tidigare nämnts, det vill säga rum, tid, genus och etnicitet men också kontraktsformer, styr- och kontrollsystem och så vidare.

### **Retorik – tal för att hantera förändringar i tid och rum**

Den nya arbetsdelningen beskrivs på många olika sätt och i många olika sammanhang. Under programmets första år har vi uppmärksammat den omfattande retorik (diskurs) som vissa tidsmässiga och rumsliga aspekter rönt bland annat i media. De hittills gjorda studierna, som sammanfattats i föregående kapitel, har avsett hur och var ett antal centrala begrepp om tid och rum använts i den svenska dags- och affärspressen. Flera viktiga slutsatser har kunnat dras. Det är viktigt att lyfta fram det historiska och internationella perspektivet när vi analyserar retoriska framställningar. Argumentation kring hur arbetet ska organiseras skapas inte i ett vakuum utan bygger ofta på tidigare debatter, forskning samt konsultarbete, inte sällan i en amerikansk kontext. Vi vill dock även framhålla att det finns en diversitet i diskursen, det vill säga uppfattningar som går emot etablerade sanningar. Det är således viktigt att inte reproducera vad andra, till exempel konsulter, forskare, parter på arbetsmarknaden eller journalister framhåller som det ”sanna” och verkliga, utan att kritiskt granska användningen av samtida fenomen, både när det gäller diskurs och praktik.

Retorik ska även fortsättningsvis vara en del av studierna kring den nya arbetsdelningen. ”Tal” är ibland detsamma som handling och retorik leder ibland till praktik – och tvärtom. I avsnittet om klusterbildningar illustrerades detta och samma erfarenheter kan dras från debatten om tiden. Retorik utövas av många olika aktörer med olika perspektiv och varierande grad av intentionalitet. Ansatsen skall utvecklas i programmet ”Den nya arbetsdelningen”.

### **Fortsatt arbete och studieobjekt**

Utgångspunkten för forskning om den nya arbetsdelningen är att det saknas grundläggande kunskap om hur det moderna arbets- och näringslivets organisatoriska utveckling ser ut och hur arbete, arbetsförhållanden och arbetsplatser påverkas. Med en större insikt i hur arbetsdelningen mellan olika organisatoriska nivåer utvecklas i relation till hur de enskilda organisationerna förändras, ökar

förutsättningarna för att kunna påverka individens situation i arbetslivet. Dessa förutsättningar är också relaterade till de institutioner som är kopplade till arbetsdelningen på arbetsmarknaden och arbetslivet i allmänhet.

Ett första steg är således att skaffa bredare och djupare kunskap om den nya arbetsdelningen utifrån olika organisatoriska nivåer med avstamp i de diskuterade dimensionerna tid och rum. Med detta perspektiv kan vi fånga in och bättre förstå de fenomen i den nya arbetsdelningen som uttryckts med övergripande och mer eller mindre retoriska begrepp som ”globalisering”, ”outsourcing”, ”tjänstefiering”, ”flexibilisering”, ”projektifiering”, ”privatisering” och ”polarisering”. Denna utgångspunkt tar också spjån mot det klassiska sättet att kategorisera arbetsdelning: industriell arbetsdelning, social arbetsdelning, sexuell arbetsdelning och internationell arbetsdelning. Som framgått är kunskapsläget inom många av de nämnda områdena begränsade och osäkra. Orsakerna kan vara flera:

- En är att förändringarna i vissa dimensioner är betydande och pågående – det som var sant igår är det därför inte idag.
- En annan är att utvecklingen är ojämn och därmed beror beskrivning och resultat på var informationen hämtats.
- En tredje är ideologisk – de beskrivningar som görs och de slutsatser som dras har mer med vilja än med verklighet att göra.
- En fjärde är att betraktaren sitter fast i synsätt och klassificeringsgrunder som bygger på en tidigare arbetsdelning.

Såväl kartläggningar och kategoriseringar för att förstå omfattningen av omvandlingen, som fallstudier för att förstå innehållet av omvandlingen och dess processer ska genomföras i programmet ”Den nya arbetsdelningen”. En kombination av kvalitativa och kvantitativa studier gör det möjligt att relatera intern organisatorisk omvandling till förskjutningar mellan olika former av organisationer. En insikt i vilka förändringar som är mest betydelsefulla för arbetets karaktär kan därmed fås. Detta innebär sannolikt att vissa etablerade indelningar måste utmanas. Det kan gälla varu- och tjänsteverksamhet, egenföretagare-anställd, lokalt-globalt, temporärt-permanent, stort-smått, individualisering-standardisering och så vidare. Indelningsproblematiken är inte bara en fråga om retorik kontra praktik, även om det också kan vara en relevant aspekt, utan också om nya perspektiv och faktiska förändringar.

För att få en ingående förståelse av hur arbetet organiseras på en övergripande nivå (till exempel internationell arbetsdelning), på en mellannivå (till exempel i lokala kluster) och på en organisationsnivå (till exempel med temporära lösningar eller ökat arbete i egen regi) genomförs fördjupade fallstudier i olika typer av organisationer. Beskrivning och analys av förekommande retorik kommer också att göras i fallstudierna. Detsamma gäller genusdimensionen. Det kan också vara motiverat att göra retorik och genus till huvudaspekter för vissa delstudier. Traditionella områden som tillverkningsindustri, handel, sjukvård och

utbildningsverksamhet ska studeras, liksom expanderande områden som verksamhetsnära tjänster, kunskapsintensiva tjänster och rumsligt avgränsade kluster som köpcentra och teknikbyar. Små organisationer och deras relationer till stora uppmärksammas särskilt. Både organiseringen i sig och de enskilda organisationerna är studieobjekt. Fallen väljs från olika regioner i landet och internationellt genom delaktighet i flera europeiska forskningsprogram som exempelvis ”AgirE” och ”Works”.

I nära anslutning till fallstudierna görs således analyser och kategoriseringar med hjälp av existerande databaser. De båda ansatserna kommer att influera varandra. Förändringar av arbetsdelningen på sektorsnivå kan vara en utgångspunkt för fallstudier och resultatet från fallstudier kan användas som underlag för kartläggningar med olika infallsvinklar. Eventuellt utmynnar arbetet i förslag till alternativa eller kompletterande kategoriseringar som på ett adekvat sätt fångar in arbetslivets omvandling.

Med utgångspunkt från fallstudierna och kategoriseringarna skapas kopplingar till forskning och forskare som studerar utfallet av organisationsförändringar; det vill säga hur individens arbetsförhållanden och arbetsmiljö utvecklas. Av särskilt intresse kommer de moderna organisationsformernas relation till hälsa, arbetskontrakt (både formella och informella), kunskapsbildning och ledarskap att vara.

Det är också av intresse att koppla studier av den nya arbetsdelningen till forskning om den moderna ekonomins och arbetsmarknadens institutioner och politik. Ett samarbete med forskargrupper som behandlar ”arbetslinjen” och ”arbetslivets omställningsprocesser” ligger nära till hands.

Sammantaget ska studier på olika organisatoriska nivåer – mellan länder, sektorer, organisationer och inom organisationer – ge underlag för förståelse av vilka drivkrafterna är till den organisatoriska omvandlingen och därmed till den nya arbetsdelningen. Genom att beskriva och analysera delvis samma empiriska underlag med olika vetenskapliga perspektiv, vilket avspeglar forskarnas varierande disciplinära bakgrund, skapas goda förutsättningar för teoriutveckling.

## Referenser

- Andersson H. & Jonsson L. (2005) ”Utvärdering av användningen av arbetstidsmodellen 3–3 på akutmottagningen och LAH” Arbetslivsrapport 2005:34, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Duguid P. (2003) ”Incentivizing Practice” Report on Communities of practice, knowledge work, innovation, economic and organizational theory prepared for the Institute for Prospective Technological Studies of the European Commission. Seville.
- Ekstedt E., Lundin R.A., Söderholm, A. & Wirdenius H. (1999) *Neo-industrial Organising – Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London: Routledge.

- Fogelberg Eriksson A. (2005) *Ledarskap och kön – en studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Institutionen för beteendevetenskap, Linköping: Linköpings universitet.
- Garsten C. & Jacobsson K. (red.) (2004) *Learning to be Employable – New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Huzzard T. (2004) ”Constructing the Competent Individual – Trade Union Roles, Responses and Rhetoric” i Garsten C. & Jacobsson K. (red.) *Learning to be Employable – New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lave J. & Wenger E. (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindberg M. (2004) *Samlade tankar kring hållbara kluster. Inspiration för politiker, tjänstemän, företagare och andra*. Erfarenheter från Emma Resurscentrum projekt ”Klusterbygge ur ett jämställdhetsperspektiv” Vilhelmina, Emma Resurscentrum.
- Olofsdotter G. (2005) ”Att vara anställd i bemanningsföretag” i Fjaestad B. & Wolvén L.-E. (red.) *Arbetslivs och samhällsförändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- van Maanen J. & Barley S.R. (1984) ”Occupational Communities: Cultures and Controls in Organizations” *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, s. 287–365.
- Wadensjö E. (2000) *Inte bara lön – jämställdhet i löne- och anställningsförmåner*. Centrum för arbetsvetenskap, Göteborg: Göteborgs universitet.
- Walter L. (2005) *Som hand i handske – en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: BAS.

# Författarpresentation

*Niklas Arvidsson* är ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm och har flera års erfarenhet som konsult på Service Management Group. Han forskar om organisering av innovativ verksamhet i ett tjänsteinriktat nätverkssamhälle där traditionell industri och företagsnära tjänster växer samman. Målet är att öka förståelsen av nya former för ledarskap, kunskapsbildning och organisering samt dess innebörd för kunskapsbärarna, det vill säga de anställda

*Henrik Bäckström* är docent i företagsekonomi och forskar för närvarande vid Arbetslivsinstitutet i Stockholm. Han har tidigare arbetat vid Uppsala universitet, Wharton School vid University of Pennsylvania samt Åbo Akademi. Bäckström forskar om omställningar, jobbyten, avtals- och socialförsäkringar, bemanningsföretag och trygghetsråd.

*Eskil Ekstedt* är docent i ekonomisk historia och professor i företagsekonomi med inriktning mot arbetslivets och näringslivets utvecklingsprocesser. Han forskar om arbetslivets inom- och mellanorganisatoriska omvandling. Särskilt intresse har han ägnat temporära organisationsformer. Ekstedt har bedrivit forskning vid Uppsala universitet, Stanford University, FA-rådet och Stockholms universitet. Han leder tillsammans med Elisabeth Sundin forskningsprogrammet ”Den nya arbetsdelningen” vid Arbetslivsinstitutet.

*Åsa-Karin Engstrand* är filosofie doktor i arbetsvetenskap. Hon disputerade 2003 på en avhandling om arbetsmarknadsomvandling och lokaliseringpolitik i Karlskrona och Uddevalla. Hon har också analyserat flexibilitetsbegreppets förändring över tid och arbetar för närvarande med en studie om arbetets organisering inom handeln i tid och rum.

*Elisabeth Sundin* är professor och verksam vid Arbetslivsinstitutet samt företagsekonomiska institutionen vid Linköpings universitet. Under de senaste åren har hon främst forskat kring arbets- och näringslivets omvandling och de inter- och intraorganisatoriska uttrycksformer det tar sig exempelvis i relationerna mellan och inom stora och små organisationer och mellan och inom offentlig och privat sektor. Genusdimensionerna, liksom andra maktdimensioner, beaktas i hennes arbeten.

*Stig Westerdahl*, ekonomie doktor, är forskare vid Arbetslivsinstitutet i Östersund och företagsekonom. Forskningsintresset rör frågor kring organisation i vid mening. Publicerade studier har bland annat behandlat social ekonomi, redovisning och revision samt regionalpolitik. Westerdahl avslutar nu ett treårigt projekt där han följt arbetet med regionala utvecklingsprogram på nationell och regional nivå.



Senast utgivna nummer i Arbetslivsinstitutets  
vetenskapliga skriftserie ARBETE OCH HÄLSA

---

2004

**15 H Keskinen.** The Nordic Expert Group for Criteria Documentation of Health Risks from Chemicals and The Dutch Expert Committee on Occupational Standards. 136. Cyclic acid anhydrides.

**16 Kriteriegruppen för hygieniska gränsvärden. Ed. J Montelius.** Vetenskapligt Underlag för Hygieniska Gränsvärden 25.

2005

**1 S Kihlberg, H Franzon, J Fröberg, G M Hägg, J Johansson Hanse, A Kjellberg, S E Mathiassen, P Medbo, P Neumann och J Winkel.** Ett produktionsystem under förändring –ergonomisk och teknisk utvärdering.

**2 A Tyrkkö och L Karlqvist.** Arbetsvillkor och arbetsbelastning i journalistiskt arbete – en studie av tidningsredaktioner.

**3 S Skerfving.** Criteria Document for Swedish Occupational Standards. Inorganic lead – an update 1991–2004.

**4 L Hallsten, M Josephson och M Torgén.** Performance-based self-esteem. A driving force in burnout processes and its assessment.

**5 K Nonås.** Vision versus reality in organizational change (avhandling).

**6 S Bornberger-Dankvardt, C-G Ohlson, I-M Andersson och G Rosén:** Arbetsmiljöarbete i småföretag – samlad kunskap samt behov av forskning och utvecklingsinsatser.

**7 Criteria Group for Occupational Standards. Ed. Johan Montelius.** Scientific Basis for Swedish Occupational Standards XXV.

**8 M Åteg, I-M Andersson och G Rosén.** Moveit. Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet.

**9 R Dahlberg.** Health and working conditions among low-educated women (avhandling).

**10 E Witkowska.** Sexual harassment in schools. Prevalence, structure and perceptions (avhandling).

**11 K Norman.** Call centre work – characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes (avhandling).

**12 N Palmén.** Criteria Document for Swedish Occupational Standards. Cobalt and Cobalt Compounds

**13 J Liesivuori.** The Nordic Expert Group for Criteria Documentation of Health Risks from Chemicals. 137. Ammonia.

**14 K Nilsson.** Vem kan och vill arbeta till 65 år eller längre? En studie av anställda inom hälso- och sjukvården.

**15 K Isaksson och K Bellaagh.** Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt – förändrade relationer på arbetsplatserna.

**16 Kriteriegruppen för hygieniska gränsvärden. Ed. J Montelius.** Vetenskapligt Underlag för Hygieniska Gränsvärden 26.

**17 Criteria Group for Occupational Standards. Ed. Johan Montelius.** Scientific Basis for Swedish Occupational Standards XXVI.

2006

**1 P-O Börnfelt.** Förändringskompetens på industrigolvet. Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation (avhandling).

**2 P Larsman.** On the relation between psychosocial work environment and musculoskeletal symptoms. A structural equation modeling approach (avhandling).

**3 W Astvik, C Mellner och G Aronsson.** På väg. En kvalitativ studie av långtidssjuk-skrivning, arbete och rörlighet.

**4 A Härenstam, S Marklund, E Berntson, M Bolin och J Ylander.** Understanding the organisational impact on working conditions and health.

**5 I-M Andersson, G Rosén och L Klusell.** FöretagSAM. En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag.

**6 I-M Andersson, G M Hägg och G Rosén.** (red) Arbetsmiljöarbete i Sverige 2004. En kunskapssammanställning över strategier, metoder och arbetssätt för arbetsmiljöarbete.

**7 K Gustafsson, P Lindfors, G Aronsson och U Lundberg.** Validering av frågor avseende nedvarvning och återhämtning – samband mellan salivkortisol och subjektiva skattningar

Senast utgivna nummer i Arbetslivsinstitutets  
vetenskapliga skriftserie ARBETSLIV I OMVANDLING

---

**2005**

- 1 Åke Sandberg, Fredrik Augustsson och Anne Lintala:** IT-företagen i Kista. Verksamhet, nätverk, kompetens och platsens kvaliteter.
- 2 Mattias Åteg:** Attraktiv industriutbildning på gymnasiet. Ett deltagandeperspektiv på lokalt utvecklingsarbete.
- 3 Karen Davies och Chris Mathieu:** Gender Inequality in the IT Sector in Sweden and Ireland.
- 4 Anders Wikman:** Om arbetsengagemang och andra motiv för arbetet än ekonomiska.
- 5 Kerstin Ahlberg (red):** Tio år med EU – effekter på arbetsrätt, partsrelationer, arbetsmarknad och social trygghet.
- 6 Tom Hagström och Anders Kjellberg:** Arbetsvärderingars stabilitet och förändringsbarhet i ett genusperspektiv. Sjuksköterskor och högskoleingenjörer i övergången från yrkesutbildningen in i arbetslivet.
- 7 Lena Pettersson och Alma Persson:** "Tål man inte jargongen kan man väl inte kriga". Kvinna och yrkesofficer i den svenska Försvarsmakten.
- 8 Hanna Westberg (red):** Regionala tillväxtavtal – en fråga om att bryta gamla mönster? Kvinnors och mäns delaktighet i arbetet med tillväxtavtalen.
- 9 Carina Bildt, Stig Vinberg och Ylva Fjell:** Arbetsmiljöutveckling inom offentlig sektor. Friskare arbetsplatser i Jämtlands län.
- 10 Jörgen Lithander:** Gränslandets ekonomi och entreprenörskap – en studie av småföretagande i glesbygd (avhandling).
- 11 Jari Hellsten:** On Social and Economic Factors in the Developing European Labour Law. Reasoning on Collective Redundancies, Transfer of Undertakings and Converse Pyramids.
- 12 PerOla Öberg och Torsten Svensson (red):** Power and institutions in industrial relation regimes. Political science perspectives on the transition of the Swedish model.
- 13 Anders Hallqvist:** Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt.

**14 Anna Lundstedt:** Vit governmentalitet. "Invandrarkvinnor" och textilhantverk – en diskursanalys (avhandling).

**15 Marianne Döös, Marika Hanson, Tomas Backström, Lena Wilhelmson och Åsa Hemborg:** Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning.

**16 Fredrik Augustsson:** They Did IT. The Formation and Organisation of Interactive Media Production in Sweden (avhandling).

**2006**

- 1 Johan Hofvendahl:** Riskabla samtal – en analys av potentiella faror i skolans kvarts- och utvecklingssamtal (avhandling).
- 2 Elisabeth Sundin och Gunilla Rapp:** Städerna som försvann. Individerna i den offentliga sektorn.
- 3 Calle Rosengren:** Tiden som form och upplevelse – om relationen mellan arbete och tid.
- 4 Harry Petersson, Vesa Leppänen, Sandra Jönsson och Joakim Tranquist (red):** Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete.
- 5 Gunilla Rapp och Elisabeth Sundin:** Deltidsarbetslöshet som lösning eller problem för arbetsgivare och företagare.
- 6 Jenny Sahlström och Carina Bildt:** "Vet ej" – en studie av heteronormativitet i arbetslivet.
- 7 Klas Levinson och Jan Wallenberg:** Partssamverkan i offentlig verksamhet – en undersökning av svensk ledningsmodell i förändring.
- 8 Christian Lundahl:** Viljan att veta vad andra vet. Kunskapsbedömning i tidig-modern, modern och senmodern skola (avhandling).
- 9 Gunilla Olofsdotter:** I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag.
- 10 Kerstin Nilsson:** Äldre medarbetares attityder till ett långt arbetsliv. Skillnader mellan olika yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården.
- 11 Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin (red):** Den nya arbetsdelningen – arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal.