Arbetsorganisation – Låsningar och lösningar

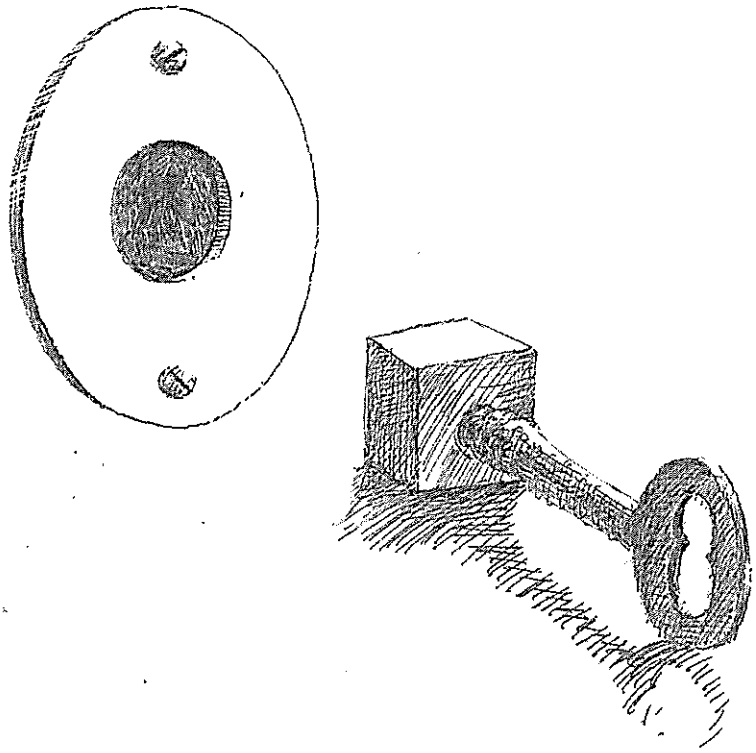
Dokumentation av en seminarieserie 2004

Hanna Westberg (red)

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2005:16
ISSN 1401-2928

Forskning om utvecklingsprocesser
Enhetschef: Göran Brulin

Arbetslivsinstitutet



ARBETSORGANISATION LÅSNINGAR OCH LÖSNINGAR

Seminarieserie 2004

NORRA LATIN, City Conference Centre, Stockholm

Under de närmaste åren kommer arbetskraftsutbudet att minska. Det beror bl a på stora pensionsavgångar, minskande ungdomskullar och risk för fler långtidssjukskrivna och förtidspensionerade.

Arbetslivet blir alltmer tudelat. För vissa grupper ökar förutsättningarna för bättre och mer utvecklande arbeten. Andra grupper blir däremot kvar i monotona och förslitande arbetsuppgifter. Aktuell forskning tyder på att arbetsmiljön på arbetsplatser där flertalet är män har förbättrats i snabbare takt än på arbetsplatser där flertalet är kvinnor.

Arbetslivsinstitutets och annan forskning visar att det går att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer så att både tillväxt och hälsa gynnas.

Arbetsmarknadsstyrelsen

Arbetslivsinstitutet

FRAMTIDSKONFERENSER

BORT FRÅN GAMLA STRUKTURER 5

Casten von Otter: Ökad rörlighet och aktiv arbetslivsplanering 5

Gunnar Wetterberg: Omstart är 2000-talets möjlighet 9

ETT HÅLLBART ARBETSLIV 11

Sandro Scocco: Vi måste hitta händerna! 11

Hanna Westberg: Vi behöver gränsöverskridanden och helhetsperspektiv 14

ARBETET SOM FRISKSKRIVER 17

Carina Bildt: Påverkan är en viktig friskfaktor 17

Birger Rexed: Fokusera på hur det ska vara när det är som bäst? 20

DEN NYA TYDLIGHETEN 23

Maria Tullberg: Att skapa nytt utan att förkasta det gamla 23

Göran Brulin: Parterna har abdikerat från sitt ansvar 26

BORT FRÅN GAMLA STRUKTURER

Casten von Otter och Gunnar Wetterberg
10 mars 2004

Det nya arbetslivet kräver ökad rörlighet i arbetskraften. Den ska inte tvingas fram men underlättas. Onödiga hinder för den som vill byta arbetsplats eller karriär mitt i livet måste elimineras. Det behövs också ökad samverkan mellan aktörerna på arbetsmarknaden för att minska utslagning, sjukskrivningar och förtidspensionering. Det konstaterade Casten von Otter som inledde det första av fyra seminarier på temat Arbetslivet- låsningar och lösningar. Efter honom talade Gunnar Wetterberg bland annat om att arbetslinjen är nödvändig för att möta de förändringar och utmaningar som väntar.

Casten von Otter: Ökad rörlighet och aktiv arbetslivsplanering

Varför ökade sjukskrivningstalen så drastiskt 1997? Hur kan utvecklingen vändas? Vad ligger bakom när enkla krämpor blir ”sjukdom” som ska leda till sjukskrivning? Varför känner sig allt fler ovälkomna i arbetslivet? Det var några av de frågor som **Casten von Otter** tog upp i sitt anförande på seminariet.

Han gjorde det främst mot bakgrund av två aktuella böcker. Den ena är antologin ”Ute och inne i svenskt arbetsliv”(Arbetslivsinstitutet 2003) där han på regeringens uppdrag tillsammans med ett tiotal forskarkolleger ”öppnat ett 400-sidigt titthål” mot dagens arbetsliv. Även den andra boken ”Låsningar och lösningar i svenskt arbetsliv, slutsatser från en trendanalys” (Arbetslivsinstitutet 2003) med von Otter som ensam författare skrevs på regeringens uppdrag. Han skulle redovisa svensk och internationell forskning om dagens och framtidens arbetsliv, analysera de stora trenderna och dra slutsatser om viktiga faktorer för ett hållbart arbetsliv.

Han konstaterade, att gammalt tänkande fortfarande sätter spår i dagens arbetsliv. I princip är MBL-reformen alltjämt grunden och mycket i åtgärder, regelverk och lagstiftning är format efter det slutna arbetsliv, som arbetssociologen Edmund Dahlström en gång beskrev, som en genuint manlig fabriksarbetarvärld inhägnad av Gunnebostängsel utan invandrare, könsrollsproblematik och utan en privatvärld med familj och fritid. Samhället utanför fick anpassa sig efter arbetslivet. När arbetslivet senare gick från att ses som ett slutet till ett öppet system var det en fundamental förändring. En annan samhällsförändring som haft avgörande betydelse är kvinnofrigörelsen.

Nyansera bilden!

Idag behöver vi formulera en mångfaldsfilosofi för arbetslivet, ansåg von Otter.

Och vi behöver ta till oss en mer nyanserad bild byggd på, att människan är en mångsidig, socialt agerande och sammanhangsberoende varelse, som även i arbetslivet är styrd av känslor, kultur, erfarenhet och förnuft. Vi ser hur människors liv utanför arbete blir allt viktigare, samtidigt som kunskap saknas om hur det påverkar sådant som sjukfrånvaro och hur individen fungerar på jobbet.

Våra roller i arbetslivet är socialt konstruerade, inte medfödda, sa han också.

Ett exempel är rollen som arbetslös där AMS´ sätt att behandla arbetslösa skapar en arbetslöshetsroll som skiljer en svensk från till exempel en dansk i motsvarande situation.

Varför började då sjuktalen, och framför allt långtidssjukskrivningarna, stiga så drastiskt 1997?

Huvudtendensen är att ökningen är starkt åldersrelaterad med en stegvis ökning i alla åldersgrupper. Men ökningen är mer dramatisk bland kvinnor än bland män. Och varför ökar förtidspensioneringarna nu när sjukskrivningssiffrorna börjar plana ut?

Hur ska vi få kontroll över situationen? Det finns de som nedvärderar problemet, andra övervärderar det. Båda gör lika fel, menade von Otter.

-Vi måste komma åt problemet, eftersom det handlar om kostnader, som är lika stora som för hela sjukvården.

Uppskattningsvis har ungefär 40 procent av ökningen strukturella orsaker, men vad som därutöver orsakar trendbrottet är en gåta, menade von Otter. Vi vet ju, att arbetsmiljön är bra på många arbetsplatser och att det görs stora ansträngningar hela tiden att få den ännu bättre.

-Något intressant och oroväckande hände kring 1997, sade von Otter, som misstrodde förklaringen att ökningen berodde på, att ”massor av kreativa, engagerade, arbetssugna människor rusat in väggen”. Så enkelt är det inte, framför allt inte eftersom de drabbade i stor utsträckning är lågutbildade, slitna kvinnor i vården, som ska klara allt tyngre jobb med allt knappare resurser.

Varför kunde man tidigare, men inte nu, stanna i arbetslivet med lite krämpor? Varför vill så många, som mår lite allmänt smådåligt, plötsligt vara sjukskrivna?

Vilken betydelse har det att många arbetsgivare trycker på för att förflytta problemet med en sjukskriven person någon annanstans? Är svaret att, när det bara finns plats för högproduktiva medarbetare, så minskar toleransen för de icke fullt arbetsföra?

Gruppen utslagna, som aldrig kommer igen, växer. Vad ska man göra med dem som hamnar utanför, när det inte finns någon efterfrågan på deras tjänster? De enkla jobb, som fanns förr, finns knappt kvar och på många orter är möjligheterna att byta arbetsplats och/eller yrke små eller obefintliga.
Allt fler upplever idag att de inte mår bra. En enkät för något år sedan visar att 70 procent anger att ohälsa i någon form påverkar arbetsförmågan. Många uppger att de är trötta och/eller känner oro och ängslan.
Man kan också se en stadig uppgång av symtom som värk och trötthet. Många känner av, att de inte kan påverka sin situation på jobbet på grund av minskat handlingsutrymme. Det sätter också spår i hälsan.
-Arbetsorganisation har blivit en restpost som får stå tillbaka, styrd av budgetramar, produktionsplaner och teknologi, sade von Otter. Ramvillkoren för hur jobben ska göras bestäms allt mindre lokalt, på grund av styrning på högre nivå eller andra sätt som inte går att påverka.

Tre metatrender
Han tog sedan upp tre viktiga metatrender.
IT-utvecklingen har haft stor betydelse för produktionstillväxten det senaste decenniet men har också starkt påverkat människors konkreta arbetssituation och bidragit till att så många arbetar i ständig förändring. Det är dock svårt att få grepp om hur det påverkar hälsan.
En annan metatrend är **globaliseringen** med öppnade gränser och ändrade konkurrensvillkor. När kärnverksamheten sätts i fokus skalas allt annat bort. Tidigare egenproducerade tjänster läggs ut eller köps in och det finns ingen uppgift kvar för utslitna medarbetare. När pressade tidsscheman och logistikflöden ska hållas råder en ny tidsregim som inte tar hänsyn till sjukdom och andra störande moment. Tillverkning är inte enda nyckelfaktorn. I hård konkurrens ska man även uppfylla kundkrav på snabb leverans och annat. Då finns ingen plats för företag som inte har idel 100-procentiga medarbetare.
Man ser också en fundamental maktförskjutning med den nya arbetsdelningen i globaliseringens spår. Det kommer att bli allt vanligare att flytta arbetstillfällen i stället för människor, så som Electrolux gjorde från Västervik till Ungern. Och det är långt ifrån bara lågkvalificerade jobb som hotas. Nu hotas också yrkesarbetare och medelklass när miljontals kinesiska och indiska högutbildade konkurrerar om ”high skill”- jobb inom till exempel IT, medicinsk utveckling och finansiella tjänster. Den nya arbetsdelningen ökar också

utslagningen när ett företag kan ha design i Milano, finanshandel i London, produktion i Asien och sammansättning i Polen.
Den tredje metatrenden är **sekulariseringen,** en stark kraft bakom dagens förändringar som leder till att vi ifrågasätter tidigare auktoriteter och trossystem.

Underlätta frivillig rörlighet

Det är dock inte så, att inget finns att göra, menade von Otter. Men det nya arbetslivet kräver ökad rörlighet av arbetskraften och aktiv individuell arbetslivsplanering. Det handlar inte om att tvinga människor att byta jobb eller flytta. Det gäller att på alla sätt underlätta en frivillig rörlighet genom att undanröja de onödiga hindren för att byta karriär mitt i livet. Vi har mycket att lära av Danmark. Där finns till exempel system av vakanskedjor, som i slutänden ger öppningar och nya anställningar.
Man bör också satsa på lokal samverkan mellan företag. Till exempel har arbetsgivarringar visat sig effektiva för att slussa människor till andra jobb.
-Systemet är ofta beroende av eldsjälar, men skulle kunna utvecklas och finnas på varje ort. Kanske borde alla arbetsgivare vara med och på så sätt bidra till konstruktiva karriärvägar för människor, som inte platsar överallt.
Enligt von Otter är det också viktigt att understödja lokal samverkan mellan arbetsförmedlingen, försäkringskassan och andra. Det finns kunskaper, erfarenheter och bra idéer på så många håll. Och det är av högsta vikt att komma ifrån det myndighetsbaserade system, där människor blir klienter styrda av krångliga regler, som förvirrar och försvårar.
-Det finns för mycket av hårt regelstyrda system där individer behandlas som viljelösa objekt, som inte klarar att planera för sin yrkesframtid. Vi måste tillbaka till ett perspektiv, där individen förstår sin roll och där samhällets resurser blir individens instrument.

Gunnar Wetterberg: Omstart är 2000-talets möjlighet

Gunnar Wetterberg tog upp de stora förändringar, som väntar de närmaste decennierna. Dit hör den demografiska förändringen, som innebär en jätteutmaning.

-Det handlar om problem, som vi inte får blunda för. Dessvärre finns inget alexanderhugg, som åtgärdar dem en gång för alla. I stället behövs insatser på många områden och vi måste tala klarspråk om, att det är arbetslinjen, som gäller om vi ska kunna bevara välfärd och trygghet. Gör vi inte det, kan följderna bli både allvarliga och långtgående. Därför måste vi mobilisera alla resurser, som finns i den arbetsföra befolkningen och använda dem så effektivt som möjligt. Det innebär, att ingen som vill ha arbete ska behöva gå utan, och budskapet ska vara glasklart: Arbete lönar sig.

Gunnar Wetterberg har gett sin syn på arbetslivets stundade utmaningar i boken ”Arbetet — välfärdens grundval”, där han med samma eftertryck som på seminariet betonar behovet av ett brett åtgärdsprogram, där insatser på olika områden samverkar.

För att inse vidden av problemet, som Gunnar Wetterberg skisserade, räcker det att begrunda de tänkbara följderna av, att de många 40-talisterna raskt närmar sig pensionsåldern. Om dagens trend står sig, kommer de arbetande år 2030 att vara ungefär fem procent färre än 2003, samtidigt som pensionärerna blir 50 procent fler och de riktigt gamla dubbelt så många. Men det finns lösningar, menar Gunnar Wetterberg optimistiskt. Hans samlade lista på möjliga insatser är både lång och tankeväckande.

Våga tänka i nya banor!

Det handlar om att stärka och värna det goda arbetet för tillväxtens och välfärdens skull. För att främja tillväxten måste politikerna våga tänka nytt och pröva nya banor. Men även medborgarna måste ta sitt ansvar, eftersom uppgifterna är för stora och för många för politikerna att sköta på egen hand. Mycket, som behöver göras, hör hemma på andra samhällsnivåer. Det rör till exempel samspelet mellan chefer och medarbetare, mellan fack och arbetsgivare och mellan arbetskamrater. Mycket handlar om lönebildning, utbildning, rörlighet och nystartande. Det handlar också om anställningsformer, skatter, pensionsålder, socialförsäkringssystemet, arbets- och yrkesbyten, inställningen till invandrad arbetskraft och annat.

Han tycker, att det han kallar ”stolleproven” måste bekämpas, om man vill att arbetslinjen ska vara normen och arbete ska löna sig, därför att det är bra för samhället, att många arbetar. Därför måste förslag, som går mot normen, mönstras ut såsom medborgarlön, subventionerad arbetstidsförkortning, friår och delpension.

Öka lönespridningen!

Några saker är extra angelägna, menar Gunnar Wetterberg. Dit hör att lönebildning inte ska vara fördelningspolitik. Ökad lönespridning är hans recept. De, som utbildar sig och tar ansvar, ska få ordentligt betalt.

Omstart i yrkeslivet tror han på som ”2000-talets möjlighet” och som ett sätt att lindra de demografiska påfrestningarna. Andrayrket ska ses som ett naturligt stadium i arbetslivet. Om man uppmuntrar och stöder dem, som vill växla bana, kan man antagligen få många fler, som stannar längre i arbetslivet än idag.

Utbildningen är en annan angelägen uppgift. Det är av central betydelse, att skolan kan lägga en god grund för yrkeslivet. Därför är lärarförsörjningen Sveriges största tillväxtproblem det närmaste decenniet inte minst med tanke på att hälften av lärarkåren på gymnasiet och högskolan är över 50 år. För att få fler kompetenta lärare krävs höjda lärarlöner, förbättrad forskning och höjda utbildningspremier. Han vill också utreda möjligheterna att avgiftsbelägga högre utbildning för exempelvis dem, som läser för nöjes skull, fortbildar sig eller kommer från andra länder.

Chefer och arbetsledare har en nyckelroll i det goda arbetslivet, anser Gunnar Wetterberg. De är viktiga för trivsel och arbetsglädje och andra faktorer som påverkar personalförsörjningen och viktiga för hanteringen av ohälsan. Men för att de ska kunna sköta dessa uppgifter krävs ett rimligt personalansvar och bra stödfunktioner. Samtidigt måste man kräva av cheferna, att de tar sitt ansvar för uppdragets svåra sida. De, som smiter undan svåra samtal och inte tar itu med missförhållanden, ska inte ha jobbet kvar.

Arbetsutbudet och tillgången på arbetskraft kommer alltså att vara en huvudfråga i flera decennier framåt, summerar Gunnar Wetterberg. Det ställer krav på både individ och samhälle. Politikerna kan inte lägga individers framtid till rätta, utan var och en måste själv tänka igenom yrkesliv, framtid och ålderdom. Och när vi tar ansvar för oss själva och vänner kan samhället rikta sina insatser dit, där de behövs mer.

Inom politiken krävs mod till nytänkande. Det kan handla om skattesatser, skolplikt, värnplikt och samhälltjänst och om stöd till dem som vill byta bana mitt i livet.

Det kan också handla om att överväga medborgarkonton, för att ge individen möjlighet att se hur pengarna fördelas över livets skeden individuellt och gemensamt. Och varför inte fundera över en ”välfärdseuro” där intjänade rättigheter kan växlas i gemensam välfärdsvaluta, när man flyttar inom EU?

ETT HÅLLBART ARBETSLIV

Sandro Scocco och Hanna Westberg
31 mars

Oavsett orsak har vi en oacceptabel situation i arbetslivet idag. Därför måste samhällets budskap vara tydligt: vi ska ta vara på den arbetskraft vi har och då krävs ett hållbart arbetsliv. Annars klarar vi inte av att hitta alla händer som behövs i vård, skola, omsorg och industri. Det underströk Sandro Scocco, som inledde det andra av fyra seminarier på temat Arbetsorganisation-låsningar och lösningar. Rubriken var Ett hållbart arbetsliv.
Hanna Westberg tog också upp vikten av helhetssyn, nytänkande och samarbete över myndighetsgränser och politikområdesgränser. Utifrån ett könsperspektiv talade hon också om hur värderingar och föreställningar formas och påverkar arbetsmarknad och arbetsorganisation.

Sandro Scocco: Vi måste hitta händerna!
Sandro Scocco konstaterade att det finns olika uppfattningar om, vad som ligger bakom ohälsan och sjukskrivningarna. En del anser, att allt beror på arbetsmiljö och arbetsvillkor, andra att det beror på fritidsaktiviteter eller ett stressigt och besvärligt privatliv.
-Men, sade han, den debatten spelar inte så stor roll för själva problembilden. Oavsett orsak har vi en situation i arbetslivet, som vi inte kan acceptera och det problemet måste vi ta tag i. Alla förbättringar, som kan vända trenden, är välkomna. För om arbetslivet är ohållbart för människor, blir det också ohållbart för det finansiella systemet, som får bära ofantligt stora kostnader för sjukskrivningar, skador och förtidspensioneringar.
Om man blickar framåt, kan man alltså befara mycket bekymmersamma konsekvenser, om inte utvecklingen hejdas, sade han. För hur ska det gå om cirka 800 000 personer fortsätter att befinna sig utanför arbetskraften, samtidigt som pensionsavgångarna ökar när 40-talisterna börjar bli 65? Så länge pensionssystemet huvudsakligen domineras av, att de, som är i sysselsättning, betalar för de, som är utanför, väntar stora problem både för statskassan och med arbetskraftsförsörjningen.
Ta lärarna som exempel, sade han. Ungefär hälften av lärarkåren går i pension de närmaste tio åren. Gå in på vilken skola som helst och föreställ er, att varannan lärare försvunnit därifrån 2015!

-2015 kan låta avlägset. Som ett rymdäventyr nästan. Men se tio år bakåt i stället! 1994 känns inte som stenåldern.
Vi måste hitta händerna! sa Sandro Scocco och beskrev möjligheterna att hitta dessa händer, om vi ändrar attityden till sjukskrivning, använder den invandrade arbetskraften och ser till att alla kan jobba fram till 65.
Det är nödvändigt, eftersom vi inte bara ska bevara verksamheter som vård, skola och omsorg. Många verksamheter måste dessutom expandera. Och vare sig jobben ska göras offentligt eller privat, kommer det att bli oerhörda rekryteringsbehov. Vi måste hitta händer till industrin också. Dessutom måste vi hitta pengar att betala alla dessa människor, som behövs. Det är en dubbel utmaning, som kommer att bli den helt dominerande uppgiften för det politiska systemet de närmaste tio åren. Och om vi ska klara den, är det ohållbart och oacceptabelt med en sådan situation, som vi har idag med sjukskrivningar och förtidspensioner.
Vi kan aldrig komma dithän, att människor aldrig blir sjuka men både regeringen och arbetsmarknadens parter har ett stort ansvar för ett hållbart arbetsliv, som inte sliter ut människor. Och då måste man se till individens hela livssituation.

Ta vara på all arbetskapacitet!
Vi måste alltså ta vara på all arbetskapacitet, som individerna kan erbjuda. Vi måste ösa arbetskraft ur flera källor. Vi måste få sjukskrivna att ta jobb, få invandrare i arbete och få fler att arbeta fram till 65.
Det innebär till exempel att vi måste ändra på inställningen att man måste vara fullt frisk för att arbeta. Många kan göra en fullgod arbetsinsats trots handikapp. Bland de sjukskrivna finns många av de händer som behövs och många skulle kunna arbeta, om de fick ett anpassat arbete.
Det ligger enorma pengar i potten, sade Sandro Scocco. Med effektiva systemförändringar skulle man kanske kunna hitta 100 000 par händer hos dem, som är sjukskrivna fast de skulle kunna vara i arbete. Det produktionsbortfall de representerar är i runda tal 60-70 miljarder. För staten är det ett inkomstbortfall på 30-35 miljarder, plus att dessa 100 000 kostar flera miljarder i något försörjningssystem.
Men hittills har samhället misslyckats med att låta individerna arbeta med det de **kan** göra, hävdade han.

Samverkan är nödvändig!

Istället sjukskrivs man från ett arbete, som man **inte kan** klara av. Sedan kan man fortsätta gå sjukskriven, så länge man inte klarar de arbetsuppgifter, man är anställd för och arbetsgivarens incitament att rehabilitera blir inte särskilt stort, så länge det finns gott om arbetskraft. Och försäkringskassan använder inte möjligheten att säga till, att folk ska jobba utifrån den kapacitet de har. Därför behöver Försäkringskassan stöd att implementera den lagstiftning, som ger dem den rätten och det behövs bättre samverkan mellan berörda myndigheter.

Vi behöver invandrargruppernas arbete också, underströk han och kallade det ”ett näst intill makabert resursslöseri” att inte låta invandrare bidra till produktionen, så som de vill och kan.

Ytterligare en stor resurs finns i den äldre arbetskraften, ansåg han. Vi skulle kunna lösa oerhört många av dagens allvarliga problem, om människor stannade kvar längre i arbetslivet. Den uppgiften löser man dock inte bara med att höja pensionsåldern, så som en del förespråkar. Det vore bara ”ett kraftfullt slag i luften” så länge arbetslivet ser ut som det gör och den faktiska pensionsåldern ligger runt 60.

Därför ska samhällets signaler vara tydliga: Det är oacceptabelt, att man ska anse sig vara klar med arbetslivet och ha rätt att sluta efter 55. Vi ska jobba till 65, och alla ska ha rätt till stöd och hjälp att klara av att jobba till dess. För det krävs ett hållbart arbetsliv, som inte kortar av människors yrkesverksamma liv med 10 år eller mer.

Det kräver också ändrade attityder bland arbetsgivare till äldre arbetskraft.

Nu finns det de, som oroligt undrar hur arbetsmarknaden ska kunna sysselsätta alla dessa nya händer, sade Sandro Scocco. Det finns ju inga jobb! Eller ska man sparka ut minst hundra tusen vikarier?

Det problemet löser sig, hävdade han. Utbudet skapar sin egen efterfrågan, för när arbetskraftsutbudet ökar, så börjar snart hjulen snurra. Lönerna stiger långsammare, räntorna sjunker, vinstkraven sjunker och många saker blir billigare och konsumtionen ökar. Sådär håller det på och efter ett år så har vi samma arbetslöshet som tidigare men totalt fler i arbete.

-Det behövs en systemförändring, sade Sandro Scocco. Han trodde att en hel del av det som då krävs kan uppfattas som tuffa puckar. Det kan leda till politiska fajter men det får man ta. För tuffa puckar blir nödvändiga.

Hanna Westberg: Vi behöver gränsöverskridanden och helhetsperspektiv

För att öka möjligheterna att behålla arbetskraften måste vi börja på systemnivå, sade **Hanna Westberg**. I resonemangen om vad det innebär praktiken, tog hon utgångspunkt i sin forskning de senaste åren om lokal och regional utveckling inom ramen för tillväxtavtal och tillväxtprogram.

Hon konstaterade, att vår syn på den traditionella svenska modellen förändrats. Vi hade länge en stark tro på breda samförståndslösningar och på stora företag som trygga arbetsgivare. Men nu efter år av outsorcing, nedläggningar och utflyttningar har såväl modellen som storföretagens och deras ledares agerande börjat att ifrågasättas. I dess spår kommer förväntningar på en ny modell med nya lokala och regionala konstellationer.

Viktiga och ofta förbisedda faktorer när man talar om nödvändiga förändringar är våra värderingar och föreställningar, framför allt om kön. Tidigt grundlagda spelar de en stor roll både privat och i samhället. De påverkar hur arbetet organiseras, konstrueras, fördelas och hur kriterierna för avancemang formuleras. De påverkar också, hur vi värderar kompetens.

Olika sätt att tänka sätter spår

Mäns och kvinnors olika erfarenheter leder till olika sätt att tänka och påverkar vår syn på rationalitet och arbetsorganisation. Det handlar till exempel om skillnaden mellan att se människor som mål (ansvarsrationalitet) eller som medel (teknisk och ekonomisk rationalitet). Ett exempel på, hur vi konkret upplever detta så gott som dagligen, är i debatten om vården och omsorgen, där kvinnor oftare än män framhåller, att det inte går att rationalisera hur mycket som helst.

Ett annat exempel på grundläggande värderingar som påverkar beslut och samhälleligt agerande är, när kvinnor och män söker arbete. En arbetslös man anvisas arbeten i en mycket större region än en kvinna i motsvarande situation. Det är samhälleligt underförstått att män kan pendla ganska långt, medan kvinnor är geografiskt begränsade på grund av hemmaansvar. Det förekommer också, att män, som tackar nej till erbjudna vårdjobb, inte stängs av från ersättning i samma utsträckning som kvinnor i samma situation. Det visar på ett omedvetet men avgörande viktigt agerande, som sitter djupt inne.

Det måste inte fortsätta så här, men det behövs många aha!-upplevelser för att se mönstren och åstadkomma den förändring, som ändå är möjlig, menade Hanna Westberg. Men det

handlar om förändringar på grundläggande nivå, om värderingar ska kunna påverkas. Och det är ofta en trög process.
Hon talade sedan om den flexibilitet, som handlar om mer än arbetstider. Den kan gynna både arbetsgivare och arbetstagare, eftersom flexibla stödstrukturer och flexibla jobblösningar kan göra att även den, som inte kan jobba maximalt, kan vara kvar i arbete.
Idag sjukskrivs ofta ”hela personen”, även om arbetsförmågan bara är delvis nedsatt. Istället borde man inse, att det gäller att ta vara på den förmåga, som finns och att massor av flexibilitet finns att utnyttja i det avseendet. Man kan utforma arbeten annorlunda och otraditionellt. Det finns goda erfarenheter av satsningar på kombinationstjänster i glesbygd. Exempelvis jobbar brandmän även i hemtjänsten. Hemtjänsten får ett välkommet personaltillskott och brandmännen kan fortsätta jobba heltid med bibehållen titel och status. På flera håll har man nått goda resultat genom en dialog, där arbetsgivaren börjat samtala med långtidssjukskrivna för att ta reda på, vad de kan och vill göra och hur mycket de orkar.
-Man kan få mycket gjort utan projektpengar. Det behöver inte kosta en massa att starta processer och sprida idéer och kunskap.

Sätt värde på arbetsplatsinlärningen!
Hanna Westberg tyckte också att onödiga kompetenskrav kan sätta käppar i hjulet för dem som inte har eller vill skaffa gymnasiekompetens eller mer. Men många tänker inte på betydelsen av den inlärning som sker på arbetsplatserna.
-Öka valideringen i stället och sätt betyg på den stora kunskap som så många skaffat sig efter år i arbetslivet. Det man efterfrågar finns ofta redan, fast man inte tagit reda på det!
Hon nämnde Sandvik som ett föredöme. Där visade det sig, att redan valideringen i sig ökade produktiviteten, när man skulle värdera den kunskap och de erfarenheter, som företagets personalfolk bar på.
Hon pekade till sist på riskerna med att låta marknadsekonomins tänkande och organisering genomsyra offentlig sektor. Hon funderade över inkonsekvensen i, att man trots insikt om kommande arbetskraftsbrist skär ned och bantar och skapar anorektiska organisationer, som ökar belastningen och sliter ut personalen. Ändå vet vi, att människor som slits mindre håller längre.
-Vi kan inte ha industrisamhällets organisering överallt. I stället krävs ett annat sätt att tänka och man kan behöva ändra på lagar och förordningar, för i framtiden måste vi kunna arbeta gränsöverskridande på många områden. Och det krävs att politiker, myndigheter, företag och

alla andra inblandade har ett helhetsperspektiv. Om systemet ska fungera kan man inte bygga ekonomin ”bara på ekonomi”. Man måste föra in humankapital och socialt kapital också.

ARBETET SOM FRISKSKRIVER

Carina Bildt och Birger Rexed
23 september 2004

Situationen är alarmerande i dagens svenska arbetsliv och vi behöver svar på frågan ”Vad kan göras bättre?”. Ledare som ser och främjar det friska, tycker om människor och tycker om att leda är avgörande viktiga i sökandet efter svar. Lika viktiga är möjligheterna att påverka. Det underströks vid det tredje av fyra seminarier i serien ”Arbetsorganisation — låsningar och lösningar”. Dagens rubrik var ”Arbetet som friskskriver” . Om detta talade Carina Bildt, forskare vid arbetslivsinstitutet och Birger Rexed, företagsläkare och organisationsutvecklare.

Den efterföljande diskussionen handlade bland annat om hur långt arbetsgivarens arbetsmiljöansvar ska gå, om ansvarstagande medarbetarskap och om valmöjligheterna för ”inlåsta”.

Carina Bildt: Påverkan är en viktig friskfaktor

-En blick på dagens sjukskrivningssiffror räcker, för att man ska inse det akuta behovet av handling, konstaterade **Carina Bildt**.Trots att stora förbättringar åstadkommits i arbetsmiljön de senaste decennierna och många dåliga arbetsmiljöer försvunnit, så återstår stora problem. För att kunna göra något åt dem måste fokus riktas på sådana åtgärder för hållbar arbetshälsa och arbetsorganisation som bevisligen ger resultat.

Det är också nödvändigt, att se olika gruppers förutsättningar och villkor och vara medveten om, att såväl kön som etnicitet och klass spelar roll. En annan viktig faktor — oavsett vad människor arbetar med — är förutsättningar att utöva inflytande på arbetsmiljö och arbetsvillkor. En förlust av påverkansmöjligheter kan få väldigt negativa konsekvenser, även om de förlorade möjligheterna var högst begränsade.

Ytterligare en viktig arbetsmiljöfaktor är ett aktivt ledarskap, men beklagligt många chefer har inte förstått sin betydelse för arbetsklimatet.

Carina Bildt sa, att vi idag kan se, att stressen och den psykiska belastningen i arbetslivet har ökat generellt. Inte minst har arbetsmiljön på kvinnodominerade arbetsplatser stora brister överlag. Många kvinnoyrken är fortfarande tunga. Samtidigt är den belastning, med till exempel många små lyft i stället för några väldigt stora, som kvinnor utsätts för, ofta mindre synlig än den som män utsätts för.

Mäns arbetsmiljö åtgärdas lättare

Att kvinnors arbetsmiljö inte förbättrats i samma takt som männens finns bland annat redovisat i en studie av upplevd fysisk belastning. Den visade, att fler män än kvinnor upplevt en tydlig förbättring. Ett skäl till det är, att brister i mäns fysiska arbetsmiljö ofta kan byggas bort och därmed är lättare att åtgärda än fysiska brister i kvinnors arbetsmiljö som domineras av arbete med människor.

Kvinnor arbetar dessutom ofta med ”mindre tunga lyft”, som var för sig inte verkar så farliga, men som sammantaget i längden kan slita mycket hårt.

Ett annat skäl till skillnaderna i mäns och kvinnors arbetsmiljöer är, att män ofta lämnar en tung arbetsmiljö genom att byta position och arbetsuppgifter, medan kvinnor sällan kan göra motsvarande förändring. Många kvinnor har kommit ut sent i yrkeslivet och fått jobb med tung belastning, där de blir kvar tills de slits ut.

Hon tog sedan tre exempel på, hur man angripit dålig arbetsmiljö. Ett exempel gällde ändrade rutiner för matlådeleveranser i en mellansvensk kommun, som ville göra något åt arbetssituationen för kvinnorna, som distribuerade maten till pensionärerna. Kommunen tog forskare från Arbetslivsinstitutet till hjälp för att tillsammans med de anställda försöka minska stress och sjukskrivningar. Den omorganisation med bland annat fler tjänster och ändrade arbetsscheman, som gjordes, gav snabbt mätbart resultat. Personalen jäktade mindre, kände att de hade kontroll över sin tid och kunde planera på ett annat sätt än tidigare. Den rimligare bemanningen frigjorde kreativitet, de jobbade bättre och kände mer arbetstillfredsställelse än tidigare. Kort sagt ökade välmåendet.

Grundproblemet var underbemanningen, menade Carina Bildt.

—När man sköt till resurser, fick kvinnorna tid att använda sin kompetens till problemlösningar och en god arbetsorganisation.

Då blev det också väldigt tydligt, att det existerande systemet med slitsamma och dåligt betalda halvtidstjänster byggde på kvinnor, som förutsattes ha en huvudförsörjare att falla tillbaka på. Man skulle aldrig ha utformat sådana tjänster för män.

Hälsoinspiratörer ökade trivseln

Nästa exempel på förändring för bättre arbetsmiljö och arbetsorganisation var också kommunalt, hämtat från en storstadskommun som sedan några år har ett fortlöpande förbättringsarbete.

I det aktuella projektet ingick 400 anställda från olika verksamheter. De lottades i fyra grupper, som under ett års tid deltog i aktiviteter kring arbetsmiljö och livsstil. Avsikten var

bland annat, att skaffa cheferna verktyg för att skapa ”hållbara medarbetare” och att med hjälp av ”hälsoinspiratörer” förbättra hälsan i grupperna.

De än så länge preliminära resultaten visar, att både engagemang och arbetstrivsel ökat och att man lärt sig mer om, vad den egna verksamheten var till för. Däremot har sjukfrånvaron knappast påverkats ännu men troligen på sikt. Resultaten skiftar mellan grupperna, men vad skillnaderna beror på har inte gått att utläsa ännu. Uppenbart är dock, att redan det faktum att en process startat, där man får vara med och påverka, får ett positivt inflytande på arbetsklimatet.

Det tredje exemplet var mer omfattande. Där handlade det om ett samarbetsprojekt kring 124 arbetsplatser i landsting och kommun där Arbetslivsinstitutet, försäkringskassan och arbetsförmedlingen med flera instanser samverkade i tidsbegränsade projekt för att tillsammans med personalen förbättra arbetsmiljö, arbetsvillkor och arbetsklimat. Resultaten var skiftande och delvis motsägelsefulla och varierade mycket mellan till exempel skolor och sjukhus. Genomgående var dock att ”utmattning” minskade men ”värk” ökade, och att man kände mindre tidspress men oförändrad kravnivå. Bland sjukhusets anställda skedde inga förändringar i livsstil och levnadsmönster, medan skolans personal fick förbättrade motionsvanor och fritidsaktiviteter.

Antagligen behövs det någon form av permanent förändringsprocess, om man vill åstadkomma bestående resultat, menade Carina Bildt. Och det går inte att komma ifrån, att det krävs resurser, om man ska kunna motsvara de förväntningar som byggs upp. För om ambitionerna och resurserna inte stämmer överens, så når insatserna inte fram. Det märks, när man försöker mäta resultatet.

Birger Rexed: Fokusera på hur det ska vara när det är som bäst?

Birger Rexed, företagsläkare och organisationsutvecklare underströk också ledarskapets betydelse för att minska sjukskrivningarna och åstadkomma ett friskskrivande arbetsliv. Rexed har ägnat sig mycket åt arbetslivets friskfaktorer, bland annat i boken Långtidsfrisk, som han skrev tillsammans med Johnny Johnsson och journalisten Anders Lugn.

Rexed tycker att det behövs ett nytt sätt att tänka, om vi ska kunna komma åt det sjukskrivna Sverige. Och det är bråttom! För trots att sjukligheten konstant ligger på ungefär 4 procent så ökar sjukskrivningarna på ett sätt, som bara inte får fortsätta. Han liknade utvecklingen vid ett gigantiskt haveri som sker framför ögonen på oss.

—14 procent av befolkningen får sin huvudsakliga utkomst från försäkringskassan idag. Och det är väldigt få av dem som är anställda där, sade han.

-Vi måste sluta fylla på systemet. Hälften av de sjukskrivna skulle kunna göra en insats med sin begränsade kapacitet. Man kan faktiskt fungera, fast man inte är helt bra.

—Det vi tre har skrivit om i vår bok är inget nytt under solen, fortsatte han. Men vi har tänkt fram våra slutsatser annorlunda.

Utgångspunkten är att inte fråga ”hur ska vi lösa problemet?”. I stället ska man lägga energin på hur det ska vara när det är som bäst. För om människor får goda förutsättningar så gör de ett bra jobb.

Dåligt ledarskap skadar medarbetarna

Att skapa dessa goda förutsättningar—att främja det friska— är en av ledarskapets viktigaste uppgifter, ansåg Birger Rexed. För det krävs att ledaren har ett helhetsperspektiv och självklart att han eller hon tycker om att leda och tycker om människor.

Egentligen är det fyra saker, som krävs för en framgångsrik verksamhet, summerade han. Det är tydliga mål, främjande ledarskap, kommunikation och allas delaktighet.

Han underströk också vikten av att se ledarskap som en professionell kompetens. Därför ska ledare ägna sig åt att leda, och inte åt det, de gjorde innan.

Och de ska inte ha för många under sig. Ingen borde behöva vara chef över mer än 20 personer. Men ofta får ledare själva dåliga förutsättningar. Det drabbar medarbetarna. Dåligt ledarskap är en av de främsta orsakerna till sjukskrivning medan gott ledarskap är en av de viktigaste framgångsfaktorerna.

Man kan välja att bli framgångsrik

Han återkom flera gånger till vikten av att se helheten och beskrev tre organisationstyper med skilda förhållningssätt till problemlösning och utveckling:

I den reagerande organisationen ”byter man inte lampan förrän den är trasig”. I den medvetna organisationen (dit de flesta svenska företag hör idag) tar man tag i uppkomna problem. Men i den framgångsrika organisationen frågar man sig ständigt ”Hur ska det vara när det är som bäst”? Man tänker framåt, fokuserar på det önskade tillståndet och får på så vis loss en massa kreativitet. Man har valt att bli framgångsrik.

Rexed berättade sedan hur man gjort på Fors Bruk i Stora Ensokoncernen. Där har man sedan slutet av 80-talet målinriktat satsat på att främja det friska för att minska sjuktalen och få långtidsfriska medarbetare. 2002 var sjukfrånvaron på Fors nästan en tredjedel av medelsjukskrivningen i Sverige eller 12 dagar per år att jämföra med 35 dagar per år.

Medlen har bland annat varit att se till helheten genom att satsa på ledarskapet och på delaktighet, undvika underbemanning och att involvera all personal i förbättrings- och utvecklingsarbetet.

—Att dra in de anställda i förbättringsarbetet fungerar alltid, bara man är tydlig med mål och förutsättningar, hävdade Rexed och berättade om rådslag med Forspersonalen som resulterat i ”tusen goda idéer som innehöll många miljoner kronor”.

Man har den sjukfrånvaro man väljer, sa han provocerande till sist. De flesta vet, vad man bör göra, men gör det ändå inte. Men om hela Sverige skulle minska frånvaron som Fors, skulle vi spara 500 miljarder.

Uppbrott är inte enkelt

I den efterföljande diskussionen uttryckte flera skepsis till Rexeds budskap. Några tyckte, att han förenklade problemet, när han bland annat förespråkar att människor ska bryta upp från jobb som sliter dem för hårt.

Sådana uppbrott kräver valmöjligheter, som inte finns för till exempel ensamstående kvinnor i glesbygd, var en invändning. Vi har en verklighet, som innebär att många inlåsta inte kan bryta sig ut. Det gäller både chefer och andra.

—Jag har inte sagt, att uppbrott är enkelt, och det jag säger kan verka cyniskt, sa Rexed. Men de flesta arbetsplatser är frivilliga och man har ett val mellan att stanna i elände eller gå. Och man ska komma ihåg, sa han, att inlåsning kan vara extremt sjukdomsframkallande. Då är frågan, om jag ska stanna kvar och dö, eller om jag ska gå för att skaffa ett, liv som är värt att leva.

—Att säga ”det går inte” är oprofessionellt!, sa han. Varje människa har faktiskt rätt att vara någonstans, där man möter engagemang och motivation. Och att låta dåliga ledare fortsätta är människoovänligt. Det leder inte till något gott för någon.

En av åhörarna tog upp, hur ledningen på en arbetsplats kan sätta käppar i hjulet för den, som vill bryta upp. Hon beskrev det som, att man inte direkt stoppar folk från att gå, men man ser till att plocka dem åt sidan eller ger dem uppgifter som de klarar dåligt eller inte alls. År av sådan misshandel kan göra, att människor far väldigt illa.

En annan fråga, gällde gränsen för arbetsgivarens arbetsmiljöansvar. Hur långt ska arbetsgivaren lägga sig i vad den anställde gör med sin kropp och sin hälsa utanför arbetet? Hur långt ska chefen gå i livsstilsfrågor som gäller individens val och beteende, i sin strävan att få friska, nyttiga medarbetare?

Man konstaterade bland annat att många arbetsgivare hellre försöker lösa problem genom ”fysiska” insatser än genom att tala om dem. Fysiska övningar känns mindre hotfulla för makten.

Medarbetarskap kom också upp. Det är omöjligt, att utöva gott ledarskap över dem som inte vill ledas, sa någon. Därför är ett ansvarstagande medarbetarskap en viktig förutsättning, om en chef ska kunna få ledarskapet att fungera.

I det sammanhanget nämndes vår inställning till förändringar. Frågan är, hur vi ska få en bättre förändringsberedskap och övervinna den misstro som många känner när saker inte får förbli, som de alltid varit. I det läget är en av det goda ledarskapets uppgifter att få människor, som tycker att de hamnat framför en vägg, att se möjligheten att komma ut på andra sidan. Och egentligen skulle nog alla må bra av att byta jobb då och då.

Bilden av väggen är bra, tyckte Birger Rexed. Det är ett sätt att uttrycka, att vi inte ser lösningen förrän katastrofen är ett faktum. Men när det skett, så kan nästan alla omorientera sig och våga ta omvälvande beslut.

Den sista frågan knöt an till Rexeds resonemang om att utgå från möjligheterna och det önskvärda tillståndet.

—Det börjar med hur vi fostrar barnen, sade en av seminariedeltagarna. Vi tänker problemfokuserat och börjar med att tala om för barnen, vad de är dåliga på. Det bäddar för, att vi som vuxna mest ser svårigheter och ser oss som offer. I andra länder lär man barnen satsa på det dom är bra på och ta ansvar för det. Vi borde lägga mer krut på att lära oss se våra möjligheter.

DEN NYA TYDLIGHETEN

Maria Tullberg och Göran Brulin
21 oktober 2004

Maria Tullberg, lärare och forskare vid Handels i Göteborg var först i talarstolen på det fjärde och sista seminariet i serien ”Arbetsorganisation-låsningar och lösningar”. Hon talade bland annat om svårigheterna att skapa nytt utan att förkasta det gamla. Hon tog också upp riskerna med att sätta allt fokus på ledarskapet men glömma, viken betydelse de många människornas arbetsvillkor har för en organisations framgång eller misslyckande. Göran Brulin, professor i arbetsorganisation, talade bland annat om bristen på legitimitet för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete och arbetsmiljömässiga förbättringar som han ser som ett större problem än dålig arbetsmiljö.

Maria Tullberg: Att skapa nytt utan att förkasta det gamla

Maria Tullberg konstaterade att osäkerhet och spänning är viktiga drivkrafter för liv och utveckling i en organisation, som inte vill stanna av. Men i för stora doser leder osäkerhet och spänning till energikrävande processer, som inte gagnar utvecklingen. Det sker till exempel när strukturer, regler och gränser är otydliga och ingen inte riktigt vet vad man ska göra, hur detta osäkra ska göras och varför. Det tillståndet präglar många organisationer, som fastnat i förändringsfällan och mest ägnar sig åt vad Maria Tullberg kallade ”ytförändringar”.
Det betyder dock inte att frånvaro av osäkerhet och spänning skulle vara idealet.
Men var finns jämviktsläget, där man har lagom mycket osäkerhet och spänning? Frågan är viktig, men det finns inget enkelt svar, eftersom också jämviktsläget förändras med tiden.

Osäkerhet ger obalans

Som lärare, forskare och ledarutvecklare har hon noterat, att när ångesttoleransen och toleransen för osäkerhet och spänning minskar hos individen, uppstår obalans och försvarsmekanismerna drar igång snabbare än tidigare. Det kan vara både konstruktivt och destruktivt.
En klassisk anledning till det tillståndet är osäkerhet om, vad man ska göra och om sambandet mellan mål och medel. Varken individ eller organisation mår bra och i sådana lägen uppstår till exempel mobbning. Det kan också utlösa aktiviteter, där man försöker hitta en inre eller yttre fiende.

Arbetstiden är en faktor, som kan påverka oss mycket, sade Maria Tullberg och berättade om erfarenheterna från ett par forskningsprojekt om flexibla arbetstider.
En gång i tiden hade vi fasta arbetsscheman. Det var ett sätt att kontrollera arbetaren men gav också en trygghet, när folk visste att de hade jobb och en trygg inkomst. Den tryggheten luckras upp i den moderna tidens flexibla arbetstider.

Förföriska scheman kan ge problem

Vid första anblicken, sade Maria Tullberg, kan det verka förföriskt med tvättstugescheman och liknande, där man får möjlighet att själv styra sina tider och pussla ihop dem så det passar. Det kan fungera bra för många, men hon har också sett de negativa följderna av att släppa fasta grupper och fasta arbetsplatser till förmån för flexibilitetet och utbytbarhet. Vad som lätt glöms bort är, att när så sker raseras mycket av det, som man jobbat fram för att utveckla och bygga upp grupper och relationer och ju mer vi standardiserar för att individer ska vara utbytbara, ju mer avlägsnar vi oss från det vi tidigare försökt utveckla.
- När det mesta går ut på att ha tillräckligt många ”pluppar” att fylla ut hålen i schemat med så blir individen ointressant. Då blir det svårt eller kanske omöjligt att få individuell bekräftelse och vi kan glömma sådant som teamutveckling och synlighet! Frågan är, om man ute i organisationerna tänkt över följderna när team löses upp och arbetsuppgifter standardiseras.
Hon tog sedan upp dagens starka fokusering på ledarskapet och konstaterade hur utvecklingen svängt.
–På Handels på 60-talet hade vi inga kurser i ledarskap. Chefskapet skulle tonas ned och vi jobbade med nya organisationsformer som skulle utveckla individerna och med hur man skulle utveckla samarbetet med facket.
Nu är det tvärtom. Vi har aldrig tidigare lagt ned så mycket resurser på ledarutveckling och rekrytering som nu och har aldrig tidigare betalat cheferna så mycket. Plötsligt har vi också tagit bort kompetenskraven och talar mest om ledaregenskaper, som är ett oerhört flummigt begrepp. För på frågan om vad som är gott ledarskap, finns inget entydigt svar. Svaret sitter i betraktarens öga.
Det fanns en tid, när ledarskapet legitimerades med förmågan att lyssna, samtala och kunna motivera medarbetarna. Idag ska man inte lyssna av. Man ska kommunicera *ut*. Ett vansinnigt begrepp, tyckte hon. Kommunikation är dubbelriktad, den kan inte vara enkelriktad utåt!
När allt fokus hamnar på chefen blir chefen demoniserad eller erotiserad och måste hela tiden leva upp till föreställningar om hur en chef ska vara. Den idealiserade ledaren och arbetsorganisationen blir bärare av förhoppningarna och drömmen om ledaren som ska ”rädda

oss” lever starkt. Man glömmer lätt att det som gör en organisation lyckad eller misslyckad är de många människornas arbete.

Skapa nytt utan att förkasta det gamla

Goda exempel finns förstås trots allt. Maria Tullberg nämnde det lilla el-företaget, där man tycker att ”det skapar osäkerhet att bara hålla på med förändringar”. Därför jobbar man mest med förbättringar. Som exempel på motsatsen tog hon SJ där hon varit med i ett projekt.

-Där har man förändrat allt och ledningsgruppen har bytts ut. Men man pratar fortfarande om precis samma problem och inget har hänt trots en förändringsprocess som kostat blod, svett och tårar och massor av pengar. Och det är absolut inget som är unikt för SJ.

Det måste gå att skapa nytt utan att förkasta allt det gamla, menar Maria Tullberg som önskar att företag och organisationer som vill förändra och förbättra kunde ägna sig mer åt ”att gräva där dom står utan att gräva upp rötterna”. Annars är risken stor att man fastnar i förändringsfällan. Då lägger man allt krut på ytförändringar. Man mäter och diskuterar hela tiden men kommer ofta ingen vart därför att förändring som ska leda framåt kräver någon form av stabilitet.

Göran Brulin: Parterna har abdikerat från sitt ansvar

Göran Brulin utgick från rapporten *Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande organisationer,* som han och 18 forskarkolleger skrivit på uppdrag av arbetslivsminister Hans Karlsson. En rapport som vållade vad Göran Brulin beskrev ”ett himla liv” både i och utanför forskningsvärlden.

Uppdraget var att skriva om arbetsorganisationens betydelse för ohälsan och de ökande sjukskrivningstalen. Men, konstaterade GB, den stora fråga som utkristalliserade sig blev snarast hur Sverige kan ha så förskräckande ohälsotal, trots att vi lever längre och dör friskare och har så många bra arbetsmiljöer och så många exempel på god arbetsorganisation.

Den gängse bilden är, att det är ett exploaterande arbetsliv, som skördar offer i form av höga sjuktal och ohälsa. Globalisering, arbetstempo och teknisk utveckling brukar också nämnas bland orsakerna.

Men det finns inget, som bekräftar detta, menade Göran Brulin. Inga medicinska fakta styrker påståenden om att arbetslivet skulle vara värre nu än förr och det är svårt att hitta belägg för, att så kallade friskare arbetsplatser har bättre resultat och fungerar bättre än de som betecknas som ”sämre” och hårt styrda. Ett exempel på det senare var, enligt Göran Brulin, Scania. När man där gick från fasta stationer och varierat arbete i långa cykler till mera strukturerat arbete med löpande band, minskade ohälsan och sjuktalen. Han menade att liknande svårigheter visade sig i en underökning av hur omorganisationer i kommunal verksamhet påverkade sjuktalen.

-Det är svårt att visa, att omorganisationer i sig leder till större sjukfrånvaro. Däremot finns ett tydligt samband mellan stress och ohälsa och projektarbete. Stressfaktorn ligger i svårigheterna att hela tiden gå vidare från det ena projektet till ett annat med krav att hela tiden vara ”gränslös och uppkopplad”.

-Det är dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt, sa Göran Brulin som tyckte att vi måste acceptera att arbetsorganisation förändras hela tiden och att vi går mot större otydlighet. Det finns ingen väg tillbaka till ett tydligare arbetsliv, menade han och ville ifrågasätta, att det alls skulle vara önskvärt att återkomma dit.

Förbättringsprocesser kan ge goda spiraler

Han tyckte, det var viktigare att hitta bra förbättringsprocesser än ”säkra system och modeller att för evigt låsa fast sig vid”. Och goda förbättringsprocesser finns många exempel på. Göran Brulin berättade om några, som lett till ”spiraler av goda förbättringar”, däribland flera lyckade samarbetsprojekt i nätverk för regionalt lärande.

Ett av dem drevs i Jämtlands län med 13 arbetsplatser från skilda branscher. Verktygen var bland annat förändringsledare vid varje arbetsplats som utbildades i förändringsarbete, det var seminarier om goda exempel, det var erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan företagen i nätverket och det var företagsspecifika analyser och intervjuer som sedan återkopplades till de enskilda arbetsplatserna.
Många i nätverket talade om hur viktigt samarbetet varit och hur de tack vare det kommit in i löpande utvecklings- och förbättringsarbete. Konsum Jämtland minskade till exempel sjukfrånvaron från 41 sjukdagar i snitt till 3.8 under loppet av några år och även intensiven på länssjukhuset minskade sjukfrånvaron radikalt.
I den livliga diskussion som uppstod här, var många intresserade av vad de 13 jämtlandsföretagen konkret gjort och vad som bidragit till det goda resultatet. Man kom bland annat fram till vikten av nära kontakt med de sjukskrivna och att man genom att ställa krav på dem visat, att de behövdes. I botten låg dessutom en tillåtande attityd till dem, som inte fungerade till 100 procent. Viktigt var också att företagen kommit in i ett löpande och systematiskt förbättringsarbete.

Vi måste återskapa legitimiteten för arbetsmiljöarbetet

Eftersom vi lever längre och dör friskare och en mängd förbättringsprocesser pågår, så är alltså det stora problemet inte arbetsorganisationen och arbetsmiljön, menade Göran Brulin. Problemet är i stället, att arbetsmarknadens parter abdikerat från uppgiften att visa att arbetslivet blir bättre undan för undan. En gång i tiden var det deras affärsidé att ta ansvar för detta men inte nu. Det har bidragit till att legitimiteten minskat för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete och arbetsmiljömässiga förbättringar.
Att återskapa legitimiteten är därför den verkligt stora uppgiften, sade han och tog ett par av våra nordiska grannländer som exempel på vad som kan göras.
I Norge gick staten och parterna för några år sedan ihop om satsningen på ”Inkluderande arbetsliv” för att uppmuntra arbetsplatserna att få sina sjukskrivna medarbetare tillbaka i arbetet. I Finland finns ORKA-programmet, som också handlar om gemensamma ansträngningar att få tillbaka sjukskrivna i arbete.

Otydligheten ökar

Vi hade också i Sverige de stora satsningarna för några år seda, som gjorde meningssammanhangen synliga. Men nu finns de programmen inte kvar och utvecklingen mot ökad otydlighet kan inte hejdas. Då blir legitimiteten viktigare än någonsin. Men, sa

Göran Brulin också, kanske är det inte längre en uppgift för parterna utan något för andra konstellationer eller grupper. Men han skulle gärna se samverkan på trepartsnivå, eftersom bästa sättet att få genomslag för positiva utvecklingsprocesser är institutionell uppbackning. Frågan är ju vem, som ska berätta berättelsen om vad det hela går ut på om facket och arbetsgivarna inte längre gör det, sade sedan en av åhörarna. Då måste någon annan göra det och finansiera det.

Maria Tullberg menade, att det finns en berättelse. Den handlar om orsakerna bakom den höga sjukfrånvaron och går ut på, att när allt är så osäkert, oförutsägbart och omvärldsberoende så ska vi inte längre räkna med trygghet. Det som gäller är att hålla sig anställningsbar, kompetensutvecklad och aktuell.

Åt dem, som ville fördjupa sig i frågan, rekommenderade Göran Brulin till sist en antologi från Arbetslivsinstitutet. Och slöt därmed cirkeln kring den nu avslutade seminarieserien eftersom boken ifråga var ”Låsningar och lösningar i svenskt arbetsliv”. Den som bokens redaktör Casten von Otter byggde mycket av sitt anförande på som första medverkande på seminariet den 10 mars, när rubriken var ”Bort från gamla strukturer”.

TEXTER: Ulla Kindenberg, frilansjournalist

OM FÖRELÄSARNA

Casten von Otter är sociolog och professor vid Arbetslivsinstitutet

Gunnar Wetterberg är historiker och samhällspolitisk chef på SACO

Sandro Scocco är chefsekonom på Arbetsmarknadsverket

Hanna Westberg är docent i pedagogik och forskare vid Arbetslivsinstitutet

Carina Bildt är docent i psykologi och forskare vid Arbetslivsinstitutet

Birger Rexed är läkare och organisationskonsult

Maria Tullberg är FD och verksam vid handelshögskolan i Göteborg

Göran Brulin är professor i arbetsorganisation vid Arbetslivsinstitutet