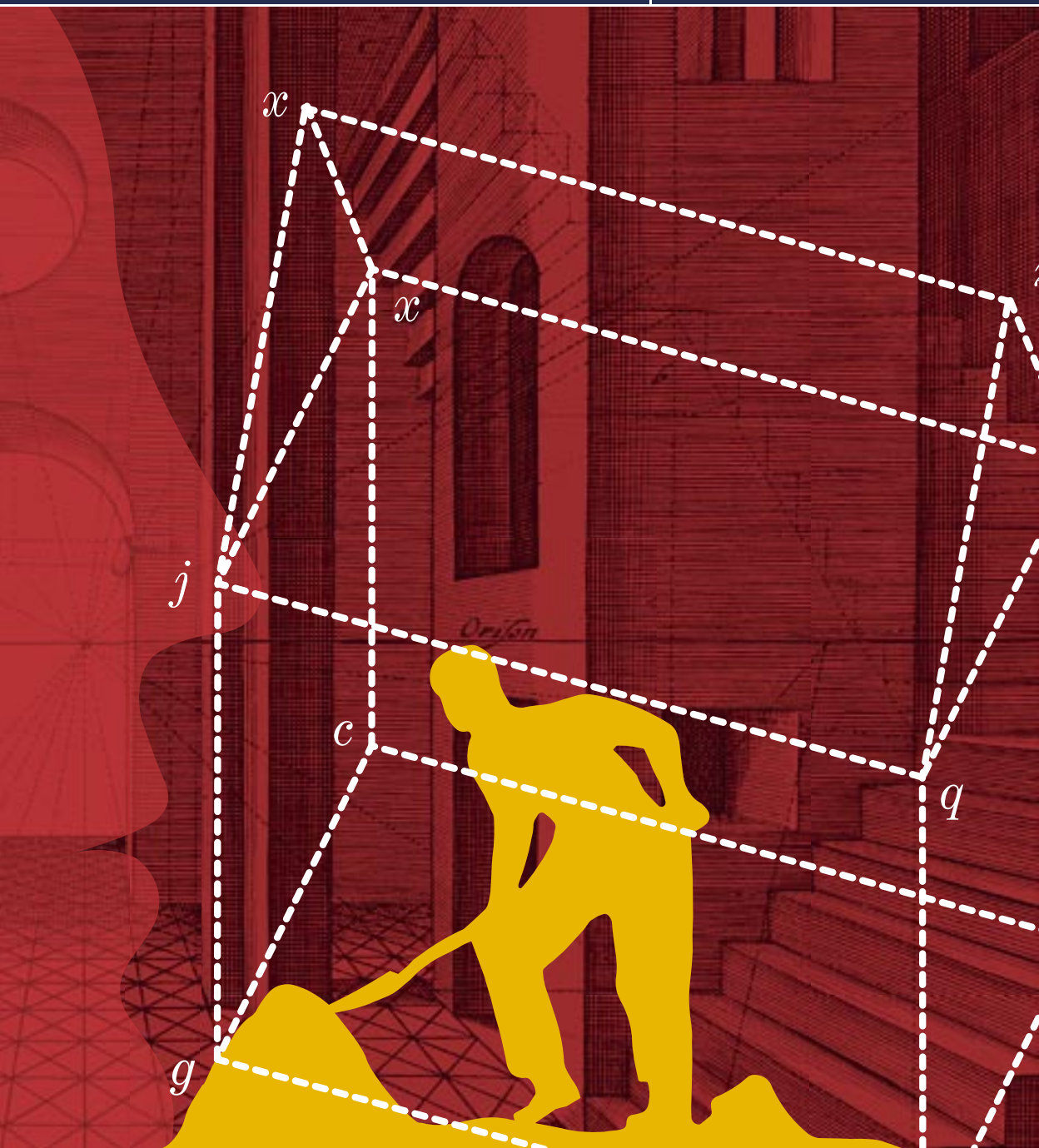


# Hållbara arbetsplatser

Botemedel mot ett sjukt arbetsliv?

Harald Gatu REVIDERAD UTGÅVA

SAL TSA  
SAL TSA  
SAMMANFATTAR





# Hållbara arbetsplatser

## Botemedel mot ett sjukt arbetsliv?

REVIDERAD UTGÅVA

---

**Harald Gatu**

**SAL TSA**

ETT SAMARBETSPROGRAM FÖR  
ARBETSLIVSFORSKNING I EUROPA

Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO i samarbete

## Förord

Det är knappt femton år sedan bank- och valutakrisen drabbade Sverige. För svenskt arbetsliv innebar det en vändpunkt. Vid rationaliseringar av svenska arbetsplatser ersattes för första gången osthyveln av tårtspaden.

Det amerikanska fenomenet ”downsizing” hade kommit till Sverige. Produktivitetselegationen hade några år tidigare analyserat den relativt svaga produktivitetstillväxningen i det svenska näringslivet sedan 1960-talet.

Kraven på fortsatt rationalisering och ökad flexibilitet betonades och Sverige kom att klättra till en tätposition i de internationella produktivitetstrenderna.

Kraven på flexibilitet, snabbhet och kortare led- och produktionsstider gäller fortfarande. Många faktorer har spelat in för att bidra till en hög intensitet i arbetslivet och en alarmerande ökning i långtidssjukfrånvaro och sjukpensionering i förtid. Sverige är inte ensamt om denna utveckling – men den är kanske tydligare i vårt land.

SAL TSA-programmet, ett forsknings- och utvecklingsprogram om arbetslivsutveckling i Europa, sätts av Arbetslivsinstitutet tillsammans med LO, TCO och Saco i slutet av 1990-talet. Ett av de första projekt som startades gällde problemet med intensiva arbetsformer som konsumerar människor och behovet att utveckla mer hållbara arbetsformer som regenererar människor och ger dem möjligheter att utvecklas.

Ett tjugotal forskare från tio europeiska länder och Förenta staterna samt från sju olika akademiska discipliner medverkade i projektet. Forskarnas rapport publicerades sommaren år 2002. Nitton forskare från gruppen bidrog till rapporten.

Parallellt med denna studie har det pågått statliga utredningar för att kartlägga omfattningen och karaktären av de olika hälsoproblem som har utvecklats i arbetslivet, samt forskning kring karaktären och spridningen av de nya förutsättningar som människor möter på dagens arbetsplatser.

Syftet med denna skrift är att ge en lättillgänglig sammanfattning av huvuddragen i detta svenska och internationella material om de faktorer som bidrar till dagens intensitet på arbetsplatser, en del av dess konsekvenser och en del möjliga lösningar. Skriften är författad av Harald Gatu, arbetsmarknadsjournalist vid tidskriften *Dagens Arbete*.

*Peter Docherty*

Arbetslivsinstitutet, december 2005, SAL TSAs arbetsorganisation

1. Ett modernt arbetsliv?	4
2. Explosionen	10
3. Vi trodde vi var på rätt väg – men något kom emellan	18
4. Farväl till en gammal modell	26
5. Från intensiva till hållbara arbetsplatser	38
6. Inte vad, utan hur ska vi göra	47
7. På väg mot hållbarhet	52

# 1: Ett modernt arbetsliv?

Carin Nilsson anställdes till en nyöppnad bank i Kalix. Hon och två andra var nya i yrket. Bara chefen och privatrådgivaren hade erfarenhet av arbete i bank. Kraven var tuffa från första dagen. Det gällde att ragga nya kunder för att banken skulle få en stark marknadsposition i området. Efter bara en månad bytte banken datasystem.

”Mitt i allt annat tvingades vi lära oss ett nytt datasystem och jobba med två samtidigt.”

På kvällarna efter jobbet gick Carin på datakurser för att kunna hänga med bättre i arbetet. Efter fem månader sjukskrevs hon för första gången. Hon led av värk i ryggen och nacken, musklerna var anspända. Men hon förstod inte att det hörde ihop med jobbet.

Hon upplevde tvärtom jobbet som roligt och utmanande. Det var ju det här hon ville arbeta med. Och tempot var nästan stimulerande. Chefens arbetstakt smittade av sig. Carin ville också ge järnet. På högskolan i Luleå läste hon ekonomi och juridik och senare vidareutbildade hon sig till privatrådgivare i Stockholm. När hon kom tillbaka till kontoret i Kalix stod kunderna i kö till den nytexaminerade privatrådgivaren.

”Min egen målsättning var hög. Men bankens var ännu högre – och dessutom annorlunda än min. Det gick inte ihop. Jag ville ta hand om kunderna på mitt sätt. Men banken ville att jag skulle springa på fortare och fortare för att hinna mer och mer.”

En februaridag år 2000 hände det, just när hon fick avlastning av en tjej som utbildades till privatrådgivare, och som skulle jobba parallellt med Carin. Det var då – när hon tillät sig att slappna av – som huvudvärken och illamåendet kom. Carin gick hem och var borta från jobbet länge.

”Det tog flera månader innan hjärnan stannade. Musklerna var spända som en pilbåge.” Efter ett halvår fick hon hjälp av en samtalsterapeut och sedan en sjukgymnast som gav hennes huvud och kropp en chans till återhämtning. Efter ett och ett halvt år som sjukskriven tog hon chansen att göra praktik på gymnasiets särskola. Banken var det inte tal om.

”Jag fick bara ont i huvudet av att tänka på banken.”

Nu ska Carin utbilda sig till undersköterska med inriktning på funktionshindrade utvecklingsstörda.

”Banken var i grunden ett roligt arbete och jag trivdes bra med mina arbetskamrater och kunder. Det var bra villkor, hyfsat betalt, vinstdelning och möjlighet att ta lån till låg ränta. Vårdyrket är däremot förknippat med obekväma arbetstider och lägre lön, men det är min chans att komma tillbaka till arbetslivet.”

Carin gick ut i arbetslivet, stöttes ut av det och blev en del av en explosion i långtids-sjukfrånvaro. Golvet rör sig. En annan del av Sverige, en annan typ av arbetsplats. Det är bara något år sedan. Plötsligt, precis när jag stängt dörren till toaletten, slog det mig att allt gungade.

## Golvet rörde sig

Det var som att befinna sig på en båt i vild sjögång. I själva verket befann jag mig på en av de mest välinvesterade och moderniserade arbetsplatserna i Sverige: tätningshallen vid Saab Automobile i Trollhättan.

Där rör sig golvet. Inte på toaletten, men ute vid det löpande bandet. Två band, eller

linor, som det heter på bilarbetarsvenska, löper i var sin riktning. Golvet rör sig med en hastighet av en, två, tre, fyra, fem, sex centimeter i sekunden. Över tre och en halv meter per minut.

Kaross efter kaross, beiga skal, glider in från en annan del av måleriet i en strid ström. Hinner någon räkna dem? Alla vet, för alla kan se. ”Vi ligger över målet.” Arbetslagen har sin egen disciplin, drivna av en modern piska: tavlan som säger att 279 tätade karosser per skift är målet men att det ser ut att bli bättre än så: 290. Där behövs inga ackord. Tavlan och takten på bandet dirigerar. Upp med sprutpistolen, på med lim i skarvarna och hålen, smeta ut och jämna till med penseln och så upp med sprutpistolen igen och på med lim igen, nya karosser, nya skarvar. Och golvet rör sig hela tiden. Åt två håll.

Liselott Hallberg och många med henne hade det kämpigt första tiden. När hon kom hem efter kvällsskiftet och skulle lägga sig för att sova var det som om sängen for mellan väggarna. Hon bara grät, trodde aldrig att hon skulle klara av det. Eller som Ing-Britt Berglundh, som skulle handla i affären efter jobbet. Hon väntade på att få betala och det var som om hela kön åkte. Bara gled iväg.

Står man i denna tätningshall och ser dessa två löpande band med beiga karosser är det som om man glider med bilarna. Som om det inte riktigt märktes att linorna rörde sig. Det är först när man går därifrån, till fast mark, som det kan kännas att allt omkring en rör sig. Som om linan löpt in i kroppen och slagit en snara om balanssinnet.

Detta är ett modernt industriarbete. Fast många tvivlade när denna nya tätningshall kördes igång för några år sedan. Tidigare i den gamla tätningshallen, jobbade man med stillastående karosser. Man arbetade två och två, i stort sett i sitt eget tempo. Målen skulle hållas, men det gick att jobba in några karosser så att man kunde ta en fika, gå och ringa eller besöka toaletten.

Sådant kan man inte göra nu. Ingen kan arbeta in tiden för att få en extra stund över. Toalettbesök förläggs till de två kvartslånga rasterna eller till det 36 minuter långa matuppehållet. Måste man ändå gå ifrån kallar man på ersättare och finns ingen ersättare tillgänglig måste hela linan stanna. De anställda i tätningshallen lovades få vara med och påverka de nya jobben, men det blev inte mycket av de löftena.

Det löpande bandet var tillbaka. Och det var väl knappast vad Ing-Britt drömt om. ”Vi ville hellre utveckla den arbetsplats vi redan hade”. Där tätade de – två och två – hela bilar. De lade in mattor, servade, gjorde ett allsidigare jobb än dagens uppstyckade. Dessutom fanns det fönster i lokalerna. Den nya tätningshallen födde missnöje och missnöjet gick att mäta.

Nio av tio tyckte inte de kunde påverka mycket i sitt jobb i nya hallen, mot tre av tio när de jobbade i gamla tätningshallen. Mer än varannan tyckte inte längre att det fanns någon stimulans i jobbet, mot var tredje tidigare. Hälften klagade på att de inte kunde prata med arbetskamraterna, tidigare var det bara var femte. Och trots att företaget hade lagt ner mycket möda på att göra linan bättre att jobba vid – bland annat genom att göra den del av linan höj- och sänkbar där arbetaren står – så klagade allt fler över värk i nacke, värk i skuldror, värk i händer, värk i handleder, värk i ryggen. Besöken på företagshälsovården ökade med 28 procent. Sjukskrivningarna steg med 46 procent.

I denna tätningshall, där det en gång fanns en dröm att få vara med och utarbeta sin nya arbetsplats, kan de flesta vittna om smärtor. Nya och gamla smärtor. Värk som aldrig går över. ”Värk har man ju, det har väl alla”, säger Ing-Britt.

## Marknaden har flyttat in i oss

Gamla smärtor finns kvar. Nya plågor har tillkommit. 1990-talets arbetsliv var tufft. De arbetsplatser som klarade 1990-talets utslagning blev ofta underbemannade, sönderstresade och – kortsiktigt måhända – högproduktiva arbetsplatser. Personalens engagemang har blivit en allt viktigare tillgång inte bara på Saab. Det behövs, som sagt, inga ackord längre. Mål uppfylls ändå.

Få ord har fått sådan genomslagskraft de senaste åren som ”globalisering”. Globalisering är den gamla internationaliseringen, det internationella beroendet, men i fördjupad form. Marknaden, med dess nyckfulla, ryckiga efterfrågemönster, har under det senaste decenniet internationaliserats. Men marknaden har också internaliserats – marknaden har ”flyttat in i oss”.

Det händer när vi tar på oss mer ansvar, när det är vi som står i direktkontakt med kunderna och ska hålla leveranstider. Arbetet regleras utifrån, av efterfrågan, på ett mycket mer tydligt sätt än tidigare. Det gäller både för den bankanställda att ställa upp med privatrådgivning och för bilmontören att sätta ihop de bilar som bilköparen väntar på. Bankkontoret och bilfabriken formulerar sin mål- och resultatstyrning som bryts ner på detaljerad styrningsnivå. Följden blir att ”individerna skall internalisera företagets värderingar och öka sin identifiering med företagets mål”.<sup>2</sup>

Många drivs hårt av det egna engagemanget, viljan att göra ett bra jobb och känna tillfredsställelsen av att uppfylla dagens eller månadens mål. Gränser har monterats ner och människor getts ökat ansvar. Men kanske inte de resurser som behövs. Tid har blivit en bristvara, bemanningen minskas. Tid för lärande, kompetensutveckling och återhämtning kommer alltför ofta i andra hand. Och vem sätter gränsen när vi engageras i krävande jobb? Vem säger: Nej, nu får du inte jobba mer. Jag skrev en gång om en ungdomlig motorbyggare på en Volvofabrik.

Hans arbetskamrater kunde vitna om hans motivation, hans vilja att göra sitt bästa för arbetslaget och hans benägenhet att ställa upp när företaget krävde det. En morgon när han skulle gå av nattskiftet upptäckte arbetsledningen att det fattades folk på förmiddagsskiftet. Det fanns en som självklart tog på sig ansvaret att jobba ett extra skift. Inte så mycket för pengarna som för att ställa upp och se till att leveranserna klarades.

På vägen hem somnade han vid ratten. Han kom aldrig hem till sin unga, gravida hustru.

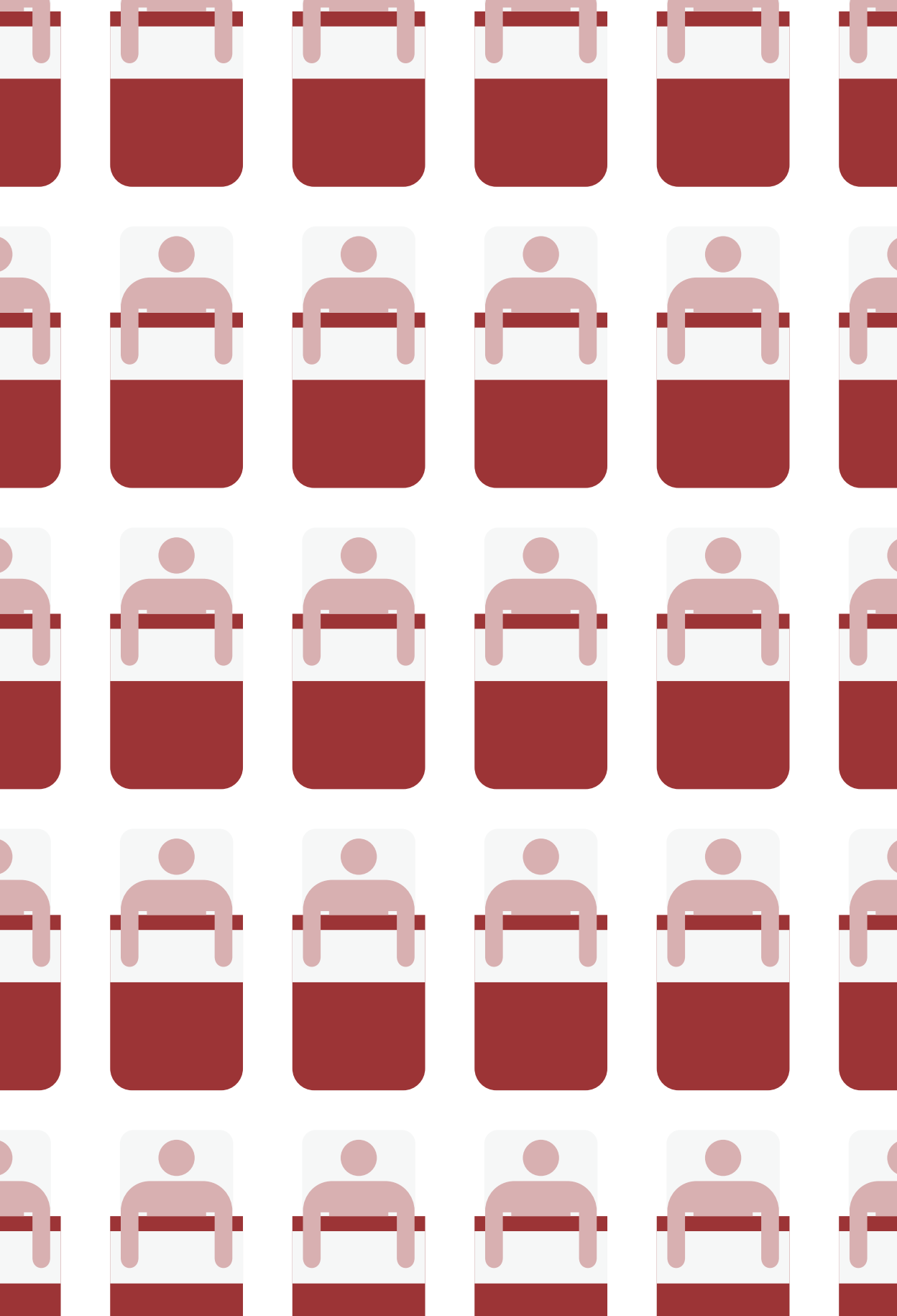
## Det gränslösa arbetet

Arbetet blir alltmer ”gränslöst”. De byråkratiska strukturer och rutiner som fanns i det gamla arbetslivet monteras ner och ersätts av – ingenting. Den enskilde får själv försöka bestämma var gränsen ska gå. Varför mäta övertid när alltfler fackliga organisationer förhandlat bort övertidsersättningen?

Och vem sätter gränserna för frilansande ”kunskapsarbetare” som inte tillhör någon organisation, något företag? Vem sätter gränser för distansarbetarna? 24-timmarssamhället kräver att fler ska vara tillgängliga på obekväma arbetstider. Butiker utökar sina öppettider, supporttjänster byggs upp kring den nyaste hemelektroniken. I servicesamhället utökas skiftgången.

Det nya, intensiva arbetslivet skapar ohälsa. Oron över utvecklingen är utbredd och diskussionen om arbetslivets ansvar för den ökade ohälsan har bara börjat och åter satt







fokus på hur arbetet organiseras. I den diskussionen kan forskningen spela en viktig roll. Hur ska vi gå från ett intensivt arbetsliv som skapar ohälsa till ett hållbart arbetsliv som inte tär på resurserna? Ett bidrag i den diskussionen lämnar antologin *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*, redigerad av Peter Docherty, Jan Forslin och Ab (Rami) Shani, som samlar några av de viktigaste erfarenheterna och slutsatserna kring visionen om ett hållbart arbetsliv.

Ordet "hållbar" brukar förknippas med ekologin. Den grundläggande utgångspunkten är gemensam: att hänsyn tas till ändliga resurser. I ett hållbart arbetssystem förbrukas inte de mänskliga resurserna, de återskapas i stället.

Industrisamhället har historiskt skapat stora värden genom hårdhänt utnyttjande av resurser. Naturen kan inte, i alla fall kortsiktigt, göra motstånd. Men människor som arbetar i intensiva system där mänskliga resurser förbrukas kan starta en process och påbörja bygget av en arbetsorganisation där mänskliga resurser återskapas.

### **Hållbarhet – en process**

Forskarna talar om den hållbara arbetsplatsen, inte som ett tillstånd utan som en process. Medel ställs till buds för de anställdas aktiva deltagande, tid ges till ständigt lärande och reflexion. Balans eftersträvas mellan individens resurser och arbetets krav, mellan individens fysiska och känslomässiga behov och arbetets möjligheter.

Ett hållbart arbetssystem strävar inte bara efter att undanröja källorna till intensitet. I ett hållbart arbetssystem måste arbetet i sig vara en källa till glädje. Det skapar konkurrenskraftiga och långsiktigt produktiva organisationer där alla enligt forskarna är vinnare: den anställde, aktieägarna, kunderna, leverantörerna – och samhället i stort.

Den här skriften ger en första introduktion till de problem som arbetslivet står inför och vad forskningen anser att vi ska göra åt dem.

Vi är inte unika. Det här är inte enbart svenskt problem utan berör inte minst även resten av EU:s medlemsstater. Utslagningen drabbar fler och fler i arbetslivet – och utslagningen är dyr. Man talar om kostnader inom EU för uppåt 200 miljarder kronor per år i

spåren av stress, utbrändhet, frånvaro, arbetsplatsolyckor och sjukdomar. Ekonomin globaliseras och informationsteknologin skyndar på effektiviteten, spar in tid och kostnader. Internet, e-post och elektronisk handel krymper avstånden. Det är inte längre den store som äter upp den mindre, det är den snabbe som slukar den långsamme.

Kortsiktiga mål har tagit över långsiktighet. De anställda förväntas vara flexibla och kunna anpassa anställningsformer och arbetstider efter variationer i efterfrågan. Pressen är hård mot att vi ska närma oss en amerikansk arbetsmarknad, som stundom framhävs som ett ideal.

Amerikanen arbetar i snitt cirka 350 timmar mer per år än sin europeiske kollega. 350 timmar – nästan tio veckor mer per år. Vad skulle hända med ohälsan om Europa gick den amerikanska vägen? En Europastudie visar att stressen, monotonin, arbetstakten, tröttheten redan är vitt utbredd. När varor och tjänster ska levereras på så kort tid som möjligt, när arbetsplatsen omorganiseras med krympande bemanning – då ökar pressen på de anställda i ohållbara arbetsystem som förbrukar, inte återskapar, de mänskliga resurserna.

Intensiva arbetsystem är inget nytt. Taylorismen med sina löpande band var också intensiva. Men den nya intensiteten omfattar nya och bredare grupper i samhället. De nya jobb som vuxit fram och där vi själva förväntas ta ett större ansvar i decentraliserade, mer självständiga arbetsorganisationer har ofta lett till ökad intensitet. Inte minst därför att de saknar resurser i form av tid, personal, möjlighet till lärande och kompetensutveckling.

Människan förbrukas och ohälsan breder ut sig.

## 2: Explosionen

Det är en ogripbar summa: 114 275 000 000 kronor. Etthundrafjorton miljarder tvåhundra-sjuttiofem miljoner kronor. Det är vad den svenska statens utgifter för sjukpenning, rehabilitering och förtidspension (kallas numera aktivitets och sjukersättning) uppgår till år 2006. Det är nästan lika mycket som statens kostnader för arbetsmarknads-politik, utbildning och universitetsforskning tillsammans.

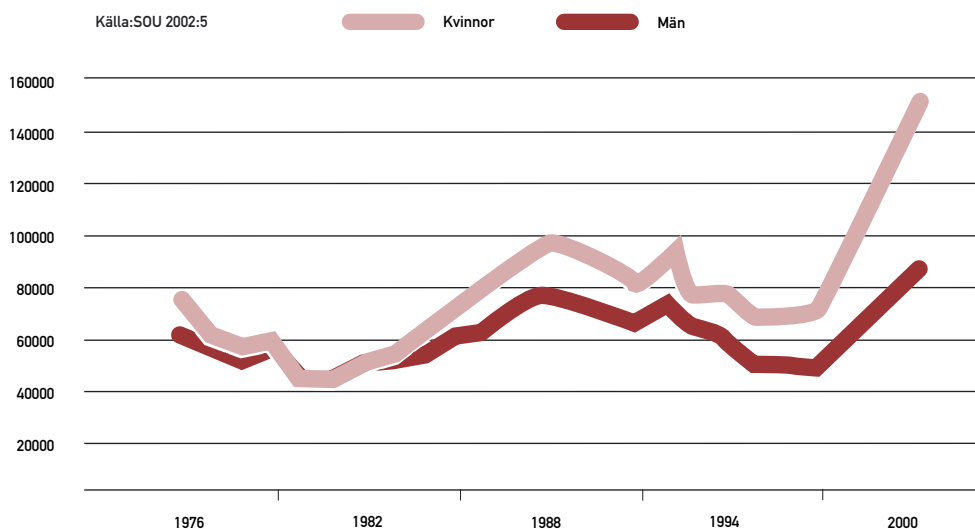
Utgifterna för ekonomisk trygghet vid sjukdom och handikapp har på några år exploderat och utgör nu budgetens största enskilda utgiftsområde. Kostnaden står för mer än en sjättedel av statens totala utgifter. Till och med större än statens historiskt verkligt tunga utgiftspost: bidraget till kommunerna. För några år sedan uppgick kostnaderna för ekonomisk trygghet vid sjukdom och handikapp till 35 miljarder – det motsvarade mindre än hälften än statens bidrag till kommunerna. Idag är proportionerna omvända. Mer än dubbelt så mycket pengar går till ekonomisk trygghet vid sjukdom och handikapp än statens bidrag till kommunerna.

Kostnaderna rusar alltså iväg i expressfart och äter av reformutrymmet. När öknings-takten för några år sedan rusade iväg som värst steg kostnaderna för sjukpenning, rehabi-literingsersättning och förtidspension ökar med 25 miljoner kronor – om dagen. När kostnaderna började skena iväg berodde det inte på korttidsfrånvaron. Den har inte ökat nämnvärt under senare år, sedan 2002 har den till och med minskat. Kostnadsökningen berodde istället på en dramatisk ökning av långtidsfrånvaron. Detta är explosionen i siffror:

Antalet sjukskrivna längre än 365 dagar har mellan åren 1997–2001 nästan tredubb-lats till 120 000 – en 30-procentig ökningstakt per år. Antalet förtidspensionärer och sjuk-bidragsmottagare har på fyra år ökat med ca 27 000 till 450 000.

Mellan 1998–2000 ökade antalet sjukpenningdagar med över 80 procent. Läger man

Antal sjukskrivna längre än 30 dagar vid slutet av åren 1976–2000<sup>5</sup>



ihop all sjukfrånvaro (karensdagar, sjuklönedagar och sjukpenningdagar) motsvarade frånvaron 400 000 årsarbeten år 2001. Men sjukfrånvaron var ännu mer omfattande. Frånvaron på grund av förtidspension och sjukbidrag motsvarade också 400 000 årsarbeten. Det innebär att frånvaron sammantaget uppgick 800 000 årsarbeten – 14 procent av befolkningen i arbetsför ålder.<sup>4</sup> Mer än tre gånger den öppna arbetslösheten.

Det är kvinnorna som drabbats hårdast. För dem mer än fördubblades antalet sjukpenningdagar fyra år kring millennieskiftet. Sjukast är kvinnor äldre än 51 år. Mest utsatta är landstingsanställda där större delen av de anställda är kvinnor. Långtidsfrånvaron ökar mest i offentliga sektorn, men stiger även i det privata näringslivet.

### **Omfattande sjuknärvaro**

Samtidigt som sjukfrånvaro ökar går människor till jobbet trots att de är sjuka och borde ha stannat hemma. Parallellt med en hög sjukfrånvaro finns alltså en hög sjuknärvaro.

Arbetsintensiteten och kraven har ökat samtidigt som bemanningen minskat. Lojalitet med arbetskamraterna i den snålt bemannade organisationen bidrar i kombination med karensdagen att krassliga människor går till jobbet. Det finns en rad undersökningar som visar på en omfattande sjuknärvaro. Mellan hälften och tre fjärdedelar brukar svara att de under det senaste året gått till jobbet trots att de varit sjuka och borde ha stannat hemma.

Enligt en TCO-undersökning<sup>6</sup> var sjuknärvaron vanligast bland ungdomar mellan 20–29 år och bland LO-medlemmar. Mer än var femte uppgav att de tar semester eller komplendidigt när de är sjuka.

I Arbetsmiljöverkets och Statistiska centralbyråns årliga arbetsmiljöundersökningar<sup>7</sup> finns numera också frågan om sjuknärvaro med. 2002 svarade 52 procent att de under det senaste året gått till jobbet två gånger eller mer trots att de varit sjuka. Nästan var femte hade varit sjuknärvarande på jobbet fyra gånger eller mer under ett år.

Tre fjärdedelar av drygt 6000 anställda inom kommuner och landsting uppgav i en enkät från Karolinska Institutet att de någon gång hade gått till jobbet det senaste året trots att de varit sjuka – åtta av tio sjuknärvarande hade inte råd med karensdagen.

En studie från Arbetslivsinstitutet<sup>8</sup> visar att sjuknärvaron inte bara är omfattande. Den ökar också. 1997 hade drygt var tredje varit sjuknärvarande på jobbet – tre år senare drygt hälften. Av samtliga tillfrågade – i alla yrkesgrupper – har 53 procent några gånger varit sjuknärvarande på jobbet under senaste året. Men tittar man bara på dem som har det sämst ställt ekonomiskt blir andelen högre: 77 procent.

Det finns två skäl till att folk går till jobbet sjuka: karensdagen och att det är för mycket att göra på jobbet. Sjuknärvaron handlar därför både om ansträngd privatekonomi och om en bantad arbetsorganisation där färre anställda som ska göra mer.

Är man krasslig kanske man går till arbetet för att inte inte lasta över mer jobb på arbetskamraterna. Eller också väljer den sjuke att trots allt gå till jobbet för att inte överhoppas av arbete när man kommer tillbaka.

Det är i första hand dem som har de tyngsta och stressigaste jobben, den mest ansträngda privatekonomin, det sämsta hälsotillståndet och den lägsta utbildningen som går till jobbet sjuka. Ju hårdare jobb och lägre lön – desto större risk att gå till jobbet fast man är sjuk och borde stannat hemma. Dem som går till jobbet när de är sjuka har den sämsta hälsan. De som har hög sjuknärvaro har också hög sjukfrånvaro och sämre hälsa, det hör ihop.

## Arbetsplatsen är viktig

All sjukfrånvaro beror naturligtvis inte på arbetet. Många sjukdomar har självklart inget samband med jobbet.

Olyckor kan hända i hemmet, på fritiden, i trafiken. Våra kost- och motionsvanor är självfallet mycket viktiga för vårt välbefinnande. Av den totala sjukfrånvaron uppskattas en fjärdedel bero på faktorer utanför arbetsplatsen.

Inte desto mindre är arbetsplatsen viktig. Ju bättre arbetsplatserna är på att anpassa arbetet till individens faktiska möjligheter, desto mer kan sjukfrånvaron minska.

En av slutsatserna i Jan Rydhs utredning är att ”allt tillgängligt material (visar) att sjukfrånvaron är starkt arbetsplatsrelaterad”.<sup>9</sup> Detta gäller särskilt arbetsplatser inom skola, vård och omsorg där många kvinnor arbetar. Bakom den ökade frånvaron ligger ”besparingar och neddragningar av resurser i kombination med stress och oförändrat tungt arbete”. Av de långtidssjukskrivna uppger två tredjedelar att arbetet helt eller delvis orsakat sjukskrivningen. Många av dem som är långtidssjukskrivna är pessimistiska över möjligheterna att komma tillbaka till arbetet. Bara var tredje tror att de ska kunna komma tillbaka under det närmaste året.

Det är ingen större ekonomisk vinning att gå hemma sjukskriven. Tre fjärdedelar av de långtidssjukskrivna – i synnerhet de yngre – känner en ekonomisk press att återgå till arbetet. Undersökningar visar att de som känner ekonomisk press att gå tillbaka också är en högriskgrupp. De tenderar att återgå till arbetet alltför tidigt – och blir åter långtidssjukskrivna. Sjukfrånvaron är inte jämt fördelad mellan olika arbetsplatser. Arbetsmiljön varierar mellan olika branscher och mellan företag i samma bransch. Arbetsmiljön kan också variera inom ett och samma företag.

De allra flesta arbetsplatser, cirka två tredjedelar, har enligt Jan Rydhs utredning inga större problem med frånvaron. Problemet är den återstående tredjedelen.

En arbetsplats med god arbetsmiljö, med stimulerande arbetsuppgifter, som ger ansvar, stolthet och arbetsglädje producerar mindre sjukfrånvaro och ”utgör i sig en källa till friskhet”.<sup>10</sup> En sådan arbetsplats förebygger sjukfrånvaro, minskar risken för att den anställde ska bli sjuk – och förkortar också sjukperioden. Omvänt producerar dåliga arbetsplatser mer sjukfrånvaro och längre sjukperioder.

Att sjukfrånvaron varierar så mycket mellan olika arbetsplatser kan enligt utredaren Jan Rydh ”till mycket stor del” förklaras med olika förhållanden på arbetsplatserna, ”relationer mellan den anställde och arbetsplats, arbetsuppgifter, organisation, ledning och resurstilldelning.”

Den höga frånvaron är vanligast på större arbetsplatser. Små arbetsplatser har i regel lägre frånvaro. Rydh tolkar det som att anställda i småföretag med stor sannolikhet ”upplever den känsla av egen kontroll och betydelse som i flera undersökningar visat sig var positiva faktorer för låg sjukfrånvaro”.

Sjukfrånvaron kostar mycket pengar. Och mänskligt lidande. Människor stöts ur arbetslivet och löper stor risk att sluta som förtidspensionärer. Sjukfrånvaron kostar också arbetsgivarna under sjukperiodens 14 första dagar. I statskassan tränger utgifterna ut nödvändiga reformer. Och framför allt slukar sjukfrånvaron stora belopp i produktionsbortfall. Att förändra villkoren på arbetsplatserna är därför, enligt Rydh, ett lönsamhetsprojekt.

”Effektiva åtgärder för att förbättra arbetsmiljön skulle förbättra folkhälsan. Kostnader

för att åstadkomma detta kan jämföras med de mycket stora kostnader som i dag går till att ta hand om resultatet av ohälsan”, enligt Per Lindberg och Eva Vingård från Sektionen för personalskadeprevention vid Karolinska Institutet i en forskningsrapport.<sup>11</sup>

### **Urholkad företagshälsovård**

Samtidigt som ohälsan bredd ut sig i arbetslivet och såväl sjuknärvaro som sjukfrånvaro ökat har företagshälsovården rustats ned.

Företagshälsovården reglerades i det arbetsmiljöavtal som arbetsgivarna sa upp 1993. Samtidigt drog regeringen in statsbidraget till företagshälsovården som därmed förvandlades till en vanlig marknadsaktör utan statsbidrag. Dessförinnan hade den byggts upp bland annat med statliga bidrag. I början av 90-talet fick företagshälsovården cirka en miljard om året.

Sedan dess har antalet anställda inom företagshälsovården minskat med en tredjedel. Bara 70 procent av alla anställda i dag har tillgång till företagshälsovård, enligt en utredning från Statskontoret. Företagshälsovården har på många arbetsplatser monterats ned och lagts ut. Ofta upphandlas företagshälsovården ”till minsta möjliga kostnad och resultatet uteblir”.<sup>12</sup>

Företag som exempelvis Scania och Stora Enso, har gått mot strömmen och ser i stället företagshälsovården som en strategisk resurs; en viktig del i målet att nå långsiktig tillväxt, högre produktivitet och stabil lönsamhet.

### **Sysselsättningsmålet hotas**

Den höga frånvaron och utslagningen hotar regeringens sysselsättningsmål. 1997, strax innan den explosiva ökningen av långtidsfrånvaron tog fart, satte regeringen upp mål för tillväxten och sysselsättningen. År 2004 skulle 80 procent av befolkningen (mellan 20–64 år) vara i arbete. Men målet uppfylldes inte.

Då, 1997, när regeringen fastställde målet var andelen sysselsatta knappt 75 procent. Tre år senare hade andelen sysselsatta ökat till närmare 78 procent – regeringens 80-procentmål tycktes vara inom räckhåll. Sedan ökade antalet sysselsatta starkt fram till millennieskiftet. Men även sjukfrånvaron steg.

Räknar man bort de sjukfrånvarande finner man att andelen ”människor i arbete” inte var mycket större år 2000 jämfört med tre år tidigare. Sysselsättningsökningen hade alltså åtitts upp av den stigande sjukfrånvaron. När regeringen satte sitt sysselsättningsmål 1997 räknade man inte med frånvaro-explosionen. Sverige har fortfarande en bra bit kvar till den 80-procentiga sysselsättningsgraden. Vid ingången till år 2006 uppgår sysselsättningsgraden till 77 procent.

### **1990-talets arbetsmiljö: två steg bakåt**

Bakom oss har vi ett årtionde som knappast förbättrade den miljö vi dagligen arbetar i. 1990-talet var inget lysande decennium för arbetsmiljöarbetet. Den ekonomiska krisen förde bort arbetsmiljön från dagordningen, kostnadsjakt och underbemanning försämrade villkoren. De problem som fanns vid ingången av 1990-talet blev vi inte av med. De konserverades eller till och med förvärrades. I det här sammanhanget är Sverige inget undantag. Undersökningar inom EU bekräftar bilden av att vi bär med oss gamla problem.

De monotona jobben finns kvar, de tunga lyften och höga arbetstakten likaså. De skillnader som funnits mellan olika grupper – arbetare och tjänstemän – minskade något i Sverige under 1990-talet. Men inte på grund av att de som hade en dålig arbetsmiljö fick det bättre. Tvärtom: de som hade en hyfsad arbetsmiljö fick det sämre. En stor del av tjänstemännen – framför allt på låg – och mellannivå – drabbades oftare samma problem som tidigare enbart arbetare haft på grund av dålig arbetsmiljö.

Den som jobbar i en dålig arbetsmiljö löper stor risk att bli sjukskriven – och i förlängningen förtidspensioneras. Det visar en SCB-undersökning som följde upp 9000 personer i 1995 års arbetsmiljöundersökning. Studien visade på ”mycket tydliga” samband mellan de som hade en dålig arbetsmiljö 1995 och de som var sjukskrivna eller förtidspensionerade fyra år senare.

De som har ett kroppsligt ansträngande arbete och arbetar under påfrestande arbetsställningar är mer sjuka än andra. Dessa – de ergonomiskt mest utsatta – beräknas uppgå till cirka 880000 personer. Var femte förvärvsarbetande och var tredje arbetare är utsatt för ergonomisk belastning. Hos de okvalificerade arbetarna har den ergonomiska belastningen ökat under 90-talet.

## Tunga lyft och värk

Den som hade ett monotont, upprepat, enkelt, styrt arbete var mer sjuk än andra. 250000 män och kvinnor omfattas av den typen av arbeten. Män med monotona jobb är fyra gånger sjukare än andra män. Kvinnor med monotona arbetsuppgifter löper dubbelt så stor risk att bli sjuk jämfört med andra kvinnor som inte har den typen av arbete.

Befolkning, arbetskraft och sysselsatta i åldern 20–64 år.<sup>8</sup> Källa: SOU2002:5

År 1997	Antal	Andel	•	•	•	År 2000	Andel	•	•	•	Förändring
<b>Befolkning</b>	5145700		•	•	•	5200000		•	•	•	54 300
Ej i arbetskraften	981100	19,1 procent	•	•	•	965500	18,6 procent	•	•	•	-15600
• varav förtidspensionärer	363000	7,1 procent	•	•	•	375000	7,2 procent	•	•	•	12000
• varav studerande	273000	5,3 procent	•	•	•	300000	5,8 procent	•	•	•	27000
• övriga	345100	6,7 procent	•	•	•	290500	5,6 procent	•	•	•	-54600
<b>Arbetskraften</b>	4164600	80,9 procent	•	•	•	4234500	81,4 procent	•	•	•	69900
• varav arbetslösa	328000	6,4 procent	•	•	•	191000	3,7 procent	•	•	•	-137000
<b>Sysselsatta</b>	3836000	74,6 procent	•	•	•	4043500	77,8 procent	•	•	•	206900
• varav sjukfrånvarande	200000	3,9 procent	•	•	•	325000	6,3 procent	•	•	•	125500
<b>Människor i arbete</b>	3636600	70,7 procent	•	•	•	3718500	71,5 procent	•	•	•	81900



Vad som hänt med arbetsmiljön under 1990-talet går att utläsa i de stora arbetsmiljöundersökningarna. Där redovisas utvecklingen av arbetsmiljön och arbetsrelaterade besvär under 90-talet. Det är knappast någon uppmuntrande läsning.

De tunga lyften är kvar. Andelen arbeten med tunga lyft som ett dagligt inslag i arbetet har under 90-talet varit oförändrat. Ungefär var tredje arbetare är fortfarande exponerad för tunga lyft i sitt arbete. Bland kvinnorna ökar andelen som utsätts för tunga lyft, bland männen blir det tvärtom färre. Men det är fortfarande betydligt fler män än kvinnor som exponeras och tunga lyft är vanligare bland yngre.

De som besväras av värk är lika många nu som i början av 90-talet. Nästan 17 procent av alla förvärsarbetande lider av värk som har med arbetet att göra och det har blivit vanligare bland alla slags tjänstemän och bland okvalificerade arbetare. Vanligast är problemen bland kvinnor i kommunal sektor.<sup>14</sup>

En LO-undersökning<sup>15</sup> visar att av 3,9 miljoner människor i arbetsför ålder har:

- 1,6 miljoner värk i skuldror, nacke eller axlar.
- 1,4 miljoner värk i rygg, höfter eller ischias.
- 1,2 miljoner värk i händer, armbågar ben eller knän.
- Nära en halv miljon har värk överallt.

Det är i första hand jobben med upprepade och ensidiga rörelser, tunga lyft och belastande arbetsställningar som förorsakar värk som ofta övergår till sjukdom. Allra allvarligast är det om de kombineras med stress och brist på inflytande.

Fler lider av utmattnings- och trötthetsvärk. Ökningen märks i samtliga kategorier – företagare, tjänstemän, arbetare.

## Oro och stress

Allt fler besväras av oro. Under 1980-talet minskade de problemen, men i och med lågkonjunkturen återkom problemen med ångest och oro. Oron har brett ut sig hos samtliga, störst är den bland företagare och tjänstemän. Oron har ökat framför allt inom statlig och kommunal sektor och bland invandrare födda utanför OECD-området. Fler kvinnor än män lider av oro och oron har ökat allra mest bland unga kvinnor.

Den psykosociala arbetsmiljön – som främst handlar om arbetets uppläggning och ledning – har försämrats. Andelen utsatta för en dålig psykosocial arbetsmiljö har ökat med mer än en fjärdedel under 90-talet.

Var femte förvärsarbetande är utsatt för en dålig psykosocial arbetsmiljö. Största andelen återfinns bland företagare, okvalificerade arbetare och tjänstemän på mellan- och låg nivå. Den sämsta utvecklingen under 90-talet hade lägre tjänstemän – där ökade andelen med en tredjedel.

Kvinnor är mer utsatta för en påfrestande psykosocial arbetsmiljö än män. Och skillnaderna har bara ökat. Bland kommunalt anställda har ökningen varit dramatisk: 50 procent mellan 1991–1997.

I en TCO-undersökning<sup>16</sup> uppger tre av fyra att ökad stress och ökade krav på arbetsplatsen är en orsak till att antalet sjukdagar ökar. Det är fler än vid en liknande undersökning året innan.

Bland LO-medlemmar har stressen ökat påtagligt.<sup>17</sup> Mellan 1991 och 1999 ökade de LO-medlemmar:

- som tyckte att de hade ett stressigt arbete.
- som tyckte att de under större delen av arbetstiden inte kan påverka arbetstakten.
- som tyckte att de har ett psykiskt påfrestande arbete.
- som tyckte att de har alldeles för mycket att göra.
- som tyckte att de inte kan koppla av tankarna på jobbet under fritiden.
- som varje vecka känner sig uttröttad i kroppen.

I LO:s arbetsmiljöundersökning<sup>18</sup> visade det sig att så gott som alla arbetsmiljöproblem minskat sedan 1980-talet – utom de fysiska belastningarna och stressen.

Uppskruvad arbetstakt är den främsta orsaken till att var tredje LO-medlem känner stress. Fysiskt påfrestande arbete, små möjligheter till inflytande, oro för ohälsa på grund av arbetsmiljön och oro för att förlora jobbet var andra viktiga orsaker till stressen. När de tillfrågade fick lista sina önskemål om bättre arbetsmiljö toppade inte överraskande mindre stress och mindre arbetsbelastning.

Även de som kände huvudvärk och migrän ökade kraftigt under 90-talet. Allt fler fick också problem med sömnen. Jämfört med i början av 1980-talet uppgav ungefär dubbelt så många män och kvinnor att de led av sömnbesvär i slutet av 90-talet.

En TCO-studie visar att sömnsvårigheter är ett växande problem. Nästan dubbelt så många hade svårt att sova minst en dag i veckan 1999 jämfört med tio år tidigare. Var femte sysselsatt har sömnproblem som har med jobbet att göra. Störst är ökningen bland kvinnor med barn under tio år.<sup>19</sup>

### Sömnproblem ökar

SCB:s arbetsmiljöundersökningar visar att andelen kvinnor som har svårt att sova på grund av att de tänker på jobbet ökade med 42 procent mellan åren 1989 och 1997. Motsvarande ökning för männen uppgick till 36 procent. Andelen män som hade svårt att koppla bort tankarna på jobbet steg med 26 procent, andelen kvinnor som känner sig trötta och håglösa ökade med 25 procent.

Bristen på psykiskt välbefinnande på arbetsplatserna hänger ofta ihop med organisationsförändringar. De som deltagit i organisationsförändringar löper större risk att bli utbrända än andra.

Utbrändhet brukar definieras som ”ett långvarigt negativt, arbetsrelaterat, sinnestillstånd hos ’normala’ individer, som framför allt karaktäriseras av utmattning, olust, en upplevelse av nedsatt kapacitet, minskad motivation och utveckling av negativa och destruktiva attityder och beteenden i arbetet”. En studie av Arbetslivsinstitutet visar oväntat att arbetslösa uppgavs vara mer utbrända än förvärvsarbetande. De led inte bara av dålig ekonomi utan också av att inte ha något viktigt att göra och att de inte visste vad de skulle syssla med kommande vecka – något som forskningen ansett vara viktigt för den psykiska ohälsan.<sup>20</sup>

Psykisk ohälsa och utbrändhet hör ihop. De som mår dåligt på jobbet löper större risk än andra att bli utbrända. Enligt studien finns det ett ”betydande samband” mellan utbrändhet och de krav som är förknippade med arbetsuppgifterna, graden av kontroll och det stöd man känner på arbetsplatsen.

### Många går före 65 år

Om några år kommer Sverige att lida stor brist på arbetskraft. De stora pensionsavgång-

arna, när 40-talisterna lämnar arbetslivet, väntas skapa många vakanser. Det vet vi redan i dag. Samtidigt som vi kan förutse ett växande personalbehov fortsätter förbrukningen av mänskliga resurser.

Bland dem som fortfarande deltar i arbetslivet finns ett utbrett och växande missmod. Vi orkar inte fram till pensionsdagen, säger många i den enkät bland drygt 2500 slumpvässigt utvalda i åldrarna 25–64 år som refereras i utredningen Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet.<sup>21</sup>

Knappt var fjärde – vilket motsvarar en miljon människor – tror inte att de kommer att arbeta fram till 65-årsdagen. Missmodet är mest utbrett bland dem som varit med om organisationsförändringar som inneburit urholkade arbetsuppgifter, att deras kompetens inte räcker för de nya arbetsuppgifterna, att det råder osäkerhet om anställningen eller om konflikter på jobbet ökat.

Mer än var tredje av dessa tror inte att de klarar av att arbeta fram till 65 på grund av de psykiska eller fysiska ansträngningarna i jobbet. De känner att kraven i arbetet är alltför höga. Möjligheten till utveckling är obefintlig eller de kan inte använda sin yrkeskompetens.

Mycket talar för att en kommande diskussion om sjukfrånvaron, dess sociala följder och samhällsekonomiska kostnader därför fokuseras på arbetsplatserna och hur arbetet är organiserat.

### 3: Vi trodde vi var på rätt väg – men något kom emellan

Ambitionerna var det säkert inget fel på. I 1970 och 1980-talets visioner om meningsfulla jobb och goda arbeten var det tänkt att höga prestanda skulle kombineras med utveckling av de anställda. Men hur uthålliga var verkligen förändringarna?

Under 1990-talet var det inte visionen om det mänskliga arbetet som vann terräng. I stället kom andra krafter att forma villkoren på arbetsplatsen. Kapitalmarknadens ökade makt, globaliseringen av både finans- och produktmarknader och den snabba tekniska omvandlingen drev upp tempot och satte hårdare press på företag och anställda. Vi fick en ny, ojämligare värld.

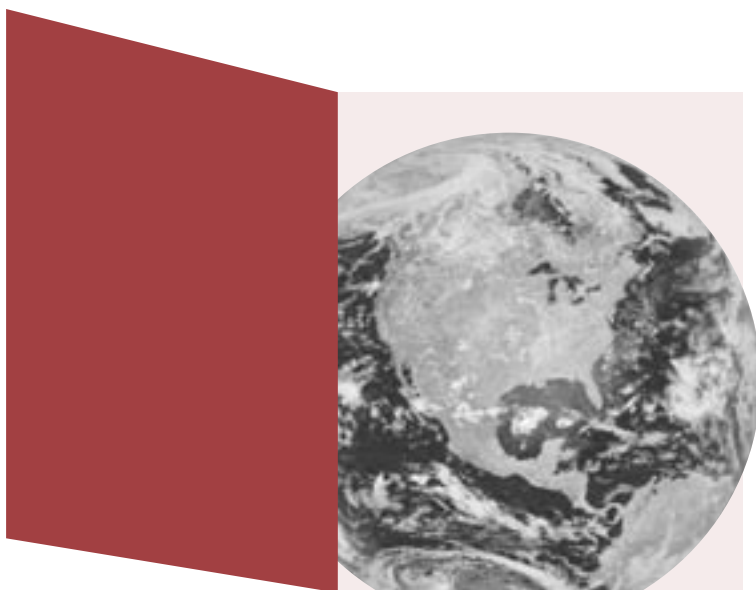
#### Elitens återkomst

Det råare arbetslivet speglade de nya maktrelationerna som under de senaste tjugo åren ändrats till elitens fördel. I USA tog inkomstskillnaderna fart igen på 1980-talet och på 1990-talet kunde den rikaste procenten i USA, 2 miljoner människor, förfoga över mer pengar än de 100 miljoner amerikaner med lägst inkomst.<sup>22</sup>

I Sverige vann makteliten terräng på 1990-talet. Efterkrigstidens utjämning mellan elitens och industriarbetarens inkomster var uttraderad 1995. Skillnaderna var tillbaka på 1950 års nivå. År 1980 gick det nio industriarbetarlöner på en direktörlön – 1995 gick det 26.<sup>23</sup>

Ovanpå stigande löner kunde direktörerna tillgodogöra sig andra typer av ersättningar, inte minst bonus kopplad till aktiekursens utveckling, frikostiga fallskärmar och generösa pensionsavtal.

Arbetslivet har genomgått en dramatisk förändring de senaste tio åren. Den ekonomiska krisen i början av 1990-talet skakade om de svenska arbetsplatserna i grunden och bäddade för den magra organisationen. För första gången sedan 1930-talet nådde arbets-



lösheten tvåsiffriga procenttal och värdet av bruttonationalprodukten föll under tre år med 5 procent.

Krisen i början av 1990-talet var en baksmälla efter den obalans svensk ekonomi hamnade i under slutet av 1980-talet. Då steg den privata konsumtionen dubbelt så snabbt som värdet av BNP, mycket på grund av att kreditregleringarna avskaffats. Samtidigt överhettades arbetsmarknaden. Brist på arbetskraft drev upp lönerna samtidigt som industrin inte byggde ut sin kapacitet. I stället expanderade de svenska företagen utomlands. Svenska företag följde samma mönster som andra industriländers, med ökade direktinvesteringar i andra länder som ett led i att dels skaffa sig ökad kapacitet, dels få större marknadsandelar. I det avseendet var Sverige inget undantag.

När den internationella högkonjunkturen övergick i lågkonjunktur 1990 drogs den svenska ekonomin med. Konjunkturedgången sammanföll med Sveriges ambition att växla över från ett höginflationsssamhälle till en ekonomi med låg inflation och fast penningvärde. Ett led i den strukturella omläggningen av den ekonomiska politiken manifesterades i omläggningen av skattepolitiken. Ränteavdragen blev mindre värda, räntorna steg, förmögenhetsvärdena föll, vilket resulterade i att hushållen kraftigt ökade sitt sparande. Resultatet blev en kraftig efterfrågechock – bortfallet i efterfrågan motsvarade hela 10 procent av BNP på tre år.

### **Massarbetslöshet**

Effekterna lät inte vänta på sig. Våren 1991 varslades uppåt 15 000 personer i månaden om uppsägning. Nedgången möttes inte av finanspolitisk stimulans. Inflationsmålet var överordnat andra ekonomiska mål och målet om full sysselsättning, som gällt sedan 1933, övergavs. Arbetslösheten skenade.

När valutamarknaden misstrodde den svenska kronan sökte Sverige ökat förtroende för sin valuta dels genom Riksbankens räntehöjningar, dels genom en bred politisk uppslutning bakom två kraftiga sparpaket hösten 1992.

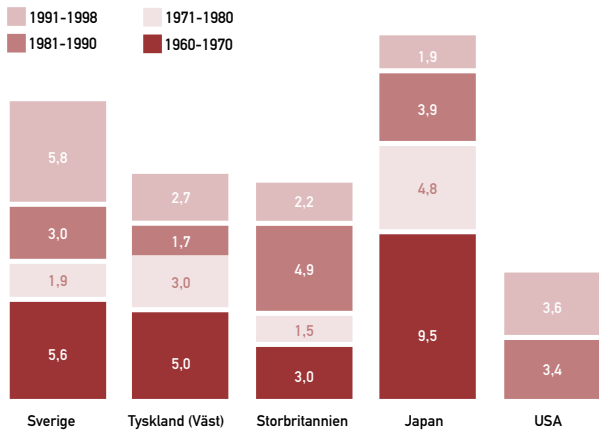
Arbetslösheten drog iväg ytterligare, förtroendet för kronan snarare minskade än ökade och räntorna förblev höga. Till slut gick det inte längre. Kronan började flyta. Kronförsvaret lämnade efter sig en rekordstor statsskuld, stora underskott i statens budget, företagskonkurser och en fjortonprocentig arbetslöshet. 200 000 industrijobb hade försvunnit och nu skulle offentliga sektorn påbörja en smärtsam personalminskning efter decennier av expansion. Antalet anställda i kommunerna minskade med 56 000 under 1990-talets första hälft. Inom landstingen minskade antalet anställda under hela 1990-talet med 64 000. Inom kommunal och privat vård- och omsorg arbetade 114 000 personer, 13 procent, färre år 2000 jämfört med tio år tidigare. Samtidigt ökade antalet patienter och äldre. Färre skulle producera fler tjänster.

Även inom tillverkningsindustrin kom färre människor att producera mer. När produktionen ökar på färre händer stiger produktiviteten. Om Sverige under 1970- och 1980-talen sackade efter de västliga konkurrentländerna så steg industrinationen Sverige i stället fram som produktivitetsvinnare under 1990-talet.

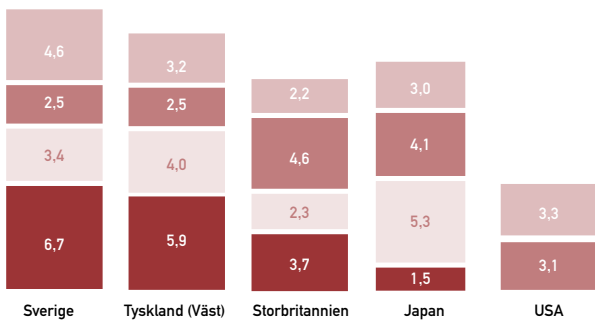
Mellan 1990–1998 steg produktionen per anställd i tillverkningsindustrin med i snitt 5,8 procent per år. Det är en högre ökningstakt än under 1960-talet, tredubbelt mot 1970-talet och dubbla ökningstakten jämfört med 1980-talet. Sverige intog även en tätposition om man räknar produktivitetstillväxt som produktion per arbetad timme.<sup>24</sup>

## Svensk produktivetsökning i ett internationellt perspektiv<sup>25</sup>

Källa: Lindbeck, A. (2000)



Produktivetsökning per anställd och årtionde.



Produktivetsökning per timme och årtionde.

### Rationaliseringarna fortsatte

När Sverige övergav den fasta växelkursen i november 1992 föll kronans värde. I princip en jättelik devalvering. Tidigare devalveringar gav näringslivet andrum och en lättnad i omvandlingstrycket. Detta hade under 1970- och 1980-talen lett till dålig produktivetsutveckling.

Men 1990-talets kronfall gav inte samma invaggande effekt på näringslivet. Krisen 1991–1992 ägde rum i en helt ny miljö än tidigare kriser. Den fördjupade internationaliseringen pressade företagen att hålla nere priser och öka produktiviteten. Riksbankens självständighet och uppdrag att hålla inflationen nere med räntevapnet gav företagen en tydlig signal om att prisökningar skulle mötas med höjd ränta. Detta disciplinerade de företag som överlevt krisen. Omvandlingen bromsades inte upp, rationaliseringen gick vidare i ett rasande tempo.

Lågkonjunkturen hade tvingat företagen att se om sina hus och rationalisera. Lågkonjunkturen blev det definitiva genombrottet för kundorienterad, flödesinriktad tillverkning i magra organisationer. Och produktiviteten steg.

## Fria kapitalrörelser

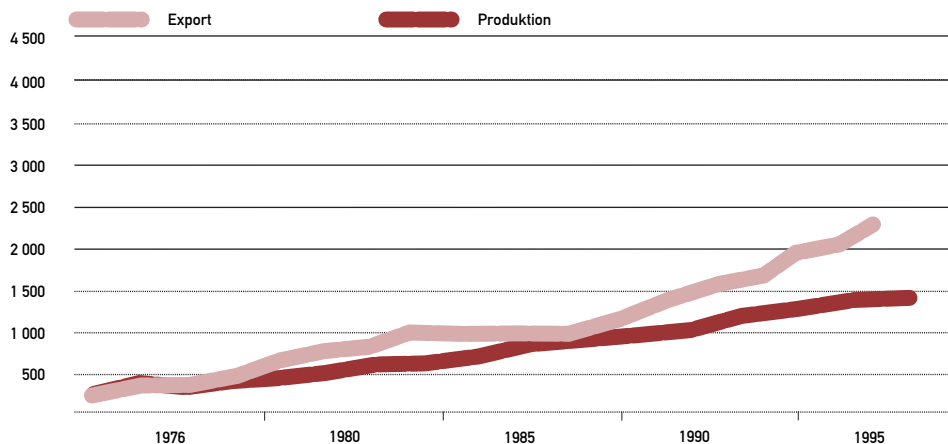
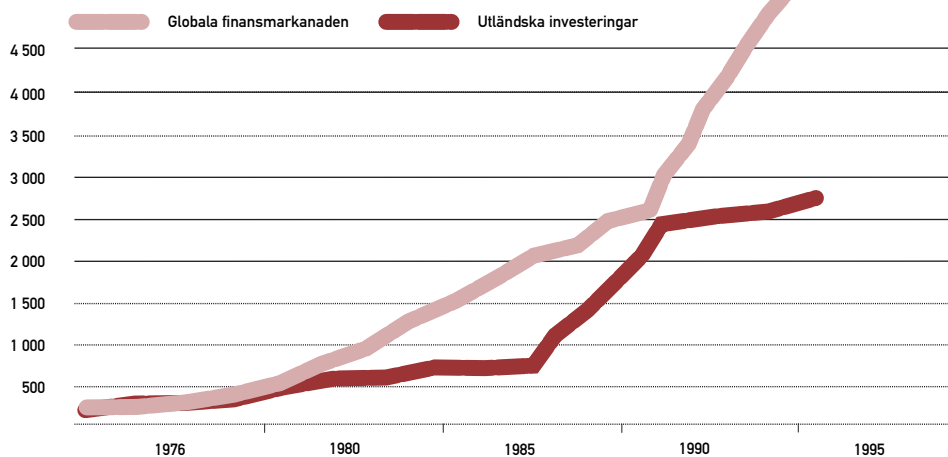
Sveriges internationella beroende är inget nytt. Svenska företag tvingades redan i industrialismens barndom att etablera sig i andra länder på grund av hemmamarknadens litenhet och tullmurar. Med 1970-talet gick internationaliseringen in i en ny fas.

Samtidigt som det internationella valutasystemet med fasta växelkurser brutit ihop skedde stora omvälvningar av de nationella finansiella marknaderna. Sverige, liksom andra länder, drog i slutet av 1970-talet på sig stora budgetunderskott och tvingades ut på kapitalmarknaden för att låna. En snabbt växande kapitalmarknad föddes, understödd av en allt effektivare informationsteknologi. På 1980-talet kapitulerade regering efter regering och tog bort det som återstod av valutaregleringen.

Den nya, fördjupade internationaliseringen – globaliseringen – innebar mer av frihandel, direktinvesteringar över gränserna och framför allt fria kapitalrörelser. Ny teknik har drastiskt sänkt kommunikationskostnaderna. Företag kunde med den nya informationsteknologins hjälp mycket lättare arbeta i global skala.

Antal sjukskrivna längre än 30 dagar vid slutet av åren 1976–2000<sup>5</sup>

Index 100 = 1972 Källa: Docherty, P. Forslin, J. Shani, A. B. och Kira, M. (2002)



Globaliseringen kom att innebära att företag tävlar på en större marknad och utsätts därför för en tuffare konkurrens än tidigare. Omvandlingstrycket i näringslivet ökar. Och näringslivet möts av skärpta krav och högt ställda förväntningar av en rastlös kapitalmarknad.

### Skärpta avkastningskrav

De fria kapitalrörelserna innebär att räntor, valuta- och aktiekurser i olika länder hänger samman. Finanskapitalet kan inom loppet av någon sekund flytta tillgångarna dit avkastningen är störst. Efter det att Sverige, i likhet med de flesta andra länder, avskaffade sin kredit- och valutareglering under 1980-talets andra hälft skärptes avkastningskraven i näringslivet.

De anpassades till en internationell nivå där avkastningskraven också skärptes. Ägarna till kapitalet krävde högre ersättning för att ställa kapital till företagens förfogande. Efterkrigstidens svenska ekonomi kunde länge styras av låga vinster och låga räntor. Men när världsekonomin började avregleras på 1980-talet och hindren för kapitalets rörelsefrihet togs bort förmådde inte svenska regeringar påverka kapitalersättningen.

Svenska företag anpassade sina avkastningskrav till omvärldens. Och i omvärlden steg avkastningskraven.

1980-talet kallades för kasinoekonomins årtionde. LO:s ordförande talade om finansvalpar som bollade med miljoner på börsen. Ändå var 1980-talets börsyra bara en västanfläkt jämfört med 90-talets. Aktieägarna kom att ta allt mer av vinsten under 1990-talet och de pressade företagen till snabba vinster och höga utdelningar. Företag efter företag kom att bedyra att de driver sin verksamhet – inte för samhällets eller de anställdas bästa – utan för just aktieägarnas bästa.

Det kallas aktieägarvärde, efter engelskans ”shareholder value”. Allt detta kan avläsas i siffror.

Tidningen Dagens Arbete jämförde aktieutdelningarna i slutet av 1990-talet med högkonjunkturåret 1989. Då var det normalt att ungefär 15 procent av vinsten (resultat efter finansnetto) gick till aktieägarna. Resten gick till skatt och sparande i företaget (bokslutsdispositioner).<sup>27</sup>

I slutet av 1990-talet rörde det sig om helt andra proportioner. Det är inte ovanligt att de börsnoterade företagen numera ger dubbelt så mycket av vinsten till aktieägarna som i slutet av 1980-talet. Av de 23 börsnoterade företag som Dagens Arbete granskade hade alla utom två ökat utdelningarna i förhållande till vinsten. Tio företag fördubblade aktieutdelningen.

För vissa företag var aktieutdelningen till och med större än vinsten.

När Dagens Arbete gjorde en ny undersökning 2005 visade det sig att företagen var ännu frikostigare mot aktieägarna. Aktieägarna, marknaden, vet bäst hur vinstpengarna ska placeras. Så säger anhängarna av shareholder value, aktieägarvärde, som växt fram i USA och Storbritannien. När företagen tömmer sina kassakistor och delar ut pengarna till aktieägarna stiger företagets aktier i värde på börsen. Varningar har hörts: risken finns att företagen på sikt töms på sina kassor, att utdelningarna dränerar företagen.

Från USA där aktieägarrevolten gått mycket längre, har allt fler varningssignaler hörts. Men även i Sverige. Så här sa börschefen Bengt Rydén: ”En ensidig fokusering i börsbolagen på ‘shareholder value’ kan leda till alltför stor kortsiktighet, till en lägre till-



växt och till en svagare produkt- och processutveckling”.<sup>28</sup>

Utdelningarna har, som en ledande representant för näringslivet sa “stort signalvärde”. Företagen gör allt för att hålla aktieägarna på gott humör, även i kristider. Det märktes inte minst under krisåren 1991–1993. Då fick aktieägarna i de elva största verkstads-, gruv- och stålföretagen dela på 16 miljarder i utdelning, samtidigt som produktionen föll tre år i rad och ett par hundra tusen industrijobb gick förlorade. Kort före krisen hade skattesystemet lagts om och det blev billigare att belöna aktieägarna.

Det gamla skattesystemet syftade till att låsa in pengarna i företagen i hopp om att företagen skulle investera. Den idén höll fram till 1980-talet. Storföretagen badade i pengar efter alla devalveringar. Men jättevinsterna gick inte till investeringar i den grad politikerna hade trott. I stället gick de svenska företagen ut på shoppingrund i omvärlden och köpte upp konkurrenter och fastigheter.

Sedan kom finanskraschen. Och politikerna tänkte om. Skattesystemet gjordes om så att det blev billigare att dela ut pengar till aktieägarna. Samtidigt hamnade en växande del av börsvärdet i utländska händer. Och utländska placerare är vana vid höga utdelningsnivåer, annars flyttar de sitt kapital. Detta pressade utdelningarna uppåt ytterligare.

Betoningen av aktieägarvärdet går hand i hand med den renodlingsfilosofi som stora delar av näringslivet anslutit sig till. Fokusering på ”kärnverksamhet”, det som man är bra på och ger mest pengar, har bäddat för magra organisationer.

## Ny arbetsmarknad

Samtidigt som organisationerna avmagrats och bemanningen minskat inom såväl industri som offentlig sektor har arbetsmarknaden ändrat karaktär: kunskapskraven har skärpts och andelen visstidsanställda ökat. Arbetets marknad har blivit mer krävande och mer otrygg.

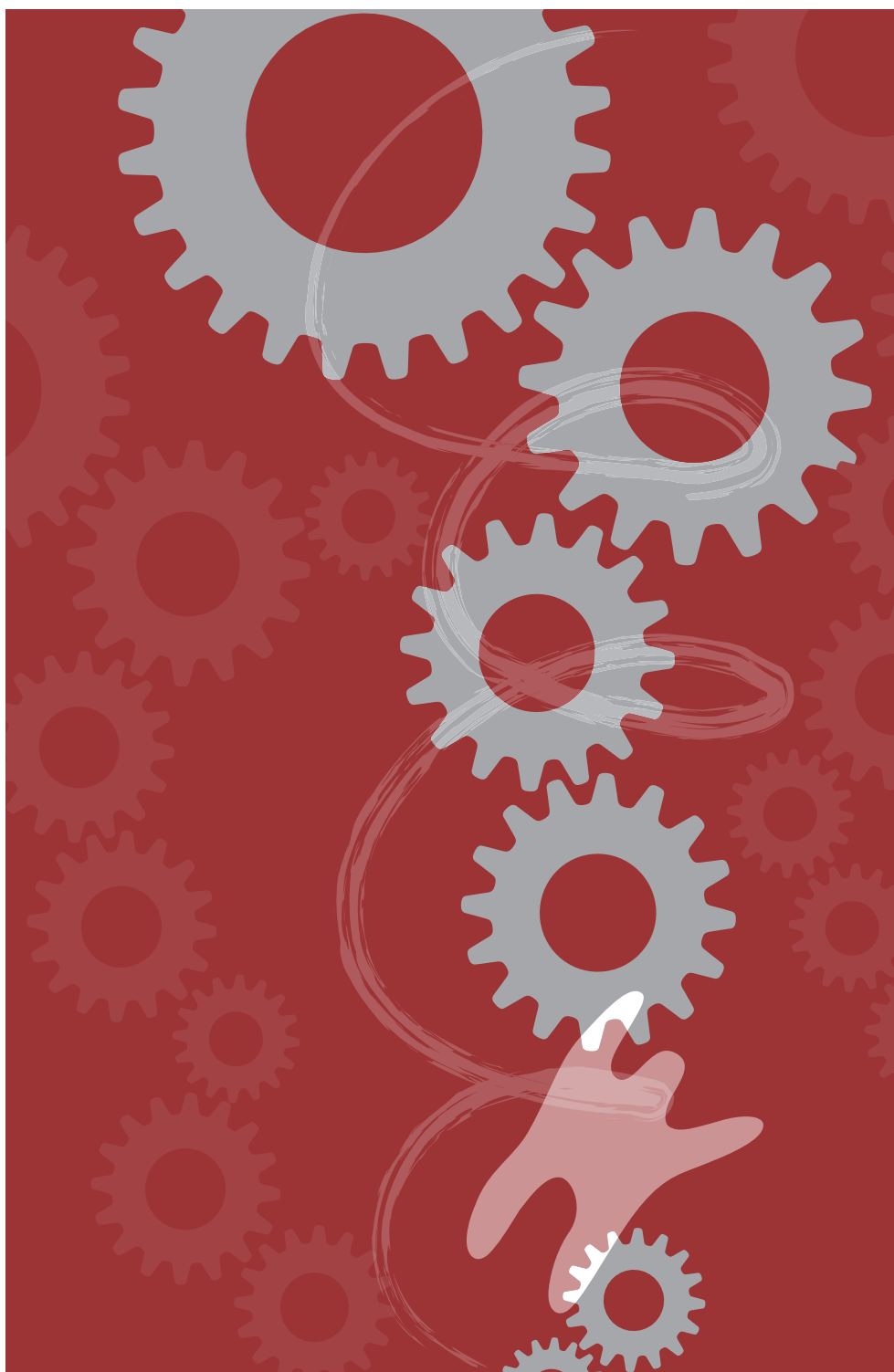
Andelen jobb där det krävs minst treårig utbildning har stigit kraftigt. Från drygt 30 procent till cirka 50 procent tio år senare. Arbetsgivarnas kvalifikationskrav kan avläsas i krav på utbildning eller erfarenhet bland nyanmälda lediga platser.

Enligt AMS krävdes ingen utbildning eller erfarenhet för knappt hälften av alla lediga platser i slutet av 1970-talet – i mitten av 1990-talet inte ens var tionde. Tillgången på jobb med låga kompetenskrav har i stort sett raderats ut. Arbetskraft med låg utbildning får allt färre jobb att konkurrera om. Den som i utgångsläget saknar tillräcklig utbildning eller inte kompletterat sin utbildning står inte särskilt stark på arbetsmarknaden. Samtidigt är personalutbildningen eftersatt. Visserligen ökar personalutbildningen, men bara långsamt och den är ojämnt fördelad. Hälften av alla anställda hade 2000 deltagit – men det genomsnittliga antalet utbildningsdagar hade ökat bara blygsamt, från 6 till 7 dagar.

Personalutbildningens andel av den totala arbetstiden har sedan 1994 för SACO-medlemmar ökat från 5 till nästan 7 procent av arbetstiden och för TCO-medlemmarna från drygt 3 till knappt 5 procent. För LO-kollektivet har den däremot minskat till strax över 2 procent, enligt en LO-rapport om personalutbildningen.<sup>29</sup>

## Anställningsotrygghet

Forskarna talar om anställningsotrygghet och har funnit samband mellan anställningsotrygghet och såväl fysisk som mental ohälsa. Känslan av att ha en otrygg anställning kan



vara lika nedbrytande som att förlora jobbet.

”Förväntningarna på en stressutlösande händelse utgör en lika stor, eller kanske till och med större, källa till ångest än själva händelsen som sådan.”

Tidsbegränsade anställningar är otrygga anställningar. Otryggheten berör också familjen. Var fjärde småbarnsmamma inom LO och var femte ensamstående kvinna har en tidsbegränsad anställning. Det finns i Sverige drygt en och en halv miljon anställda med barn under 18 år. Av dessa har 170 000 en tidsbegränsad anställning – drygt 30 000 av dem är behovsanställda.

De allt snabbare skiftningarna i efterfrågan har drivit företagen till ökad flexibilitet. Fast anställda förväntas vara flexibla i sitt kunnande så att företaget snabbt kan möta en förändring i efterfrågan. Men företagen kräver också mer av flexibla anställningsformer och allt fler anställningar blir tidsbegränsade. Ökningen av bemanningsföretag, som kom efter den nya arbetsförmedlingslagen 1993, kan ses som en del av den ökade flexibiliseringen.

1990 hade 9 procent av de anställda tidsbegränsade jobben. Tio år senare hade andelen stigit till 14 procent. Antalet tidsbegränsade anställningar ökade under 90-talet med 133 000 – antalet fasta anställningar minskade samtidigt med 53 500. De tidsbegränsade anställningarna har ökat över hela arbetsmarknaden. Inom många fackförbund – som Byggnads, Civilingenjörförbundet, Handels, Handelstjänstemannaförbundet, Hotell och Restaurang, Industrifacket, Industritjänstemannaförbundet, Livs, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Metall och Seko – har andelen medlemmar med tidsbegränsade anställningar mer än fördubblats under 1990-talet.

## 4: Farväl till en gammal modell

I den nya kundorienterade ekonomin dög den inte längre, den gamla tayloristiska modellen. Den hade satt sin prägel på stora delar av arbetslivet alltsedan det moderna industrisamhället fann sitt sätt att tillverka varor i stora serier. Arbetet vid de löpande banden var planerat in i minsta detalj, produktionsprocessen var rationell och standardiserad. Komplicerade produkter kunde tillverkas med enkla handgrepp genom att arbetet styckades sönder. Den enskilde arbetaren behövde därför bara lära sig en liten del av tillverkningsprocessen.

Modellen gav vid första blicken arbetsgivaren stora fördelar. Arbetaren blev utbytbar. Ju mer sönderstyckat ett arbete var desto kortare utbildningstid för en nyanställd. Beroendet av dyra hantverkare minskade. Taylorismen såg till att industrialismen slutgiltigt kapade förtöjningarna till det gamla hantverkssamhället.

I årtionde efter årtionde sprutade de tayloristiskt organiserade fabrikerna ut konsumtionsvaror till en allt mer köpstark massa av konsumenter. Företagen producerade mot prognos, ökad produktivitet handlade om ökad volym och ökad hastighet i enskilda delprocesser. Företag med stora lager ansågs stå rustade att kunna möta en förväntad efterfrågan.

En bit in på 1970-talet var det uppenbart att modellen inte längre höll. Taylorismen stod inför två kriser. För det första var det svårt för Tayloristiskt organiserade arbetsplatser att locka personal, i synnerhet då det rådde brist på arbetskraft. Men framför allt handlade det om bristande förmåga att möta efterfrågan.

### Marknadens nya krav

Taylorismen klarade inte av att möta marknadens skiftande krav. På 1970-talet började industrisamhällets karta att ritas om. Och då inte bara geografiskt. De nya vindarna kom från Asien och tilltog när den ekonomiska tillväxten mattades och marknaderna började krympa.

När Japan i spetsen för de asiatiska länderna på allvar tog upp konkurrensen med den gamla industrivärlden i Västeuropa och Nordamerika utmanades också den gamla taylorismen. I de japanska bilfabrikerna återknöt man till en mer hantverksmässig produktion och försökte kombinera den med massproduktionens skalfördelar. Tid förvandlades till ett konkurrensmedel. Korta ledtider blev en konkurrensfördel. Liksom kvalitet.

Tid jagades ut ur fabrikerna. Alla onödiga lagerhållning togs bort. Lager kostade pengar och pengar var samma sak som tid. Tillverkningen inriktades inte längre på att bygga upp ett lager som sedan försäljningsavdelningen fick i uppgift att sälja av.

Tillverkningen inriktades i stället på kundens önskemål. Efterfrågan fick styra tillverkningen. Och eftersom efterfrågan snabbt kan skifta måste också produktionen snabbt kunna ställas om. Då duger inte längre det gamla sättet att producera. Det anses för otympligt, komplicerat och för dyrt att ställa om.

Näringslivet ställdes inför ett nytt rationaliseringstänkande när tid blev viktig i konkurrensen. I det tidiga industrisamhället uppmärksammades bara den enskilde arbetarens tidsåtgång – antalet mantimmar. Med mekaniseringen mättes maskintiden och sedan produkternas genomloppstid i tillverkningsprocessen och varornas ledtid från ax till limpa i hela organisationen. I den nya nätverksekonomin fokuseras på aktivitetstid, ett mått

på hur snabbt man kan få alla inblandade företag i alliansen att genomföra ett projekt.

Att möta marknadens skiftande krav är att låta kunden styra. Principen är att varan ska vara såld till kunden innan den är tillverkad. Då kan lagerhållningen minimeras. Kundstyrningen påverkar hela organisationen, inte enbart personal i produktionen. I en TCO-rapport 31 uppgav 80 procent av tjänstemännen att kunderna bestämde hur mycket de ska arbeta, 61 procent att kunderna styrde arbetets kvalitet och 59 ansåg att kundens krav är högre än chefens.

När tid ska skäras bort tas alla – vad man betecknar som – onödiga arbetsmoment bort. Det som inte anses tillhöra den så kallade kärnverksamheten läggs ut på andra leverantörer.

Organisationen krymper, i många fall till en liten kärna av fast anställda. De som blir kvar tvingas ta ett större ansvar. De nya arbetslagen i den magra organisationen ges uppgiften att höja produktiviteten, öka flexibiliteten, utveckla kundkontakterna, snabbt lösa de problem som uppstår och se till att produkterna levereras i tid och med noll fel.

Konkurrensen kräver ständiga förbättringar och snabbare förnyelse av produktsortimentet. Det kräver engagemang, kreativitet och förmåga till problemlösning på alla nivåer. Kunskap anses viktigt och kraven på de anställda ökar.

## Kapitalrationalisering

När de svenska företagen på allvar började lämna taylorismen på 1980-talet startade kapitalrationaliseringen i tillverkningen och i lagret. Genom att snabba på flödet och ta bort alla onödiga mellanstationer skulle konkurrenskraften stärkas.

Men snart kom flödesfilosofin att omfatta hela värdekedjan: från lagerhållning och tillverkning inom företaget till utomstående leverantörer och distribution.

Sverige hakade snabbt på den internationella trenden att rationalisera kapitalet. Att jaga kapitalkostnader var att jaga tid och näringslivet lärde av de japanska företagen. Från 1975 till 1991 minskade den svenska tillverkningsindustrins varulager från 65 till 37 procent av förädlingsvärdet. Motivet till kapitalrationaliseringen var inte bara att snabba på ledtiderna från ax till limpa. Det fanns också räntekostnader att spara genom en lägre kapitalbindning. Realräntan – den nominella räntan minus inflationen – steg under hela 80-talet till historiskt höga nivåer. Något som påskyndade kapitalrationaliseringen.

Men räntan var bara en del av kostnaden. Även lagerhantering, kostnader för att vissa produkter blir förstörda eller omoderna, lokalhyra, försäkring, planering och administration för lager slukade stora summor. Det fanns med andra ord betydande vinster att hämta i små lager. Stora lager ansågs vara ett tecken på ineffektivitet.

För företagen fanns det två sätt att öka lönsamheten. Antingen ta ut högre priser och pressa kostnaderna. Eller att öka kapitalets omloppshastighet, det vill säga att minska kapitalbindningen. Detta gick att åstadkomma genom snabbare flöde, ett minimum av förråd, mellanlager och färdiglager, färre flaskhalsar och tekniska förbättringar i form av effektivare maskiner med framför allt kortare omställningstider.

Slutligen sattes hård press på underleverantörerna att leverera produkterna i rätt tid och utan fel.

Den grundläggande tanken var att varorna skulle levereras just-in-time (i tid), jit, i stället för just-in-case (i fall). Allt detta betyder att tempot drivs upp och kraven på de anställda ökar. Flexibilitet blir ett nyckelbegrepp.

## Konsulternas intåg

När förändringsvågen började skölja över det svenska näringslivet skapades utrymme för en växande bransch: managementkonsulterna. Nya managementteorier lanserades för att få människorna i organisationerna att acceptera det nya, hårdare tempot. Allt fler företag uppsöks av managementkonsulter som försöker förändra det sociala klimatet på arbetsplatsen.

Konsultbranschens affärsidé är förändring. Genom att förändra ledarskap och företagskultur ska produktiviteten öka.

Enligt professor Göran Brulin vid Arbetslivsinstitutet, som undersökt konsulternas och företagsledningarnas kunskapsbas<sup>32</sup> ligger konsulternas mål ofta nära företagets strategi och att uppdraget går ut på att engagera de anställda. En viktig del i konsultens jobb blir med andra ord att visa att uppdragsgivarens idéer är de rätta.

Konsulternas råd skapar ett förändringstryck som ofta går ut på att minska antalet anställda. När viktiga funktioner bantats bort blir företagen än mer beroende av tillfälliga resurser där konsulterna själva utgör ett alternativ.

I Sverige domineras konsultbranschen till 80 procent av amerikanska företag som förmedlar ett amerikanskt tänkande. Svenskt näringsliv har varit en uppskattande kund. Många gånger anlitas konsulter av rent politiska skäl i syfte att lansera redan fattade och obekväma beslut. Konsulterna har sålt förändringsmodeller med många olika namn och tillhörande förkortningar. Kritikerna hävdar att modellerna utgår från ett uppifrånperspektiv som inte tar hänsyn till de arbetsförhållanden som råder utan enbart ser till kortsiktig effektivitet.

Michael Hammers metod Business Process Engineering (BPR) syftar till att dramatiskt minska företagets kostnader, förbättra dess kvalitet och servicegrad samt öka hastigheten.

Dessa förbättringar uppnås genom att radikalt bygga om organisationen från grunden med fokus på alla olika processer som ingår i verksamheten: produktion, utveckling, personal, inköp, marknadsföring och så vidare.<sup>33</sup> Den drivande logiken är att konkurrenskraften upprätthålls genom kortare produktionstider och sänkta personalkostnader.

Arbetsintensiteten ökar för de anställda som är kvar. Ledningen och de anställda förväntas vara flexibla nog för att möta kraven i den nya organisationen.

BPR är aldrig ”nerifrån-upp”, utan utgår alltid från ledningens dagordning. Metoden ägnar inte mycket uppmärksamhet åt personalfrågor och därför väcks ofta personalens motstånd mot metoden. BPR-tillämpningar anses ofta ha svårt att nå sina mål och har till och med utmålats som ”ett sjukt skämt” av ansedda ekonomiska bedömare i USA. American Management Association konstaterade i en studie att bara vart tredje företag som tillämpat BPR hade lyckats öka produktiviteten.<sup>34</sup>

Total Quality Management (TQM) är samlingsnamn för ett antal metoder och verktyg som ska försäkra hög kvalitet hos organisationens processer, tjänster och produkter. Trots att en del metoder utvecklades tidigt i Förenta staterna är det japanerna som svarat för TQM:s samlade utveckling. I många japanska företag blir TQM en kultur som präglar hela företaget.

I amerikanska och europeiska företag har kvalitetssatsningar ofta kännetecknats av arbetsintensifiering: ökad kontroll, ökat ansvar inför ledningen, ökad bevakning och ökad tryck från såväl kunder som kollegor i arbetslaget. Samtidigt har det skett en fortlö-

pande minskning av det fria utrymmet för återhämtning, reflexion och lärande. Utrymmet har minskat genom att man infört utvecklings- och rationaliseringsmetoder som gått under benämningen ”ständiga förbättringar”.

TQM-systemet utlovade harmoni, autonomi och ökat ansvar, men så blev det sällan. De anställdas acceptans av ledningens mål och filosofi har resulterat i en mer raffinerad och svärgripbar kontroll. TQM-program uppfattas i många länder ofta som motsägelsefulla<sup>35</sup>. För vem är TQM bra?

### **Lean production**

En uppmärksammod modell är ”lean production” (mager organisation). Principerna för varuproducerande företag med mager organisation brukar sammanfattas i att processerna ständigt ska utvecklas. Allt spill elimineras och arbetet sker i mångkunniga lag med decentraliserat ansvar, där de enskilda medlemmarna i laget bemästrar flera olika uppgifter. Endast det som är beställt ska produceras i tid och med noll fel.

Materialbuffertar i produktionen är borttagna. Moderfabriken försörjs med komponenter från underleverantörer som också tillverkar och levererar när det behövs, just-in-time. Moderfabriken har kontrakt med bara ett fåtal underleverantörer. Utveckling sker i tvärfunktionella arbetsgrupper och underleverantörer tar på sig mer av utvecklingsarbetet. Återförsäljarna har små lager.

Det finns stora likheter mellan idéerna kring mager organisation och bokstavskombinationerna TQM och BPR. De betonar rationalisering och förespråkar decentraliserade, flexibla flödesorienterade företag där engagemanget hos de anställda poängteras. Men det finns också skillnader i vad man prioriterar. Anhängarna till den magra organisationen betonar bemanning med färre anställda, TQM kvalitet och tidsåtgång medan BPR ser sig som omdanaren av arbetsorganisationen.

De nya trenderna vann insteg i näringslivet och offentlig sektor samtidigt som arbetsplatserna genomgick stora neddragningar och en dramatisk tempoväxling, uppmuntrad inte minst av den tekniska utvecklingen. Internet, intranät, mobiltelefoner, e-post och e-handel krymper avstånden och möjliggör snabbare kommunikation och snabbare affärer.

”Avstånd i tid och rum förlorar plötsligt sin betydelse som barriär och broms – vi blir alltmer och överallt tillgängliga, även för arbete”<sup>36</sup>. Den tekniska utvecklingen gynnar framväxten av den magra, personalsnåla organisationen. Informationsteknologin tjänar inte bara som hjälpmedel åt en rastlös finansmarknad utan tar också steget in på arbetsplatserna.

I Sverige gav den djupa lågkonjunkturen 1991–1993 tillfälle att banta organisationerna. Personalminskningarna fortsatte även under konjunkturuppgången.

Företagen som drog ner flest svenska företag pressades av en aktiemarknad som krävde handjobb 1988 till 1995.<sup>37</sup> Lingskraft. Kommuner och landsting pressades å sin sida av statsfinansiell sanering och utgiftstak.

Tidningen Affärsvärlden gjorde 1996 en genomgång av hur mycket personal de svenska företagen skurit bort. Det visade sig att knappt 40 företag 1988–1995 bantade bort 174 333 jobb.

### **Downsizing – hårdbantning**

Från det hårdbantande amerikanska näringslivet, där miljoner jobb försvann i högkon-

Företagen som drog ner flest svenska jobb 1988 till 1995.<sup>37</sup> Källa: Arvedson, L.(1998).

Företag	Nedragna arbetstillfällen	Förändring i procent
Telia	16 868	-35
Electrolux	15 152	-50
SJ	14 481	-38
Stora	11 592	-46
Trelleborg	10 355	-60
BPA	9 319	-64
ABB	8 864	-25
Posten	8 743	-16
Volvo	7 243	-13
Modo	6 075	-46
NCC	5 489	-34
Johnson	4 967	-33
Samhall	4 630	-14
Skanska	4 446	-19
SAS	3 431	-33
Nordbanken	3 411	-32
Assidom	3 266	-32
SSAB	3 200	-25
Scania	3 185	-23
SCA	3 047	-28
Philips	2 920	-82
KF	2 904	-12
Vattenfall	2 254	-24
Catena	2 089	-43
IM	1 899	-46
Södra	1 753	-40
AGA	1 500	-55
Atlas Copco	1 466	-35
Bilsped	1 420	-22
SEB	1 149	-11
Korsnäs	1 141	-32
Securitas	1 026	-17
Apoteksbolaget	1 019	-10
Marabou	990	-31
Danisco	684	-31
Unilever	527	-18
LKAB	433	-12
Handelbanken	382	-5

junktoren, lånades ett nytt uttryck: ”downsizing”. Rationalisering, inklusive neddragningar, har visserligen alltid funnits. Ofta i formen av ”osthyvlar”, i samband med budgetarbetet. Men ”downsizing” är något annat. Metoden tillämpas när 5–10 procent av personalen ska bort. Omfattningen kan också vara mer dramatisk än så: uppåt 30–60 procent av de anställda har i vissa fall berörts.

Downsizing representerade något nytt: att i ett slag drastiskt avmagra en organisation som i sig kanske redan har en låg bemanning. Att säga upp personal i företag som faktiskt



går med vinst. 1993–1995 försvann uppåt två miljoner jobb i USA på grund av downsizing. Och nedskärningarna drabbade företag som gick bra.<sup>38</sup> Downsizing-vågen drabbade denna gång inte bara arbetare utan även tjänstemän och arbetsledare hårt. Ett tecken på ett tuffare socialt kontrakt mellan ägare och anställda, konstaterade MIT-professorn Lester Thurow.

Downsizing är med andra ord inte den gamla vanliga personalminskningen i ett företag som vuxit, utvecklats och likt en organism sett sina bästa dagar. Downsizing går ut på att minska personalstyrkan drastiskt genom stora ingrepp. Syftet är öka effektiviteten. Organisationens resurser ska tas tillvara bättre.<sup>39</sup>

Downsizing är avsiktlig – den är resultatet av en planerad förändring, inte resultatet av en naturlig neddragning till följd av exempelvis minskad efterfrågan. Ofta går downsizing hand i hand med ”outsourcing” – verksamhet som inte anses tillhöra kärnverksamheten avknoppas eller läggs ner för att i stället köpas in från ett annat företag.

Inom industrin har det varit vanligt att verksamhet antingen säljs till en annan aktör eller också läggs tillverknings ner för att köpa in produkterna från en aktör som redan har produktion inom samma område.

### Arbetsmoralen försämras

Om downsizing verkligen varit bra för företagens effektivitet är omtvistat. Stanford-professorn och näringslivskonsulten Jeffrey Pfeffer tror det inte.<sup>40</sup> Downsizing föder inte bara rädsla och otrygghet på arbetsplatserna. Den är i de flesta fall också ekonomiskt ineffektiv, säger han, och med stöd av olika studier radar han upp nackdelarna:

- Värderingen av bolagets aktier försämras.
- Produktivitetsförbättringarna uteblir.
- Arbetskraftskostnaden blir inte lägre.
- Effektiviteten försämras – de förväntade vinsterna uteblir.
- Kvalitetssatsningar avbryts ofta.
- Det blir svårare att införa högeffektiva arbetsmodeller.
- Nedskärningar leder till att företag tappar i kunskap, de förlorar sitt ”kollektiva minne”.
- Satsningar på innovativ produktutveckling skadas.

Forskningen varnar för att effekten av en storskalig rationalisering kan bli mycket kortvarig, om inte organisationsoch personalutveckling planeras parallellt med denna downsizing. Annars riskerar större skada än nytta att drabba företagen inom några få år.<sup>41</sup>

Forskarna har studerat tre grupper som påverkas av downsizing: de som mister sina jobb, de som är osäkra på om de får behålla jobbet eller inte och de som blir kvar, ”överlevarna”. Den psykiska ohälsan är utbredd i samtliga grupper. Att den som mist sitt arbete riskerar psykiska och fysiska problem är väl dokumenterat. De osäkra, de som hotas av arbetslöshet, riskerar också sjukdom och psykisk ohälsa. Överlevarna upplever sig knappast som några vinnare. De är rädda för arbetslöshet och känner sig otrygga i arbetet. Många anser att neddragningen skett på ett orättvist sätt, i strid mot regler och överenskommelser.<sup>42</sup>

Det finns studier som visar på att personalnedskärningar ökar långtidsfrånvaron bland dem som blir kvar. En finsk studie, Effect of organisational downsizing on health of employees<sup>43</sup> bland nära tusen kommunanställda undersökte sambandet mellan nedskär-

ningar och frånvaro på grund av ohälsa. Å ena sidan minskade korttidsfrånvaron, å andra sidan steg långtidssjukfrånvaron och risken för ohälsa ökade efter nedskärningarna. En stor del av kostnadsbesparingen gick därmed förlorad.

### Överlevarna mår dåligt

Överlevarna bedömer framtiden som osäker – ett företag som genomfört downsizing kan göra det igen. Ett psykologiskt kontrakt har brutits mellan ledningen och den anställde.

”Situationen som följer på downsizing är inbyggt hotande och osäker, arbetstagarna bedömer att de kan förlora arbetet inom en snar framtid, de har förlorat uppskattade medarbetare, möjligheterna till befordran kan antas minska när organisationen plattas ut, arbetet kan antas intensifieras om färre skall prestera samma mängd arbete som tidigare.”<sup>44</sup> Därför kan downsizing framkalla stress.

Det går att mäta hur farliga instabila arbetsplatser är. Wolf-studien (Work Lipid Fibrinogen) har gjort det. Studien omfattade drygt 10 000 män och kvinnor mellan 20–64 år i tre län. Syftet var bland annat att undersöka om psykosociala arbetsmiljöförhållanden påverkar risken att utveckla förhöjt blodtryck eller drabbas av hjärtinfarkt.

De som arbetade i ”instabila” organisationer utsattes för högre belastning och uppvisade tydliga effekter på kända riskfaktorer för hjärt-kärlsjukdom.<sup>45</sup> De som arbetade i ”stabila” organisationer som inte förändrades nämnvärt under den aktuella tiden betecknades ”må bra” med tanke på riskfaktorerna. Anställda i ”hotade” organisationer, som genomgick snabba förändringar på grund av sparkrav eller svårigheter att konkurrera, uppvisade mest ”spänt arbete”.

”På längre sikt kan därför den höga omstruktureringstakten under 1990-talets första del ha negativa följder för folkhälsan, vilket även tycks bekräftas av epidemiologiska data som tyder på att en tidigare positiv trend har brutits.”<sup>46</sup>

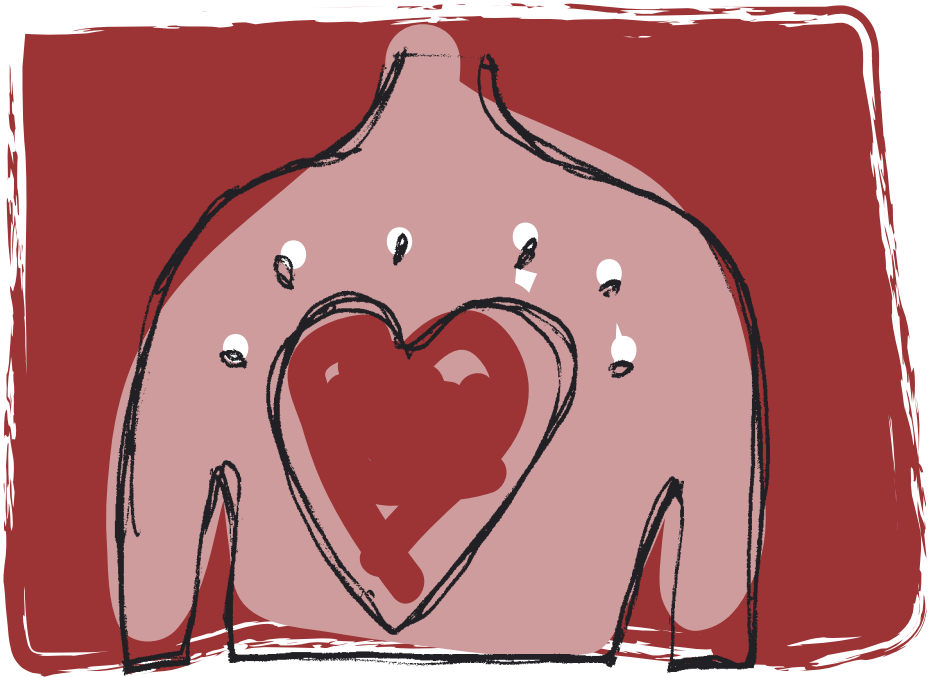
Vid Regionsjukhuset i Örebro minskades arbetsstyrkan med 20 procent på kort tid (av undersköterskorna slutade 40 procent). Forskare följde en grupp undersköterskor, läkarsekreterare och sjuksköterskor ett år efter de stora personalneddragningarna. Resultaten tydde på trötthet med försämrade skyddsmekanismer bland dem som var kvar.

Genom att studera skillnaden mellan blodkortisolhalten på morgonen och eftermiddagen kunde man konstatera att de anställda uppvisade tecken på en begynnande utmattning. Personalneddragningarna vid Regionsjukhuset ledde till stark tidspress, höga krav, minskat inflytande, ökad arbetsbelastning – och sänkt effektivitet. Att veta att man klarar av sitt jobb är grundläggande för alla som utför ett arbete. Ingen mår bra av att varje dag gå till sitt arbete och veta att man inte klarar av sina arbetsuppgifter. De krav som ställs på oss i jobbet klarar vi olika bra. Bäst klarar vi oss om vi själva kan påverka och kontrollera vår arbetssituation. Den som har svårt att kontrollera sitt jobb klarar sig sämst och är också sjukare än andra.

Forskningen visar på ett samband mellan å ena sidan hur ofta och länge man är sjuk, och å andra sidan kombinationen av arbetskrav och egenkontroll.

### Krav och kontroll

En sammanvägningsstudie av 88 forskningsrapporter visar att de som har hög grad av



kontroll över jobbet också har färre fysiska ohälsosymptom och mår bättre. De är också sjukfrånvarande i mindre utsträckning. De trivs bättre på jobbet. De är inte lika pigga på att byta jobb som andra. De är mer engagerade och jobbar bättre.

Flera studier visar att låg grad av kontroll i arbetet är direkt hälsovådligt. Under 1992 undersöktes alla män i Storstockholm som drabbats av hjärtinfarkt. De jämfördes med män i samma ålder och samhällsgrupp som inte hade haft hjärtinfarkt. Det visade sig att de som fått hjärtinfarkt i snitt hade mindre kontroll över sitt arbete än de andra. De med låg grad av kontroll över jobbet löpte 1,7 gånger större risk att få hjärtinfarkt. En studie bland stats tjänstemän i Storbritannien visade också på nästan dubbelt så stor risk för hjärt- och kärlsjukdomar hos dem som hade låg grad av kontroll över arbetet.

Mindre kontroll och mindre inflytande över jobbet riskerar alltså försämrad hälsa medan ökat inflytande och större kontroll skapar förutsättningar för förbättrad hälsa.

Enligt en TCO-studie var tjänstemän som berövats kontroll över sitt jobb mer frånvarande, de åt mer medicin och hade dessutom fler fysiska sjukdomssymptom som yrsel, värk, huvudvärk, mag- och andningsbesvär och visade tidiga tecken på hjärt- och kärlsjukdomar.<sup>47</sup> Omvänt gällde att de tjänstemän som ökat sitt inflytande över jobbet fått förbättrad hälsa.

### **Krav kan stimulera**

Höga krav är i sig inte farligt. Höga krav kan till och med upplevas som stimulerande

och utvecklande. Men det förutsätter att man har kontroll över arbetet. Kontroll och inflytande ger förutsättningar att hantera kraven.

Men saknar man inflytande kan de ökade kraven bli en mardröm. Höga krav utan inflytande skapar stress.

Undersökningar visar att män med höga krav och stort inflytande är mindre sjuka än andra män. En relativt stor grupp – en tredjedel – bland männen har denna typ av aktiva jobb. Män som inte har dessa aktiva jobb löper dubbelt så stor risk att bli sjuka. Bland kvinnor har var tredje förvärvsarbetande jobb med höga krav och låg grad av egenkontroll. De är också oftare sjuka än andra kvinnor.

Forskningen har uppmärksammat hur olika kombinationer av krav och kontroll hänger samman med större eller mindre risk för stressrelaterade besvär och sjukdomar.

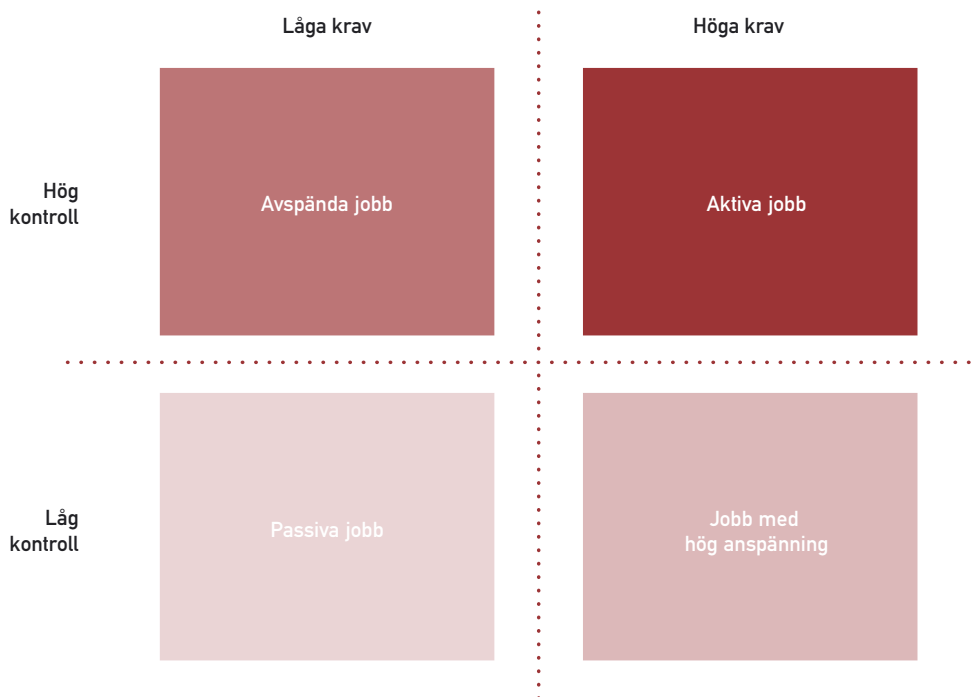
Enligt stressforskaren Lennart Levi innebär hälsa inte bara en frånvaro av sjukdom utan också ett tillstånd av fysiskt, mentalt och socialt välbefinnande.

Detta välbefinnande beror på balansen mellan å ena sidan de anställdas färdigheter, behov och förväntningar och, å den andra sidan omgivningens krav och möjligheter. Balansen mellan krav och kontroll är enligt forskningen mycket viktig för välbefinnandet och hälsan.

Krav/kontrollmodellen, som utarbetats av Karasek och Theorell, används när man ska analysera arbetsrelaterade besvär som har med stress att göra.

I fokus står de krav som arbetet ställer på oss och vilket inflytande, vilken kontroll över arbetsuppgifterna vi får. Med modellen kan man analysera hur kombinationen av

#### Krav/kontroll-modellen<sup>48</sup> Källa: SOU 2002:5



krav och graden av kontroll över arbetsituationen avgör hur psykologiskt pressande ett arbete är.

Krav kan vara såväl fysiska som psykiska. Fysiska och psykiska krav handlar om hur hårt man jobbar. Kraven är kvantitativa – att hålla deadlines, hur mycket man producerar, hur många kunder som betjänas. Och kraven är kvalitativa – hur koncentrerad man är, hur rollkonflikter på jobbet hanteras och så vidare.

En definition av arbetets krav kan vara ”deadlines, mentalt engagemang eller erforderlig stimulans som krävs för att utföra arbetet, samordning av uppgifter, personliga konflikter och en rädsla för att förlora anställningen”.<sup>49</sup> Kontroll över arbetet handlar dels om inflytande och möjligheter, dels inflytandet över själva arbetet: hur det ska utföras, vilka arbetsuppgifter som ska utföras, i vilken ordning och när de ska utföras – och när man kan ta paus. Hur man helt enkelt lägger upp sin arbetsdag och vilken metod som används när arbetsuppgifterna ska utföras.

### **Inflytande handlar om kontroll**

Inflytandet handlar också om kontroll över själva arbetsituationen. Att ha inflytande över arbetstider, att kunna ge förslag på förändringar och delta i beslut om förändringar. Att kunna delta i det långsiktiga planerandet och utvecklingsarbetet på arbetsplatsen, vilket i sin tur förutsätter att ledningen är bra på att informera och konsultera sina anställda. Att självständigt kunna fatta ekonomiska beslut är också viktigt.

Inflytande handlar dessutom om att ha kontroll över hur man använder sina färdigheter och kunskaper. Det innebär att man inte har något monotont arbete, att man har möjlighet att lära sig nytt och att arbetsuppgifterna rymmer kreativa, problemlösande inslag.

Inflytande handlar också om bemanning. En snål bemanning där det fattas ersättare gör det svårare att utöva inflytande. En snål bemanning där tiden är knapp lämnar litet utrymme för deltagande i planering och utveckling. En snålt bemannad arbetsplats försvårar de anställdas möjligheter att påverka jobbet och tillmötesgå höga krav. Det hindrar utvecklingen av aktiva jobb. Aktiva arbeten innebär höga krav på arbetsuppgifterna samtidigt som man har med bra möjligheter påverka jobbet.

Passiva arbeten har låga krav på arbetsuppgifterna och små möjligheter för den enskilde att påverka jobbet.

Arbeten med låg anspänning innebär att låga krav ställs på jobbet samtidigt som man har bra möjligheter att påverka jobbet. Arbeten med hög anspänning har låga krav på arbetsuppgifterna och man har inga möjligheter till påverkan.

Alltså: Höga krav utan kontroll är påfrestande. Men höga krav med tillräcklig kontroll aktiverar och motiverar den anställde att lära sig nya saker. Den som har krävande arbetsuppgifter bör få kontroll över arbetet så att situationen blir hanterbar, annars riskerar man stress och i förlängningen psykosomatiska sjukdomar, enligt Karasek och Theorell.<sup>50</sup>

Den som arbetat under höga krav med tillräcklig kontroll utvecklar också en känsla av kompetens och självförtroende. Detta gör att man tillfälligt kan klara krav som egentligen är för höga. Man utvecklar en känsla av kompetens och självförtroende som gör stressen möjlig att hantera.

Ett bra, stimulerande arbete kombinerar därför lagom höga krav med stor kontroll.

### ... men också om resurser

Av Karaseks och Theorells forskning framgår att höga krav utan kontroll skapar stress och ökar risken för hjärtsjukdomar. Depressioner är vanligare bland dem som arbetar under sådana villkor. De tar dessutom mer medicin och är oftare utmattade än andra. Enligt forskningen löper de mellan 1,3 och 2,5 gånger högre risk för hjärt- och kärlsjukdomar och 2,9 gånger högre risk för högt blodtryck än de som har ett avspänt jobb.

Produktivitet och prestation påverkas också av graden av kontroll över arbetet, enligt forskarna. En studie bland sjukhus och tryckerianställda, bilmontörer och anställda på ett forsknings- och utvecklingsbolag visade att för vissa grupper sjönk produktiviteten med ökad arbetsbelastning. Högst produktivitet visade de som hade störst kontroll över sitt arbete. Det går knappast att föreställa sig inflytande och kontroll över jobbet utan resurser. En arbetsorganisation som saknar tillräckliga resurser – i form av personal, tid, stöd eller möjligheter till lärande och utveckling – för med sig negativa konsekvenser. Den arbetsorganisationen förbrukar människan.

För lite resurser kan leda till arbetets ”självintensifiering”, man tar på sig för mycket ansvar, mer än vad man klarar av. Det blir bland annat svårare att utföra invecklade arbetsuppgifter.

Självbestämmande – autonomi – ansågs tidigare som vägen till bättre arbetsförhållanden. ”Men de senaste förändringarna i arbetslivet har fått oss att undra om inte just högre intensitet är priset för självbestämmandet.”<sup>51</sup>

### Arbete utan gränser

I det nya arbetslivet, inte minst inom det som brukar kallas kunskapssektorn, har självbestämmandet lett till att jobben känns ”gränslösa”. Där är det den enskilde själv, inga regler eller byråkratiska rutiner, som tvingas sätta gränserna. Självbestämmandet är ”bra bara när det tillåter den enskilde att växa och utvecklas i sitt arbete och om det skapar resurser som den enskilde kan använda i kommande krävande situationer”.<sup>52</sup>

Men vad händer när självbestämmandet glider över i ett gränslöst arbete? Arbetslivsforskarna Gunnar Aronsson och Klas Gustafsson talar om ”en pågående demontering av de relativt fasta strukturer som reglerar arbetets förläggning i tid och rum, anställningsform och en befattnings omfång”. Det är dessa strukturer som tidigare gett arbetet kontinuitet och avgränsning.

Vi får nu en mer heterogen arbetskraft och gränsen mellan arbetstid och annan tid suddas ut. Det betyder inte ”att individen blir fri att göra vad han eller hon vill – det betyder snarare att individen själv i större utsträckning måste ta över reglering och gränssättningar i tid, rum och arbetsuppgifter”.<sup>53</sup>

Ett arbete vid ett löpande band är ett väl avgränsat arbete. Maskinerna, maskinernas placering, verktygen, uppgifterna – arbetets utformning är klart definierat. Den enskilde arbetaren vet vad han ska göra och i vilken takt.

Ett sådant avgränsat och hanterbart arbete är också lätt att diskutera. Hur hög ska takten vara? Vilket ackord ska sättas? Vilka skador uppstår av det monotona arbetet? Intensiteten är synlig och mätbar.

Det kan vara värre att komma åt problemen i de gränslösa jobben. En bussförare har ett arbete som både har en strikt beskrivning (bussen ska köras efter tidtabell en viss sträcka, de ska sälja biljetter osv) men ändå är gränslöst (bussföraren kan inte påverka

resten av trafiken, vägunderlaget, passagerarna och så vidare). Kombinationen strikt beskrivning och gränslöst arbete bäddar för hög intensitet.

För bussföraren är det viktigt att förstå vad som händer när problem uppstår med bussen, vägunderlaget, passagerarna. Bussföraren måste förstå och reagera snabbt. Bussföraren ingår också en mängd olika relationer med passagerare och andra trafikanter som påverkar intensiteten. Vissa sträckor är stressigare och mindre inbjudande än andra att köra.

Arbetsbeskrivningen formulerar arbetets krav vilket i sin tur styr arbetets utformning. I arbetets avgränsning finns arbetets innehåll. Ett gränslöst arbete ger bara skenbar självständighet. En busschaufför kan få mer detaljerade arbetsbeskrivningar men ändå behålla ett visst mått av självständighet till exempel hur han uppträder mot passagerarna.

I Paris kom bussförarna att uppleva en ny form av intensitet. De äldre slutade för de orkade inte längre. Den nya intensiteten kom inte genom hårdare arbetsbeskrivningar eller andra initiativ från ledningen. Trafiksituationen i kombination med mer bråk, hot och våld fick många att tröttna.

Paris myndigheter beslutade vidta åtgärder för att förbättra situationen för bussförarna. Man arbetade för att förbättra relationerna mellan bussförarna och några av de mest aggressiva grupperna. Idrottstävlingar anordnades mellan bussförarna och de stökiga resenärerna och bland de aggressiva grupperna rekryterades kontaktpersoner som ”medlare”.

I forskarnas ögon skedde ett försök till avgränsning, ett försök av ledningen att göra arbetet hanterbart för bussförarna. ”Ett normalt, artigt uppförande betraktades plötsligt som en osynlig resurs för att göra arbetet hanterbart och det blev synligt först när det försvann”.<sup>54</sup>

Det går knappast att tänka sig ett arbete utan inslag av stress. Arbete är alltid krävande på ett eller annat sätt. Men den svåra frågan att besvara är hur ett lagom krävande arbete ska vara utformat? Om kraven är för låga i kombination med små möjligheter till egen kontroll leder det till att man blir uttråkad och för låga krav i kombination med stor kontroll leder till understimulering.

Ju sämre möjligheter att få använda sina yrkeserfarenheter och kunskaper i arbetet desto mer ansträngande upplevs jobbet. Och ju sämre chans att lära nytt och utvecklas – desto mer uppfattas arbetet som ansträngande.

Bland männen ökade andelen som har jobb med höga krav och låg egenkontroll något under senare hälften av 1990-talet. Bland kvinnor är ökningen tydligare. Fler har jobb med hög anspänning och allt färre har jobb med låg anspänning.

”Denna ökning skulle till en del kunna förklara att sjukskrivningarna ökar med stigande ersättningskostnader som följd,” enligt SCB-studien ”Arbetsmiljöbelastning som orsak till förtidspensionering och sjukersättning”.<sup>55</sup>

## 5: Från intensiva till hållbara arbetsplatser

Förhoppningen fanns att det skulle bli så bra. Att det skulle räcka med självstyrande grupper. Men det räckte inte. Människor slits ut ändå, trots att de jobbar med stort självinflytande. För vad hjälper det den självstyrande gruppen att den styr sig själv när det saknas resurser?

När det saknas tid och personalresurser dras det in i stället. De som blir kvar på jobbet förväntas göra mer. Tillverka fler varor och utföra fler tjänster. Går det att göra ett bra jobb när resurserna minimeras? Blir jobbet verkligen effektivt?

”Sådan minimering gör att de små resurserna förbrukas, när de används för att producera resultat som övergår deras kapacitet.”<sup>56</sup> Under en kortare tid kan människor jobba hårt med för små resurser, men knappast i längden. Det finns en gräns och ”om man driver dem till gränsen, genom att tillåta för små mänskliga resurser för en alltför stor uppgift, kommer också dessa att bli förbrukade.”<sup>57</sup> Det är omänskligt, fortsätter forskarna Forslin och Kira, att begära av människor att de ska anpassa sig till förhållanden som med tiden innebär att de förtärs.

Det är inte bara resursbrist som leder till att människor förbrukas. Även frånvaron av återbyggande processer i själva arbetet leder till förbrukning av människan.

Om arbetet är utformat så att det inte finns någon möjlighet att lära och utvecklas eller om det saknas tid för den nödvändiga återhämtningen – då finns det heller inget återskapande av mänskliga resurser. För lite resurser i form av personal och tid, betyder att man får svårt att göra mer komplicerade arbetsuppgifter. Man försöker ändå, trots de knappa förutsättningarna, eftersom det inte finns något val. Man driver sig själv mot en ”självintensifiering” som enligt forskarna riskerar att sluta i utbrändhet.

Vad spelar det för roll om människor styr över sin egen arbetssituation om det ändå saknas resurser i form av folk och tid? Självbestämmandet saknar värde när självbestämmandet blir detsamma som ”självintensifiering”. Om människor ges tillräckligt med resurser, om arbetet i sig återskapar resurser ges också förutsättningar för den enskilde att återhämta sig, att lära sig mer och utvecklas, att göra ett bra jobb och rustas för nya, mer utmanande arbetsuppgifter. Att mänskliga resurser ska återskapas är en av hörnstenarna i visionen om det hållbara arbetslivet.

I dagens arbetsliv förbrukas människans resurser. Den arbetsrelaterade ohälsan, sjukfrånvaron och förtidspensioneringarna är mätbara tecken på att människan förbrukas.

Ett gott, hållbart arbete måste se till de långsiktiga konsekvenserna och ta hänsyn till den anställdes psykologiska utveckling på jobbet. Därför måste man uppmärksamma vilka erfarenheter i arbetet som möjliggör personlig utveckling och vad som skapar psykologiska resurser.

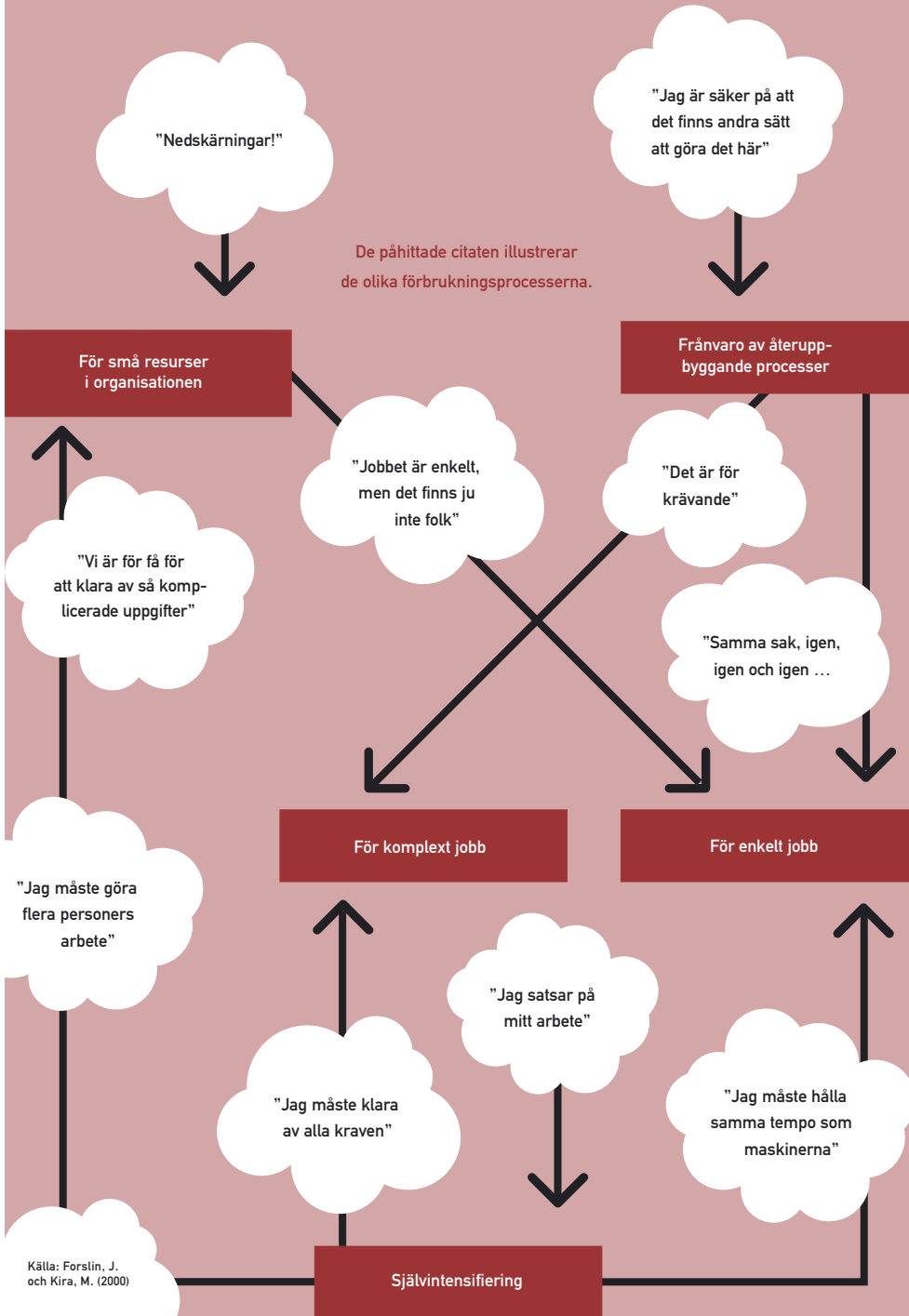
### Balans mellan människan och arbetet

Människans egna resurser och arbetet växelverkar. Därför gäller det, enligt Kira, att hitta balansen mellan människa och arbete. Ett hållbart arbete tar hänsyn både till individens behov av ett psykologiskt och fysiskt bra arbete samt resurser som gör att man klarar av att hantera sina arbetsuppgifter.

Det är när arbetet utformas, när arbetet organiseras, som möjligheten ges att hitta balansen mellan människa och arbete. Att individens och arbetets mål inte krockar är



## Orsaker till förbrukning av mänskliga resurser<sup>68</sup>



viktigt för balansen. Balans handlar också om att jobbet ska vara begripligt, hanterbart och meningsfullt.

Jobbets begriplighet handlar mycket om information, att den anställde får relevant, lättfattlig och tydlig information så att kopplingen mellan den anställdes egen arbetsinsats och hela arbetsprocessen kan förstås. Att jobbet ska vara hanterbart handlar i mångt och mycket om vilka resurser som är tillgängliga för att den anställde ska kunna klara av sina arbetsuppgifter. Kira talar om behovet av balans mellan de medel den anställde har till sitt förfogande och vilka krav arbetet ställer. Både för lite och för mycket resurser är dåligt. För lite resurser minskar den anställdes möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter.

För mycket resurser i förhållande till arbetets krav – till exempel ett monotont, enahanda jobb – urholkar den anställdes förmåga och vilja att anta mer utmanande uppdrag.

När människor gör för enkla jobb, inte får utnyttja den kunskap de besitter, och inte tillåts växa i jobbet, då ”rostar” de. I den engelskspråkiga forskningen talar man om ”burn-out”, utbränning och ”rust-out”, igenrostning.

Att ett jobb ska vara meningsfullt innebär att den anställde ska känna det lönande att satsa energi och engagemang i jobbet. Det kräver också att den anställde kan uppfatta hela arbetsprocessen som meningsfull – och att omgivningen, samhället också gör det. Den kvällstidningsjournalist som skäms över innehållet i sin tidning och som av grannarna ständigt påminns om deras låga förtroende för kvällspressen ser knappast sitt jobb som särskilt meningsfullt. Han känner knappast någon glädje eller stolthet i sitt jobb.

Om ett jobb är såväl meningsfullt, hanterbart och begripligt ges individen möjlighet att utveckla en känsla av sammanhang. Och sammanhang är väsentligt om stress ska undvikas.

### **Sammanhang motverkar stress**

Individens känsla av sammanhang utvecklas i barndomen och i ungdomsåren. Men upplevelser och särskilt genomgripande förändringar i vuxenlivet, till exempel arbetslöshet eller överbelastning – kan påverka känslan av sammanhang. Den känslan kan byggas upp – eller brytas ner – av arbetet. Ett bra arbete utvecklar individens känsla av sammanhang som i sin tur motverkar förvirring och stress, enligt forskaren Aaron Antonovsky.<sup>59</sup>

Sammanhang och resurser är beroende av varandra. Om arbetet organiseras med tillräckliga resurser, om det inte sliter ner människan så skapas förutsättningar för att den anställde att känna sammanhang. Arbetets organisation stödjer utvecklingen av psykiskt välbefinnande.

Å andra sidan gör känslan av sammanhang det lättare för den anställde att hantera arbetets krav. Sammanhang, säger Antonovsky, ger den anställde möjlighet ”att uppfatta och mobilisera de resurser som finns”.<sup>60</sup>

När sammanhang ger den anställde möjlighet att till fullo utnyttja de resurser som står till buds, då kan den anställde möta nya, krävande utmaningar i arbetet. Den som upplever sammanhang ser också det meningsfulla, begripliga och hanterbara i en besvärlig situation.

Om de anställda dagligen känner att de klarar av ”en komplex och kaotisk miljö” ökar självförtroendet. Om däremot deras möjlighet att förstå och hantera arbetssituationen minskar, och inte ser jobbet som meningsfullt – då blir det svårare för de anställda att våga ta sig an nya, svårare arbetsuppgifter.

## Återskapande av resurser

Ett hållbart arbetsliv handlar alltså om att återskapa mänskliga resurser genom arbetet. Det är återskapandet av resurser som gör arbetslivet hållbart. Men om det inte finns tid över till återhämtning, om man inte får chansen till utveckling eller lärande, då återskapas heller inga resurser.

Det är därför som människans mentala utveckling på jobbet, enligt Kira, måste uppmärksammas. Det är därför man måste se hur jobbet kan skapa psykologiska resurser. Och det är därför arbetet måste utformas så att den enskilde kan få sammanhang och se jobbet som meningsfullt, hanterbart och begripligt. Och därför kan också jobbet skänka välbefinnande – kanske rentav glädje.

Hållbarhet för tankarna till ekologin, att resurser är förnyelsebara, att de inte förbrukas. I idéen om ett hållbart arbetsliv är det arbetsorganisationens karaktär, hur arbetet är utformat, som avgör om resurser återskapas eller förbrukas.

Det finns många resurser i ett företag. Den tyske forskaren Manfred Moldaschl nämner verktyg, maskiner, byggnader som återskapande resurser. De används och de återskapas i arbetsprocessen. De betjänas av servicepersonal och underhålls. Man vet när det är dags att fylla på olja.

Moldaschl nämner också en annan typ av resurser: nämligen de skapande. De används i verksamheten och de växer och blir större när de används. Till exempel människors kunnande och yrkesskicklighet, eller tillit och sociala relationer. Det är också resurser, tillgångar för en organisation, eller ett företag: att kunna lita på varandra, att fungera med arbetskamrater. Dessa sociala resurser är viktiga om man ska få människor att fungera tillsammans på en arbetsplats. Tillit, gemensam kunskap, gemensamt språk, förmågan att föra en dialog, förmågan att samarbeta är exempel på sociala resurser.

## Den nödvändiga balansen

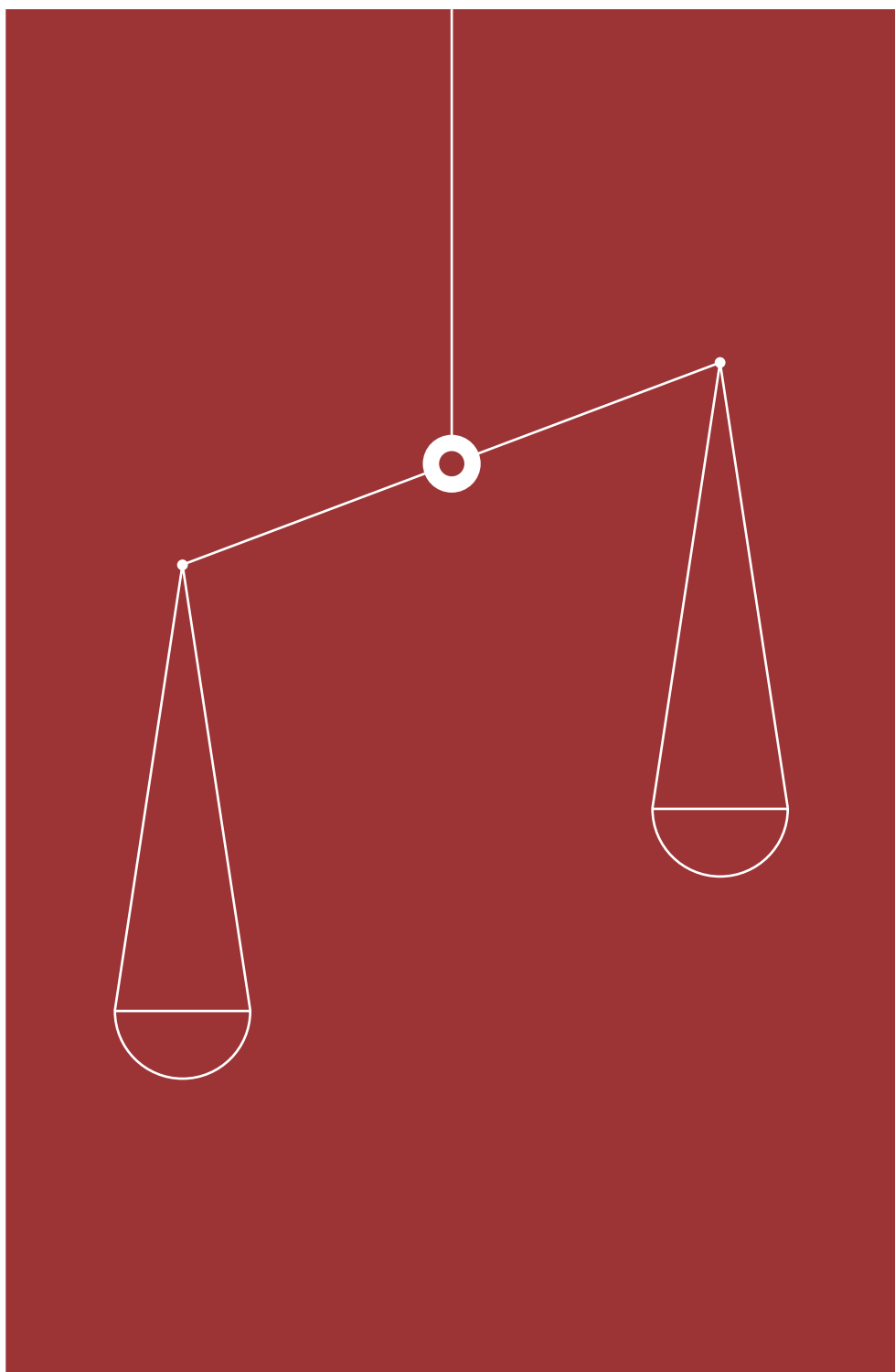
Kira talar om arbetet där den personliga utvecklingen uppmuntras och där balans råder mellan människan och arbetet. Just balans är ännu ett nyckelord i visionen om det hållbara arbetslivet.

Balans är starkt sammankopplat med resurser. För utan resurser kan det knappast finnas balans. De nordamerikanska forskarna Maslach och Leiter har varnat för vad dagens – obalanserade och intensiva arbetsliv håller på att leda till: inte bara trötthet och nedstämdhet utan även till ”ett undergrävande av normer, värdighet, anda och vilja, ett undergrävande av den mänskliga själen”.<sup>61</sup>

Om en arbetsorganisation ska kunna återskapa och inte förbruka mänskliga resurser måste det råda balans.

För vad händer när det inte råder balans mellan den anställdes resurser och arbetsbörda? När den anställda inte har nog med tid att utföra sina arbetsuppgifter? Eller tillräcklig kompetens? Eller när den anställda inte får möjlighet att återhämta sig?

Vad händer när den anställda behöver kontrollera arbetet, i den takt och i den ordning han vill utföra jobbet – men inte får? När inte jobbet ger den nödvändiga friheten att kunna fatta beslut? Vad händer när den anställda inte får den belöning som motsvarar hennes ansträngningar? Vad händer när den anställda inte får odla sina sociala kontakter på jobbet? Att inte kunna prata med någon under arbetets gång? Ensamarbetet har under senare år spridit sig inom arbetslivet som ett led i avmagringen av organisationerna. Vad



händer när den anställde förväntar sig att behandlas väl men behandlas dåligt? Vad händer när den anställdes och företagets värderingar kolliderar? Hur känns det att jobba på ett företag som inte tillhandahåller tjänster med en servicenivå eller kvalitet de anställda anser att kunden har rätt att få?

Jag träffade en gång en arbetare som byggde bilar åt det ena svenska bilföretaget. Men han körde konkurrentens bil. ”Skulle aldrig köpa en sån vi gör här inne”, sa han. ”Jag vet hur det fuskas.” Men det handlar också om värderingar. Hur kändes det för sparbankernas folkrörelsemänniskor när banken gjorde kreditförluster på bankrutta fastighetsbolag i början av 1990-talet? Vad händer då med självbilden och identiteten? Maslach och Leiter fann att dessa obalanser var viktiga orsaker till mänsklig utbränning.

Balans eller obalans skapar en identitet hos individen. Hur är det med de arbetslösa identitet, deras självbild? De arbetslösa, som enligt en studie något oväntat var minst lika utbrända än de som hade jobb.<sup>62</sup> Eftersom de står utanför arbetslivet har de ingen chans att få uppleva den balans som Maslach och Leiter säger är så viktig för välbefinnandet. Obalans, som bland annat arbetslösa kan känna, riskerar med forskarnas ord utbrändhet och ”ett undergrävande av den mänskliga själen”.

### Hållbarhet – en process

Balans innebär inte att allt stannar upp i ett harmoniskt, stillastående tillstånd. Hållbarhet är inte fråga om ett tillstånd utan en process, skriver Tomas Backström, Frans M van Eijnatten och Mari Kira i ”Creating Sustainable Work Systems”. Hållbarhet pågår hela tiden. Därför, säger de, måste de dynamiska kvaliteterna betonas. Det handlar inte om att fråga vad vi ska göra – utan hur.

”Vi frågar inte vilka resurser vi har men visar hur resurser kanske uppstår när vi behöver dem. Varje organisation måste själv definiera sina egna dynamiska lösningar, men idéen om hållbara arbetssystem kanske hjälper till att upptäcka hur hållbarhet kan uppnås”.

I hållbara arbetssystem tenderar de anställda att dra åt samma håll och de gör det bäst när de slipper kontroll från någon högre nivå. Ledningen kan stimulera och skapa förutsättningar för ett kollektivt lärande och självorganisering. Detta skapar en gemensam kultur, ett informationsflöde, ett system för tolkningar och en gemensam vision som i sin tur underlättar för individen att anta nya utmaningar.

Hållbara arbetssystem har också förmågan att lyckas i en ständigt föränderlig omvärld genom att anpassa sig till externa förändringar. Företag som inte anpassar sig till de yttre förändringarna löper stor risk att duka under. Organisationen måste både vara stabil nog för ”bygga upp ett minne” och på samma gång vara tillräckligt dynamisk för att uppdatera en ”gemensam karta”. Ett tredje drag hos hållbara arbetssystem är, enligt de tre forskarna, att de gör företagen mer konkurrensdugliga.<sup>63</sup>

Vad vill vi då ha ut av vårt arbete mer än att det ska ge oss pengar till det nödvändiga och lite därtill? Antonovsky talar om behovet av sammanhang som vi får när arbetet känns begripligt, hanterbart och meningsfullt. Pfeffer talar om arbetet som skänker kraft åt själen.

Människor vill ha ett intressant arbete som tillåter dem att lära, utvecklas, få en kompetens och kunna bemästra arbetssituationen. Människor vill ha meningsfullt arbete och att det har ett syfte. Människor vill vara sammankopplade med andra och ha bra relatio-

ner med sina arbetskamrater. Människor vill också ha möjlighet till att leva ett integrerat liv utan rollkonflikter eller värdekonflikter.<sup>64</sup>

Arbetsplatser där de anställda känner fruktan, oro och press är inga effektiva arbetsplatser, anser Pfeffer. Hur organisationer leds är avgörande för kvaliteten, produktiviteten och lönsamheten. Det finns några faktorer som är avgörande för organisationer som presterar bra. Framgångsrika företag ger sina anställda anställningstrygghet och anställningsbarhet – jobben är trygga med fasta anställningar och med bra villkor som innebär att människorna i organisationen får tid till lärande och därför kan utvecklas och växa i jobbet. De framgångsrika företagen, fortsätter Pfeffer, erbjuder sina medarbetare anställningstrygghet. De är noga med att rekrytera arbetskraft med de rätta kvalifikationerna samt erbjuda dem kontinuerlig kompetensutveckling. Arbetslagen är ofta självstyrande och har befogenheter att fatta viktiga beslut i en organisation som präglas av ”nerrivna statusbarriärer”. Personalen betalas något högre än företag i allmänhet. Orättvisa löner sliter sönder de sociala banden på arbetsplatsen.

Framgångsrika företag präglas också av ett bra informationsflöde som når många i organisationen. Det gäller information för att kunna fatta beslut i arbetet samt verksamhets- och finansiell information som ger en bild av hur det går för företaget.<sup>65</sup> Alla dessa förhållanden skapar, enligt Pfeffer, en uthållig och långsiktig konkurrenskraft. Det finns tre vinnare: anställda, företag och samhälle.

### **Flera hållbara nivåer**

Visionen om ett hållbart arbetsliv stannar inte vid den enskilde individen eller på den enskilda arbetsplatsen. Förespråkarna av ett hållbart arbetsliv ser flera nivåer som måste vara hållbara och som också vinner på hållbarhet: den anställde, företaget, samhället.

För den anställde är arbetslivet hållbart när det utvecklar dennes kunskande, sociala relationer och hälsa. Detta kräver balans mellan arbetets krav och vilka medel som ställs till buds för den enskilde. Det kräver också möjligheter den enskilde har att återskapa sina resurser på jobbet. För en organisation eller ett företag är arbetslivet hållbart när de kan behålla eller utöka de mänskliga, sociala och institutionella resurserna och bli mer flexibelt.

Moldaschl nämner ett exempel från en fabrik i östra Tyskland med huvudkontor i västra Tyskland som startade verksamhet efter återföreningen. Fabrikens personal var kvalificerad, men fabriken gick dåligt. Ledningen på huvudkontoret drog in resurser (mindre investeringar, färre anställda).

De fick bestämma allt mindre själva. Men de anställda hade ingen möjlighet att öka produktiviteten. Mindre pengar och mindre självbestämmande gjorde att de anställdas kvalifikationer inte utnyttjades tillräckligt. De sociala och mänskliga resurser som fanns i organisationen – som motivation, tillit, engagemang och viljan att finna nya lösningar – minskade och försvann.

### **Individ, organisation, samhälle**

För samhället innebär ett hållbart arbetsliv att organisationerna inte förbrukar de resurser samhället byggt upp. Hur bidrar organisationen till välfärd och samhällsutveckling? Ett företag är inte särskilt hållbart om det skapar ohälsa, mänskligt lidande och stigande sjukvårdskostnader.<sup>66</sup>

Individen vill vara frisk, utvecklas och ha ett bra arbete. Företaget vill växa. Samhället vill att människor ska ha jobb. På så vis, anser anhängarna till hållbara arbetsplatser, berör idén hela samhället och varje nivå är beroende av den andra.

Uthållighet omfattar alltså individen, organisationen och samhället. Uthållighet på en nivå kan inte skapas på bekostnad av de andra. Ett företag kan inte vara hållbart om det stressar de anställda till ohälsa eller bedriver miljöfarlig verksamhet.

Det är därför det inte längre räcker med att diskutera ett gott arbete bara utifrån självbestämmande. Det räcker inte, anser forskaren Manfred Moldaschl, att kritisera taylorismen eller nytaylorismen och bara föreslå rikare arbetsinnehåll, lagarbete och ökad delaktighet. ”Sådana ’lösningar’ är eller kan bli en del av problemet.”

Självbestämmande utan resurser är i själva verket inte mycket till självbestämmande. Undersökningar bland produktionspersonal i tyska bilindustrin visar betydelsen av och förutsättningar för makt, att kunna klara av att fatta beslut.<sup>67</sup> Studien visade på vikten av självständiga grupper som inte bara får ansvar utan även resurser i form av tid, pengar, lärande, rätt att fatta beslut, rätt att organisera sig, välja lagledare med mera. Viktigt var också ”de demokratiska rutinerna”. De handlar inte bara om att välja lagledare utan hur lagets möten är organiserade och vad som händer på dem. Studien fann också flera exempel på ”ett mer hållbart sätt att hantera arbetsbörda och mål” om arbetslaget fick förhandla direkt med förmannen.

I *Creating Sustainable Work Systems* sammanfattas visionen om det hållbara arbetslivet i fyra punkter

- Hållbara arbetsplatser återskapar och utvecklar mänskliga resurser som yrkesskicklighet, kunnande, samarbete, tillit, motivation, kompetens, anställningstrygghet och konstruktiva relationer på arbetsplatsen.
- Hållbara arbetsplatser stimulerar kvaliteten på arbetet och konkurrenskraften. Effektivitet och bra prestanda kräver bra arbetsförhållanden.
- Hållbara arbetsplatser skapar och utvecklar förutsättningarna för förnyelse och lärande. I en instabil omgivning blir det viktigt att underlätta lärande och skapa förutsättningar för ständig förändring.
- Hållbara arbetsplatser skapar arbetstillfällen och ger förutsättningar för att alla får delta i arbetslivet.<sup>68</sup>

Visionen finns. Målet, alternativet till det intensiva arbetsliv som stressas fram av ett rastlöst, kortsiktigt näringsliv, är formulerat. Vägen dit är en annan sak.

## 6: Inte vad, utan hur, ska vi göra?

Det finns ingen verktygslåda för hållbara arbetsplatser. Inget ”bäst i klassen”-exempel att följa. Hållbarhet är inget tillstånd. Hållbarhet är process, betonar förespråkarna. Det gäller att sätta igång processen och ställa frågan om hur vi ska göra.<sup>69</sup> En hållbar arbetsplats uppnås inte om den utvecklas ständigt.

Dialogen är oumbärlig. Och den måste föras mellan alla de människor som berörs i organisationen på alla nivåer och i alla funktioner och enheter.

Det är därigenom som arbetsplatsen kan omformas i hållbar riktning. Genom dialogen formuleras målen och i dialogen finns kommunikationen. Dialogen är också viktig för det nödvändiga lärandet och när resultatet utvärderas. Utan dialog stannar hela processen.

Forskarna talar om nödvändigheten att de anställda måste få utrymme för reflexion, eftertanke, under processens gång. De måste få möjlighet till lärande och kompetensutveckling. All osäkerhet måste minimeras. Allt detta handlar egentligen om att betona något nytt. Att byta perspektiv. ”Från det trånga och ensidiga till det breda”, som förespråkarna av hållbara arbetsplatser uttrycker det.

I dagens arbetsliv väljer man ”antingen det ena eller det andra”. Det nya blir att välja både och, att gå från taylorismens endimensionella till det mångdimensionella. Att gå från enkla jobb i komplexa organisationer till komplexa jobb i integrerade organisationer.

### Processen glöms bort

I alldeles för många fall utvärderas i dag enbart de ekonomiska konsekvenserna – inte helheten. Inte minst gäller det den i dag förhärskande betoningen på aktieägarvärdet.

Detta hör också samman med att man i dag är fixerad vid resultatet och glömmer bort processens betydelse. I stället blir det allt viktigare att se till alla intressenters behov, inte bara aktieägarnas.<sup>70</sup> Det räcker inte med att stirra sig blind på det ekonomiska resultatet.

Det är ett alltför smalt perspektiv som inte befrämjar hållbarhet och uthållighet. Att se till helheten ger företaget chans att öka sin flexibilitet och därmed långsiktiga konkurrenskraft. Det är nödvändigt i en ekonomi där företag slås ut i snabb takt för att de inte förmår anpassa sig till nya efterfrågemönster.

Utslagningen är ett klassiskt fenomen. Av de 500 företag som var med på amerikanska affärsmagasinet Fortunes topplista 1954 var två tredjedelar borta 40 år senare.<sup>71</sup> Argumentet att det är långsiktigheten, uthålligheten, förmågan att ge anställda chansen att lära och utvecklas som i längden skapar starka företag kan hämtas ur boken *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* som studerar livskraften hos 100 år gamla företag i USA.<sup>72</sup>

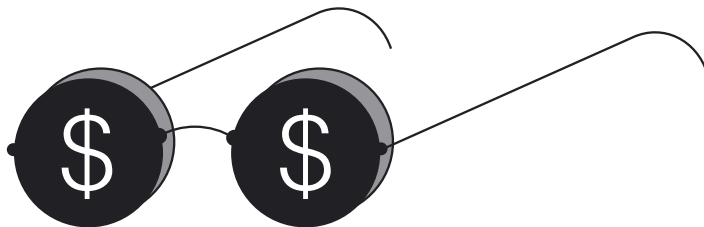
De företag som klarat sig bäst och överlevt var de företag som hade sett till att utveckla sina anställda. Det var också de företag som mest konsekvent fångat upp och vidarebefordrat information ut i organisationen. Studien jämförde också dessa företags ekonomiska avkastning med börsutvecklingen under seklet. De långsiktigt arbetande företagen hade en avkastning som var 700 procent bättre än New York-börsens utveckling.<sup>73</sup>

En annan studie har jämfört de företag som satt aktieägarvärdet i första rummet med



de företag som försökt balansera olika intressen (aktieägare, samhället, de anställda).<sup>74</sup> De senare visade sig vara betydligt mer livskraftiga: försäljningen var fyra gånger större och deras ekonomiska tillväxt åtta gånger större. Uthållighet lönar sig i längden, är budskapet.

Att börja omforma en arbetsplats mot större hållbarhet har sina risker, påminner Manfred Moldaschl och Peter Brödner. ”En riskfylld strävan med ett rörligt mål”. Otillräcklig kunskap, risk för konflikter, starka intressekonflikter och osäkerhet kring hela tanken med att börja omforma arbetsorganisationen – många käppar kan hamna i hjulet.



Vid sådana tillfällen finns, återigen, ingen verktygslåda att plocka fram. Vad idén om ett hållbart arbetsliv kan bidra med i en sådan situation är att ”visa på behovet av kunskap och värderingar, modeller och strategier”. Arbetet måste göras av dem som berörs genom dialog, reflexion, att man provar sig fram, utvärderar och att man inte minst går fram genom lärandet.

### **Vem ska utforma?**

När den nya hållbara arbetsorganisationen ska utformas finns det ingen anledning att lämna över frågan till utomstående konsulter eller experter. Frågan är vem ska tillåtas utforma en arbetsprocess och ha befogenhet att påverka. Det viktiga är att de som berörs är med. Omformningen av arbetet måste bygga på dem som berörs av omformningen.

När processen sätter igång är det är angeläget att hålla ett öga på sidoeffekterna. Uppstår det oönskade bieffekter, som mer stress, om vi ändrar på ett sätt? Ska vi göra på ett annat sätt?

Det gäller också att inte falla i farstun för exempel från andra arbetsplatser som anses vara ”bäst i klassen”. De lösningarna kanske inte anpassar den egna arbetsplatsen. Varje arbetsplats har ju sin egen historia, sin speciella kultur och ingår i ett sammanhang som inte behöver vara likt det goda exemplet.<sup>75</sup> Men hur ska man veta att man är på rätt väg? Hur ska man veta att processen rör sig i den riktning man vill? Vad ska mätas? Kan man mäta det som inte är mätbart men viktigt för processen – som relationerna på

arbetsplatsen? Vilken typ av uppföljning är relevant? Vad mäts i dag, och för vem?

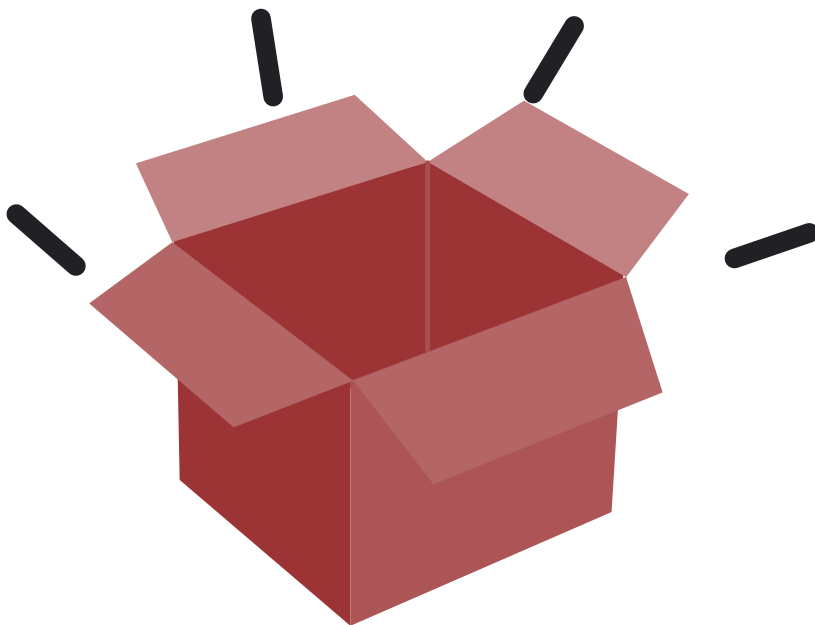
Frågan om återkoppling är kanske enklare i en traditionell organisation som bara mäter den finansiella sidan av verksamheten. I bokföringen hamnar allt som kan kvantifieras, allt som går att mäta i pengar och sätta siffror på. Men hur ska man värdera helheten och uppskatta andra faktorer som är viktiga i ett hållbart arbetsliv och ett företags långsiktiga konkurrenskraft? Hur mäts kunskap, sociala relationer, samarbete, dialog?

De omätbara, osynliga tillgångarna kan sägas vara av betydelse när företag värderas redan i dag, om man tittar på marknadsvärdet. I USA har företagens marknadsvärde fördubblats i förhållande till bokföringsvärdet under det senaste årtiondet.<sup>76</sup> En osynlig, icke mätbar tillgång kan inte köpas eller imiteras. Det är en tillgång som ökar i värde när den används, som kan tillämpas på många sätt och som inte kan lagras.

Kvantitativ information måste därför kompletteras med kvalitativa data om tillgångar som inte syns. Annars blir det som gamle nobelpristagaren JK Galbraith varnade för: ”Om det inte kan räknas blir det heller inte uppmärksammat.”

Cressey och Docherthy har formulerat det så här: ”Det behövs både ett strukturerat mätsystem och ett perspektiv som värderar kvantitativa och kvalitativa aspekter, tydliga och underförstådda färdigheter”. Att mäta det osynliga kan ge ordet ”effektivitet” en ny innebörd. När företag i dag bedömer effektiviteten inom organisationen mäts produktiviteten. Den går att uttrycka i siffror och procent, den går att jämföra år från år.

Men det finns en annan effektivitet som också bidrar till ett företags konkurrenskraft och som följer av lärande och kompetensutveckling. När anställda får mer kunskap om det de behöver för att kunna utvecklas i jobbet ökar den anställdes flexibilitet och för-



måga att använda sig av kunskapen. Forskarna kallar den effektiviteten dynamisk; den är inte stabil utan präglas av förändring.

Därför måste man uppmärksamma de osynliga tillgångar som bidrar till effektiviteten och konkurrenskraften.

Att mäta är inte bara till för ledningen och för kontrollen i efterhand. Att mäta – både det synliga och osynliga – är viktigt för hela processen, från planeringen, över verksamheten, till återkoppling och utvärdering.

### **Lärandet – en nyckelprocess**

Varje steg i processen, utforma arbetsplatsen – från planering, över verkställandet till återkoppling och utvärdering – har betydelse för lärandet. Lärandet blir en nyckelprocess i utvecklingen mot hållbara arbetsplatser. Lärandet är centralt för företag som vill anpassa sig till nya situationer och möta nya krav.<sup>77</sup>

I lärandet finns problemlösningen. Eftersom problem ständigt dyker upp och eftersom omvärlden befinner sig i ständig förändring behövs också ett fortsatt lärande. Därför måste lärandet byggas in i organisationen och i processen så att det verkligen blir kontinuerligt. Bara genom det ständiga lärandet rustas organisationer och stärks de anställda.

Ett nyckelbegrepp är ”att lära sig att lära”, en typ av lärande som tar hänsyn till tidigare lärdomar och som utforskar nya vägar för lärandet.<sup>78</sup> Att lära sig lära stärker den betydelsefulla dialogen. Då blir dialogen någonting mer än att ge information eller fatta beslut. Dialogen ”som social konstruktion” fungerar som spridare och distributör av det dagliga lärandet och kunskapen.

Samtidigt är förmågan att lära sig att lära starkt beroende av hur väl kommunikationen är utvecklad och hur välutvecklad förmågan att ”gå utanför sig själv” är. ”Hela läroprocessen är beroende av reflektion, insikt och mognad.”<sup>79</sup> Lärandet och utvecklingen av kunskap har alltså en nyckelroll när den hållbara arbetsplatsen ska utformas.

Både vanlig kompetenshöjande personalutbildning och tiden för spontant, oplanerat lärande via dagliga diskussioner är viktiga för processen. Det handlar om att bygga upp en gemensam kommunikation, en gemensam förståelse, att skapa tid och möjlighet till reflektion och begrundande – sådant befrämjar det nödvändiga samarbetet på arbetsplatsen.

Men lärandet kan samtidigt utgöra en källa till stress. Den snabba utvecklingen kräver ständigt lärande. Man talar om det livslånga lärandet. ”Att lära är inte lätt, det handlar inte bara om motivation utan också om mod. För att ägna sig åt kontinuerligt lärande krävs såväl öppenhet som mod att lämna sin gamla kunskapsnivå och utforska nya möjligheter.”<sup>80</sup>

### **Ingen är ”bäst i klassen”**

Visionen om hållbart arbetsliv rymmer inga ”bäst i klassen”-exempel som ska följas. Hållbarhet i en organisation bygger på den lokala aktiviteten utifrån de förutsättningar som gäller med tanke på arbetsplatsens traditioner och kultur. Hållbarhet ses som en kompass i händerna på dem som ska förändra arbetsorganisationen.

Men vartåt ska kompassen peka? Vilka kriterier ska gälla när en arbetsplats omformas? Kriterierna är viktiga, enligt Michael Stebbins och Rami Shani.<sup>81</sup> Kriterier uttrycker vilka värderingar som finns bland intressenterna och de formuleras utifrån vilka uppgifter

organisationen har eller under vilka konkurrensvillkor ett företag lever.

Kriterierna formuleras i diskussioner. Kriteriediskussionen anger tonen eller snarare etablerar scenen för den dialog som är så avgörande för hela processen mot hållbara arbetsplatser. Olika synpunkter bryts mot varandra. Kriterierna bör spegla mångfalden i organisationen, påpekar Stebbins och Shani. När man kommit överens om kriterierna är processen igång.

När processen startat kan det vara bra att utforska alternativa modeller. Det underlättar valet av en modell som passar just den arbetsplats man arbetar på. Förnyelse bör uppmuntras, likaså experiment i full frihet, reflektion och möjligheten att justera. Processen bygger på att deltagarna själva ska utforma sin arbetsplats. Det kräver att de anställda deltar på alla nivåer och att deras erfarenheter tas tillvara. De som deltar uppmuntras att peka ut och undersöka betydelsen av olika svårigheter som dyker upp.

### Regelbundna utvärderingar

Under processens gång måste deltagarna ha möjlighet till regelbundna överläggningar. Annars blir det svårt att rätta till sådant som går snett. Regelbundna utvärderingar och inhämtande av ny information kan ge ny kunskap som måste tas tillvara. Viktigt är också att hålla ett öga på oönskade bieffekter, till exempel om förändringarna leder till ökad stress.

Att undvika förändringar som leder till ökad stress och intensitet kräver att de anställda får möjlighet till lokala försök och experiment. Detta ses som ett sätt att öka de anställdas förmåga att hantera förändringarna och anta nya utmaningar.

Stebbins och Shani ser många former för lärandet. Det kan vara olika aktiviteter som ökar individens förmåga att bringa ordning och mening i en rörig omgivning. Det kan också vara ”brainstorming” som syftar till att göra jobbet mer hanterbart och meningsfullt. Möten och övningar som befrämjar problemlösning. De föreslår också en personlig träning som ger den enskilde större inflytande över arbetstiden, varierade arbetsuppgifter och mindre risk för överbelastning. I lärandet kan även den enskildes livsstil ingå i syfte att ge individen möjlighet att leva ett bra liv utanför jobbet. Stebbins och Shani sammanfattar förändringsprocessen i nio steg.

- En första projektplanering
- Granskning av olika modeller för arbetets utförande och olika förändringsprocesser.
- Formulering av motiv för förändringen och engagerande av alla intressenter.
- Kriterier för utformningen bestäms.
- En organisation för förändringen byggs upp, först med en styrgrupp och sedan med ett nätverk av lag med uppgift att omforma arbetsplatsen.
- Uppbyggande av stöd för experiment.
- Analys.
- Prototyper och arbetsprocesser testas på större avsnitt av arbetsplatsen.
- Hållbarheten dokumenteras och utvärderas.

### Arbetsdelningen

Varje epok har sina visioner och värderingar. Adam Smith var långt före Frederick Taylor att formulera arbetsdelningens lov. Arbetsdelning gav högre produktivitet och säkrade försörjningen. Men det var Taylor som tog itu med arbetsdelningens problem på

ett vetenskapligt sätt. Den ”rationella arbetsdelningen” skiljde ut planeringen av arbetet från utförandet och genom en sönderstyckning av arbetsprocessen skulle onödiga arbetsmoment kunna tas bort.

Kritiken av taylorismen så som den formulerades av sociotekniken beredde vägen för självstyrande grupper. Men den gav ökad arbetsintensitet när de självstyrande grupperna led brist på resurser och överöstes med ansvar i snålt bemannade organisationer.

Utslagning och ohälsa i jobbet har åter fört upp frågan om arbetets organisering på dagordningen. Förespråkarna av det hållbara arbetslivet där människans och samhällets resurser återskapas i arbetet, väntar på sin chans. ”Det strategiska valet för tillväxt handlar ytterst om en ny människosyn – en ny kultur, arbetslivet som bygger på insikten att långsiktig tillväxt förutsätter en hållbar arbetsmiljö.”<sup>82</sup>

## 7: På väg mot hållbarhet

Här är vården där sjukfrånvaron minskar. På socialförvaltningen i Boden minskar sjuktalet. Visserligen blygsamt – från 27 till 25 dagar per år, men ändå. Trenden är bruten. Det går åt rätt håll, tycker Mikael Norberg, huvudskyddsombud i Kommunalarbetareförbundets Bodensektion. På andra förvaltningar och i andra kommuner ökar tvärt emot sjukfrånvaron.

Målet är att pressa ner sjukfrånvaron till 13 dagar per anställd och år. Medlet heter HAKul, Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting, ett forsknings- och förändringsprojekt för rehabilitering av såväl anställda som arbetsplatser. Syftet med projektet är att hitta sambanden mellan hälsa och välbefinnande å ena sidan, och arbetsmiljö och arbetsorganisation å den andra.

Projektet leds av sektionen för personskadeprevention vid Karolinska Institutet i Stockholm och omfattar 8 000 anställda i kommuner och landsting runt om i landet.

I Boden deltar socialförvaltningens 1 200 anställda inom äldre- och handikappomsorg.

Projektet började med att alla långtidssjukskrivna kartlades av Karolinska Institutet. Dessutom gavs samtliga anställda möjlighet att besvara en enkät med frågor om yrkeskarriär, hälsa, utbrändhet, social situation, sjukskrivning, livsstil med mera.

Därutöver gjorde Kommunals utvecklingsbolag Komanco en kartläggning av arbetsorganisationen. Komancos analys tjänade därefter som diskussionsunderlag inom socialförvaltningens arbetsgrupper. Ett nittiotal arbetsgrupper deltog i analysen av det aktuella läget i förvaltningen.

Representanter för arbetsgrupperna samlades tillsammans med arbetsledarna – totalt cirka 190 personer – till utbildningsdagar där man bland annat diskuterade frågan: Vad hindrar oss från att ha en arbetsmiljö som ger en hållbar arbetshälsa? Arbetsgrupperna uppmanades att formulera handlingsplaner och hitta områden där arbetsförhållandena kunde förbättras.

Arbetsgrupperna fick i uppgift att ta fram ”möjlighetsområden”, förhållanden som kunde förändras. Antingen själv eller med hjälp utifrån. Deltagarna listade vad de ville ändra på, de fick föreslå vem som skulle göra det och de fick också göra en uppskattning av den ekonomiska vinsten. Alla handlingsplaner gick sedan vidare till en beredningsgrupp och projektledningsgruppen som sade ja eller nej till förslagen. De flesta handlingsplaner berörde rutinerna i jobbet som arbetstidsschema, studiebesök, matsituationen för de boende och så vidare. Andra handlingsplaner handlade om behovet av friskvård, funktionella arbetskläder och utbildning.

Arbetet har ännu inte satt några spår i någon ny arbetsorganisation. ”Men det kommer, arbetet har just börjat”, säger Anethe Lindström, projektledare.

”Det är en seg process att göra om arbetsorganisationen, förståelsen bland ansvariga i stadshuset är tyvärr liten. Men vad många påpekat är hur viktig den närmaste chefen är. Många saknar bra chefer i verksamheten.”

Efter ett par år kan HAKul-projektet i Boden visa på följande resultat:

- Sjuktalet ökar inte längre. Tvärtom minskar de något – samtidigt som de ökar i förvaltningar och i grannorter som inte deltar i projektet.
- Bättre samhörighet i arbetsgrupperna, ökat engagemang och en utbredd känsla av

delaktighet i arbetet. Fler är nöjda med arbetsledningen och möjligheten att lära nytt har ökat.

- Färre uppger att de har problem med sömn och återhämtning.
- Arbetsbelastningen och tidspressen ökar fortfarande men ökningstakten har minskat.

”Arbetsbelastningen är ett stort problem”, säger Mikael Norberg. Besparingar gjorde att drygt 100 personer sades upp 1997. Samtidigt ökade antalet äldre och arbetsuppgifterna blev dessutom tyngre. Bland annat tvingades hemtjänsten ta över en del av sjukvårdsarbetet i hemmen. Detta eftersom sjukvården – bland annat av besparingsskäl – skriver ut äldre patienter efter en kortbehandling

Det innebär att hemtjänsten numera jobbar med betydligt fler ”vårdtunga” patienter än tidigare. ”Kommunen ger oss visserligen bra hjälpmedel, men hemmen är ju inte anpassade för den typen av vård.”

Sjukfrånvaron steg snabbt efter nedskärningarna. 1997 uppgick den genomsnittliga sjukfrånvaron till 10 dagar, året efter till 18 och snart var den uppe i 27 dagar. Men trenden bröts alltså. Och nu går man vidare. Målet är att komma ner i 13 dagars sjukfrånvaro i snitt. Ett av medlen är friskvård.

Innan HAKul startade fanns bara begränsade möjligheter till motionsaktiviteter under arbetstid eller subventionerade aktiviteter på fritiden. Men nu kan de anställda gå på badhuset en gång i veckan gratis på arbetstid och en gång gratis på fritiden. Dessutom en extra gång i veckan med rabatt.

Mikael Norberg: ”Det blev oerhört populärt. Vi räknade med att 10 procent av de anställda skulle utnyttja erbjudandet. Efter ett halvår var vi uppe i 50 procent.”

Mikael Norberg anser att HAKul betytt mycket för att förbättra arbetsförhållandena.

”Framför allt har vi helt andra möjligheter att påverka våra arbetsförhållanden.

Arbetslagen har fått mer att säga till om. Det är vi som är världsmästare på vår arbetsplats och det är därför viktigt att våra synpunkter når enhetschefer eller chefer i stadshuset.

Det kan utåt sett handla om småsaker, men för det enskilda arbetslaget kan det vara nog så viktiga åtgärder. Vi kan se att chefer lyssnar på ett annat sätt numera. Visserligen finns inga pengar, det får vi fortfarande höra. Men det är långt ifrån alla förbättringar som verkligen kostar pengar.”

## **Fabriken där arbetslaget bestämmer**

Stämpelklockan togs bort och de anställda bokför numera sina egna arbetstider. Det går att flexa mitt i ett skift och vara borta några timmar. Tvåskiftarna är lediga varannan fredag.

Man kan tillfälligt lämna arbetsplatsen för ett föräldramöte i skolan, ett kvartssamtal på dagis eller om man skulle behöva provskjuta en ny älgstudsare. Arbetslaget bestämmer över arbetstider och ledighet. Och arbetslaget vet när och hur mycket som ska tillverkas.

Bahco i Bollnäs, tidigare Sandvik Hand Tools, är en mycket effektiv och lönsam fabrik. För drygt tio år sedan var det tvärtom. Sandviks Bollnäs-fabrik var under isen. Den producerade inte bara sågblad utan även arbetsskador på löpande band. Folk kom och gick, fabriken hade svårt att behålla folk. Sjukfrånvaron var hög. Företaget såg sig tvunget att göra något åt situationen. Och man bad facket om hjälp.

”Alla engagerades i arbetet, inte bara de förtroendevalda. Förändringen gjordes till





stor del underifrån”, säger Janne Broberg, då metallklubbens ordförande och i dag personal- och organisationsutvecklare på företaget.

I dag anses Bollnäsfabriken med drygt 200 anställda, vara en av landets bästa verkstäder att arbeta på. Fabriken hamnade på fötter när metallarbetarna gavs möjlighet att vara med och omvandla arbetsplatsen. ”Vi slog igen fabriken och alla anställda samlades för att gå igenom läget.”

Projektgrupper gjorde en probleminventering och i grupperna utsågs en ledare med uppgift att hålla kontakten med arbetskamraterna. Det fanns till en början en viss skepsis bland många som sa att ”det där har vi hört förut”. Men när processen kom igång engagerades allt fler i förändringsarbetet. Externa konsulter var sällsynta. ”Det var vi i facket som var konsulterna”, säger Janne Broberg. De anställda skaffade sig från början ett starkt inflytande.

Det starka inflytandet för de anställda finns kvar och det yttrar sig på många sätt. Ska en stor maskininvestering göras så är operatörer, reparatörer, elektriker och skyddsombud med från början. Ska maskinen köpas in från Italien åker man ner dit först på studiebesök.

För de anställda sågs detta som ”en signal från ledningen att de litar på oss”. Det stimulerade engagemanget. Inflytandet gäller inte minst arbetstiderna. De anställda sköter i stort sina arbetstider själva genom sitt arbetslag.

När stämpelklockan togs bort fick var och en fylla i sin egen arbetstidsjournal. Man kan flexa, men inte bara vid skiftets början och slut. Den som jobbar kvällskift och behöver gå på ett föräldramöte kan flexa ut ett par timmar. Eftermiddagsveckorna jobbar tvåskiftarna bara fyra dagar, fredagen är fri. Drygt fem procent av arbetstiden viks till utbildning. Det motsvarar cirka tre timmar på en tvåveckorscykel. På schemat står engelska, data, ergonomi, mötesteknik och arbetspsykologi för gruppledare med mera.

Arbetslaget har stor självständighet. Förr arbetade alla i verkstan individuellt för sig. ”Man stod vid sin maskin och tog ansvar för den, men struntade i hur det gick för operatören efter.”

I dag har metallarbetarna inflytande över hela processen. Arbetslaget tar besluten, styr produktionsupplägget, sköter hela produktionen. Det är arbetslaget som sköter exempelvis frånvaron. Lagen är av skiftande storlek, beroende på vilken produkt de tillverkar (handsågar, trädgårdssågar, färgskrapor eller stämjärn): från åtta till cirka 25. Varje lag leds av en samordnare, en gruppledare.

”Vi försöker förbättra rekryteringen av gruppledare. Att folk ska räcka upp handen i en församling och säga att ’jag vill vara gruppledare’ är svårt. I några grupper har vi testat slutna omröstningar. Den som får flest röster blir tillfrågad om han eller hon vill bli gruppledare. Det är viktigt för alla att gruppledaren har förtroende.”

Arbetsorganisationen speglar också lönesystemet. När man gick från individuella jobb till lagarbete övergavs samtidigt ackord till förmån för ett lönesystem som belönar den som lär sig och kan utföra många jobb i flödet.

Lönesystemet innehåller inga subjektiva faktorer. Janne Broberg berättar:

”Lönesystemet bygger på att man är flexibel och att man kan hjälpas åt. Vi ville ha bredd i stället för specialister. Processen blir mindre känslig på det viset.”

Genom intranät kan varje arbetslag se hur det ligger till i produktionen. Tillverkningen sker mot lager (det finns fyra i världen inom koncernen) och varje arbets-

lag ser själv hur mycket som ska produceras. Fabriken är ingalunda fri från arbetsskador och långtidsfrånvaro. Men fabriken vände en gång en trend genom att ge sin personal stort inflytande och ökad kontroll över sitt arbete. Det gav friskare människor, bättre kvalitet, högre produktivitet och ökad lönsamhet. Och stressen?

”Den finns och den är oroande”, säger Janne Broberg.

”Den beror till största del på engagemanget. Man vill att det ska gå bra. Man vill visa den nye ägaren, amerikanska Snap-On, att Bollnäsfabriken är bra.”

### En skola utan utmattade lärare

På Rosenlundsskolans högstadium i Jönköping finns inga utmattade, utbrända lärare. Trötta efter hårt arbete, javisst. Men inte utslitna. Av 35 lärare är bara en långtidsjukskriven (av en gammal skada). Rosenlundsskolan med 400 elever i årskurserna 7–9 är en skola att trivas i, även om den inte är problemfri.

När skolans nuvarande rektor Barbro Darin tillträdde för fem år sedan kom hon till en orolig och missnöjd personalgrupp. En dålig psykosocial arbetsmiljö helt enkelt.

Men hon kom också till en personalgrupp som hade börjat ta i itu med sin egen situation. Förändringsarbetet var redan igång när Barbro Darin tog plats på rektorsexpeditionen. Personalen har jobbat mycket med sin arbetsmiljö och nu har vi vänt trenden från något tråkigt till något bra. Även om personalen själva satte igång förändringsarbetet är chefens roll mycket viktig, säger Barbro Darin.

”Jag måste finnas där som uppmuntran och stöd. Det är viktigt att en ledning inte jagar på att ser till att människorna i organisationen sätter en gräns. Det är tillåtet, och nödvändigt att sätta gränser. Annars riskerar vi ohälsa.”

Barbro Darin talar hellre om frisktal än om ohälsotal. Hon vill lyfta fram det som är bra och göra det bättre.

”Därför arbetar vi kontinuerligt med friskvårdssatsningar. Var och en får en halvtimme varje vecka för ”egenvård”. Och det kan vara alltifrån körsång till skogs promenader eller simning. Var och en bestämmer själv. Vi har dessutom en trivselgrupp som arbetar med en aktivitet varje månad.”

När skolpersonalen började ta itu med sin arbetsmiljö förändrade de arbetsorganisationen. De delades in i fyra arbetslag vars ledare jobbar tillsammans med rektorn i skolans ledningsgrupp.

I arbetsgrupperna ingår i huvudsak lärare och studie- och yrkesvägledare, ibland också vaktmästarna när det gäller frågor som rör hela skolan och inte bara den pedagogiska verksamheten. Arbetslagen träffar rektorn en gång i veckan en halvtimme och förfogar dessutom över två egna timmar i veckan. Lagen består av 8–10 personer och varje lag utser en lagledare, utbildningsledare, vars mandat löper i tre år.

Utbildningsledaren har tusen kronor mer i månaden och mindre utbildningstid än de andra lärarna. De fyra utbildningsledarna utgör tillsammans med rektorn en ledningsgrupp som har täta träffar och där de får tillfälle att diskutera den löpande verksamheten med rektor. Alla beslut tas dock i samverkansgruppen där rektor, de fyra utbildningsledarna och kurator, skolassistent, vaktmästare och skolsköterska ingår som fackliga representanter för SSR, SKTF, Kommunal och Vårdförbundet. Den arbetsorganisation man strävade efter var en modell där personalen själva kunde påverka besluten. Det är viktigt att man får vara med och påverka på jobbet. Arbetet är så stor del av ens vardag och

arbetsförhållandena är viktiga. Inte minst för de yngre lärarna som är småbarnsföräldrar.

”Dem måste vi vara rädda om, annars har vi inga lärare om några år. Är inte arbetsmiljön i skolan bra så byter de jobb.”

Att arbetsförhållandena förbättrats radikalt på Rosenlundsskolan innebär inte att de kan slå sig till ro, anser Darin. Det här är en process.

”Vi måste ständigt ha de här frågorna i fokus. Det gäller för mig att tala mycket med personalen, att diskussionen lever i arbetslagen. Att man stöttar varandra och sätter gränser för sig själv. Och framför allt att man påminner varandra om att sätta gränser.”

”Det där är hon bra på”, säger huvudskyddsombudet Ann Eriksson.

”Det är viktigt att en chef sätter gränser. Hon säger ofta till oss att skolan inte har någon nytta av anställda som är utslitna.”

Med den nya arbetsorganisationen fick personalen ett större inflytande – och bättre hälsa, enligt Ann Eriksson.

”Förr var vi sjukare oftare och i längre perioder. Men nu är frånvaron betydligt lägre, trots att vi har många småbarnsföräldrar bland lärarna. Det är ett gott betyg åt arbetsplatsen”, anser hon.

En annan skillnad är att lärarkandidaterna numera ofta hör sig för om de kan komma tillbaka, om det finns några lediga tjänster. Sådant hördes nästan aldrig förr.

”Dessutom är jag alldeles övertygad om att eleverna märker av förändringen. En utsliten lärare som inte mår bra är ingen bra lärare. Även om allt inte är perfekt så mår de anställda verkligen bättre nu.”

Det visar inte minst de psykosociala enkäterna som görs med jämna mellanrum.

”Nu vet vi att vi kan vara med och påverka de beslut som rektorn fattar. Och så vet vi att fattade beslut följs. Det råder ingen osäkerhet längre, sådant ger trygghet och stabilitet.”

Processen sattes igång i Boden, Bollnäs och Jönköping i riktning mot mer hållbara arbetsplatser, där de anställdas resurser inte förbrukas, utan återskapas. Processen är igång. Det är det som är kärnan i visionen om ett hållbart arbetsliv. Det finns ingen trygg hamn att vila ut i när man väl kommit fram. Förespråkarna för visionen drar gärna paralleller med kampen för demokrati: hållbarhet måste vinnas och utvecklas dagligen.

# Referenser

- Arbetsmiljöverket (2002) Arbetsmiljön 2001. Stockholm: Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån.
- Aronsson, G. och Gustafsson, K. (2002) Sjuknärvaro – förekomst och utvecklingstendenser. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arvedson, L. (1998) Downsizing: När företag bantar. Stockholm: Trygghetsrådet.
- Backström, T., Eijnatten, F.M. van, och Kira, M. (2002) A Complexity Perspective i Docherty, P, Forslin, J, Shani, A.B. (red)
- Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Barklöf, K. (red) (2000) Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Barklöf, K. (red) (2000) Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Berggren, C. och Bengtsson, L. (2000) Kunskapsfabriken. Stockholm: Metall.
- Bjertlov, M. (2002) Deurto Learning and Sustainable Change i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red) Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Brunlin, G. (1997) Företagsledningarnas kunskapsbas. Stockholm: SNS Förlag.
- Collins, JC. och Porras, JI. (1995) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. London: Random House.
- Cressey, P. och Docherty, P. (2002) Feedback, Intangibles and Sustainable Performance i Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. (red)
- Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Dagens Arbete, nr 5/1998, nr 3/2000.
- Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red) (2002)
- Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. och Kira, M. (2002) Emerging Work Systems: From Intensity to Sustainability i Docherty, P, Forslin, J, Shani, A.B.(red) Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Ekberg, K. och Barajas, J. (red) (2000) Hälsofrämjande omorganisation – vilka är förutsättningarna? i Barklöf, K., (red) Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Finansförbundet (2002) Stress och utbrändhet. Stockholm: Finansförbundet och Bankinstitutens arbetsgivareorganisation.
- Forslin, J. och Kira, M. (2000) Från intensiva till uthålliga arbetssystem – en litteraturstudie i Barklöf, K., (red) Vägval, en antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Hatchuel, A. (2002) Sources of Intensity in Work Organisations i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B.(red) Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Hallsten, L., Bellaagh, K. och Gustafsson, K. (2002) Utbrändning i Sverige – en populationsstudie, Stockholm: Arbetslivsinstitutet: Arbete & Hälsa 2000:6.
- Huzzard, T.(1996) The Hammar House of Horrors. Umeå: Handelshögskolan i Umeå, arbetspapper.
- IVA (2000) Ett friskt arbetsliv – Humankapitalets strategiska betydelse för företag. Stockholm: IVA.
- Jackson, P., Brenner, S-O. och Johansson, C. (red) (2000) Downsizing och magra organisationer i Barklöf, K., (red) Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Jeding, K., Hägg, G., Marklund, S., Nygren, Å., Theorell, T. och Vingård, E. (1999) Ett friskt arbetsliv, Stockholm: Arbetslivsinstitutet: Arbete & Hälsa 1999:22.
- Kotter, J. och Heskett, J. (1992) Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Kira, M.(2002) Moving from Consuming to Regenerative Work i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red) Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Kommunal (2001) I stressens spår. Stockholm: Kommunal.
- Kuhlmann, M. (2002) Group Work and Democracy i Docherty, P., Forslin, J., och Shani, A.B. (red) Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Lennertöf, L. (red) (2000) Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Lindbeck, A. (2000) Swedish economic growth in an international perspective. Swedish Economic Policy Review vol 7 nr 1, 2000.
- LO (1997) Färre – och hårdare jobb? Stockholm: LO.
- LO (1999) Elitens återkomst – en studie av inkomstutvecklingen för makteliten perioden 1950 till 1995 Stockholm: LO.
- LO (2000) Anställningsformer och arbetstider 2000, Stockholm: LO.

- LO (2000a) Personalutbildning 2000, Stockholm: LO.
- LO (2001) Ohälsans trappa, Stockholm: LO.
- LO, TCO, SACO (2002) Hållbar utveckling i arbetslivet, Stockholm: LO, TCO, SACO.
- MacCabe, Knights, D., Morgan, och Wilmott (1998) Making Sense of Quality: Towards a review and critique of quality initiatives in financial services. *Human Relations*, 51(3).
- Markstedt, S. (red) (2000) Arbetsliv och hälsa 2000. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Metall (1999) Utvärdering av det goda arbetet – en analys, Stockholm: Metall.
- Moldaschl, MF. (2002) A Resource-Centered Perspective i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.
- Moldaschl, MF. och Brödner, P. (2002) A Reflexive Methodology of Intervention i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.
- Nutek (1997) Näringslivet och humankapitalet. Stockholm: Nutek.
- Pfeffer, J. (2000) Flexibilitet på arbetsmarknaden: Vet företagen verkligen bäst? i Lennertöf, L. (red) *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Pfeffer, J. (2001) *Business and the Spirit: Management Practices that Sustain Values*. Stanford: Stanford University working paper.
- SOU 2002:5 (2002) Slutbetänkande av Utredningen handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet, Stockholm: SOU.
- Stebbins, MW. och Shani, A.B. (2002) *Eclectic Design for Change* i Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.
- TCO (2000) *Stressad, engagerad och utbränd*. Stockholm: TCO.
- TCO (2002) *Moder Svea – långtidssjukskriven*. Stockholm: TCO.
- Thurow, L. (1996) *The Future of Capitalism*. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Westertund, H., Ahlberg-Hultén, G., Alfredsson, L., Hertting, A. och Theorell, T. (2000) *Krav och kontroll i magra organisationer i Barklöf K (red) Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Wolman, W. och Colamosca, A. (1997) *The Judas Economy: The Triumph of Capital and the Betrayal of Work*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Womack, J. Jones, D. och Roos, D. (1990) *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associate.

# Notförteckning

- 1 Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (red.) (2002)
- 2 Aronsson, G. och Gustafsson, K. (2002)
- 3 SOU 2002:5
- 4 SOU 2002:5
- 5 SOU 2002:5
- 6 TCO (2001)
- 7 Arbetsmiljöverket (2002)
- 8 Aronsson, G. och Gustafsson, K. (2002)
- 9 SOU 2002:5
- 10 SOU 2002:5
- 11 SOU 2002:5
- 12 SOU 2002:5
- 13 SOU 2002:5
- 14 SOU 2002:5
- 15 LO (2001)
- 16 TCO (2002)
- 17 LO (2001).
- 18 LO (1997)
- 19 TCO (2000).
- 20 Hallsten, L., Bellaagh, K. och Gustafsson, K. (2002).
- 21 SOU 2002:5
- 22 Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. och Kira, M. (2002)
- 23 LO (1999).
- 24 Lindbeck (2000)
- 25 Lindbeck (2000)
- 26 Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. och Kira, M. (2002)
- 27 Dagens Arbete, nr 5/1998
- 28 Dagens Industri, mars 1998
- 29 LO (2000a).
- 30 Barklöf (2000)
- 31 TCO (2000)
- 32 Brulin (1997)
- 33 Huzzard (1996)
- 34 Wolman, W. och Colamosca, A. (1997)
- 35 MacCabe, Knights, D., Morgan, och Wilmott, (1998)
- 36 Barklöf (2000)
- 37 Arvedson (1998)
- 38 Thurow (1996).
- 39 Jackson, P., Brenner, S-O., och Johansson, C. ( 2000).
- 40 Pfeffer (2000).
- 42 Jackson, P., Brenner, S-O. och Johansson, C. (2000).
- 43 Ekberg K, Barajas J (2000)
- 44 Jackson, P., Brenner, S-O. och Johansson, C. (2000).
- 45 Westerlund, H., Ahlberg-Hultén, G., Alfredsson, L., Hertting, A. och Theorell, T. (2000).
- 46 Westerlund, H., Ahlberg-Hultén, G., Alfredsson, L., Hertting, A. och Theorell, T. (2000).
- 47 TCO (2000)
- 48 SOU 2002:5
- 49 Forslin, J. och Kira, M. (2000).
- 50 Forslin, J. och Kira, M. (2000).
- 51 Kira, M. (2002).
- 52 Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (2002).
- 53 Aronsson G, Gustafsson K (2002)
- 54 Hatchuel, A (2002).
- 55 SOU 2002:5
- 56 Forslin, J. och Kira, M. (2000).
- 57 Forslin, J. och Kira, M. (2000).
- 58 Forslin, J. och Kira, M. (2000).
- 59 Forslin, J. och Kira, M. (2000).
- 60 Kira, M. (2002).
- 61 Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (2002).
- 62 Hallsten, L., Bellaagh, K. och Gustafsson, K. (2002).
- 63 Backström, T., Eijnatten, FM van. och Kira, M. (2002)
- 64 Pfeffer (2001).
- 65 Pfeffer (2001).
- 66 Moldaschl, MF. (2002).
- 67 Kuhlmann, M. (2002)
- 68 Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. och Kira, M. (2002).
- 69 Backström, T., Eijnatten, FM van. och Kira, M. (2002)
- 70 Cressey, P. och Docherty, P. (2002)
- 71 Cressey, P. och Docherty, P. (2002)
- 72 Collins, JC. och Porras, JI. (1996)
- 73 Collins, JC. och Porras, JI. (1996)
- 74 Kotter, J. och Heskett, J. (1992)
- 75 Moldaschl, MF. och Brödner, P. (2002).
- 76 Cressey, P. och Docherty, P. (2002)
- 77 Cressey, P. och Docherty, P. (2002)
- 78 Bjertlov, M. (2002).
- 79 Bjertlov, M. (2002).
- 80 Docherty, P., Forslin, J. och Shani, A.B. (2002).
- 81 Stebbins, MW. och Shani, A.B. (2002)
- 82 LO, TCO och SACO (2002).



Sjukfrånvaron är fortsatt hög och allt fler lämnar arbetslivet som förtidspensionerade. Utslagningen är priset för personalminskningar, underbemannade arbetsplatser och ett högre tempo, framdrivet av globalisering och teknisk utveckling.

Arbetet har blivit intensivare med tilltagande stress och oro. Under 1990-talets hårda rationaliseringar exploderade sjukfrånvaron och en omfattande ohälsa, som idag ses som ett av de stora samhällsproblemen.

Ohälsan i arbetslivet riktar fokus mot arbetsplatserna. Varför är vissa arbetsplatser bättre än andra? Finns det en väg bort från det intensiva arbetslivet till ett modernt, där människan inte förbrukas?

”Hållbara arbetsplatser. Botemedel mot ett sjukt arbetsliv?” har skrivits av Harald Gatu, journalist på Dagens Arbete.

SALTSA är ett samarbetsprogram mellan Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO för arbetslivsforskning och kunskapsutveckling.

Programmet har ett europeiskt perspektiv på utvecklingen av politik och praktik inom områdena arbetsmarknad, arbetsorganisation och arbetsmiljö, med svenskt arbetsliv i fokus.

Det tar egna initiativ till projekt, följer dess genomförande samt för ut forskningsresultaten till praktiker och beslutsfattare.

SALTSA startades år 1997 och har fram till år 2005 levererat ett 80-tal forskningsrapporter och skrifter. Det har nu förlängts och pågår till och med år 2007. Programarbetet leds av ordförandena i de tre fackliga centralorganisationerna och myndighetens generaldirektör. Mer information om programmet kan hämtas från [www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa](http://www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa).

