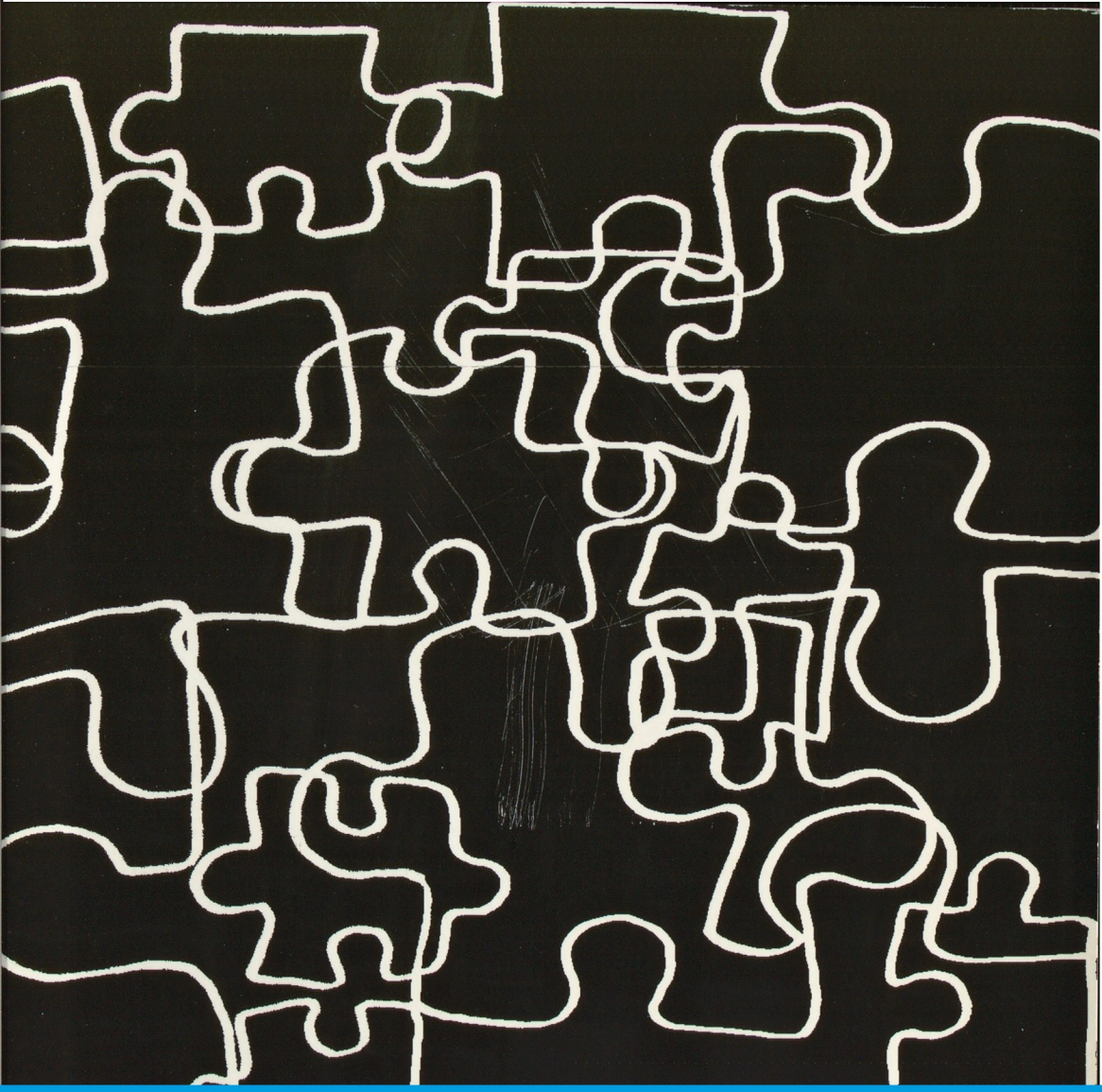
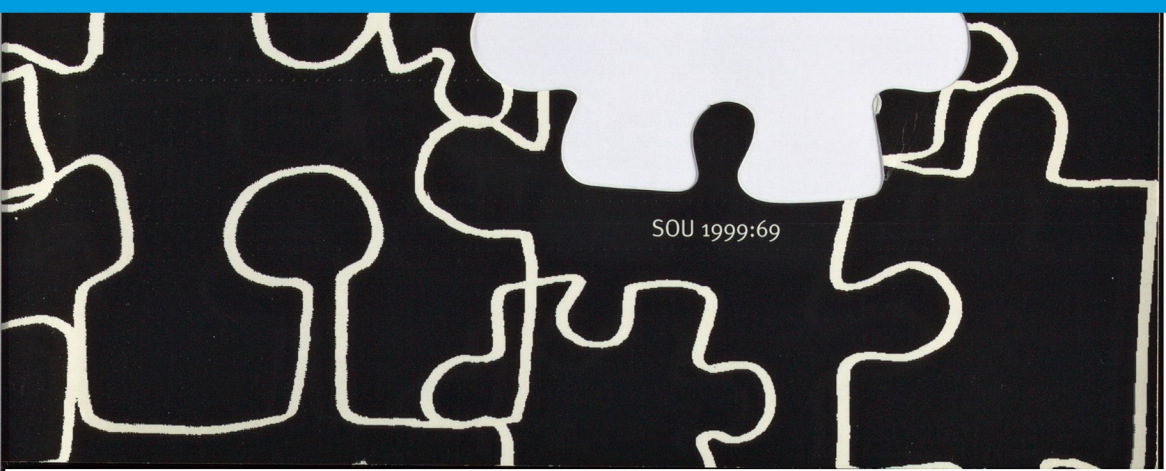
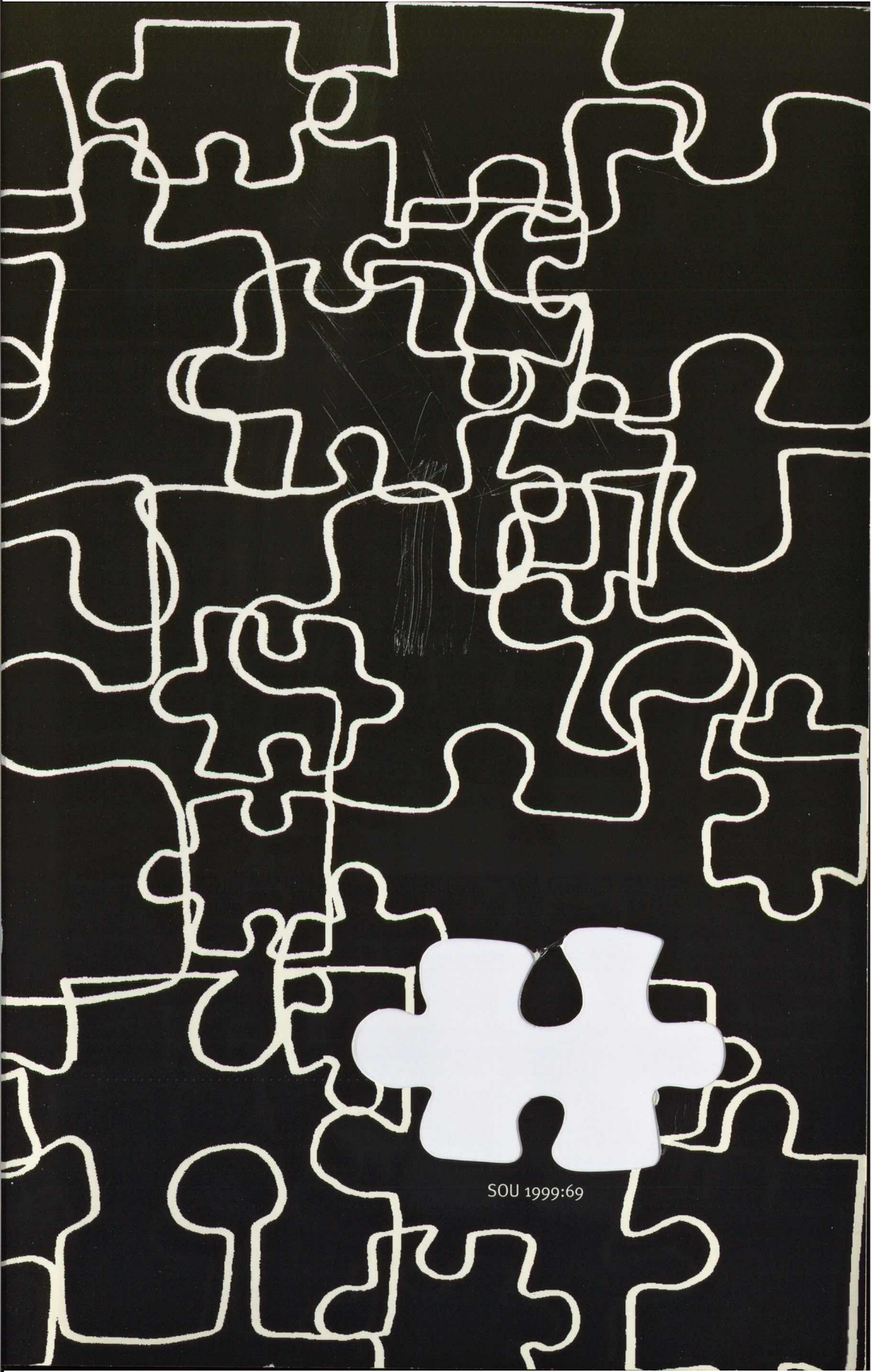


Ur KB:s samlingar

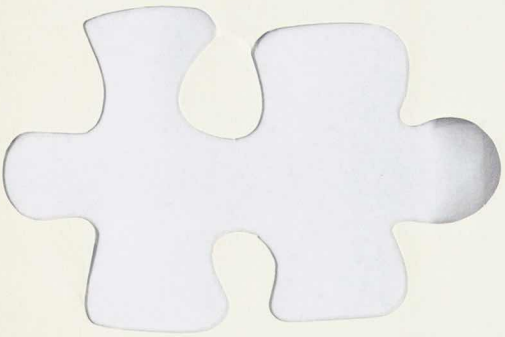
Digitaliserad år 2015

KUNGL. BIBLIOTEKET
National Library of Sweden




SOU 1999:69

Ref KB
Occ SOU



Statens offentliga utredningar
1999:69
Näringsdepartementet

Individen och arbetslivet

Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000

Slutbetänkande från
Arbetslivsdelegationen
Stockholm 1999

SOU och Ds som ingår i 1999 års nummerserie kan köpas från Fakta Info Direkt. För remissutsändningar av SOU och Ds som ingår i 1999 års nummerserie svarar Fakta Info Direkt på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress: Fakta Info Direkt, Kundservice
Box 6430, 113 82 Stockholm
Tel: 08-587 671 00, Fax: 08-587 671 71
E-post order@faktainfo.se

Svara på remiss. Hur och varför. Statsrådsberedningen, 1993.
– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.

Broschyren kan beställas hos:
Information Rosenbad
Regeringskansliet
103 33 Stockholm
Fax: 08-405 42 95
Telefon: 08-405 47 29

NORSTEDTS TRYCKERI AB
Stockholm 1999

ISBN 91-7610-856-2
ISSN 0375-250X

Till statsrådet Mona Sahlin

Genom direktiv 1998:62 den 17 juni 1998 beslutades att tillsätta en Arbetslivsdelegation. Arbetslivsdelegationen har inom ramen för sitt uppdrag haft som mål, att i slutbetänkandet åstadkomma en beskrivning av arbetslivets trender och tendenser. Beskrivningen skildrar debatten om dagens och framtidens arbetsliv och kan fungera som utgångspunkt för vidare diskussioner. Många idéer, förslag och uppslag har debatterats i delegationen. Förslagen kräver längre tid att formulera än den tid som delegationen har haft till sitt förfogande. Det är ändå angeläget att peka ut ett antal områden som delegationen ser som särskilt viktiga att arbeta vidare med. Betänkandet avslutas därför med ett antal "stafettpinnar" som är en blandning av förslag, uppslag och idéer.

Tillväxt skapas av människor och individens välbefinnande i sin roll på arbetsplatsen är nyckeln till framgång i verksamheten. Dagens arbetsliv och villkoren som det för med sig ger upphov till en rad frågor inför framtiden och kräver en mångfacetterat vetande som griper in i snart sagt alla områden i samhället. Arbetslivsfrågorna kräver idag en ingående kunskap om hur man hanterar mångfald. Mot bakgrund av detta har det varit delegationens målsättning att bidra till kunskapsuppbyggnaden om den nya framväxande arbetslivet.

Inger Efraimsson förordnades som ordförande den 24 juli 1998. Som övriga ledamöter förordnades Helena Nilsson(ASS), Anders L. Johansson (ALI), Gunnel Färm (RALF), Carina Nilsson (LO), Jan Edgren (SAF), Markus Gustafsson (Kommunförbundet), Monica Breidensjö (TCO), Robert Cloarec (Näringsdepartementet), Magnus Söderström (IPF), Bonnie Bernström (Språngbrädan), Bengt G. Nilsson (SACO) den 28 augusti 1998. Den 19 januari 1999 entledigades Jan Edgren från sitt uppdrag.

Den 28 augusti 1998 förordnades Margareta Eklund som huvudsekreterare. Den 22 september förordnades Susanne Wallgren som biträdande utredningssekreterare och fick bl.a. ansvar för samordning av

konferens- och informationsverksamhet. Den 1 oktober 1998 förordnades Annika Åkerblom till utredningssekreterare. Hon har bl.a. varit redaktör för forskningsantologin i betänkandet.

Stockholm i juni 1999

Inger Efraimsson

/Margareta Eklund

Innehåll

DEL I 7

Inledning 9

DEL II 25

Ett arbetsliv i förändring – Sverige 1950–2000
Lars Magnusson 27

1990-talets ekonomiska utveckling och arbetsmarknaden
Eskil Wadensjö 41

1990-talets tekniska och organisatoriska utveckling
Elisabeth Sundin 61

Arbete, anställningsformer och organisering: En kritisk granskning av relationen individ–organisation i det moderna arbetslivet
Monica Lindgren 81

Om ledarskap i näringslivet
Sven-Erik Sjöstrand 105

Förändrade idéer kring ledarskap och kvinnliga chefer
Leena Avotie 117

Kunskapsutveckling med högskolans hjälp
Ingela Josefson 137

DEL III 151

Svenska perspektiv

Ett framtida arbetsliv som främjar hälsa och utveckling
LO. Text; Carina Nilsson 155

Ett mänskligare arbetsliv – en förutsättning för utveckling och tillväxt
TCO Text; Monica Breidensjö 165

Flexibilitet i arbetslivet
Saco Text; Peder Rehnström 181

Flexibilitet för företag och medarbetare
SAF 191

Revirbevakarnas sista strid!
Landstingsförbundet 203

EU-perspektiv

Fransk flexibilitet och kompetensutveckling 213

Flexibilitet, nya anställningsformer och stimulans i Italien 219

Ledarskap, flexibilitet och kompetensutveckling i Tyskland 225

DEL IV *231*

Perspektiv på arbetslivsdebatten 233

Stafettpinnar 255

Mobbning och kränkande särbehandling 263

Bilaga 1: Kommittédirektiv 271

Bilaga 2: Medverkande 277

Del I

Inledning

Inledning

Arbetslivet i dagens Sverige är präglat av betydande förändringar. Nya villkor har uppstått genom skeenden såväl inom som utom landet. Teknikutveckling, arbetslöshet, nya former för arbetets organisering m.m. har medfört att gamla mönster på arbetsmarknaden stöps om och formeras på nytt. I denna process ligger både möjligheter och problem.

Arbetslivsdelegationen inrättades genom regeringsbeslut den 17 juni 1998 (Dir. 1998:62). Uppdraget bestod av fyra delar: att hämta in och sprida kunskap om arbetslivet i syfte att främja en positiv utveckling, att identifiera betydelsefulla utvecklingstendenser i arbetslivet och analysera särskilt angelägna problemområden samt vara ett forum för forskare, arbetsmarknadens parter, myndighetsexperter och andra med kunskap och intresse på området.

Direktiven

I direktiven tar man fasta på de stora förändringar som ägt rum i arbetslivet under senare år. Förändringarna bidrar till ökad produktivitet och sysselsättning. Ny teknik har bidragit till en minskning av fysiskt belastande arbetsuppgifter och till att skapa en ny organisation av arbetet, vilket i sin tur ger en högre grad av delaktighet och kompetensutveckling för den anställde. Samtidigt framhålls även att nya problem uppkommer och en ökad utsatthet för individen kan skönjas. I direktiven framhålls att förväntningarna på individen har ökat och ökar avseende yrkesmässig kompetens, ansvarstagande, mångkunnighet, flexibilitet, kreativitet och social kompetens. Resultatet av delegationens arbete redovisas i enlighet med direktiven som underlag för såväl opinionsbildning som praktiskt förändringsarbete.

Arbetets uppläggning

I sin konkretisering av uppdraget har delegationen framförallt tagit fasta på att peka ut betydelsefulla tendenser i dagens arbetsliv samt analysera särskilt angelägna frågor. I praktiken kan man inte längre tala om *ett* arbetsliv utan om flera, där villkoren för individen skiljer sig avsevärt åt. För att identifiera aktuella trender och tendenser har delegationen valt att arbeta enligt flera metoder. De s.k. vardagsstudierna eller arbetsplatsdokumentärerna har utgjort en del. Här skildras livet vid fyra arbetsplatser, en skola, ett servicehus, ett byggföretag och ett produktions- och serviceföretag, under ca ett halvt år. Vardagsstudierna har löpande redovisats på Arbetslivsdelegationens hemsida (WWW.Arbetslivsdelegationen.com), som också utgjort en viktig del av uppdraget – nämligen att vara ett forum för olika aktörer på arbetslivsområdet. En dialog med arbetslivet har förts genom ett diskussionsunderlag som skickats ut till ett stort antal arbetsplatser som sedan kunnat reagera antingen via Arbetslivsdelegationens insändartelefon eller via hemsidan. Vardagsstudierna och "dialogen med arbetslivet" kommer att redovisas separat. Delegationen har även bedrivit seminarieverksamhet för att skapa diskussion kring aktuella arbetslivsfrågor.

Slutbetänkandet är gjort i form av en antologi under medverkan av bl.a. forskare inom arbetslivsområdet och representanter för arbetsmarknadens parter. Härigenom ges perspektiv på och dokumenteras aktuella trender och tendenser i dagens arbetsliv. Den ledande frågeställningen för detta arbete har varit: Vilka av det postindustriella samhällets tendenser i arbetslivet har betydelse för individens situation? Det är mot bakgrund av denna frågeställning som delegationen valt att producera en antologi med fokus på fyra områden: flexibilitet, anställningsformer, kompetens/anställbarhet samt ledningsstrategier. Dessa områden ramas in av en kontext innehållande den ekonomisk–historiska utvecklingen under efterkrigstiden samt den tekniska och ekonomiska utvecklingen under 1990-talet, vilket skall bidra till att öka förståelsen av de nuvarande tendenserna.

Betänkandet består av fyra delar: inledning, forskarbidrag kring aktuella trender och tendenser i dagens arbetsliv, bidrag om flexibiltet i arbetslivet från arbetsmarknadens parter m.fl. och en avslutning innefattande dagens arbetslivsdebatt samt förslag, idéer och uppslag, s.k. stafettpinnar – att ta upp och föra vidare.

Som en introduktion till antologin tecknas – med breda penseldrag – i denna inledning en skiss över situationen i dagens arbetsliv. Där behandlas kopplingen mellan arbetslivet och samhälle, grundläggande villkor i arbetslivet i form av arbetsmarknadens struktur och arbetsmiljöfrågor samt individens förutsättningar i arbetslivet.

Arbetsliv och samhälle

Idag talar mycket för att vi står inför ett trendbrott och att väsentligt förändrade samhällsmönster formeras. Produktionen och produktionsvillkoren har såväl i historien som i samtiden orsakat förändringar av grundläggande samhälleliga förhållanden och starkt påverkat arbetslivet.

Ett antal för arbetslivets utveckling betydelsefulla faktorer som nu förändras snabbt kan iakttas i omvärlden, se kolumn (a). Såväl sammantaget som var och en för sig leder dessa till förändrade förutsättningar för företag, myndigheter och organisationer. För att kunna utvecklas och i många fall överleva väljer dessa i varierande grad nya strategier och metoder för att möta utvecklingen, se exempel i kolumn (b). Detta i sin tur kan medföra en rad *varierande effekter för individer och grupper,* se exempel i kolumn (c). Vissa av dessa effekter kan ha en positiv innebörd för den enskilde medan det för andra kan leda till betydande problem av olika slag.

Förloppet kan uppfattas på i princip två skilda sätt. *Antingen* ses processen som deterministisk, vilket innebär att företag och organisationer försöker parera utvecklingen (b) och att individer och grupper i arbetslivet påverkas ensidigt med en betydande utsatthet för många som en tydlig risk (c).

Eller så väljer företag, myndigheter och organisationer ett aktivt och konstruktivt sätt att möta förändringarna i omvärlden, t.ex. genom omvärldsanalys, utveckling av produkter och arbetsmetoder samt satsningar på teknik, kompetensutveckling, arbetsmiljöer och arbetsvillkor. För individer och grupper innebär detta förhållningssätt att via information, utbildning och annan kompetensutveckling aktivt och medvetet förbereda sig för, och välja, väg inför framtiden.

(a)	*(b)*	*(c)*
Omvärldsfaktorer	*Effekter i arbetslivet*	*Effekter för individen*
– ökat ekonomiskt tryck (lägre tillväxt, ökad konkurrens)	– nya strategier för ledning och organisation	– ökad belastning
– teknologiexplosion (elektronik, datorer, virtuell teknologi)	– flexibilitetsdoktrinen	– ökade möjligheter
– internationalisering	– kompetens/lärande	– ökat tryck på kompetens, omställning, anpassning, utvecklingsbarhet
– nya värderingsmönster	– maktförskjutningar	– utsatthet för stora grupper, utveckling för andra
– demografiska	– ny typ av arbetsmarknad/kompetensmarknad	– nya villkor för arbetstid, arbetsplats, anställningsbarhet etc.
– postmodernistiska strömningar	– kompetensekonomi	

Arbetet utgör i många fall huvuddelen av en människas liv, och en stor del av livet tillbringas på arbetet, och den personliga identiteten är intimt förknippad med ett yrke eller rollen på arbetet. Framgång i livet är ofta också, liktydigt med framgång i arbetslivet, vilket kanske i högre grad kan anses giltigt för män än för kvinnor. För individerna är arbetslivet och dess villkor självklart en ständigt aktuell fråga.

Förändringar i arbetets inriktning, i bred mening t.ex. övergången till industriell produktion från agrart baserad produktion, förde även med sig omfattande strukturella förändringar av samhället i sin helhet. Arbetsliv och arbetsmarknad bildar grund för ett flertal samhälleliga institutioner. (Magnusson 1997)

Dagens samhälle kallas ofta för postindustriellt samhälle, tjänstesamhälle eller informationssamhälle på grundval av att allt färre människor arbetar inom den industriella produktionen och att tjänstesektorn ökar och förväntas öka ytterligare i omfattning, vilket inte är liktydigt med att industriarbetet som sådant försvinner. Den enorma tekniska utveckling som ägt rum har även skapat helt nya möjligheter till kommunikation och informationsinhämtning. Tillsammans med 1990-talets ekonomiska utveckling har detta inneburit en hög arbetslöshet under senare år. En utveckling som Sverige är långt ifrån ensamt om att vara föremål för. (Magnusson 1997, Andersson/Sylwan 1997, Björklund m.fl. 1998)

Villkor i dagens arbetsliv

Dagens arbetsliv präglas av såväl nationella som internationella faktorer. Vi blir allt mer känsliga för och påverkade av händelser utanför vårt lands gränser. Inte minst EU-medlemskapet och utvecklingen inom EU länderna kommer med stor sannolikhet att ha stor betydelse för utvecklingen i det svenska arbetslivet. Även inom landet sker förändringar med betydelse för arbetslivet. Här kan man nämna politiska beslut, ständigt pågående produktivitetsökningskrav, nya mönster i arbetslivet, arbetsmarknadens struktur, nya anställningsformer, demografiska aspekter, arbetslöshet, lönefrågor, anställningsvillkor, nya former för arbetets organisation, värdeförskjutningar etc.

Arbetsmarknadens struktur

Avgörande för den svenska arbetsmarknadens struktur är dess könssegregering. Kvinnor finns i allmänhet på lägre nivåer i arbetsorganisationerna och innehar mindre prestigefyllda arbetsuppgifter än män, kvinnor tjänar i genomsnitt mindre än män. Dessa drag är ingalunda några nyheter utan uttryck för ständigt reproducerade strukturer i vårt samhälle. (SOU 1998:6)

Det finns även ett antal andra faktorer som i hög grad påverkar arbetslivet och arbetslivets villkor. Några av dessa måste framhållas som särskilt viktiga, nämligen den permanent tämligen höga arbetslösheten, strukturella förhållanden som försvårar för invandrare att få arbete och på sikt även befolkningsstrukturen, dvs. att allt färre skall försörja och sörja för allt fler, i klartext den låga fertiliteten och det ökande antalet äldre i befolkningen. Arbetslösheten har, i samspel med de ekonomiska villkoren, även bidragit till att luckra upp relationerna på arbetsmarknaden t.ex. beträffande anställningsformer och arbetsorganisation.

Nya mönster på arbetsmarknaden

En stark tendens på dagens arbetsmarknad är att "slimma" produktionen eller verksamheten, inte bara i tider med ekonomiska problem utan mer generellt i syfte att höja vinsten/skapa billigare verksamhet/produktion kortsiktigt eller att långsiktigt förbättra lönsamheten. Allt färre stora och trygga arbetsgivare, såväl inom privat som offentlig sektor, står för arbetstillfällen och trenden tycks vara att vi går från få stora arbetsgivare till många små. De förändrade villkoren för offentliga företags verksamhet genom bl.a. genom konkurrensutsättning har också bidragit till en förändrad situation. Det framkommer i en undersökning gjord i samarbete mellan Arbetslivsinstitutet och SCB. Inom många företag har detta inneburit nedskärningar av antalet tjänstemän på mellannivåer vilket medfört att antalet arbetsuppgifter för de kvarvarande ökat: arbetsuppgifterna har breddats och ansvaret ökat. Den offentliga sektorn har genomfört kraftiga besparingar, fått högre krav på serviceinriktning, ett mer omfattande regelverk och ökade ambitioner samt påtagliga politiska signaler. Genom dessa yttre krav har man inom offentlig sektor haft färre handlingsalternativ för att lösa sina problem än inom privat sektor, vilket anses ha gjort det svårt att uppnå optimala resultat. (Wikman m.fl. 1998)

I Arbetslivsinstitutets undersökning framhålls en tendens till maktförskjutning till arbetsgivarnas fördel vilket i praktiken kan innebära ett ökat utnyttjande av tidsbegränsade anställningar, inhyrd personal och

andra former av tillfälliga arrangemang för att tillgodose stundens behov liksom inomorganisatoriska förändringar för att få större flexibilitet. Dessa företeelser ställer stora krav på kompetensutveckling men förändrar även förutsättningarna för densamma. Denna utveckling skapar problem för anställda med begränsad utbildning. Denna utveckling har av historiker framställts snarare som en återgång till ett äldre mönster för arbetslivets organisering, än som en egentlig nyhet. Med ett sådant perspektiv skulle arbetslivets och välfärdens organisering under efterkrigstiden kunna beskrivas som en parentes. (Wikman m.fl. 1998, Isacsson 1998)

Denna något dystra bild är emellertid inte entydig. Det finns också en annan sida där människor får mer krävande men mer intressant arbete, över vilket de har mer inflytande. Rapporter om arbetsplatser där personalen i s.k. platta organisationer själva planerar arbetet, lägger scheman och fattar beslut blir vanligare. Exempel på detta har förts fram från såväl offentlig som privat sektor. (Wetterberg 1998)

En annan tydlig förändring som håller på att ske respektive kommer att ske på arbetsmarknaden är att antalet äldre ökar kraftigt – t.o.m. år 2000 ökar gruppen 55–64-åringar med drygt 90 000 personer. Många av dem som är födda på 40-talet kommer att pensioneras under det första decenniet under 2000-talet samtidigt som allt färre ungdomar i åldern 20–24 år träder in på arbetsmarknaden. Pensionsavgångarna kommer att ha särskilt stor betydelse för vissa yrkesgrupper. Detta gäller särskilt gymnasielärare av vilka drygt hälften kommer att pensioneras, men även inom byggbranschen, industrin och hälso- och sjukvårdssektorn kommer effekterna att vara märkbara. (Aronsson/Kilbom 1996, Arbetslivsfakta 1/99).

En viktig komponent i gestaltningen av framtidens arbetsliv är unga människors inställning till arbetet och dess villkor. Ungdomar sätter stort värde på möjligheten att förena familjeliv och arbete, liksom sociala relationer, vilket vid sidan av lön och intressanta arbetsuppgifter värderas som det viktigaste. Många unga är inriktade på ett rörligt arbetsliv och ogillar hierarkiska system och vill inte hamna i "en lång korridor med en massa stängda dörrar". (Puranen 1998, Andersson/ Fürth/Holmberg 1997)

Arbetslösheten

I samband med den ekonomiska krisen i början av 1990-talet ägde en snabb ökning av arbetslösheten rum. I mitten av 90-talet gick arbetslösheten upp till ca 10 % under flera år. Trots att konjunkturläget förbättrades efter 1993 fortsatte arbetslösheten att ligga på en hög nivå och

under 1998 låg arbetslöshetstalen på 6–7 %. Den höga arbetslösheten är ett problem inom hela EU där arbetslösheten i genomsnitt uppgår till 9,6 % (feb -99) och vissa länder uppgår den till närmare 20 %. Långtidsarbetslösheten har fått fotfäste och permanentats under 1990-talet. Stora grupper av människor mönstrades ut ur arbetskraften och andra tilläts aldrig att komma in. Enligt Björklund m.fl. kom den kvarvarande arbetskraften i stället att arbeta mer. (Björklund m.fl. 1998, AMS statistiktjänst, *Arbetsmarknadspolitik i förändring* 1998, Ohlsson/Olofsson 1998)

De unga har drabbats särskilt hårt av arbetslösheten och har stått för en stor del av nedgången av den totala sysselsättningen. Ungefär hälften av de arbetslösa ungdomarna under perioden 1988–97 valde att studera men sammanlagt ökade ändå antalet arbetslösa och ej studerande som befann sig utanför arbetskraften med över en kvarts miljon. Ungdomar har en särställning på arbetsmarknaden och mycket pekar på att man som ung relativt tidigt måste få in en fot på arbetsmarknaden, annars blir utsikterna mörka. (Björklund m.fl. 1998, Ura 1998:3, Schröder 1991)

Även invandrarna har en bekymmersam situation på arbetsmarknaden, men förvärvsintensiteten varierar emellertid kraftigt mellan olika befolkningsgrupper. Bland nordeuropeiska invandrare är förvärvsintensiteten relativt hög – närmare 80 %, medan den bland personer från länder med stor flyktingutvandring är betydligt lägre. Totalt sett utgör invandrarna en stor andel av de arbetslösa – drygt 20 %. Till detta kommer att många invandrare aldrig kommit in på arbetsmarknaden och heller inte registrerats som arbetslösa. (Björklund m.fl.1998, Ura 1998:1) Den invandrarpolitiska kommittén framhåller i sitt slutbetänkande från 1996 att det finns tre grundläggande ansatser till förklaring av den invandrade befolkningens situation på arbetsmarknaden: en kulturell förklaring, en strukturell eller en kombination av de båda. I den kulturella förklaringen betonas etnicitet, skillnader i levnadssätt, värderingar och attityder. Denna förklaringstyp har fått kritik för att lägga skulden på individen och bortse från förhållanden i mottagarlandet. Den strukturella förklaringen betonar arbetsmarknadens funktionssätt och efterfrågan på arbetskraft, medan kombinationsansatser fokuserar på språket och någon av de ovan angivna förklaringstyperna med den andra som kompletterande förklaring. (SOU 1996:55)

Vissa mekanismer anses vara särskilt betydelsefulla för den etniska arbetsdelningen. De mer moderna grupporienterade arbetsmiljöerna kan vara en faktor som bidrar till att marginalisera invandrare. Decentraliserade enheters konkurrens tycks likaså påverka relationen mellan invandrare och svenskar. Samtidigt är det av vikt att observera att det finns en stor andel högutbildade invandrare som etablerat sig i kvalifi-

cerade arbetsuppgifter. Det finns också en stor andel invandrare som är småföretagare med resturanger och butiker där andra invandrare anställs. (Aronsson/Sjögren 1994)

Den könssegregerade arbetsmarknaden

Den svenska arbetsmarknaden är könssegregerad.

> "Segregeringen är såväl *horisontell*, dvs. mellan olika yrken, som *vertikal* dvs. mellan olika beslutsnivåer i företag och förvaltningar. Analyser av den vertikala segregeringen kan motiveras av åtminstone två skäl. För det första ur ett jämställdhetsperspektiv. Om det föreligger hinder av diskriminerings- eller andra strukturella skäl för kvinnor att nå chefsposter och andra ledande positioner bör detta klarläggas. För det andra av tillväxtskäl. För att öka den svenska ekonomins tillväxt, och därmed välstånd och sysselsättning, måste alla tillgängliga resurser utnyttjas på effektivast möjliga sätt. I detta sammanhang är rätt personer på lednings- och specialistfunktioner i såväl den privata som den offentliga sektorn av vital betydelse. Därför är det viktigt att de mest lämpade kvinnorna och männen besätter dessa poster. Föreligger hinder för kvinnorna, kommer detta att medföra ett ineffektivt resursutnyttjande med åtföljande negativa effekter på den ekonomiska tillväxten."[1]

Den relativt höga förvärvsfrekvensen bland kvinnor i Sverige är åtminstone delvis ett resultat av att reproduktivt arbete i stor utsträckning utförs inom ramen för offentlig sektor i form av betalt arbete. 1997 fanns 78 % av alla kvinnor i arbetskraften, motsvarande siffra för män är 84 %. Nästan en tredjedel av de förvärvsarbetande kvinnorna arbetar inom hälso- och sjukvården och med socialt arbete, för männen är motsvarande yrkesområde tillverkningsarbete. Arbetsmarknaden är indelad i s.k. "kvinnliga" respektive "manliga" yrken med en stark överrepresentation av respektive kön. Många av de typiska "kvinnoyrkena" knyter an till uppgifter som kvinnor ofta har och har haft i hemmen, dvs. vård av barn och sjuka, uppfostran, undervisning, städning och matlagning. (Jonung 1997, *Kvinnor och män på arbetsmarknaden*)

Kvinnor är kraftigt underrepresenterade på de högsta befattningsnivåerna såväl i offentlig som privat sektor. Det finns ett glastak för kvinnor, vilket bl.a. anses bero på att kvinnor väljer andra utbildningar än män och att chefsbefattningar i allmänhet tillsätts med personer med teknisk eller ekonomisk utbildning. Kvinnor arbetar dessutom oftare deltid än män och kan därmed inte konkurrera på samma villkor om tjänsterna. (Meyerson/Petersen 1997, Wahl m.fl. 1998)

[1] Ohlsson, J./ Öhman, J. (1997) s.136.

Kvinnor har i genomsnitt lägre löner än män, långsiktigt har löneskillnaderna minskat men sedan 1980-talet har skillnaderna varit i det närmaste konstanta. Kvinnor och män med samma befattning och arbetsplats har ofta ungefär lika mycket i lön. Men eftersom arbetsmarknaden är starkt könssegregerad och kvinnor och män i stor utsträckning arbetar i olika sektorer, befattningar och yrken tjänar kvinnor generellt mindre, då lönerna är lägre i typiska kvinnoyrken än i typiska mansyrken. Kvinnomaktutredningen hävdar bl.a. att kvinnor även får sämre lön om cheferna är män än om de är kvinnor. Kvinnor får färre sidoförmåner än män och sidoförmåner av lägre värde – vilket i praktiken innebär att statistiken underskattar löneskillnader mellan kvinnor och män. Män förlorar å andra sidan mer på förvärvsavbrott – föräldraledighet, än kvinnor. Kvinnor genomgår oftare än män högre utbildning som leder till relativt lågavlönade yrken, och kvinnor är också oftare lågavlönade än män. (SOU 1997:136, *Kvinnors och mäns löner* 1997, *På tal om kvinnor och män* 1998)

Kvinnornas lön i procent av männens 1973–1996
Heltidsanställda

År	*Industri-arbetare*	*Industri-tjänstemän*	*Staten*	*Kommuner*	*Landsting*
1973	84	63	81	74	..
1974	84	65	82	76	..
1976	86	69	84	81	..
1978	89	71	87	83	..
1980	91	71	88	83	..
1982	91	73	90	86	..
1984	91	73	92	87	75
1986	91	74	91	85	75
1988	90	74	90	85	74
1990	89	75	88	83	74
1992	90	77	85	88	73
1994	91	75	84	87	71
1996	..	78	85	88	71

Källa: *På tal om kvinnor och män,* lathund om jämställdhet 1998, SCB s. 64

När det gäller arbetsuppgifter och dessas karaktär uppger kvinnor i högre utsträckning än män att de har litet inflytande över sin arbetssituation och sina uppgifter samt att arbetet är ensidigt och monotont. Kvinnor har även i mindre utsträckning än män möjlighet att lära sig något nytt och utvecklas i yrket. (*Kvinnor och män på arbetsmarknaden*)

Arbetstiden skiljer sig också påtagligt mellan kvinnor och män. Män yrkesarbetar totalt fler timmar än kvinnor. Den faktiska kortare veckoarbetstiden för kvinnor beror till stor del på att kvinnor i större utsträckning än män arbetar deltid och oftare är hemma och sköter om familj, barn och hem än män. Dessutom är det vanligare bland kvinnor än bland män att studera jämsides med arbetet. Veckoarbetstiden skiljer sig inte bara åt mellan kvinnor och män utan även mellan olika yrkesgrupper. Administrativt/kameralt arbete samt kommersiellt arbete har de längsta arbetstiderna medan servicearbete har de kortaste. (*Kvinnor och män på arbetsmarknaden*)

Arbetsmiljö

För att få en bra arbetsmiljö krävs att arbetsmiljöarbetet, precis som arbetsmiljölagen poängterar, sker utifrån en helhetssyn. Det är viktigt att arbetsmiljön och arbetssituationen bedöms och förbättringar görs utifrån såväl fysikaliska som psykosociala faktorer. Under senare år har kunskaperna ökat om hur psykosocialt dåliga arbetsmiljöer kan leda till fysiska skador hos individen. Det gäller till exempel sambanden mellan en psykosocialt pressad arbetsmiljö och belastningsskador, vilket understryker behovet av att se arbetsmiljön ur ett helhetsperspektiv.

Antalet dödade i arbetslivet har minskat under en följd av år. 1998 avled 68 personer i arbetet enligt Arbetarskyddsstyrelsens preliminära statistik. En siffra som för tio år sedan uppgick till 144 personer. Utvecklingen visar att ett aktivt arbetsmiljöarbete har effekt och att det är viktigt att det arbetet inte minskar i intensitet.

År 1997 anmäldes 52 431 arbetsskador som ledde till sjukskrivning (Arbetsskador 1997, Arbetarskyddsstyrelsen och Statistiska centralbyrån). Av dem var 30 348 arbetsolyckor, 12 783 arbetssjukdomar och 9 300 färdolyckor. För män är fallolyckor vanligast, följt av överbelastning av kroppsdel samt skada av maskindel eller föremål i rörelse. För kvinnor är överbelastningsolyckor vanligast, sedan följer fallolyckor och skada av annan person. Bland arbetssjukdomar dominerar belastningsrelaterade sjukdomar, 62 procent av anmälningarna görs på grund av belastningsrelaterade faktorer. Därefter följer överkänslighet och för män buller, för kvinnor följer organisatoriska och sociala faktorer.

Psykosociala arbetsmiljöfrågor har diskuterats under lång tid men har under de senaste åren kommit i särskilt fokus. Trots en ökad medvetenhet om att en god psykosocial arbetsmiljö är en förutsättning för såväl hälsa som produktivitet, ökar den psykosociala belastningen. Avigsidan av arbetslivets snabba förändring framkommer som en följd av "magra" organisationer, övertalighet, ökad arbetstakt, ny och svår-

överskådlig teknik, övertidsarbete, ensamarbete, våldsrisker m.m. Arbetsrelaterad ohälsa framträder i form av t.ex. olika fysiska och psykiska besvär orsakade av stress, oro och ängslan samt depressioner. Sjukskrivningarna ökar nu efter att under flera år ha minskat. Riksförsäkringsverkets undersökning antyder att det framförallt är besvär från rörelseorganen samt psykiska besvär som bidragit till ökningen. (Granskning av sjukfall pågående 1998-09-04)

En god arbetsmiljö kännetecknas av ett rikt arbetsinnehåll och möjligheter för den enskilde att själv ha inflytande över sin arbetssituation. Ett arbete, som innebär att man fortlöpande lär sig saker, får ta ansvar, får möjligheter till samarbete med andra, har överblick över den verksamhet men deltar i, förstår den och har möjlighet att påverka den, skapar goda förutsättningar för tillfredställelse, växt och personlig utveckling. Detta har också varit en av utgångspunkterna vid formuleringen av arbetsmiljölagen, 2 kap 1§.

Av *Arbetsmiljö 97* framgår bl.a. att arbetstaktens ökning är en av de mest påtagliga arbetsmiljöförändringarna som inträffat under de senaste fem åren för både kvinnor och män (68 % respektive 59 % svarar att arbetstakten ökat). Många kvinnor uppger också att det tunga och ensidiga arbetet ökat. Arbetet är stressigt, man har för mycket att göra och jobbet är psykiskt påfrestande. Konflikterna på arbetsplatsen synes ha ökat, liksom risken för att utsättas för våld. Cirka 8 % bland både kvinnor och män uppger att man utsatts för mobbning på sin arbetsplats under de senaste tolv månaderna.

För att bryta den destruktiva trenden behöver arbetsmängd och arbetstakt anpassas till de anställdas fysiska och psykiska förutsättningar så att skadliga belastningar motverkas. För att förebygga ohälsa måste det också finnas möjlighet till stöd, vägledning, handledning och utrymme för återhämtning i jobbet.

Gamla arbetsmiljöproblem i nya branscher

Under slutet av 1900-talet har miljöfrågor kommit alltmer i fokus och givit upphov till en helt ny sektor på arbetsmarknaden. Återvinning av olika produkter och material expanderar och behovet av anläggningar och kunskaper för återvinningsändamål ökar hela tiden. Det nya s.k. kretsloppstänkandet har fått påtagliga konsekvenser för arbetsmiljön.

Syftet med kretsloppsarbetet är både att ta till vara olika material och att förhindra att giftiga ämnen sprids i naturen. Återvinning omfattar framförallt förpackningar, papper, bildäck, batterier, elektronik, byggnadsmaterial och olika slags plastprodukter. Demontering är en

annan del i det s.k. kretsloppstänkandet där det pågår såväl försöksverksamhet som forskning.

På de arbetsplatser som i snabb takt uppstår saknas ofta kunskap om vilka risker som är förenade med verksamheten. Problemen varierar beroende på vilken verksamhet som bedrivs. Upprepade manuella arbetsmoment kan ge ergonomiska skador. Exponering för damm, mikroorganismer, lösningsmedel och buller förekommer på många arbetsplatser liksom skador från stickande och skärande föremål. Särskilt allvarligt är att arbetsmiljöproblem som åtgärdats inom andra branscher återkommer inom kretsloppsbranschen framförallt eftersom denna sektor är en av de snabbast växande marknaderna i västvärlden. (Aronsson/Sjögren 1994)

Nya arbetsmiljöproblem

Den ökande användningen av informationstekniken har också givit upphov till nya former av arbetsmiljöproblem. Utvecklingen av IT skapar många nya möjligheter, men ökar i många fall belastningen på människan och ger upphov till negativ stress så kallad IT-stress. IT-stress som reaktion är inte annorlunda än annan stress, det är källorna till stressen som är nya eller förändrade. IT-stress kan delas upp i tre delar: informationsstress som beror på att flödet av information är ostrukturerat vilket gör det svårt att finna det som är relevant, teknikstress som beror på att tekniken inte fungerar så att arbetet får oplanerade avbrott samt förändringsstress som uppstår när användarens arbetssituation återkommande förändras. Till detta kan även läggas att kravet på ökad nåbarhet, det så kallade 24-timmarsamhället, också kan leda till stress.

Vikten av rätt belysning, rätt synavstånd etc. för att uppnå en god arbetsmiljö är känt sedan länge. Det ökade användandet av datorer leder till högre krav på synergonomi i arbetet eftersom bildskärmsarbetet i hög grad är ett arbete med visuella krav. Det är viktigt att belysningen, arbetsplatsen och arbetsmaterialet utformas för att användaren ska se bra, må bra och inte få besvär.

Individens förutsättningar

För individerna i arbetslivet är villkoren påtagligt olika. Begreppen individens resurser och handlingsutrymme i samverkan med varandra, är klargörande för att förstå individens möjlighet att verka i sin miljö. I första hand kan man säga att de förutsättningar under vilka man agerar

beror av var man bor, vem man är och vad för slags arbete man har. Konkret handlar det om kategorier av följande art: om man är kvinna eller man, vilken familjesituation man befinner sig i, vilket slags arbete man har, vilken utbildning man har, ålder, i vilken region man bor i och slutligen vilket ursprung man har. Det står klart att arbetslivet inte kan ses som en homogen enhet, utan att man snarare bör tala om olika slags arbetsliv.

Dagens arbetsliv består av såväl klart positiva inslag som problematiska eller t.o.m. hotfulla drag. Utfallet för indvidens del är avhängigt av vilken kapacitet var och en har att möta de förändringar och situationer som uppstår i arbetslivet, vilket i sin tur är intimt förknippat med de ovan nämnda faktorerna.

Det är långt ifrån alla som finner sin situation i arbetslivet utsatt. Tvärtom upplever många att de nya villkoren ger dem frihet, stimulans och nya möjligheter. Men risken att bli utsatt är i dag betydligt större än för bara tio år sedan. Utsattheten tar sig många olika uttryck och berör bl.a. förändrade villkor inom arbetsorganisationen som gör att människor måste arbeta mer. Det ställs större krav på individens resurser, allt från ökade kompetenskrav till vilja till utveckling och initiativkraft. Kompetenskraven har breddats inom i stort sett alla yrken. Tempot är högre och arbetsuppgifterna ofta bredare och mer krävande. Följden kan bli såväl psykisk som fysisk utslitning, t.ex. i form av stressjukdomar och värk. Ett hårdnande klimat på arbetsplatsen innebär också att relationerna arbetskamrater emellan lätt blir mer ansträngda, ibland med drastiska följder såsom mobbning och trakasserier av olika slag.

Nedskärningar särskilt inom den offentliga sektorn har dessutom lagt tunga bördor på personal inom vitt skilda kategorier, samtidigt som trycket på olika institutioner ökar genom den höga arbetslösheten. Personalen vittnar om trötthet, rädsla och undergivenhet. Hotet om att förlora jobbet gör att många accepterar långt mer än vad de själva uppfattar som värdigt, ett fenomen som brukar benämnas "tystnaden på arbetsplatserna". Ytterligare ett problem i detta sammanhang är att många går till jobbet trots att de är sjuka. (Lundström/Wickström 1997, Ohlsson, 1998, Aronsson m.fl. 1999)

Detta kan tyckas vara en dyster bild som målas upp, men för att kunna förändra situationen och vända utsattheten till utveckling är det helt nödvändigt att ta fasta på och definiera de konkreta problemen i arbetslivet. Arbetslivsdelegationens slutbetänkande är i detta avseende en redovisning av viktiga områden och problem i arbetslivet ägnat att ge underlag för fortsatt diskussion av angelägna frågor.

Referenser

Andersson, Åke E., Fürth, Tomas, Holmberg, Ingvar (1997), *70-talister. Om värderingar förr, nu och i framtiden*, Stockholm.

Andersson, H., Bredbacka, Ch. (1998), *Den ljusnande framtid är vår? Femton visioner om arbetslivet.* Stockholm.

Andersson, Å. E., Sylwan, P. (1997), *Framtidens arbete och liv*, Stockholm.

Arbetslöshetens villkor – om ungdomsarbetslöshet och marginalisering i de nordiska länderna(1998), Ura 1998:3, AMV, Stockholm.

Arbetsmarkanden för invandrare(1998), Ura 1998:1, Arbetsmarknadsverket, Stockholm.

Arbetsmarknadspolitik i förändring(1998), Arbetsmarknadsstyrelsen, Stockholm.

Arbetsmiljö 97, (1998) Arbetarskyddsstyrelsen

Arbetslivsfakta(1999), Utges av Arbetarskyddsstyrelsen, Arbetsmarknadsstyrelsen, Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen. nr.1/99, Stockholm.

Arbetsskador 1997, Arbetarskyddsstyrelsen och SCB

Aronsson, G., Sjögren, A. (1994) *Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet.* Stockholm.

Aronsson, G., Kilbom, Å. red. (1996), *Arbete efter 45. Historisk, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet.* Stockholm.

Aronsson, G., Gustafsson, K., Dallner, M., (1999) "Sjuk på jobbet. En empirisk studie av sjuknärvaro." i *Arbetsmarknad och arbetsliv* nr.1, Stockholm.

Björklund, A. m.fl. (1998), *Välfärdspolitik i kristid – håller arbetslinjen?* Stockholm.

Granskning av sjukfall pågående 1998-09-04, Riksförsäkringsverket.

Isacsson, Maths (1998), Det flexibla arbetets renässans" i *Framtider* 3/98, Stockholm.

Jonung, C. (1997), "Yrkessegregering mellan kvinnor och män" i Persson, I., Wadensjö, E. red. (1997), *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.* SOU 1997:137 Stockholm.

Kvarstående arbetslösa(1999), AMS Statistiktjänster, Stockholm.

Kvinnor och män på arbetsmarknaden (u.å.), ALI/SCB, Stockholm.

Kvinnors och mäns löner 1997.(1998) Stockholm.

Lundström, U., Wickström, K.(1997), *Om jobbet och värdigheten. Fasta förhållanden och lösa förbindelser*, Stockholm.

Magnusson, L. (1997), *Sveriges ekonomiska historia.* Stockholm.

Meyerson, E. M., Petersen, T. (1997) i Persson, I., Wadensjö, E. red. (1997), *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.* SOU 1997:137 Stockholm.

Ny tid nya tankar? Ungdomars värderingar och framtidstro.(1998), Ungdomsstyrelsens utredningar 10, Stockholm.

Ohlsson, I. (1998), *Den farliga tystnaden. Yttrandefrihet och inflytande i arbetslivet*, Stockholm.

Ohlsson, J., Öhman, J., "Kvinnliga och manliga chefer - finns det ett glastak? " i *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.* Red. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil, SOU 1997:137, Stockholm.

Ohlsson, R., Olofsson, J. (1998), *Arbetslöshetens dilemma.* Stockholm.

Persson, I., Wadensjö, E. red. (1997), *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.* SOU 1997:137 Stockholm.

Persson, I., Wadensjö, E. red. (1997), *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* SOU 1997:136 Stockholm.

Puranen, Bi (1998), *Rapport 90-tal.*

På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 1998, (1998) SCB, Stockholm.

Schröder, L., (1991), *Springpojkar och språngbrädor*, Stockholm.

Sverige framtiden och mångfalden. Slutbetänkande från invandrarpolitiska kommittén. SOU 1996:55, Stockholm.

Ty makten är din... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. SOU 1998:6, Stockholm.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. (1998), *Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön.* Stockholm.

Wetterberg, G., "Den nygamla sysselsättningen" i Andersson, H., Bredbacka, Ch. (1998), *Den ljusnande framtid är vår? Femton visioner om arbetslivet.* Stockholm.

Wikman, A., Andersson, A., Bastin, M. (1998), *Nya relationer i arbetslivet – en rapport om tendenser mot flexibla marknadsrelationer i stället för permanenta anställningsrelationer.* Stockholm.

Del II

Forskningsrapporter

I följande avsnitt redovisas ett antal forskningsrapporter där aktuella trender inom arbetslivet redovisas och analyseras.

Avgörande för arbetslivets utveckling är, i stor utsträckning, den ekonomiska och tekniska utvecklingen, liksom formerna för hur olika verksamheter organiseras. Grunden till att det svenska arbetslivet utvecklats i en viss riktning finner vi emellertid i vår historia. Mot bakgrund av detta skildras den ekonomisk–historiska utvecklingen i Sverige under efterkrigstiden översiktligt och den ekonomiska, tekniska och organisatoriska utvecklingen under 1990-talet.

Några av de mest avgörande frågorna inom dagens arbetsliv rör ledningsstrategier och förändringen av dessa, anställningsformerna och de övriga villkor för individen som intimt hänger samman med dessa samt kunskaps- eller kompetensutveckling. Fyra av forskarbidragen behandlar dessa frågor mer ingående och nya perspektiv målas upp inom respektive område.

Del II

Forskningsrapporter

Ett arbetsliv i förändring – Sverige 1950–2000

LARS MAGNUSSON

Tre industriella revolutioner

Vi tycker oss leva i ett arbetsliv där omvandling och förnyelse verkar gå allt fortare. Till viss del stämmer detta säkerligen. En snabb förändringstakt inom arbetslivet har emellertid varit ett karaktärsdrag för hela det sekel som vi nu är på väg att lämna. I första hand måste denna omvandling och förändring ses i ljuset av det industriella produktionssättets och ekonomins utveckling under samma tid. Det är inte mer än hundra år sedan som detta produktionssätt på allvar fick fotfäste i vårt land, och faktiskt inte mer än sextio år sedan som det mätt i antalet anställda kom att avlösa jordbruket som det dominerande produktionssättet. Självklart innebar dess snabba framväxt en lika stor och dramatisk omställning som när vi nu håller på att lämna industrialismen – åtminstone i sin traditionella tappning. Industrialismens intåg innebar bl.a. att människor måste lämna invanda miljöer och lära upp sig i nya typer av jobb. Då liksom nu tycks det främst vara den yngre generationen som går före. Det är bland dem förändringens vind blåser som starkast.

På det hela taget följer utvecklingen i Sverige det generella mönstret för industriländerna. Sverige är och har sedan länge varit en liten och relativt öppen ekonomi starkt beroende av sin omvärld. Samtidigt existerar några specifika särdrag som har haft betydelse för tempot och dynamiken i det svenska utvecklingsförloppet.

Den industriella ekonomins utveckling under de senaste hundra åren brukar inte sällan, i generella termer, beskrivas som tre industriella revolutioner vilka avlöst varandra (Magnusson 1999; Greenwood 1997). Den *första* industriella revolutionen inträffade under 1800-talet och innebar fabrikssystemets introduktion samt införandet av nya maskiner som drevs av vatten, ånga eller (ännu i mindre grad) elektricitet. Denna

revolution inträffade vid olika tidpunkter i olika länder. I Sverige skedde ett kraftfullt genombrott för de nya produktionsmetoderna vid sekelskiftet 1900.

På bred front innebar den första industriella revolutionen en avlösning av det gamla hantverkets arbetsmetoder och arbetsliv. Genom mekanisering förändrades många arbeten i grunden medan helt nya jobb tillkom. Den förutsatte dock fortfarande existensen av omfattande yrkeskunskaper hos en stor del av arbetskraften. Arbetet i de nya fabrikerna karakteriserades av en hierarkisk uppdelning mellan i synnerhet yrkes- och icke yrkesarbetare. En bestämd könsarbetsdelning utvecklades också där kvinnor ofta kom att inta underordnade positioner i förhållande till män. (Göransson 1993)

Den *andra* industriella revolutionen kom att få sitt genombrott i USA ungefär vid samma tid, men spred sig dock inte till andra industriländer förrän under mellankrigstiden. Den kom att få sin höjdpunkt under de s.k. gyllene åren efter andra världskriget fram till i mitten av 1960-talet. Dess främsta karaktärsdrag var massproduktion med syfte att åstadkomma sjunkande styckekostnader och ekonomiska skalfördelar (Chandler 1990). En viktig förutsättning var en rad tekniska innovationer, t.ex. motorer för bilar och annat samt kanske i synnerhet det alltmer spridda nyttjandet av elektriciteten. I allt väsentligt byggde också den andra industriella revolutionen på utvecklingen av en massmarknad för relativt homogena konsumtionsartiklar. Den snabba spridningen av bilar, hushållsmaskiner och andra s.k. varaktiga konsumtionsartiklar brukar ofta få symbolisera förutsättningen för den andra industriella revolutionen. Massproduktion i stor skala innebar ett väsentligt annorlunda arbetsliv än under den första fasen av industriell expansion. Nya sätt att organisera arbetet tillkom, kärnan var en långtgående arbetsdelning t.ex. i form av det löpande bandet. I takt med den ökade mekaniseringen blev fabriksarbetet allt mer rutiniserat och styrt uppifrån av ingenjörer och andra specialister. Särskilt under mellankrigstiden skedde mot denna bakgrund ett genomslag för vad som ibland kallats vetenskaplig arbetsledning eller taylorism – eller med en ännu bredare term: rationaliseringsrörelsen (De Geer 1978). Generellt sett innebar detta en homogenisering av arbetet och arbetsvillkoren och att de ofta knivskarpa skillnaderna mellan olika arbetarkategorier tenderade att minska. Under den andra industriella revolutionen kom det industriella produktionssättet att nå sin höjdpunkt. I de flesta industriländer uppnådde industrisektorns andel av BNP – liksom de industrisysselsattas andel av den totala arbetskraften – unikt höga siffror kring 40 %. Den andra industriella revolutionens gyllene era under 1950- och tidigt 1960-tal kännetecknades också av en unikt hög tillväxttakt på de flesta håll, inte minst i Sverige (Magnusson 1996).

Också det som har kommit att betecknas "den svenska modellen" har sina rötter i den andra industriella revolutionen. Det bör betonas att denna modell inte alls var unik för Sverige men att den i vårt land kom att få ovanligt renodlade drag. Begreppet "den svenska modellen" används ofta på skiftande sätt. Dess kärna är otvivelaktigt de partsrelationer som kom att växa fram fr.o.m. 1930-talet, den s.k. Saltsjöbadspolitiken. Grunden lades då för ett samarbete mellan arbetsmarknadens parter som i stort sett kom att gälla fram till 1970-talet. Under denna period var konfliktbenägenheten låg på arbetsmarknaden. Den svenska modellen kännetecknades vid sidan av en långtgående korporatism också av en ovanligt hög centraliseringsgrad för fackliga- och arbetsgivarorganisationer. Centralismen tog sig bl.a. uttryck i centrala löneförhandlingar mellan parterna – en regel som i stort sett gällde hela perioden från mitten av 1950-talet fram till i mitten av 1980-talet– samt en sammanhållen lönepolitik från de fackliga organisationernas sida som har kallats "den solidariska lönepolitiken". Denna skapade – tillsammans med utbuds- och efterfrågeförhållandena på svensk arbetsmarknad i en situation av full sysselsättning – grund för en löneutjämning som var ovanligt stark i ett västeuropeiskt perspektiv. Utan tvivel var också ett relativt homogent industriarbete en av de strukturella förutsättningarna för den solidariska lönepolitiken och den långtgående utjämningen (Johansson/Magnusson 1998).

Under 1970-talet avlöstes de gyllene åren av en kris som på sikt skakade grundvalarna för den Andra industriella revolutionen. I USA och Västeuropa bantades den traditionella industrisektorn i snabb takt. Då tycktes externt tillkomna makroekonomiska chocker i kölvattnet av oljekriser och den amerikanska krigföringen i Vietnam vara den huvudsakliga bakgrunden till denna industrikris. Men mera långsiktiga förändringar var förmodligen också viktiga. Framförallt tre sådana förefaller fundamentala.

Det gällde för det *första* den ökade globaliseringen av världsekonomin och den industriella tillväxten i många områden utanför det "gamla" industriella kärnområdet. Man kan naturligtvis mena olika saker med "globalisering", men om man använder begreppet som en beteckning på en tendens till ökad ekonomisk internationalisering går det att hävda att en kraftig ökning av världshandeln och finansiella transaktioner har ackompanjerats av tullsänkningar och avreglering av finansmarknaderna, vilket i sin tur skapade ytterligare en skjuts för en ökad internationell konkurrens. Detta kraftiga konkurrenstryck både inom industri- och tjänsteproduktion är idag en påtaglig realitet som sätter upp betydligt snävare ramar för vad t.ex. en enskild nationalstat kan ta sig för (Reich 1992; Dicken 1998). Här spelar förstås övernationella organ, t.ex. EU, en roll för att reglera den snabbt växande interna-

tionella marknadsekonomin, samtidigt som de ytterligare forcerar internationaliseringen genom homogenisering av institutionella hinder etc.

För det *andra* gällde det införandet av nya tekniska innovationer, i synnerhet inom mikroelektroniken (ICT). I dess kölvatten uppstod nya branscher för tillverkning av nya produkter och tjänster. Av än mer genomgripande betydelse var effekterna för produktion och arbetsorganisation. En allt större del av det traditionella industri- men också tjänstearbetet kunde nu styras och i stor utsträckning också utföras med hjälp av datorer. Den nya tekniken skapade också förutsättningar för ett mera flexibelt och decentraliserat arbete (Freeman-Soete 1994). Samtidigt – för det *tredje* – förstärktes kraven på en ökad flexibilitet i produktionen genom förändrade preferenser bland konsumenterna. En alltmer kräsen konsumentskara – åtminstone i de västliga industriländerna – ställde krav på en mera personligt inriktad konsumtion. Man var inte längre beredd att acceptera den strömlinjeformning av livsstilar som masskonsumtionen till stora delar förutsatte. Överallt restes – från mitten av 1960-talet – kritik mot konsumtionssamhällets konformism och likriktning. Det är knappast möjligt att förstå de moderna management-lärornas starka betoning av "lean production", "just in time", kundstyrning osv. utan att ta hänsyn till denna grundläggande preferensförändring. Kraven på snabbare omställning av produktionen samt tillverkning av många olika modeller och därmed kortare serier har kommit att bli ett allt viktigare konkurrensargument på marknaden.

Omvandlingens kännetecken

Den *tredje* industriella revolutionen har under de senaste tre decennierna drivit fram en rad förändringar av vilka fem förefaller vara de mest spektakulära. För det *första* är det tydligt att den traditionella industrisektorn fallit tillbaka kraftigt – både mätt som andel av BNP och i termer av sysselsättning – i samtliga mogna industriländer. Istället ökar i synnerhet en sektor som i brist på bättre brukar kallas "tjänstesektorn". Trots detta vore det en förhastad slutsats att mot denna bakgrund tala om industrisamhällets död och tillkomsten av ett postindustriellt tjänstesamhälle. Många av dessa nya "tjänster" är i själva verket "industrirelaterade tjänster" och har uppstått mot bakgrund av införandet av ny teknologi och/eller nya sätt att organisera arbetet och tillverkningen. ICT-tekniken har t.ex. inneburit att en hel del av de arbetsuppgifter som tidigare klassats som "industriella" numera utförs på kontor vid ett skrivbord. I andra fall har s.k. outsourcing inneburit att tidigare industriellt arbete inom företaget nu istället förts över på ett

separat företag som nu utför dessa sysslor i form av tjänster. Vid sidan av detta har också en mera "renodlad" tjänstesektor inom kommunikation, service, handel, utbildning, vård etc. ökat sin andel av sysselsättningen. I Sverige har en stor del av denna ökning – åtminstone fram till i början av 1990-talet – skett med olika offentliga arbetsgivare som huvudmän. Det gäller i synnerhet vård, omsorg och utbildning. I andra mogna industriländer är det framförallt den privata tjänste- och servicesektorn som ökat kraftigt (Magnusson 1999).

Det *andra* viktiga kännetecknet på den kraftiga omställning som för närvarande pågår är det förändrade arbete som uppstår i kölvattnen av att ny teknik och nya sätt att organisera verksamheter införs. Tjänstearbetet är i flera avseenden radikalt annorlunda än den gamla typen av industriarbete – och som vi såg ökar den förra kategorin kraftigt. Dessa skillnader kan ses i form av olika dimensioner. Inom de tillverkande företagen innebär det en viktig skillnad att arbetet nu blir mindre hårt styrt lokalmässigt. ICT-tekniken möjliggör arbete vid flera olika arbetsstationer samt att de personer som tillsammans utför en arbetsuppgift inte alls behöver finnas i samma lokal. Mot denna bakgrund skapas förutsättningar för nya decentraliserade lösningar när det gäller arbetsorganisation inom företag. På samma gång läggs en grund för annorlunda företagsmässiga lösningar. I de fall detta anses lämpligt kan en större andel uppdrag/tjänster läggas utanför företagets ram, s.k. outsourcing. Också tidsmässigt skapas förutsättningar för en ökad flexibilitet. En stor del av tjänstearbetet är inte beroende av att det utförs på ett koordinerat sätt vid en viss given tidpunkt. Detta innebär att mera individuella lösningar i form av flextider, ledigheter etc. blir möjliga.

Tjänstearbete är också i andra avseenden – och har alltid varit – annorlunda än det hårt styrda industriarbetet. En viktig dimension av detta är de annorlunda krav på kompetens som ställs. Det är för ensidigt att hävda att en övergång från industri- till tjänstearbete generellt sett alltid innebär krav på *ökad* kompetens. Mer centralt är de *annorlunda* kompetenser och färdigheter som efterfrågas. Denna utveckling brukar ibland beskrivas med att humankapitalet blir en allt viktigare faktor. Det gäller förstås i synnerhet inom företag där ett litet antal människor har ansvar för allt större kapitalvärden, både reella och s.k. immateriella. Mot denna bakgrund blir mer generella egenskaper som ansvar och omdöme grundläggande. En annan sida av detta är att ett individualiserat tjänstearbete är mycket svårt att övervaka, vilket också förutsätter en hög grad av ansvarstagande och omdöme. Till detta kommer att tjänstearbete ofta förutsätter bred allmänkompetens. Individen behöver inte vara en skicklig specialist utan förutsätts istället ha god allmänbildning och kapacitet att anpassa lösningar till förändrade förutsättningar. I enklare servicearbeten är den formella kompetensnivån

ofta lågt satt men istället förutsätts ofta en hög grad av social kompetens.

För det *tredje* kan vi till viss del relatera förändringar av anställningsformerna till den större omställningsprocess som vi talar om här. Det är för mycket sagt att hävda att heltidsarbete och fast anställning tidigare var det normala tillståndet. I så fall har det bara gällt en ganska kort period i industriarbetets och industrialismens historia. Så sent som under mellankrigstiden var olika former av tidsbegränsade jobb, inklusive säsongsarbete mycket vanliga. Också under efterkrigstiden då den heltidsarbetande fast anställde utgjorde normen fanns många undantag till denna regel. Det gällde i synnerhet kvinnor som i stor omfattning arbetade deltid för att kunna kombinera lönearbete med hemarbete och skötsel av barn.

Trenden, åtminstone under den senaste tioårsperioden, är emellertid entydig för de flesta mogna industriländer: en relativt kraftig ökning av löntagare med tidsbegränsade förordnanden. Ett problem i sammanhanget är att detta fenomen är ytterst svårt att fånga i statistiska termer. Det beror till stor del på att människor rör sig mellan olika former av anställningar liksom mellan arbete, arbetslöshet och studier etc., vilket en konventionell statistik som utgår ifrån läget vid ett visst mättillfälle har svårt att fånga. Också i Sverige kan vi se att andelen s.k. projektanställningar och andra former av tillfälliga anställningar har ökat under 1990-talet. Räknar vi dessutom in vikariaten och antar att en del av de s.k. egenanställda i Sverige idag, egentligen utgörs av personer som arbetar på lösa kontrakt och i många fall skulle vilja ha ett nytt arbete så utgör denna andel kanske uppemot 15 % av arbetskraften. Det gäller i så fall mer än 300 000 individer (Wikman m.fl. 1998).

Orsaken till att allt fler fått lösare anställningskontrakt än tidigare är komplex. En viktig faktor är säkert den höga arbetslöshet som existerat inom t.ex. EU-området under senare decennier, vilket skapat en minskad beredvillighet från arbetsgivarnas sida att binda upp arbetskraft mer långsiktigt. Men också andra faktorer är här av betydelse. Det går knappast att förneka att också nya krav på flexibilitet, den större omställningshastigheten, kortare produktcykler, krav på snabbare kompetensutveckling hos individen etc. spelar en viktig roll i sammanhanget. Uppenbart är hur som helst att omfattningen av de "lösare förbindelserna" är påtagligt högre inom den växande tjänste- och servicesektorn än inom den traditionella tillverkningsindustrin. Inom industrin är det troligtvis främst i de "outsourcade" tjänsteföretagen som andelen projekt- och andra former av tidsbegränsade tjänster är mest vanliga. Det kan också noteras att andelen tillfälligt anställda inom den offentliga servicesektorn (vård och omsorg) i Sverige har ökat påtagligt under 1990-talet.

En *fjärde* företeelse som kan kopplas samman med den tredje industriella revolutionen är den höga arbetslöshet som växte fram redan under 1970-talet i de flesta gamla industriländer och som har tenderat att bita sig fast. Efter en mycket hög tillväxt under de första årtiondena efter Andra världskriget kom perioden från 1970 och fram emot slutet av 1980-talet att kännetecknas av en betydligt lägre tillväxt. Många gamla industriella regioner och branscher i USA och Västeuropa fick under denna period erfara en betydlig bantning av både produktionskapacitet och antal anställda. Miljoner av arbetstillfällen inom den traditionella industrisektorn försvann. Arbetslösheten kom att etableras på en nivå som de flesta industriländer inte erfarit sedan 1930-talet. Denna nivå har bara så småningom kunnat kämpats ned i takt med att nya branscher fått fart, särskilt inom ICT-området, tjänste- samt servicesektorn. Detta gäller t.ex. USA, Nederländerna, Storbritannien och Danmark. I vissa länder har arbetslösheten dock bestått på en mycket hög nivå, t.ex. i Tyskland, Spanien och Finland. I Finland – liksom Sverige – kom den höga arbetslösheten dock att infinna sig påtagligt senare än på andra håll, inte förrän efter 1990. Åtminstone i Sverige berodde detta förmodligen till stor del på den överbryggningspolitik i syfte att upprätthålla sysselsättningen som en rad av socialdemokratiska (liksom borgerliga) regeringar förde från mitten av 1970-talet och drygt tio år framåt (Magnusson 1994; Lindbäck 1997; Jonung 1999). Genom devalveringar och växelkursförändringar upprätthölls sysselsättningen på en hög nivå men till priset av inflation och obalanser i ekonomin som otvivelaktigt förvärrade nedgången i början av 1990-talet. Huvuddelen av de mer än 500 000 arbetstillfällen som försvann under krisen i början av 1990-talet fanns i den traditionella industrisektorn. Vid mitten av 90-talet späddes detta på med avgångar också från den offentliga sektorn (vård, omsorg etc.). En del av dessa jobb har sedan återvänt – men knappast till den traditionella industrisektorn som för närvarande inte ökar sin andel sysselsatta.

Vid sidan av den efterfrågebetonade keynesianska tolkningen har det främst framförts två huvudsakliga "strukturella" orsaksförklaringar till den fortsatt höga arbetslösheten i synnerhet inom EU-området (t.ex. Bean 1994). I den ena förklaringen har det hävdats att den europeiska arbetsmarknaden karaktäriseras av betydande s.k. miss-matchningsproblem. Det innebär att den arbetskraft som utbjuds är annorlunda med avseende på kompetens etc. än den som efterfrågas. Det betyder att vi får en överhettad arbetsmarknad med arbetskraftsbrist inom vissa delar av ekonomin medan arbetslösheten fortsätter att vara mycket hög på andra håll. Den andra huvudförklaringen som presenterats hävdar att den europeiska arbetsmarknaden kännetecknas av olika stelheter. En stel lönestruktur, höga ersättningsnivåer vid sjukdom och arbetslöshet

etc. skapar enligt detta synsätt svaga incitament för att ta jobb till relativt låga löner t.ex. inom den privata servicesektorn. Utan tvivel kan båda synsätten ha fog för sig. De länder som under senare år på ett mera tydligt sätt lyckats minska sin arbetslöshet – t.ex. USA, Nederländerna och Storbritannien – har lyckats etablera en kraftig ökning av mer kvalificerade jobb inom industri- och tjänstesektor *samtidigt* som antalet jobb inom den låglöneintensiva servicesektorn har ökat.

För Sveriges del kännetecknas läget fortfarande av en hög arbetslöshet som visserligen sjunkit under de två senaste åren men som ändå ligger kring 10 % om vi räknar in dem som finns i arbetsmarknadsåtgärder. Förvärvsfrekvensen har också sjunkit påtagligt i Sverige under 1990-talet, från drygt 80 % till strax under 75 %. Nedgången verkar vara någorlunda neutral med avseende på kön men knappast när det gäller ålder och etnicitet. Sålunda har andelen i arbete inom grupperna under 25 och över 55 minskat kraftigare än i övriga grupper. På samma sätt har förvärvsfrekvensen bland invandrare sjunkit kraftigt under 1990-talet.

För det *femte*, till sist, kan vi också se de förändringar i relationen mellan parterna på den svenska arbetsmarknaden i ljuset av den omställning som vi här talar om. Under lång tid kännetecknades relationen mellan parterna, i synnerhet i Sverige, men också i de flesta andra mogna industriländer, av långtgående centralisering. I Sverige kom den s.k. svenska modellen att symbolisera denna centrala förhandlingsmodell inom vilken fackföreningarnas och arbetsgivarnas centralorganisationer i hög grad gjorde upp om löneutrymmet. Denna modell har under de senaste decennierna kommit att nedmonteras. På många håll har det inneburit en kraftig försvagning av parternas ställning. Detta kan spåras i ett minskande antal fackföreningsmedlemmar och färre kollektivavtal med lägre grad av täckning. Även om det senare knappast har inträffat i Sverige har det ändå skett betydande förändringar också på detta område i vårt land. I sin gamla mening har den svenska modellen eller Saltsjöbadspolitiken upphört att fungera genom SAF:s och arbetsgivarnas vägran att på ett mera organiserat sätt fungera som part. Det har också skett en maktförskjutning från central nivå till förbundsnivå inom de fackliga organisationerna.(Johansson/Magnusson 1998:kap 10) Ny teknik, nya sätt att organisera en alltmer tjänstebaserad och allt mindre homogen produktion skapar också ett tryck mot en upprustning av den lokala fackliga nivån på många avtalsområden.

Det nya arbetslivet

Arbetslivet står idag mitt i en stor förändringsprocess som vi ännu inte sett slutet på. Vi har i det föregående diskuterat några av de främsta kännetecknen på denna omvandling. Frågan är då vilka allmänna konsekvenser utvecklingen får på lite längre sikt. Vi skall i det följande diskutera tre sådana möjliga konsekvenser och utvecklingslinjer på lite olika plan.

För det *första* är det troligt att den relativa ökning av tjänstearbetet och minskningen av det traditionella industriarbetet som vi kunnat skåda under de senaste årtiondena är en trend som kommer att fortsätta. Det innebär å ena sidan att det vi kallar tjänste- och servivcesektorer kommer att fortsätta att öka sin relativa andel mätt i antal sysselsatta. Å andra sidan får vi också stora förändringar inom det som vi kan kalla industrisektorn. Även här kommer tjänstearbetet att öka på bekostnad av ett traditionellt industriarbete. Vi kan också göra en uppdelning av tillverkningsindustrin i två olika sektorer: den gamla traditionella tillverkningsindustrin och en ny spjutspetsinriktad industri med ett högt förädlingsvärde som grundar sig på mer eller mindre unika kompetenser och färdigheter. Ett grundläggande drag allt sedan 1970-talet är otvivelaktigt den skarpa kostnadspress och konkurrens som råder i synnerhet inom den traditionella tillverkningsindustrin. Det innebär att vi kommer att se mer av sådant som vi idag talar allmänt om: "outsourcing" av enklare arbetsuppgifter inom industrin till underleverantörer samt fortsatt "downsizing" i termer av antalet anställda. Denna utveckling drivs förstås också av ny (ICT) teknik, men måste även ses som ökad konkurrens och ökat rationaliseringstryck. Samtidigt kommer förmodligen arbetstillfällena inom spjutspetssektorn att öka. Dessa kommer främst att ha karaktär av relativt kvalificerade jobb med högt tjänsteinnehåll. Utrymmet för arbete med lägre kompetenskrav kommer att minska i takt med att ny teknik införs och "outsourcing" blir allt mer vanligt.

För det *andra* skapar denna utveckling – som vi redan noterat – en utgångspunkt för radikalt annorlunda arbetsförhållanden än de som gällde tidigare, för en majoritet arbetstagare. En rad av de nya krav som växer fram i takt med att ett mindre styrbart och homogent tjänstearbete etableras samlas ofta under beteckningen "ökad flexibilitet". Ett mindre hårt styrt arbete i termer av tidsmässig och geografisk placering, har otvivelaktigt en rad fördelar för individen. Det är förmodligen mera omväxlande och ger åtminstone ökade potentiella möjligheter till en mer individuell planering av människors totala livssituation. Samtidigt försvinner en hel del av de arbetsmiljöproblem som trots allt fortsatt att

vara en följeslagare inom industriell tillverkning: buller, skadliga ämnen, farliga miljöer m.m.

Samtidigt skapar ett mer "gränslöst" arbete nya problem. Det är viktigt att konstatera att det faktiskt existerar stora skillnader mellan olika typer av tjänstearbete. För många kan ökad flexibilitet, som sagt, ge upphov till positiva effekter. Det gäller förmodligen i första hand kvalificerat tjänstearbete. För andra kan det dock innebära att man ständigt måste stå beredd att rycka in och att möjligheten att förena t.ex. familj och arbete ytterligare minskar. Det nya arbetslivet för också med sig nya arbetsmiljöfaror som vi nu börjar skönja: ett stillasittande arbete vid datorarbetsplatser som leder till allmänna hälsoproblem, förslitningsskador etc. Krav på att ständigt vara "on line" eller "just in time" kan också av många uppfattas som ytterst stressigt.

I Sverige har vi sedan 1960-talet satsat stora resurser på att skapa en lagstiftning och ett regelsystem som till stora delar avsett att lösa den traditionella tillverkningsindustrins arbetsmiljöproblem. Också forskningen kring arbetsmiljöns faror har kretsat kring villkoren inom industrin. Mycket mindre resurser har satsats på att uppmärksamma de nya arbetsmiljöproblem som uppkommit i takt med att tjänste- och servicearbetet växt i omfattning. Liksom inom tillverkningsindustrin har även dessa arbeten under senare år utsatts för allt högre krav på rationalisering och kostnadseffektivitet, vilket i sin tur skapat grogrund för ökade arbetsmiljöproblem. Men, som redan nämnts, ser dessa problem annorlunda ut än inom industrin. Det är inte heller säkert att sådana problem på något enkelt sätt kan lösas på den centrala nivå som varit en av hörnstenarna i den tidigare förda svenska arbetsmiljöpolitiken. Centralt fastställda gränsvärden och regler kan inte lösa problem som ofta avser individuella hälsofrågor och lokala förhållanden. För att utveckla ett mer individuellt och lokalt arbetsmiljöarbete spelar, utan tvivel, de lokala parterna en avgörande roll.

För det *tredje* framstår det som troligt att arbetsmarknaden kommer att vara betydligt mer segmenterad än vad vi har varit vana vid, i synnerhet i Sverige. I enlighet med vad som redan sagts kan vi för närvarande skönja en uppdelning av arbetsmarknaden i fem sektorer. Vi kommer att ha en *högkompetenssektor* av industri- och tjänsteproduktion med ett högt förädlingsvärde. Det är naturligtvis viktigt för ett land som Sverige att denna sektor förmås växa. Genom att satsa resurser på teknologisk och annan spjutspetsutbildning och genom att delta i den globala ekonomin kan vi förhoppningsvis se till att så blir fallet. Det är troligt att vi inom denna sektor kommer att återfinna morgondagens elitarbetare med förhållandevis hög lön, goda arbetsvillkor och flexibla lösningar när det gäller arbetstider, etc. En viss del av dessa kommer förmodligen inte att vara fast anställda – men projektarbetet är något

som de snarare väljer själva än låter sig påtvingas. Inom denna sektor kommer arbetslösheten att vara mycket liten eller obefintlig.

Vid sidan av denna sektor kommer vi också att ha en *traditionell* sektor som i första hand sysslar med industriell tillverkning. Här ser löner och arbetsvillkor annorlunda ut än i den första sektorn. Till skillnad från företagen i den förra gruppen innehar de ingen unik kompetens som ger dem en monopolställning och ett högt förädlingsvärde. De utsätts istället för en allt hårdare global konkurrens. Företagen inom den traditionella sektorn kommer att tvingas konkurrera om de underleverantörsuppgifter som blir alltmer "out-sourcade" eftersom högkompetensföretag väljer att köpa från marknaden istället för att själva tillverka. De måste rationalisera för att klara sig – att detta har betydelse för vilka löner och arbetsvillkor som kan erbjudas torde stå ganska klart. Med tanke på den hårda rationaliseringspress som de utsätts för är det knappast troligt att denna sektor kommer att öka särskilt mycket i termer av jobb. Det betyder att det kan finnas risk för en relativt hög arbetslöshet inom denna sektor.

En tredje sektor kommer i framtiden liksom idag att bestå av *offentliga tjänster och service*. Med tanke på den finansiella kris som allmänt drabbar den offentliga sektorn – inte minst mot bakgrund av den höga arbetslösheten – finns det ingenting som tyder på att denna sektor allmänt sett kommer att öka särskilt mycket i storlek. Också här har utvecklingen under senare tid snarast karaktäriserats av "down-sizing". Särskilt inom landstingen och kommunerna har budgetproblem lett till att man valt att prioritera vissa utvalda kärnfunktioner och skurit ned på sådant som inte ansetts absolut nödvändigt. Samtidigt har kraven på formell kompetens och utbildning ökat. Vi kan anta att löner och arbetsvillkor också inom denna sektor kommer att vara utsatta för ett fortsatt tryck under den kommande tioårsperioden. I vilken mån denna sektor kommer att öka eller inte under de närmaste åren beror på politiska faktorer - men ytterst ändå på hur det kommer att gå för svensk ekonomi under de närmaste åren. Alltså kan vi kanske inte heller inom denna sektor utesluta en viss arbetslöshet.

En fjärde sektor vars betydelse förmodligen kommer att öka är en enklare *privat servicesektor* med relativt låg produktivitet. I denna sektor är kraven på formell kompetens och utbildning begränsade. I normalfallet är den enskilde individen ganska lätt att ersätta. Mot denna bakgrund är ett lågt pris på enkla serviceuppdrag en nödvändig betingelse för att denna sektor skall kunna växa. Över en viss kostnadsnivå försvinner helt enkelt marknaden för jobb som enklare hantverkssysslor, renhållning i hemmen, hårvård, etc. I Sverige har denna sektor därför varit ganska liten – delvis också som en konsekvens av att den offentliga sektorn i praktiken monopoliserat en rad servicefunktioner

inom vård, barnomsorg, etc. Lönerna inom denna sektor kommer förmodligen att vara blygsamma och arbetsvillkoren mindre gynnsamma. Här kommer vi också att återfinna en hel del av de sämre beställda s.k. "självanställda". Dessa snarare tvingas att vara flexibla, "just in time" och mera otrygga på arbetsmarknaden med bara kortvariga anställningskontrakt – istället för att välja det själva. Förmodligen finns det risk för en relativt stor arbetslöshet inom denna sektor.

Det finns också anledning att nämna en femte sektor för de *utomstående*. Den består av människor som mera sällan deltar på den reguljära arbetsmarknaden. Det är här vi finner de långtidsarbetslösa, förtidspensionerade, sådana som bara har tillfälliga anställningar, studerar vidare i brist på annan sysselsättning, uppbär socialhjälp, etc. Med tanke på att förvärvsfrekvensen har sjunkit i Sverige under 1990-talet kan man befara att långt fler finns inom denna sektor nu än tidigare. Ingenting tyder heller på att denna sektor på något radikalt sätt kommer att minska i betydelse i framtiden. Utan tvivel rekryterar den individer som blivit arbetslösa i någon av de andra sektorerna och vars arbetslöshet kommit att permanentas.

Referenser

Bean, Charles (1994) "European Unemployment: A Survey". *Journal of Economic Literature*, vol XXXII (June 1994).

DeGeer, Hans (1978), *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*. SNS: Stockholm.

Dicken, Peter (1998), *The Global Shift*. Paul Chapman: London.

Freeman, Christopher – Soete, Luc (1994), *Work for all or Mass unemployment*. Pinter: London.

Göransson, Anita (1993) "Från hushåll och släkt till marknad och stat". *Äventyret Sverige.En ekonomisk och social historia.* Utbildningsradion: Stockholm

Johansson, Anders L och Magnusson, Lars (1998), *LO andra halvseklet*. Atlas: Stockholm.

Magnusson, Lars (1996), *Sveriges ekonomiska historia*. Rabéns: Stockholm.

Magnusson, Lars (1999), *Den tredje industriella revolutionen – den svenska arbetsmarknaden i omvandling*. Prisma Norstedts: Stockholm.

Wikman, Anders m.fl. (1998), *Nya relationer i arbetslivet*. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.

Jonung, Lars (1999), *Med backspegeln som kompass – om stabiliseringspolitiken som läroprocess*. ESO rapport DS 1999-9.

Reich, Robert (1992), *The Work of Nations*. Vintage Books.

1990-talets ekonomiska utveckling och arbetsmarknaden

ESKIL WADENSJÖ

Arbetsmarknadens utveckling är i mycket hög grad bestämd av den allmänna ekonomiska utvecklingen. Arbetsmarknaden är en integrerad och central del av ekonomin och förändringar i andra marknader, interna eller externa, leder till förändringar av ett lands arbetsmarknad. På samma sätt leder förändringar av arbetsmarknaden, t.ex. genom institutionella förändringar, också till förändringar av andra marknader. Syftet med denna artikel är att ge några huvuddrag av den ekonomiska utvecklingen under 1990-talet och dess effekter på arbetsmarknaden. Det görs med en uppdelning på dels konjunkturutvecklingen, dels den mer långsiktiga ekonomiska utvecklingen.

Konjunkturutvecklingen under 1990-talet och arbetsmarknaden

Snabb tillväxt, hög produktivitetsökning, låg inflation och låg arbetslöshet kännetecknade de industrialiserade länderna under 1950- och 1960-talen. Under slutet av 1960-talet började inflationen sakta stiga och produktivitetsutvecklingen blev långsammare i USA. Efter den första oljekrisen år 1973 satte inflationen fart och produktivitetstillväxten blev lägre också i Europa och Japan. I mitten av 1970-talet lades den ekonomiska politiken om anti-inflatorisk riktning i merparten industrialiserade länder med start i USA och Västtyskland och arbetslösheten sköt i höjden. Inflationen sjönk endast gradvis och vi fick ett läge med en kombination av låg tillväxt, hög arbetslöshet och hög inflation– stagflation. Den andra oljekrisen 1979 innebar att arbetslösheten steg ytterligare. Den anti-inflatoriska politiken fortsatte i delvis nya former, bl.a. i former som ledde till ett högt ränteläge. Inflationen minskade

gradvis under 1980-talet i de flesta industriländer men arbetslösheten förblev hög.

Sveriges arbetsmarknadsutveckling skilde sig i flera avseenden från den i andra industriländer. Arbetslösheten steg visserligen en del i början av 1980-talet, men inte lika mycket som i andra länder. 1980-talets andra del kännetecknades för Sveriges del av en långvarig konjunkturuppgång. 1989 och 1990 var arbetslösheten kring 1½ procent, en nivå som var sådan att den innebar att löner och priser steg i en allt snabbare takt, snabbare än i omvärlden. Överhettningen av ekonomin innebar inte bara att arbetslösheten var låg, dvs att få av dem som var i arbetskraften var utan arbete, men också att arbetskraftsdeltagandet nådde mycket höga nivåer. Framför allt ökade det kvinnliga arbetskraftsdeltagandet snabbt under 1980-talet och nådde nästan samma nivå som männens. Arbetslösheten låg under 1980-talet på ungefär samma nivå för kvinnor och män. Skillnader fanns fortfarande vad gällde antalet arbetstimmar i den mening att kvinnorna i genomsnitt arbetade färre arbete men även denna skillnad minskade under 1980-talet. Jämfört med under 1970-talet arbetade en större andel av kvinnorna heltid och bland dem som arbetade deltid arbetade allt fler lång deltid. I ett internationellt perspektiv var det kvinnliga arbetskraftsdeltagande mycket högt. Även arbetskraftsdeltagande bland äldre i aktiv ålder (55–64 år), såväl kvinnor som män, var högt i Sverige. Något som däremot oroade var en tendens till ökad sjukfrånvaro. En annan oroande tendens var att invandrarnas arbetsmarknadsläge tenderade att gradvis försämras – även under uppgången under slutet av 1980-talet.

Överhettningen kring 1990 kan hänföras till flera samverkande faktorer. En internationellt relativt stark konjunktur, en avreglering av valutamarknaden och de finansiella marknaderna med åtföljande investerings- och spekulationsboom inom fastighetsmarknaden och svårigheterna att hitta en majoritet i riksdagen för åtstramande åtgärder är några ingredienser. Överhettningen bröts år 1990 och övergick på kort tid till en lågkonjunktur, den allvarligaste under efterkrigstiden. Även till nedgången finns det flera samverkande faktorer. Några av dem var: 1) En skattereform som innebar starka incitament till sparande; 2) En internationell konjunkturförsvagning och trots detta stigande räntor kanske främst beroende på att kostnaderna för den tyska återföreningen på grund av politiska utfästelser inte gick att skattefinansiera; samt 3) En låsning av kronan till D-marken som ett första steg till inträdet i EG, trots att inflationen under 1980-talets andra del hade inneburit att kronan blev övervärderad. Bidragande till att krisen blev så djup och allvarlig var att den underskattades i sitt inledande skede och att åtgärderna därför insattes sent. (Se Jonung (1999) för en analys av stabiliseringspolitiken under de senaste decennierna.)

Krisen innebar att arbetslösheten mångdubblades från läget före krisen tills den var som djupast 1993. Under de inledande åren var uppgången i arbetslöshet högst bland männen. De delar av ekonomin som drabbades först var framför allt byggnadsindustrin och tillverkningsindustrin, branscher där merparten sysselsatta är män. Längre fram kom det också neddragningar inom den av kvinnor sysselsättningsmässigt dominerade offentliga sektorn. Skillnaden i arbetslöshet mellan män och kvinnor har därmed minskat. Arbetslösheten är dock fortfarande något högre bland män. Första kvartalet 1999 var arbetslösheten bland män 6.3 procent och bland kvinnor 5.0 procent. Se tabell 1 för uppgifter avseende 1990, 1993 och 1998.

Inte minst viktigt var att krisen ledde till ett minskat arbetskraftsdeltagande. Nedgången i arbetskraftsdeltagandet fortsatte efter år 1993. Det minskade i alla grupper men mest bland ungdomar. En konjunkturnedgång leder inte främst till att de personer som har ett arbete förlorar det utan till att de som är på väg in på arbetsmarknaden har svårt att få ett första arbete. Många ungdomar fick skjuta upp sitt inträde i arbetslivet och ungdomsutbildningen ökade snabbt på både gymnasie- och högskolenivå.

En annan grupp som fick drastiskt ökade problem var invandrarna. Det gällde speciellt de nyanlända flyktingarna men även de invandrare som anlänt under 1970- och 1980-talen drabbades hårt av krisen. Arbetskraftsdeltagandet sjönk och arbetslösheten ökade mycket drastiskt i dessa grupper. Se tabell 1 som innehåller uppgifter om utländska medborgare (de invandrare som blivit svenska medborgare ingår alltså inte).

Det finns klara skillnader i arbetsmarknadsläge mellan olika regioner i Sverige. Sådana fanns också under den extrema högkonjunkturen 1989–90. De regionala skillnaderna har bestått under 1990-talets nedgång. Det har snarast funnits en tendens till något ökade skillnader med en något mer gynnsam utveckling i storstadsområdena under framför allt uppgången under slutet av 1990-talet. Skillnaderna i regionalt arbetsmarknadsläge är också en av faktorerna bakom förändringar i flyttningsintensitet och flyttningsmönster inom landet. Under 1990-talet har rörligheten varit betydligt högre än under andra hälften av 1970-talet och 1980-talet (Storrie & Nättorp (1997). Tre tendenser är därvid tydliga: 1) Rörligheten är mer än under tidigare årtionden koncentrerad till de yngre (20–29 år); 2) Rörligheten är hög bland utländska medborgare och den går ofta från de orter där flyktingar placerats vid ankomsten till storstadsområdena; samt 3) Nettorörligheten går till stor del till regionala centra och storstäder.

Tabell 1. **Arbetsmarknadsläget 1990, 1993 och 1998**

		1990	*1993*	*1998*
Arbetslöshet	alla	1.6	8.2	6.5
	män	1.7	9.7	6.9
	kvinnor	1.6	6.6	6.0
	Stockholms län – män	0.9	8.3	5.2
	Stockholms län – kvinnor	0.9	5.1	4.4
	utländska medborgare –män	4.3	24.0	22.6
	utländska medborgare – kvinnor	3.6	17.0	17.1
Arbetskraftsdeltagande	alla	84.5	79.1	76.5
	män	86.6	80.9	79.0
	kvinnor	82.3	77.2	73.9
	Stockholms län – män	88.9	83.3	81.6
	Stockholms län – kvinnor	86.6	81.0	78.6
	utländska medborgare – män	77.9	66.2	66.5
	utländska medborgare - kvinnor	70.8	57.0	52.2

Källa: Arbetskraftsundersökningarna, SCB.

Sedan konjunkturens botten år 1993 har det skett en gradvis reduktion av arbetslösheten. Den är dock fortfarande mycket hög jämfört med läget i början av 1990-talet och också jämfört med vad som då betraktades som en nivå som var förenlig med en icke-accelererande inflationstakt, nämligen 2 till 3 procents arbetslöshet. Än långsammare har arbetskraftsdeltagandet och andelen sysselsätta återhämtat sig. Nedgången i arbetskraftsdeltagande och sysselsättning fortsatte efter 1993 och är fortfarande trots en uppgång under de allra senaste åren ännu inte uppe på 1993 års nivå.

Det kan finnas flera förklaringar till att det tar betydligt längre tid att komma tillbaka från ett läge kännetecknat av lågt arbetskraftsdeltagande och hög arbetslöshet till ett läge kännetecknat av högt arbetskraftsdeltagande och låg arbetslöshet än vad det tog att gå motsatta vägen. En förklaring till ett fortsatt lågt arbetskraftsdeltagande är att många äldre lämnade arbetslivet vid krisen med förtidspension eller med olika typer av avtalspensioner, och att de inte kommer tillbaka till arbetslöshet även om de fortfarande är under 65 år när arbetsmarknadsläget förbättras. En annan är att ungdomarnas inträdesålder i arbetslivet långsiktigt har höjts. Den ökade benägenheten bland ungdomar att studera som inträffade under 1990-talets tidiga år har inte bru-

tits under uppgången under 1990-talets senare år. En tredje faktor är att invandrare och flyktingar har fortsatta svårigheter att komma in på arbetsmarknaden trots den bättre konjunkturen. En fjärde är att långtidsarbetslösa har svårt att komma tillbaka av olika skäl – dels kan deras kunskaper och självkänsla ha skadats av att varit arbetslösa länge, dels kan det vara så att företagen vid anställningsbeslut tenderar att sortera bort de långtidsarbetslösa när det finns flera sökande.

Det fortsatt problematiska arbetsmarknadsläget kan ha sin grund både i lågkonjunkturen under början av 1990-talet och att det allmänt tar tid för ekonomier att återhämta sig efter en sysselsättningschock men delvis också på mer långsiktiga förändringar. Arbetsmarknaden kan ha förändrats i olika avseenden. Till denna fråga återkommer vi nu när vi skall diskutera de mer långsiktiga strukturella förändringarna av arbetsmarknaden.

Den långsiktiga ekonomiska utvecklingen och arbetsmarknaden under 1990-talet

Mycket av arbetsmarknadens utveckling under 1990-talet kan tillskrivas överhettningen av ekonomin under 1980-talet, den djupa krisen under 1990-talets första år och svårigheterna att återkomma till full sysselsättning efter en kris av denna omfattning. En viktig fråga är emellertid om det bakom denna kris finns mer långsiktiga utvecklingstendenser i ekonomin och arbetsmarknaden. Vi skall här se på tre grupper av faktorer: de som påverkar arbetsmarknadens efterfrågesida, de som påverkar arbetsmarknadens utbudssida samt institutionella förändringar.

Förändringar på efterfrågesidan

Arbetskraftsefterfrågans sammansättning förändras ständigt. Det är lätt att se i ett lite längre perspektiv med näringsgrenar som uppkommer, expanderar och minskar vad gäller sysselsättning. Ett tydligt exempel är tillverkningsindustrins utveckling under vårt århundrade med en lång period av tillväxt, följt av en sysselsättningsmässig nedgång under de senaste decennierna. Ännu tydligare går detta mönster att finna genom att studera olika delbranscher. Samma typ av förändringar kan vi finna om vi studerar olika yrken. Arbetskraftsefterfrågan påverkas bl.a. av hur efterfrågan ser ut i landet och i andra länder, av konkurrenssituationen gentemot producenter i andra länder, av den tekniska utvecklingen

samt vad gäller olika yrkesgrupper också av hur företagens arbetsorganisation utvecklas. Vi skall i detta avsnitt ta upp tre typer av förändringar som har framhållits som viktiga för utvecklingen under 1990-talet: ökad internationell konkurrens, tekniska förändringar och arbetsorganisatoriska förändringar. Dessa förändringar uppträder i den vetenskapliga debatten ofta som konkurrerande förklaringar. De är dock troligen främst att betrakta som kompletterande förklaringar till förändringar på arbetsmarknadens efterfrågesida.

Ökad internationell konkurrens

Den internationella handeln har ökat under de senaste decennierna, såväl vad gäller varu- som tjänstemarknaden. Det finns flera skäl till detta. Ett första skäl är att transportkostnaderna har minskat. Producenter av varor, som tidigare på grund av transportkostnaderna haft en i viss utsträckning skyddad marknad, möter nu i ökad utsträckning konkurrens från producenter i andra länder. Minskade handelshinder i form av sänkta tullar, avskaffade kvoter, mindre strikta gränskontroller samt borttagande av krav på typgodkännande i varje land bidrar också till att öka den internationella handeln. Viktiga steg i denna utveckling är bildandet av regionala frihandelsområden och av gemensamma marknader som t.ex. i Västeuropa (EU). Av än större betydelse framför allt på längre sikt, är troligen GATT-överenskommelsen.

Ökad internationell handel gör att länder kan specialisera sig på det de kan göra till lägst kostnad. Länder i tredje världen har gott om arbetskraft, framför allt lågutbildad arbetskraft, medan länderna i den industrialiserade världen har gott om kapital men också högutbildad arbetskraft. Det innebär att det blir en fördel för den tredje världens länder att specialisera sig på produkter som använder mycket lågutbildad arbetskraft medan den första världens länder specialiserar sig på produkter som kräver mycket högutbildad arbetskraft. (Se t.ex. Baldwin 1994, Burtless 1995, Krugman 1995, Sachs & Schatz 1994, Wood 1994, samt tre artiklar i sommarnumret 1995 av *Journal of Economic Perspectives*.) För den tredje världens länder innebär det tendenser till löneutjämning – de med kortare utbildning möter en ökad efterfrågan och de med längre utbildning en minskad efterfrågan när industrin specialiserar sig på produkter som kan produceras med arbetskraft med kort utbildning. Å andra sidan ger den ökande internationella handeln tendenser till ökad lönespridning i de industrialiserade länderna. Efterfrågan på högutbildad arbetskraft ökar medan efterfrågan på lågutbildad arbetskraft minskar.

På den internationella handelns område kan nya förändringar komma att ske efterhand som länder i Öst- och Centraleuropa konsolideras som marknadsekonomier. Dessa länder har låga löner men en befolkning med relativt hög utbildningsnivå.

Teknologiska förändringar

Den andra huvudkandidaten till att förklara förskjutningen i sammansättningen av arbetskraftsefterfrågan är teknologiska förändringar. (Se t.ex. Berman m.fl. 1994, 1997, Lawrence & Slaughter, 1993.) Viktigt vid en analys av arbetsmarknaden är att den tekniska utvecklingen kan vara besparande på en typ av arbetskraft men inte på en annan. En del forskare ser denna typ av förändringar som den viktigaste faktorn bakom förändringar i arbetskraftsefterfrågans sammansättning.

Det är här viktigt att komma ihåg att teknisk utveckling inte leder till att arbetslösheten långsiktigt ökar. Teknisk utveckling leder till att en oförändrad mängd varor kan produceras med mindre arbetskraft, men en ökad efterfrågan och med det en större produktion kan motverka denna effekt. Teknisk utveckling kan däremot leda till att vissa typer av arbeten försvinner och andra tillkommer. Tekniska förändringarna kan t.ex. göra det möjligt att spara på en viss typ av arbetskraft, t.ex. lågutbildad arbetskraft. Det finns en del indikationer på att man har just denna typ av teknisk utveckling. Datoriseringen har t.ex. framför allt gjort det möjligt att spara på icke-yrkesutbildade arbetare och tjänstemän med rutinarbeten. (Levy & Murnane, 1996) Däremot ökar efterfrågan på dem med högre utbildning, speciellt i industrier och företag som uppvisar en snabb teknisk utveckling.

Den fortsatta utvecklingen på området kan medföra att nya näringsgrenar och yrkesgrupper berörs. En ökad handel via internet, en handel som ännu har liten omfattning om än en hög expansionstakt, kan leda till att detaljhandeln påverkas av förändringar vad gäller såväl inhemsk som internationell konkurrens.

Förändring av arbetsorganisationen

En tredje orsak till förändringar av arbetskraftsefterfrågans sammansättning kan vara förändringar av arbetsorganisationen. Många forskare har uppfattningen att arbetsorganisationen i industrialiserade länder har genomgått snabba och viktiga förändringar under de båda senaste decennierna. (Se t.ex. Milgrom & Roberts, 1992 och Lindbeck & Snower, 1996.) Viktiga delar av denna utveckling är att företagen har blivit mer

marknadsorienterade med snabbare förändringar än tidigare av produktionssammansättningen, mer betoning på kvalitet än kvantitet i produktionen, mindre hierarkiska (mer platta) organisationer samt bredare arbetsuppgifter och krav på snabbare förändringar för många befattningar. Bredare befattningar och krav på snabba byten av arbetsuppgifter kan medföra att personer med högre och bredare kompetens vinner jämfört med de som har kompetens bara för de arbetsuppgifter de har för närvarande och som har svårt att lära nytt och ställa om. Denna typ av förändrad arbetsorganisation kan göra att produktivitetsspridningen givet utbildning och befattning ökar och därmed också att lönespridningen ökar på varje given utbildnings- och befattningsnivå.

Förändringar på utbudssidan

Hittills har vi behandlat förändringar av arbetskraftsefterfrågans sammansättning som orsak till de lågutbildades svagare ställning och allmänt till större skillnader på arbetsmarknaden i Sverige och andra länder. Man skulle kunna tänka sig att fenomenet i stället orsakades av förändringar på utbudssidan, dvs genom att arbetsutbudets sammansättning till större del kom att bestå av lågutbildade och att lönerna av detta skäl pressades ned för denna grupp. Nu har arbetskraftens utbildningsnivå i stället ökat efterhand – nya generationer har fått längre utbildning än tidigare generationer, och arbetskraftens genomsnittliga utbildningsnivå har stigit.

Tabell 2. **Befolkningens och arbetskraftens sammansättning efter utbildning 1990 och 1998; procentuell fördelning; åldersgruppen 20–64 år**

		Förgymnasial utbildning	*Gymnasial utbildning*	*Eftergymnasial utbildning*
Befolkningen	1990	29.4	47.8	22.7
	1998	27.1	40.7	32.2
Arbetskraften	1990	27.5	48.6	23.9
	1998	20.2	51.1	28.6

Källa: Arbetskraftsundersökningarna.

Tabell 2 redovisar förändringar av befolkningen och arbetskraftens utbildningssammansättning under 1990-talet för personer i åldern 20–64 år. Det framgår av tabellen att en snabbt stigande andel av befolkningen och arbetskraften har högre utbildning. Med tanke på att de åldersgrupper som lämnar arbetskraften har relativt kort utbildning jämfört med de unga som inträder på arbetsmarknaden så kommer den genomsnittliga utbildningsnivån att fortsätta att stiga.

Arbetskraftsutbudet påverkas av inställningen till förvärvsarbete och av i vilka skeden av livet som man är i arbetskraften. Den viktigaste förändringen under de senaste decennierna har varit kvinnornas inträde på arbetsmarknaden. Viktiga förändringar är också förlängningen av ungdomsperioden – ungdomarna inträder betydligt senare nu än tidigare på arbetsmarknaden – och att utträdet från arbetsmarknaden nu ofta sker gradvis och också ofta helt före den ordinarie pensionsåldern. Vi har fått ett mönster med sent inträde på arbetsmarknaden och att efter detta inträde såväl män som kvinnor arbetar (för både män och kvinnor arbetar numera alltmer i heltidsarbeten) och att pensioneringen sedan sker vid relativt tidig ålder. Deltagandet i arbetslivet har blivit koncentrerat till färre år.

Det finns skillnader mellan olika åldersgruppers inställning till arbete. Frågan är om detta beror på att värderingarna håller på att förändras eller om det kan förklaras av att det inom varje generation finns en förändring över livscykeln.

Institutionella förändringar

Arbetsmarknaden regleras dels genom lagar, dels genom avtal mellan arbetsmarknadens parter (löneavtal men också andra avtal). De institutionella förändringarna på arbetsmarknaden har under det senaste decenniet varit omfattande inom OECD-länderna. En översikt ges av Elmeskov, Martin & Scarpetta (1998). Förändringar av dessa lagar och avtal kan påverka villkoren för olika grupper. (Se t.ex. Fortin & Lemieux (1997) för några exempel från USA.)

Det är främst effekterna på arbetslösheten som har diskuterats vad gäller den allmänna organisationen av löneförhandlingssystemet (graden av centralisering och samordning). En annan fråga som diskuterats under senare år är minimilöners effekter på lönenivå och sysselsättning. Minimilöner kan dels vara beslutade via lagstiftning, dels via kollektivavtal. Länge har man diskuterat hur minimilöner å ena sidan leder till högre löner för de lågavlönade och å andra sidan till minskad sysselsättning och högre arbetslöshet för samma grupp. Under senare år har de negativa sysselsättningseffekterna kommit att ifrågasättas i den

empiriska forskningen i undersökningar avseende såväl USA som olika europeiska länder. (Se Dolado m.fl., 1996, för empiriska undersökningar av minimilönernas effekter i ett antal europeiska länder och Abowd m.fl., 1997 för en jämförelse av effekterna mellan Frankrike och USA.) En intressant fråga är vilka effekter den nyligen beslutade höjningen av minimilönerna i Storbritannien får.

Arbetsmarknadslagstiftningen påverkar företagens efterfrågan på arbetskraft. En mer strikt arbetsrättslig lagstiftning gör att företagens kostnader för uppsägningar blir högre. Det påverkar inte bara deras uppsägningsbeslut (färre blir uppsagda) men också deras anställningsbeslut (färre blir anställda och prövningen blir noggrannare – sammansättningen av de som anställs förändras). Det råder oenighet inom forskningen om de samlade effekterna av olika arbetsrättsliga regler.

Förändringar av arbetsmarknadslagstiftningen kan leda till förändringar av anställningarnas struktur, t.ex. till förändringar av sammansättning på olika typer av arbetskontrakt. Under 1990-talet har man uppmärksammat en utveckling mot mer av tillfälliga anställningar. Även om andelen tillfälliga anställningar främst varierar med konjunkturen så verkar det finnas en svag trendmässig ökning framför allt inom offentlig sektor. Fortfarande dominerar dock tillsvidareanställningar på den svenska arbetsmarknaden. Ett annat steg mot en mer avreglerad arbetsmarknad är tillåtandet av uthyrningsföretag och privata arbetsförmedlingar. Även om omfattningen av deras verksamhet ännu är blygsam både vad gäller dess andel av den svenska arbetsmarknaden och i ett internationellt perspektiv så är tillväxten snabb och de kan få större betydelse längre fram. (Friberg, Olli & Wadensjö, 1999.)

Effekter för olika grupper

Om det nu finns tendenser till förändringar i arbetskraftsefterfrågan dels genom konjunkturvariationer, dels genom långsiktiga förändringar, hur påverkar det då olika grupper på arbetsmarknaden? Vi skall försöka besvara denna fråga till vissa delar genom att diskutera effekterna för några grupper: olika utbildningsgrupper, olika åldersgrupper samt invandrare och svenskar.

Olika utbildningsgrupper

Den internationella debatten har framför allt koncentrats på utvecklingen av arbetsmarknaden för lågutbildade och effekterna för olika utbildningsgrupper av de ovan diskuterade förändringarna. Det finns

många undersökningar som pekar på att personer med kortare utbildning relativt sett har fått stigande problem på arbetsmarknaden. (Se Nickell & Bell, 1995 för en översikt av utvecklingen av arbetslösheten efter utbildning i olika länder.)

Hur kan man då analysera vilka effekter förändringar av arbetskraftsefterfrågans och arbetskraftsutbudets sammansättning har för olika utbildningsgrupper? Förändringar genom internationell handel har effekter dels genom att företag läggs ned i konkurrensutsatta sektorer med många lågutbildade, dels genom att lönerna pressas i dessa och andra sektorer. Efterfrågan på högutbildade ökar genom att de sektorer där de utgör en stor andel möter en ökande efterfrågan på sina produkter på exportmarknaderna och att lönerna därför stiger för denna grupp i både exportindustrin och andra delar av arbetsmarknaden.

Om de teknologiska förändringarna har effekter inom en stor del av ekonomin kan det innebära en minskad efterfrågan på lågutbildad arbetskraft inte bara inom internationellt konkurrensutsatt varuproduktion utan också inom den privata servicesektorn (t.ex. banker och detaljhandel). Datoriseringen kan ha sådana effekter genom att den påverkar en mängd olika produktionsprocesser.

Arbetsorganisatoriska förändringar, som innebär en breddning av arbetsuppgifterna och krav på att de som har vissa arbetsuppgifter snabbt skall kunna byta till andra arbetsuppgifter, kan innebära att kompetenskraven höjs markant. Det räcker inte att personer kan klara de arbetsuppgifter som gäller för ingångsbefattningen. De blir inte anställda, om de inte kan klara de arbetsuppgifter som senare kan komma att bli aktuella för dem på arbetsplatsen.

Att det försvinner vissa typer av arbeten för lågutbildade innebär inte att alla arbeten gör det. Det kan finnas en tillväxt av arbeten för lågutbildade inom vissa delar av servicesektorn, även om man inte skall överskatta en sådan tillväxt. Framför allt försvinner kanske stabila, relativt välbetalda arbetarjobb inom industrin för främst män och tjänstemannaarbeten med motsvarande egenskaper, framför allt olika typer av kontorsarbeten, för främst kvinnor. De kvarvarande icke-specialist arbetena inom industrin kan ha utarmats på sina kvalifikationskrav. (Se Gittleman & Howell, (1995) för en undersökning om utveckling av jobbstrukturen och jobbkvaliteten i USA.) Arbeten som tillkommer för lågutbildade inom servicesektorn är främst arbeten på den sekundära arbetsmarknaden, en arbetsmarknad där arbetena kännetecknas av instabilitet och låga krav på yrkeskunskaper. Det finns också en snabb tillväxt av kvalificerade och välbetalda arbeten inom servicesektorn, arbeten som de lågutbildade inte kan konkurrera om.

Olika åldersgrupper

Mycket av diskussionen om utvecklingen av arbetsmarknaden har varit inriktad på hur det går för olika åldersgrupper. Såväl de ungas som de äldres situation har kommit i fokus för debatten. Vi skall här kort beröra tänkbara effekter för dessa båda åldersgrupper av den långsiktiga utvecklingen.

De unga

Vid en konjunkturnedgång drabbas i första hand de som inte är anställda men söker en anställning. Det gäller tydligast för de grupper som är på väg in på arbetsmarknaden, ungdomar och nytillkomna invandrare. I tabell 3 återges uppgifter om arbetslöshet och arbetskraftsdeltagande för ungdomar 1990, 1993 och 1998.

Tabell 3. **Arbetsmarknadsläget 1990, 1993 och 1998 för ungdomar**

		1990	*1993*	*1998*
Arbetslöshet	16–19 år – män	4.6	21.5	13.5
	16–19 år – kvinnor	5.4	17.4	10.8
	20–24 år – män	3.3	21.7	12.7
	20–24 år – kvinnor	2.7	14.2	10.7
	25–29 år – män	2.2	13.9	7.6
	25–29 år – kvinnor	1.6	9.4	8.6
Arbetskraftsdeltagande	16–19 år – män	48.5	28.1	25.1
	16–19 år – kvinnor	52.0	31.5	28.2
	20–24 år – män	83.9	69.7	66.5
	20–24 år – kvinnor	80.7	67.3	58.8
	25–29 år – män	91.7	87.3	84.4
	25–29 år – kvinnor	86.5	81.3	75.3

Källa: Arbetskraftsundersökningarna, SCB.

Av tabellen framgår att ungdomsarbetslösheten steg mycket markant mellan 1990 och 1993. Den har därefter sjunkit kraftigt men är fortfarande hög. Arbetskraftsdeltagandet bland ungdomar sjönk markant mellan 1990 och 1993 och har fortsatt att vara lågt och t.o.m. sjunka något. Det är nu lägre än det var 1993.

Ungdomarna har i en lågkonjunkturperiod inte bara svårt att finna ett första arbete. De har en mer osäker situation även när de har fått ett arbete genom att de har korta anställningstider, och genom att de arbeten ungdomarna har ofta inte är tillsvidareanställningar utan tidsbegränsade. Anställningsskyddsbestämmelserna har betydelse genom att de förstärker rättigheterna för dem som har lång anställningstid, dvs. för andra än ungdomar.

Även om ungdomarna har en svår arbetsmarknadssituation i ett lågkonjunkturläge, så finns det mer positiva drag vad gäller den långsiktiga utvecklingen. Som tidigare nämnts har ungdomarna i genomsnitt en mer omfattande utbildning bakom sig än tidigare generationer, något som ytterligare förstärkts med 1990-talets omfattande satsningar på förlängd gymnasieutbildning och fler utbildningsplatser på universitet och högskolor. Ungdomarna vinner som grupp på att efterfrågan på arbetskraft med längre utbildning ökar. Alla ungdomar har går dock inte längre utbildning, och en kort utbildning är nu mer än tidigare något negativt vid arbetssökande. En undersökning som Lena Schröder (1995) genomfört påvisar att det finns tendenser till en ökad polarisering inom ungdomsgruppen. Inte så få, fler än tidigare, hamnar i okvalificerade arbeten och tenderar att stanna i dem.

De nya arbetsorganisatoriska formerna kan också leda till problem för många ungdomar. De nya arbetsformerna innebär att varje anställning är ett större åtagande för arbetsgivaren och att varje misstag därmed blir dyrare. Ungdomar som kommer direkt från utbildning har av naturliga skäl ingen omfattande arbetslivserfarenhet utan företaget måste grunda sin bedömning på skolbetyg och intervjuer. Det kan betyda att de som har dåliga skolbetyg eller ger ett mindre förtroendeskapande intryck vid en intervju kan komma att utestängas från att få ett arbete och därmed också från möjligheten att kunna bevisa att betygens signal om osäker arbetsförmåga var felaktig. Den större investeringskostnaden vid varje anställning kan också leda till att grupper som arbetsgivaren har svårare att bedöma, t.ex. invandrarungdomar, mindre ofta får möjligheten att genom en anställning visa sin förmåga.

De äldre

Hur påverkas då de äldre av förändringar i arbetskraftsefterfrågan? Då en relativt stor del av de äldre har kort utbildning och arbetar inom den konkurrensutsatta sektorn så utgör de en grupp som kan påverkas av en ökad internationell konkurrens. Även om de äldre formellt har ett starkare anställningsskydd enligt LAS så hjälper det inte vid nedläggningar. Dessutom är LAS dispositiv, dvs. turordningen vid uppsägning

kan ändras genom överenskommelse mellan fack och arbetsgivare, så skyddet kan förhandlas bort vid varsel om uppsägningar (även om de äldre som får gå blir kompenserade vid tidig avgång).

Även tekniska förändringar kan tänkas påverka de äldre mer än yngre: De yngre är ofta bättre utbildade, är i genomsnitt mer flexibla och en företagsbekostad upplärning av nya färdigheter kan ge en avkastning i form av högre produktivitet under längre tid för yngre än för äldre. På samma sätt kan organisatoriska förändringar ofta påverka den äldre åldersgruppen mer än andra åldersgrupper.

Införandet av tayloristiska system, ofta ackordsarbete, under de första decennierna av detta århundrade, innebar en hård press för många äldre och bidrog till en sänkning av åldern för utträde ur arbetslivet. (Olsson, 1996). På samma sätt kan införandet av metoder som "lean production" nu leda till ökad press på de äldre och vara en faktor bakom en önskan om tidig pensionering.

Tabell 4 ger en bild av arbetslösheten och arbetskraftsdeltagandet bland äldre i aktiv ålder (55–64 år). Arbetslösheten ökade markant i början av 1990-talet och har inte som för yngre senare sjunkit. Bland dem som är över 60 år har arbetskraftsdeltagandet fortsatt att sjunka. Olika avtalslösningar har där en viktig roll. (Landin, 1997) Utvecklingen mot tidigt utträde ur arbetslivet är än mer markant i andra länder. (Se t.ex. Kohli m.fl., 1991 och Naschold & de Vroom, 1994.)

Tabell 4. **Arbetsmarknadsläget 1990, 1993 och 1998 för äldre**

		1990	*1993*	*1998*
Arbetslöshet	55–59 år – män	1.2	6.1	6.6
	55–59 år – kvinnor	1.0	3.2	4.1
	60–64 år – män	1.7	7.6	7.7
	60–64 år – kvinnor	2.4	5.6	6.0
Arbetskraftsdeltagande	55–59 år – män	87.4	82.8	83.6
	55–59 år – kvinnor	78.8	77.2	78.4
	60–64 år – män	63.3	57.7	54.3
	60–64 år – kvinnor	53.4	49.3	45.2

Källa: Arbetskraftsundersökningarna, SCB.

Invandrare och svenskar

Under inledningsfasen av efterkrigstidens omfattande europeiska arbetskraftsvandring blev invandrarna ofta direkt rekryterade till arbeten eller hade på annat sätt före ankomsten eller direkt efter denna skaffat arbete. Invandrarnas arbetsmarknadsproblem var mer ett problem med dåliga arbetsmiljöer och långa eller dubbla arbetspass än en fråga om arbetslöshet. Arbetslösheten är fortfarande relativt låg bland de invandrare som kom under denna tid och som bor kvar i Sverige. Problemen är i stället att många invandrare från vissa invandrargrupper i denna generation fortsätter att arbeta i samma typer av yrken och arbetsplatser som de fick under etableringsfasen. Dessa arbeten är fysiskt krävande, och de tenderar att rationaliseras bort på grund av den tekniska utvecklingen eller konkurreras bort genom den internationella konkurrensen. Det kan bidra till den omfattande förtidspensioneringen inom vissa invandrargrupper, men det kan också finnas andra faktorer bakom denna.

Än allvarligare är att nyligen anlända invandrare har stora svårigheter med att överhuvudtaget etablera sig på arbetsmarknaden. (Utvecklingen är inte unik för Sverige. Se Coleman & Wadensjö (1999) för en analys av utvecklingen i Danmark och Smith & Edmonston för en av utvecklingen i USA.) Det finns troligen flera samverkande förklaringar. En orsak är konjunkturnedgången och den höga generella arbetslöshetsnivån i ekonomin. De grupper som främst drabbas av en konjunkturnedgång, speciellt i inledningsfasen, är de som är på väg in på arbetsmarknaden som nyanlända flyktingar.

En andra förklaring är att många traditionella invandraryrken försvunnit genom internationell konkurrens och teknisk utveckling. Under 1960-talet fick invandrarna framför allt arbeten inom vissa industribranscher. Flera av dessa branscher har kraftigt minskat i omfattning. Det gäller t.ex. tekoindustrin och gruvindustrin. Dessutom har sammansättningen av arbetskraften ändrats dramatiskt inom flera industrier. Andelen tjänstemän har ökat och bland de kollektivanställda har andelen yrkesarbetare ökat. Antalet arbeten för icke-yrkesutbildade invandrare med inga eller dåliga kunskaper i svenska har drastiskt minskat.

Även de arbetsorganisatoriska förändringarna kan ha påverkat invandrarnas situation negativt. Kraven på att kunna fler arbetsuppgifter, en ökad andel arbeten i lag och krav på betydande flexibilitet vad gäller arbetsuppgifter ställer högre krav på kunskaper i svenska. Samtidigt som det sker en omfattande internationalisering av svenskt näringsliv så växer paradoxalt kraven på kunskaper i svenska. (Broomé m.fl., 1996.)

Sammanfattande synpunkter

1990-talet har inneburit stora förändringar av arbetsmarknaden. Det är lättast att se de som hör ihop med de stora konjunkturvariationerna under decenniet. Decenniet startade med en extrem högkonjunktur för att övergå till den djupaste lågkonjunkturen under efterkrigstiden. Merparten av decenniet har präglats av en långsam och ojämn återgång till ett bättre sysselsättningsläge.

Den höga arbetslösheten och de låga arbetskrafts- och sysselsättningstalen dominerar bilden av arbetsmarknaden. Vi kan emellertid se vissa mer långsiktiga utvecklingstendenser. Betydande förändringar sker på både efterfrågesidan (ökad internationalisering, teknisk utveckling, förändrad arbetsorganisation) och utbudssidan (förlängd ungdomsutbildning). Förändringar på efterfrågesidan verkar gynna personer med längre utbildning. Å andra sidan har stora satsningar gjorts på att förlänga utbildningen för ungdomar och under de närmaste åren kommer många med längre utbildning att träda in på arbetsmarknaden. Det är därmed oklart hur situationen kommer att utvecklas för olika utbildningsgrupper under de närmaste åren.

Av intresse för att kunna bedöma den framtida utvecklingen är också utvecklingen av arbetsmarknadens institutioner. Det är samtidigt ett av de mest svårbedömda områdena. Dels är det svårt att bedöma den framtida utvecklingen på området (det råder betydande politisk oenighet), dels är det ett område där forskningsläget är oklart. Det kan dock sägas att det är mycket viktigt att följa utvecklingen på området.

Referenser

Abowd, John, Francis Kramarz, Thomas Lemieux & David Margolis (1997), "Minimum Wages and Youth Employment in France and the United States", NBER Working Paper 6111.

Baldwin, Robert E. (1994), "The Effects of Trade and Foreign Direct Investment on Employment and Relative Wages", *OECD Economic Studies*, No 23.

Berman, Eli, John Bound & Zvi Griliches (1994), "Changes in the Demand for Skilled Labor within US Manufacturing: Evidence from the Annual Survey of Manufactures", *Quarterly Journal of Economics*, Vol 109, 367–397.

Berman, Eli, John Bound & Stephen Machin (1997), "Implications of Skilled-biased Technological Change: International Evidence", NBER Working Paper 6166.

Broomé, Per, Ann-Katrin Bäcklund, Christer Lundh & Rolf Ohlsson (1996), *Varför sitter "brassen" på bänken? eller varför har invandrarna så svårt att få jobb?,* Stockholm: SNS Förlag.

Burtless, Gary (1995), "International Trade and the Rise in Earnings Inequality", *Journal of Economic Literature*, Vol 33, 800–816.

Coleman, David & Eskil Wadensjö m.fl. (1999), *Immigration to Denmark. International and national perspectives*, Aarhus University Press, Aarhus.

Dolado, Juan m.fl. (1996), "The economic impact of minimum wages in Europe", *Economic Policy*, No 23, 317–372.

Elmeskov, Jørgen; John P. Martin & Stefano Scarpetta (1998), "Key Lessons for labour market reforms: evidence from OECD countries´experiences", *Swedish Economic Policy Review*, Vol. 5, 205–52.

Fortin, Nicole M. & Thomas Lemieux (1997), "Institutional Changes and Rising Wage Inequality: Is There a Linkage?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, no 2, 75–96.

Freeman, Richard (1995), "Are Your Wages Set in Beijing?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, 15–32.

Friberg, Kent, Åsa Olli och Eskil Wadensjö (1999), *Privat förmedling av arbete i Sverige. Konkurrens eller samarbete mellan offentlig och privat förmedlingsverksamhet?,* Institutet för social forskning, Stockholm.

Gittleman, Maury & David Hewell (1995), "Changes in the Structure and Quality of Jobs in the United States: Effects by Race and Gender, 1973-1990", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol 48, 420–440.

Jonung, Lars (1999), *Med backspegeln som kompass*, Rapport till ESO, Ds 1999:9.

Kohli, Martin, Martin Rein, Anne-Marie Guillemard & Herman van Gunsteren (red.) (1991), *Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force*, Cambridge: Cambridge University Press.

Krugman, Paul (1995), "Growing World Trade: Causes and Consequences", *Brookings Papers on Economic Activity*, no 1, 327–377.

Landin, Palle (1997), *Tidigareavgångar för uppnådd pensionsålder*, Rapport från EFA, nr. 46.

Lawrence, Robert & Matthew Slaughter (1993), "International Trade and American Wages in the 1980s: Giant Sucking Sound or Small Hickup", *Brookings Papers on Economic Activity,* Microeconomics 2, 161–226.

Levy, Frank & Richard J. Murnane (1996), "With what Skills are Computers a Complement", *American Economic Review*, Vol 86, no 2, May, 258–262.

Lindbeck, Assar & Dennis J. Snower (1996), "Reorganization of Firms and Labor-Market Inequalities", *American Economic Review*, Vol 86, no 2, May, 315–321.

Milgrom, Paul & John Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall.

Naschold, Frieder & Bert de Vroom (red.) (1994), *Regulating Employment and Welfare: Company and National Policies of Labour Force Participation at the End of Worklife in Industrial Countries,* Berlin: Walter de Gruyter.

Nickell, Stephen & Brian Bell (1995), "The Collapse in Demand for the Unskilled and Unemployed Across the OECD", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol 11, 40–62

Olsson, Lars (1996), "I takt med tiden – arbete, åldrande och pensionering", i Gunnar Aronsson & Åsa Kilbom (red.), *Arbete efter 45*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Richardson, David (1995), "Income Inequality and Trade: How to Think, What to Conclude", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, 33–55.

Sachs, Jeffrey & Howard Schatz (1994), "Trade and Jobs in U.S. Manufacturing", *Brookings Papers on Economic Activity*, no 1, 1–84.

Schröder, Lena (1995), *Ungdomars etablering på arbetsmarknaden – från femtiotal till nittiotal*, EFA rapport 38, Arbetsmarknadsdepartementet.

Smith, James P. & Barry Edmonston (red) (1997), *The New Americans. Economic, Demographic, and Fiscal Effects of Immigration*, Washington, D.C.: National Academy Press.

Storrie, Donald & Bengt Nättorp, *Starthjälp. Geografisk rörlighet 1978–1995 och en utvärdering av starthjälpen*. Rapport från EFA, nr. 49.

Wood, Adrian (1994), *North–South Trade, Employment, and Inequality: Changing Fortunes in a Skill-Driven World*, Oxford: Oxford University Press.

Wood, Adrian (1995), "How Trade Hurt Unskilled Workers", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, 57–80.

1990-talets tekniska och organisatoriska utveckling

ELISABETH SUNDIN

Näringsliv och arbetsliv är inne i en snabb teknisk och organisatorisk utveckling. Framförallt är det den så kallade informationstekniken som ses som ny och som genom sina karaktäristika revolutionerar hela världen och därmed också Sverige. Vad är det som händer och vad kan vi förvänta oss skall hända? I debatten förekommer både utopier och dystopier. I de förstnämnda betonas direktdemokrati, nya sysselsättningsmöjligheter, förbättrade arbetsvillkor, flexibla arbetstider, demokratiska organisationsformer med välinformerade och aktiva anställda, kontinuerlig kompetensutveckling osv. I dystopierna är förutsägelserna ibland de rakt motsatta, ibland betonande en förväntad eller befarad polarisering av medborgare och människor i arbete. Jag skall i den här artikeln koncentrera mig på vad som händer med livet inne i företag och organisationer, dvs. ett klart inomorganisatoriskt perspektiv. Min ambition är att ge en bred bild av svenskt arbetsliv – inte koncentrera mig på de massmediala teknikspetsföretagen – och att exemplifiera vad som i praktiken hänt genom några arbetsplatser. Jag skall också blicka bakåt, det är inte första gången som ny teknik utvecklas och används.

Den första delen, den tillbakablickande, skall jag framförallt göra genom att relatera den till synes alltid lika livliga debatten om det är tekniken som styr organisationen eller organisationen som styr tekniken. Syftet med den delen är dels att påvisa kontinuiteten både i praktik och teori dels att placera in diskussionen i den organisatoriska kontext där den hör hemma. I den andra delen är ambitionen att vara dagsaktuell och beskriva, analysera och diskutera teknik och organisation i dagens svenska arbetsliv.

Centrala begrepp – organisation och teknik

Låt mig inledningsvis något beröra organisationsbegreppet och relationen mellan organisationer och arbetsliv/näringsliv/arbetsmarknad så som det uttrycks i Arbetslivsdelegationens direktiv (1998:62).

Med *organisation* menar jag fortsättningsvis det som i dagligt lekmannamässigt tal benämns organisationer och företag. Organisationer är därmed *liktydigt* med arbetslivet, arbetsmarknaden och näringslivet. Det finns inget arbets- och/eller näringsliv utanför organisationerna. På morgonen går varken jag eller någon annan till arbetsmarknaden, arbetslivet eller näringslivet. Vi går till jobbet, till en bestämd plats, uppgift eller arbetsgivare. Variationer kan förekomma på detta men aldrig till den grad att "jag går till arbetslivet". Detta innebär självklart också att det som presenteras som statistik över antal anställda i industrin, över IT-täthet i näringslivet osv. är en aggregering av hur det ser ut i ett stort antal organisationer. Hur det ser ut är, å sin sida, resultatet av en rad beslut som fattats i ett antal organisationer. Vi måste följaktligen för att förstå "hur den informationstekniska explosionen påverkar villkoren i arbetslivet och samhällslivet" förstå hur den påverkar villkoren i de enskilda organisationerna. Det finns, som skrivet, inget arbets- och näringsliv utanför organisationerna. Hur det förhåller sig med teknik i organisatoriska kontexter inleder följaktligen mitt bidrag som en alldeles nödvändig bakgrund.

Organiserande kan ses som det moderna samhällets grundval. Men det är ingalunda något nytt. Organiserande har alltid förekommit. Varför är det så? Vilket syfte har organiserande och vilka mål har organisationer? Frågor av detta och likartat slag har tidvis diskuterats mycket både populärt och vetenskapligt. I det här sammanhanget ser jag organisationer som samordnings- och kontroll- och styrsystem. Målfrågorna lämnas därhän. Det är dock uppenbart att ekonomiskt överskott för många, särskilt marknadskopplade, organisationer spelar en roll, liksom effektivitet, produktivitet osv. Innebörden av dessa uttryck är dock varierande och socialt konstruerade (för att nu litet schablonartat använda ett inne-begrepp).

Organisationerna *är* näringslivet, offentliga sektorn osv. De är därmed också skapade av och skapare av förhärskande maktsystem. I den maktutredning som presenterade sin slutrapport 1990 (SOU 1990:44) beskrivs det svenska samhället som bestående av flera maktsystem varav genussystemet är ett. Maktkamper utspelas både inom respektive system, mellan de ingående kontrahenterna, och mellan systemen angående tolkningsföreträde. För samhällets fortbestånd krävs en viss balans mellan alla ingående parter.

Teknik är den andra av de två centrala företeelser som ligger till grund för artikeln. Liksom vad gäller "organisation" har de flesta människor en intuitiv uppfattning om vad teknik är. Vid närmare betraktande är det dock komplicerat och inte så entydigt. Jag avstår helt från att relatera den diskussionen och nöjer mig med att hänvisa till några skrifter i ämnet (Lindqvist 1987, Nordin 1983) samt med att påpeka att den så kallade informationstekniken saknar många av de yttre karaktäristika som utmärker traditionell industriell teknik; teknikens artefakter ser inte ut som maskiner, den bullrar inte och den står inte i avgränsade lokaler. Jag kommer fortsättningsvis att använda de definitioner och bestämningar av teknik som de refererade skribenterna gör.

Teknik och organisation

Att teknik och organisationers uppbyggnad hör nära samman tycks kanske självklart men hur och i vilken utsträckning är inte entydigt. Inom den organisationsteoretiska forskningen har detta varit en fråga som beforskats och debatterats i decennier om än med olika styrka. Efter att en tid ha "legat i träda" tycks området nu ha fått förnyad aktualitet. Ett skäl till "nytändningen" är informationsteknikens expansion, ett annat, debatten och forskningen kring "flexible specialisation" (se t.ex. Hirst och Zeitlin 1991).

Slutsatserna från forskningen rörande relationerna teknik–organisationsutformning rör sig i ett kontinuum mellan de båda ytterlighetspunkterna: tekniken styr organisationen respektive organisationen styr tekniken. Jag skall ta dessa teknikdeterministiska respektive organisationsdeterministiska ståndpunkter som start för framställningen.

Att tekniken avgör organisationsformen hävdades med emfas av den engelske forskaren Joan Woodward efter hennes studier av engelsk industri på 1950-talet och 1960-talet (Woodward 1965 och 1980). För en lekman ser hennes exempel och resultat bekanta ut; hantverksföretag är små med personer som arbetar självständigt, processteknik tycks vara det enda tänkbara för tillverkning av pappersmassa. Det kräver stora investeringar och stora enheter liksom tillverkning av stål. Arbetsstyrkan är förhållandevis liten men funktionsuppdelad. Bakom dessa "självklarheter" ligger det moderna samhällets masskonsumtion. Masskonsumtion tycks kräva massproduktion och därav följer viss teknik som, i sin tur, ger organisatoriska lösningar med arbetsuppdelning och löpande band.

För sin tid föreföll kanske många av Woodwards resultat självklara men numera tycks vissa av dem vara obsoleta. Eller är de inte det? Jag återkommer senare till den frågan.

Inte heller för 20 år sedan var dock Woodwards slutsatser oemotsagda. Det sägs t.ex. att inte ens de som i stort stödde Woodward lyckats få samma entydiga resultat som hon och hennes forskargrupp. (Vissa menar att Woodward har fått ett oförtjänt determinist-rykte. Se t.ex. förordet i 1980-års upplaga).

Andra menar, tvärtemot Woodward, att det är organisationen som styr tekniken. Tankegången, också den byggd på resultatet av empiriska studier, betonar den tröghet som finns i alla organisationer. Vid varje tillfälle finns en organisatorisk uppbyggnad och en igångvarande produktion. Varje nyhet, teknisk eller annan, prövas gentemot det som är. Är avvikelserna för stora avvisas det nya. Accepteras det nya så integreras det på ett sätt som passar organisationen, dvs. organisationen avgör både vilken teknik som skall användas och hur den skall användas. Den sistnämnda passusen implicerar att det kan förekomma variationer i hur samma teknik används i olika organisationer. Många empiriska studier tyder på det.

Teknikdeterminismen är dock ingalunda "död". Den är, särskilt då det gäller informationsteknologin, starkt dominerande i den allmänna och populärvetenskapliga debatten. Jag återkommer nedan till detta i samband med att dagens situation behandlas.

Som ofta är fallet tycks verkligheten inte så entydig som de mest utrerade positionerna hävdar. Jag skall ge ett, eller snarare två, korta exempel från min egen forskning för att visa på "både–och" ståndpunktens rimlighet. Jag gjorde i mitten av 1990-talet två studier som rörde produktionen av kartor i olika organisationer. Den ena organisationen är Lantmäteriet (Sundin 1993) och den andra ett kommunalt detaljplanekontor (Sundin 1995). I båda organisationerna bedömdes införandet av CAD-teknik som absolut nödvändig. Detaljplanekontoret var en länk i en produktionskedja för planer som underlag för byggande. Då övriga i kedjan bytte teknik var detaljplanekontoret också tvingat att göra det. För Lantmäteriets del var det kundernas krav på digitala positioner, inte kartor, som avgjorde. Teknikdeterminism, i betydelsen att den nya tekniken måste anskaffas, kan gälla som rubrik för de tolkningar som gjordes inom organisationerna.

Organisationernas, eller snarare organisationsmedlemmarnas, sätt att implementera tekniken i de båda verksamheterna varierade i en rad avseenden. I ena fallet blev tekniken de kvinnliga kartritarnas verktyg – i det andra de manliga ingenjörernas. Det innebar i det första fallet att den horisontella och vertikala arbetsdelningen efter kön och yrke ändrades – i det andra fallet att den förstärktes. Det antyder att de organisatoriska tillämpningarna inte enbart kan förklaras av teknik. Att förutsäga utfallet i olika organisationer utifrån teknikens tekniska karaktäristiska är svårt även om det på högre nivåer avspeglas i till synes klara

mönster. Vad som dock är säkert är att teknik och organisation alltid påverkar varandra.

Ovan har antytts att ny teknik är en typ av förändring som organisationer har att hantera. Förändringar av andra slag är också allmänt förekommande: efterfrågan ändras, nya konkurrenter dyker upp osv. Alla sådana förhållanden måste organisationer reagera på och hantera. Men de kan också försöka att förändra själva, mer eller mindre skapa sin omgivning. Alla dessa olika dimensioner är beforskade och utvecklade av organisationsteoretiker. Med milt våld på presenterade slutsatser kan dessa sammanfattas till att den spontana reaktionen i allmänhet är att undvika att förändra i avseenden som rör existerande organisationskulturbärande element. (Brunsson 1989, Thompson 1967). En av dessa "grundbultar" är, i allmänhet, gällande genusordning.

Organisations/företagskultur fanns inte på den organisationsteoretiska agendan då Woodward genomförde sina studier. Det har heller inte alltid funnits i förgrunden vid studier av teknik–organisation. Det kan tyckas förvånande då teknik visat sig vara starkt kulturbärande. Teknik har också starka köns-/genuskonnotationer. Teknik skapas av och skapar kön/genus och detsamma gäller organisationer. Utrymmet medger inte att jag fördjupar mig i detta men jag vill ändock ha det explicit skrivet då det är av avgörande betydelse för de utfall som kan iakttas både på enskilda arbetsplatser, i enskilda organisationer och på en mera aggregerad nivå (som exempel på forskare som skrivit klargörande om organisationer respektive teknik och kön/genus kan nämnas Salminnen-Karlsson 1999 respektive Sundin 1998 och Wahl et.al. 1998). Det är därför motiverat att beakta könsdimensioner då 1990-talets tekniska och organisatoriska utvecklings konsekvenser för de i organisationerna verksamma skall beskrivas och diskuteras.

Ny teknik är alltså inget nytt. Varje tid tycks ha sin nya teknik. Finns det då någonting som kan anses vara genuint nytt med den nya informationsteknologin? Det gör det säkert – men – kanske inte i de avseenden som här står i fokus dvs. i hur organisationer hanterar den nya tekniken. Låt mig dock först, innan jag explicit kommer in på den frågan, något beskriva svenska organisationer och deras anställda så som det avspeglas i aktuell statistik och debatt.

Vilken ny teknik i 1990-talets organisationer?

Informationstekniken får sägas vara den teknik som utmärker det sena 1900-talet. Att definiera den och precisera dess användning och effekter är svårt eftersom dess tillämpningar är så många och inte alltid synliga. Det tycks dock finnas en enighet om att den nu nya tekniken

trängt in i alla organisationer och alla livets områden. Det är inte så vanligt om än inte unikt. Informationsteknikens vida tillämpningsområden är en av anledningarna till att de organisatoriska utfallen kan komma att variera betydligt. En annan är att tekniken ingalunda är färdigutvecklad.

Hur märks då den nya tekniken i dagens organisationer? Vad vi ser med blotta ögat även om vi inte är verksamma själva i organisationerna är t.ex. datakassan och streckkodsläsaren i livsmedelsbutiken, den automatiska rösten då vi ringer till myndigheter eller företag, dataskärmarna på posten, hos biljettförsäljare, på distriktssköterskemottagningen, hos bilprovningen osv.

Datoranvändning kan vara ett mått på i vilken utsträckning som den nya tekniken introducerats i arbetslivet. Enligt Statistisk årsbok 1999 (tabell 208) använder över 60 % av arbetskraften datorer i sitt arbete. Andelsmässigt är det något flera män (63,3 %) än kvinnor (59,0 %). Till skillnad mot gängse föreställningar tycks inga åldersskillnader föreligga. Om en precisering görs av *hur* datorerna används framkommer ändock vissa intressanta skillnader. Bildskärmsarbete uppger mer än hälften i alla åldersgrupper sig ha, både bland män och kvinnor, men att sitta vid bildskärm mer än halva arbetstiden är vanligare för kvinnor än för män och särskilt vanligt är det bland medelålders kvinnor (30–49 år, 30,8 %) och särskilt ovanligt bland äldre män (50–64 år, 19,9 %). Avseende renskrivningsarbete är mönstret detsamma medan datorer för kontrollinformation är något som män i alla åldersgrupper, men särskilt de äldsta på arbetsmarknaden, ägnar sig åt mer än kvinnor. Särskilt unga kvinnor använder sällan datorer på detta sätt – endast 9,4% av dessa mot var femte äldre man.

Exakt samma sifferuppgifter som jag relaterade ovan kan presenteras men "med en annan ton". Det är ju faktiskt så att fyra av tio på arbetsmarknaden inte använder datorer och att nästan hälften inte arbetar med bildskärm och att tre av fyra ingalunda sitter halva sin arbetstid vid bildskärm. Som så ofta är det hur man väljer att se och presentera som blir avgörande för vilket intrycket blir.

Jag har ovan betonat det stora genomslag som den nya informationstekniken och datorer fått i svenskt arbetsliv. Det bör dock nämnas att också gammal teknik och gamla produktionsprocesser om än ibland med inslag av ny teknik är frekvent förekommande. Cykelreparatören byter däck på min cykel som förr, läraren skriver ett A på svarta tavlan (även om den nu är vit) som förr, styckaren skär köttet som förr, städerskan vaskar golvet (nästan) som förr, brevbäraren kommer med posten som förr, sjuksköterskan tar pulsen som förr och affärsbiträdet hjälper mig att hitta rätt storlek som förr.

Vilka nya organisationsformer i 1990-talets organisationer?

Visserligen nämns frekvent ny teknik och IT i tidningarnas, tidskrifternas och radions/TV:s nyheter och debatter men mitt huvudintryck är ändock att numera ägnas organisation och organisatoriska utformningar en än större uppmärksamhet. De varianter som nämns, och med vilken grundton, varierar. Flexibla organisationer, imaginära organisationer och cyberorganisationer förekommer både i den populära och vetenskapliga litteraturen. Projektorganisering, temporära organisationer, nätverksorganisationer och platta organisationer är andra frekvent använda begrepp. Andra aktuella företeelser i organisationer är knowledge management, organisational reengineering, down-sizing och outsourcing (idag vill säga – dröjer det alltför länge mellan skrivtidpunkten och i tryck är de redan gamla). Det moderna organiserandet sägs också ofta utmärkas av nya anställnings- och kontraktsformer eller kanske snarare av nygamla såsom franchising och distansarbete. Hur arbetet påverkas förblir ofta oklart eller blir väldigt svepande kommenterat.

De etablerade organisationerna och organisationsstrukturerna tycks av den livliga debatten att döma vara stadda i en snabb förändring. Teknikens roll tycks ibland vara utlösande, ibland styrande och ibland allmänt oklar. Jag återkommer till detta men vill första söka komma bakom retoriken. Hur ändras organisationerna och organiserandet och i vilken utsträckning? Jag kommer att ta några av de ovan nämnda begreppen/företeelserna och försöka visa deras empiriska innehåll. En total genomgång är inte möjlig och kanske inte heller nödvändig då de i viss mån tycks vara överlappande.

Flera av begreppen är, åtminstone delvis, överlappande och ibland delar av varandra. Så sägs t.ex. *distansarbete* vara ett särdrag för imaginära organisationer. Distansarbetets omfattning tycks dock i praktiken vara betydligt mindre än den allmänna debatten ger intryck av. Enligt studier genomförda för att verkligen beskriva distansarbete i praktiken är det högst tio procent av den sysselsatta befolkningen som arbetar i bostaden eller dess närhet ungefär en dag i veckan eller mera (Sturesson 1998 och Engström och Johansson 1997). Uppgifterna om antalet är dock mycket svårtolkade eftersom sätten att mäta varierar t.ex. avseende krav på hur många timmar/vecka eller hur stor andel av arbetstiden som krävs för att det skall betecknas som distansarbete.

Distansarbete är också ett exempel på att något väldigt gammalt presenteras som nytt. Att arbeta på distans har gamla anor. Förlagssystemet kan exempelvis ses som distansarbete i praktiken. Vad som oftast

betonas som nytt är informationsteknologins roll för att utföra arbetet på distans. Nya arbetstillfällen har framförallt etablerats inom olika varianter av så kallade call centers där telefonen är ett viktigt arbets- och kommunikationsverktyg. Inte heller i de avseendena är distansarbetena dock nya. Telefonförsäljning har exempelvis förekommit länge. Den stora volymökningen inom denna typ av distansarbeten beror snarare på att outsourcing, dvs. att lägga ut vissa arbetsuppgifter på andra utförare/underleverantörer nu är högsta organisatoriska mode. Inte heller detta är något nytt. Det tycks, för att låna ett uttryck från Leif Borgert som skrivit boken *Organiserandet som mode* (1992) "bara finnas ett mindre antal tänkbara ingredienser att laborera med då man skall utforma en organisation".

Imaginära organisationer, virtuella organisationer och cyberorganisationer då? Är de inte genuint nya sätt att organisera? Svaret på frågan beror på vem man frågar. I den svenska bok som är mest citerad inom området, Hedberg, et.al (1994) *Imaginära organisationer*, hävdas med eftertryck det nya: "ett nytt perspektiv på företag och organisationer", "ett nytt sätt att uppfatta och utveckla både nya och gamla verksamheter". Det nya preciseras i betonandet av "utnyttjandet av nätverk, allianser, attraktion och kundrelationer för att driva och hålla samman verksamheter som sträcker sig utanför organisationernas gränser och som bygger på medverkan och synergier från externa aktörer".

I boken presenteras en rad företag/organisationer/konstellationer som är imaginära. De är alla olika typer av tjänsteproducenter men författarna betonar att också tillverkning kan ske i imaginära organisationer. Bland de organisationer som nämns finns ett antal franchisegivare. De är exempel på "samordning utan traditionell hierarki" vilket gör att transaktionskostnaderna kan hållas mycket låga. Informationstekniken spelar ofta en stor roll just för transaktionskostnaderna genom den snabba informationsspridningen och genom att samordning kan ske över stora geografiska avstånd. Författarna menar dock att informationsteknologi inte är en nödvändig förutsättning för en imaginär organisation.

De fördelar som anförs för imaginära organisationer sammanfaller till del med vad som brukar anföras för fungerande *nätverk* som just bygger på att företagets/organisationens gränser är mindre entydiga och relationerna starka också över formella organisationsgränser. (Lundgren & Snehota 1998). Ibland sätts likhetstecken mellan *virtuella företag* och nätverksföretag. Det virtuella företaget utmärks av att "ett antal företag och aktörer, som kompletterar varandra, samverkar på likvärdiga villkor i en värdeskapande process" (Berggren & Johansson, 1997).

Vare sig organisationer i *nätverk* eller studierna av dem är nya. Betonandet av nätverksstrukturer är snarast en reaktivering av ett gammalt intresse där kanske ibland den så kallade nya tekniken spelar en stimulerande roll. Begreppet "*virtuellt*" reserveras inte sällan för nätverk som starkt utnyttjar informationsteknologi. Skillnaden mellan gamla och nya nätverk består framförallt av med vilken snabbhet som information kan kommuniceras. Övriga karaktäristika tycks vara intakta.

Vid studiet av nätverk brukar ofta stabilitet och tröghet betonas. Flera av de andra aktuella organisatoriska begreppen/företeelserna betonar tvärtemot det tillfälliga eller tidsav/begränsade. Jag tänker här framförallt på *projektorganisering* och *temporära organisationer*. Vissa författare, t.ex. Lundin (1998) likställer de båda formerna. Han menar att de ingalunda är något nytt. Göta Kanal är ett exempel på en genomförd projektorganisering. Projektformen har "i alla tider" präglat hela branscher. Det nya är den spridning som skett också till andra brancher. Kanske försiggår en "projektifiering av samhället" frågar Lundin. Det typiska för temporära organisationer är att de svarar mot ett behov av ad hoc organisering. För att "förtjäna" beteckningen krävs ett syfte, en tidsram, ett team och en transformation. Dessa kriterier är ständigt förekommande i alla organisationer. Det nya torde därför snarast vara beteckningen – inte företeelsen – och kanske sättet att se på det som alltid funnits.

Det temporära markeras för att betona *flexibilitet*. Flexibilitet är ett honnörsord både för individer och organisationer. En flexibel organisation är en organisation som "kan svara snabbt på förändringar i omgivningen" (Towards... NUTEK 1996). Hur vet man då det? Metodsvårigheterna är betydande och i NUTEK-rapporten som har det ambitiösa syftet att mäta flexibiliteten i svenskt arbetsliv konstateras att man måste inrikta sig på att mäta indikatorer på flexibilitet snarare än flexibilitet. De indikatorer som används är:

- personalutveckling genom utbildning och träning
- decentralisering av ansvar
- hierarkiseringsnivåer
- förekomst av individuella kompensationssystem

I rapporten redovisas mätresultat av i vilken utsträckning som svenska organisationer faktiskt är flexibla. Organisationernas storlek, lokalisering och verksamhet är betydelsefulla i sammanhanget. De flexibla organisationerna utmärks av att personalen ges kontinuerlig utbildning, att ansvaret decentraliseras, att de hierarkiska nivåerna är få och att individuella kompensationssystem används frekvent.

Få organisatoriska nivåer ses ofta liktydigt med *platta organisationer*. Det bör dock betonas att få hierarkiska nivåer inte kan likställas med decentralisering av makt och ansvar. Decentralisering sker ofta simultant med centralisering (Czarniawska-Joerges 1992). Också i dessa avseenden kan ny informationsteknik spela roll genom att öka hastigheten på, och minska kostnaden för, informationsspridning. Det finns följaktligen samband mellan flexibilitet och teknik eller snarare i snabbheten med vilken tekniken sprids. Enligt NUTEK-studien skiljer det inte i teknikanvändning mellan flexibla organisationer och övriga och följaktligen anses där inte att tekniken har drivit fram nya organisations- och arbetssätt.

Det sista modebegreppet som jag skall behandla är *outsourcing*, dvs. en avskiljning av uppgifter från organisationen som innebär att utförande övertas av andra organisationer och förmodligen också sker i andra organisatoriska kontexter. Sättet att arbeta är mycket gammalt. Att avgöra om, och i så fall hur, outsourcing skiljer sig från "gamla tiders" underleverantörssystem eller från en koncentration till kärnkompetenser som sedan länge (ibland) förordats, är inte helt lätt. De former vilka outsourcing kan ta sig varierar betydligt. Det kan genomföras genom renodlade leverantörs–kund-relationer, genom att franchisingsystem byggs upp, genom att individer verkar med individuella kontraktsformer osv. (Det är värt att notera SCB:s stora studie av "Nya relationer i arbetslivet" ser eget företagande som ett uttryck för en "flexibel arbetsorganisation"). De outsourcingsvariationer som förekommer är till sin karaktär organisatoriska. Tekniken kan vara ett medel för att möjliggöra att de fungerar eller påverka hur de fungerar.

Outsourcing följs inte sällan av insourcing, dvs. inhyrning av personal från andra organisationer och/eller nyttjandet av mer eller mindre tillfälligt anställda i egen regi. Organisationer som specialiserar sig på insourcing, ofta benämnda uthyrningsföretag, har blivit en expansiv bransch. Litteraturen och debatten kring fenomenet handlar både om företagen och om dem som arbetar i dem.

De begrepp som relaterats ovan används för hela organisationssfären även om associationerna för vissa av dem är starka till den privata sektorn i allmänhet och så kallade high-tech-företag i synnerhet. Andra begrepp, å andra sidan, används explicit för den offentliga sektorns organisationer. Det gäller exempelvis BUM, beställare–utförare-modellen som representerar ett sätt att etablera marknadsrelationer i en otypisk kontext. BUM, och varianter på det temat har fått stor spridning inom den offentliga sektorn. Sällan finns någon anknytning till den nya informationstekniken.

Individerna i organisationerna

I många av de skriftliga och muntliga framställningar som finns om nya organisationer och ny teknik är de individer som berörs helt frånvarande. Det är som om det fanns organisationer utan individer. Det är som om många av de organisationsförändringar som genomförs inte hade som ett av sina främsta syften att påverka individers, antingen det nu är anställda, presumtiva anställda, leverantörer eller kunder, sätt att agera och kanske också tänka och identifiera sig. I det här avsnittet skall jag fokusera på vad de organisatoriska nymodigheter som relaterades ovan betyder för de individer som verkar i dessa, eller angränsande, organisationer? För enkelhetens skull diskuterar jag dem i samma ordning som presentationen ovan.

Det "rena" *distansarbetets* omfattning, i bemärkelsen en person som på heltid arbetar för sin arbetsgivare från hemmet är, som nämndes, inte så vanligt förekommande i Sverige som den populära debatten ger intryck av. Mycket vanligt är dock att arbeta på distans någon eller några timmar per vecka. De personer som gör det är företrädesvis priviligierade genom att kunna styra sitt eget arbete. De har inga problem med tillgång till information och inflytande. Deras villkor är goda. Kompetensutvecklingen är heller inget problem men därvidlag är det intressant att notera att också dessa distansarbetare tycks kräva "ansikte-mot-ansikte"-möten med viss regelbundenhet av både professionella och sociala skäl. Det kan i det sammanhanget nämnas att företag som presenteras som verksamma i den teknologiska frontlinjen påfallande ofta väljer mycket centrala storstadslokaliseringar (se exempelvis Svenska Dagbladets Näringslivsspecial 18.3 1999).

Det förekommer dock också andra varianter av distansarbete av vilka *call centers* nämndes ovan. I Sverige associerar call center ofta till perifera lokaliseringar (ur Stockholms synvinkel sett). Både företeelsen och debatten är dock internationell. Den gängse bilden är, tror jag man kan säga, företag som sysselsätter kvinnor med få alternativa försörjningsmöjligheter i starkt reglerade arbetsuppgifter med små möjligheter till egen styrning och egna initiativ. Arbetsförhållandena är i många avseenden väldigt lika de vid industrins löpande band. Men den bilden är inte den enda. Det finns call centers av olika slag – några har arbetskraft med språkliga eller andra specifika kvalifikationer, några domineras av ungdomar utan utbildning som jobbar några månader innan de tågluffar ute i världen, några sysslar mest med uppringning, dvs. den anställde bestämmer själv sin arbetstakt (lönen påverkas naturligtvis av det) och några call centers ligger i centrala lägen. Den mångfacetterade bilden får sägas vara ett tecken på att det inte är tekniken i sig

– utan dess organisatoriska tillämpningar som avgör hur det blir (jämför Larsson 1999).

De *imaginära* och *virtuella* organisationerna då? Hur är det att arbeta i sådana? Virtuella organisationer är, just genom sin löslighet, starkt beroende av att ha kunniga, kompetenta och flexibla medarbetare. Inte sällan indelas individerna i olika kategorier beroende på vilken roll de spelar i organisationen (Hedberg 1994). Det är kärnpersonalen som är helt avgörande för organisationens utveckling och därutöver en blandning av flexibla, ibland tillfälligt, anställda och leverantörer. Outsourcing praktiseras alltså frekvent. De två sistnämnda grupperna är ersättningsbara till skillnad från kärnpersonalen. Att kärnpersonalen är kompetent och kräver ständig utveckling är ibland underförstått, ibland uttalat. Det är av central betydelse för organisationen att få behålla sin kärnpersonal. Det kan man bara göra genom att utveckla lojaliteten. Likheten mellan traditionella tjänsteföretag och de imaginära organisationerna är i detta avseende stor. Man tycker sig här ana en polarisering mellan den kompetenta attraktiva kärnarbetskraften och de mindre attraktiva tillfälliga anställda. Att vara tillfälligt anställd kan dock inte likställas med inkompetens och konkurrenssvaghet. Man kan av Hedberg et.al. ana att de tillfälligt anställda till inte ringa del består av egen-företagare av en typ som utomlands kallas self-employed. Inte heller den företeelsen är entydig vad avser betydelsen för den enskilde personen. Det kan, som det oftast framhålls i den så kallade småföretagslitteraturen, vara något mycket eftersträvansvärt men det kan också, vilket framgår av den imaginära organisationsterminologin, vara påtvingat. I det senare fallet innebär det inte sällan att kompetensutvecklingen blir bristfällig då uppdragsgivare/tillfälliga arbetsgivare inte har något ansvar eller intresse för de tillfälliga eller inhyrda. Återigen kan en polarisering förutses.

Både i den svenska och den internationella populärvetenskapliga litteraturen finns exempel på motstrategier från de "tillfälliga". De slår sig kanske samman i egna virtuella organisationer och nätverk för att behålla flexibiliteten men minska ryckigheten i inkomst och arbetsbörda (se t.ex. Roe 1998). Inte heller detta är dock något nytt. Konsulter i samma eller olika branscher har sedan länge ibland organiserat samarbete för ömsesidig nytta.

Projektorganisering och *temporära organisationers* betydelse för de anställda är inte heller den entydig. Det är i vissa företag det traditionella sättet att arbeta. I andra används det just för extraordinära insatser. I sådana företag kan projektarbete, och särskilt då projektansvar vara mycket meriterande och berikande. Men det finns också en fara i att projektarbete ses som vid sidan av och att de som jobbar i projekt tappar i kärnkompetens. Återigen är det projektorganisatörens syfte och

på vilka villkor som arbetet utförs som är avgörande (se t.ex. Wikman et.al. 1998).

Flexibilitet är ett av dagens honnörsord och flexibla organisationer något eftertraktat. Vad innebär det för anställda och andra som kommer i kontakt med organisationen? En av de indikatorer som nämndes ovan, kontinuerlig utbildning av personalen, är entydigt positiv åtminstone i rimlig omfattning. Övriga är mindre entydiga även om decentralisering av ansvar förmodligen uppskattas om det är kopplat till decentralisering av befogenheter och kontroll. Minskande antal organisatoriska nivåer kan också vara en positiv förändring men det kan medföra att möjligheter till avancemang minskas, att informella strukturer växer fram och en ökad maktkoncentration till organisationernas topp. Det fjärde kriteriet, individuella kompensationssystem, har samma inbyggda ambivalens. Det kan vara positivt och ge individer en möjlighet att påverka sitt ekonomiska utbyte och en erkänsla för extra arbetsinsatser – men det kan också ses som en utökning av arbetsgivares möjlighet att styra.

Flexibilitet i arbetslivet och beteckningen flexibla organisationer används dock inte bara på det sätt som relaterades ovan. Organisationens flexibilitet består ibland helt av de anställdas/kontrakterades flexibilitet. Också detta är av gammalt datum särskilt i vissa branscher. Säsongsanställningar är vanliga inom turistindustrin, variationer över veckan förekommer inom handeln och över dagen inom vården. Det nya är att det trängt in också inom nya sektorer. De utländska erfarenheterna tyder på en ökad användning som helt vältrar över kraven på flexibilitet på arbetskraften (IRS 1996). Samma tendens finns i Sverige (Wikman et.al. 1998). Variationerna mellan sektorer och mellan könen är betydande.

Mycket av det som skrivits ovan under rubriken "Individerna i organisationerna" platsar också under beteckningen outsourcing. Utfallet för de personer som berörs av *outsourcing*, antingen de nu är anställda eller egenföretagere, beror liksom tidigare, på under vilka villkor som deras arbete sker. Det kan mycket väl vara så att outsourcing görs till "vanliga" företag/organisationer som uppträder som underleverantörer. Att arbeta för ett sådant företag är inte annorlunda än att arbeta för andra.

De nya uthyrningsföretagen kan ses som organisatoriska svar på andra företags outsourcing-strategier. De betingelser under vilka människor där arbetar varierar liksom bedömningen av det. Bedömningen är starkt beroende av om det är självvalt eller påtvingat i brist på en traditionell anställning (Barringer et.al 1998. Se också Svenska Dagbladets Näringslivsbilaga 19.11 1998).

Låt mig dock här ge exempel från min egen forskning. Det första rör outsourcing i en av de organisationer som förekommer som exempel i

Hedberg et.al. Det är ett företag i detaljhandelsbranschen som lämnat ett antal av de enheter som drivits i egen regi till franchisetagare. Det är därmed både ett exempel på en imaginär organisation, ny (gammal) kontraktsform och outsourcing.

Två exempel

Den första organisation som här får tjäna som exempel har länge arbetat med egna geografiskt spridda enheter inom detaljhandeln men har nu i cirka tio år lämnat hälften av dem till franchising. Det medför att organisationen kan ses som ett exempel på en imaginär organisation och, vill jag själv tillägga, som ett exempel på outsourcing (Sundin 1997 a. och kommande). Vad har det då inneburit för de anställda? För de anställda i de olika butikerna har det i allmänhet inte inneburit någonting alls. Likhet är franchisekonceptets kännetecken. Det är också motiverat att påtala att arbetsuppgifterna tycks väldigt lika år från år; frukten som kunden plockat vägs (om än på en elektronisk våg), pengar tas emot och ges tillbaka (om än uträknat av kassaapparaten), varor plockas upp i hyllor och korgar, leverantörer tas emot och kunder hjälps till rätta. Om tid finns smiter man bakom skynket och sätter på kaffet.

För franchisetagarna är skillnaderna större. Man kan jämföra deras position med en butiksföreståndares. Den stora skillnaden mellan dem är att franchisetagaren kan hålla öppet hur mycket hon/han vill (dock inte hur litet hon/han vill) främst genom att arbeta mera själv. Timpenningen blir visserligen lägre men de totala intäkterna blir högre. Högre intäkter är något som dessa enheter verkligen behöver eftersom bristande lönsamhet är det avgörande kriteriet för vilka enheter som skall lämnas till franchising. Franchisegivaren får inte ändra konceptet. Kontrollen och styrningen är i nästan alla avseenden intakt medan ansvaret decentraliserats. Vid vikande lönsamhet läggs enheten ner. I det avseendet är franchisetagarens situation densamma som övriga egenföretagares. Jag menar att likheterna även är stora i andra avseenden. Små företag är ofta beroende av en stor kund eller leverantör och företagarens frihet i dessa avseenden inte sällan en chimär.

Som nämndes ovan ser vissa forskare franchising som exempel på en imaginär organisation, andra ser det som genuint traditionellt egenföretagande medan åter andra vill se företagandet i allmänhet, och kanske franchising i synnerhet, som ett exempel på flexibel arbetsorganisation. Alla tre synsätten kan vara relevanta. Vad som är mest tillämpligt i det enskilda fallet är avhängigt av de involverades bevekelsegrunder och existerande villkor. För att veta vilket måste vi komma nära

organisationerna och individerna. Bakom de aggregerade siffrorna finns en mängd variationer.

Mitt andra exempel handlar också om egenföretagande. I detta fall som svar på en kommuns förändrade utförarstrategi av sin barnomsorg. Kommunen ifråga genomdrev kraftiga besparingar bland annat genom omorganisationer som omfattade både barn, personal, lokaler och annan utrustning. Ett antal anställda startade därför kooperativ och åtog sig att i egen regi driva "sina" barnstugor i det uttalade syftet att slippa ändra på sitt sätt att arbeta, slippa byta arbetsplats, slippa byta arbetskamrater. Agerandet ger stöd för Wikman et.al. som tolkar företagande som ett utslag av flexibel arbetsorganisation – men det kan å andra sidan hävdas att agerandet var ett uttryck för inflexibilitet. Man ville absolut inte ändra på något. Det som på papperet ser ut som ett flexibelt agerande, eller som ett utslag av entreprenörskap visar sig vid närmare betraktande vara bevarandestrategi (Sundin 1997b). För att rätt kunna bedöma vad som händer i svenskt arbets- och organisationsliv måste vi komma ända in i de enskilda arbetsplatserna.

Ny teknik och ny organisation – en reflektion utifrån gällande statistik

Ett alternativt sätt att närma sig tekniken och organisationen är att ta statistiken på området som utgångspunkt. Under större delen av 1990-talet, 1991–1997, minskade antalet sysselsatta med 350 000 personer (Statistisk Årsbok 1999, tabell 200). De enda näringsgrenar i vilka antalet anställda ökade var finansiell verksamhet och företagstjänster med drygt 40 000 (i den kategorin ligger call centers) och personlig service med 14 000. "Vård och omsorg" är det största yrket eftersom 406 000 personer arbetar där (tabell 212). På andra plats i storleksordning följer "säljare, köpare och mäklare" med drygt 125 000 personer, "försäljare i detaljhandel" är tredje största yrke med knappt 120 000, det fjärde "ingenjörer och tekniker" med 115 000, det femte "barnmorskor, sjuksköterskor och biomedicinska analytiker" med cirka 90 000, det sjätte "övrig kontorspersonal" (88 000). det sjunde "byggnadshantverkare" (73 000), det åttonde "fordonsförare" (66 000), det nionde "förskollärare och fritidspedagoger" (65 000) och "grundskollärare" det tionde med 64 000 personer i yrket.

Hur ser det då ut med förändringar avseende teknik och organisation i dessa arbetsmarknadens största yrken?

Sjukvården, äldre- och barnomsorgen, som härbärgerar yrken nummer 1 och 5 ovan genomgår och har genomgått betydande organisato-

riska förändringar. Förändringarna har gällt i stort och i smått – från förändrade huvudmannaskap för hela verksamheter, såsom äldresjukvårdens kommunalisering, till införande av resultatenheter i kommuner och landsting och till självstyrande grupper på vårdavdelningar. Ny teknik då? Ja visst förekommer också ny teknik både i den konkreta verksamheten och i de ekonomiska och administrativa kringsystemen. Teknikens betydelse tycks dock vara mera begränsad och partikulär än betydelsen av organisatoriska förändringar. Som vanligt går dock de båda typerna "hand i hand".

Samma förhållanden tycks gälla yrkena inom grupp 9 och 10. Visserligen har datorerna gjort sitt intåg i många skolor men i stort inom gällande struktur och med befintlig arbetskraft. Även om eleverna surfar på nätet så gör de det i skolan med kamrater och lärare omkring sig ibland på lektionstid ibland på rasten. Yrkena har dock haft att hantera stora organisatoriska förändringar med nya huvudmän, nya organisatoriska gränser och försök till nya identitetskonstruktioner – men de har litet med ny teknik att göra.

Övrig kontorspersonal, nummer 6 på listan, har reducerats kraftigt under den senaste 20-årsperioden. Det var länge arbetsmarknadens största yrke. Det yrkets reducering kan till stor del skrivas på den nya teknikens konto. Också byggnadshantverk (nummer 7) och detaljhandelssäljare (3) har minskat men där är orsakerna annorlunda. Hela byggsektorns minskning torde vara huvudförklaringen till att byggnadshantverkarna blivit färre och detaljhandelns omstrukturering till större enheter har minskat behovet av arbetskraft i butik. Internethandel och annat som ofta diskuteras har liten betydelse. Hela internethandeln uppgår till någon enstaka procent (mätsvårigheter finns också inom detta område). I butiken är arbetsuppgifterna desamma som de varit sedan snabbköpssystemet infördes.

Återigen kan slutsatsen dras att tekniken visst har betydelse men att dess effekter avgörs av i vilken organisation den effektueras. De förändrade arbetsvillkor som utvecklats under 1990-talet innebärande större krav och press och minskad kontroll och inflytande i arbetet (Wikman et.al. 1998 kapitel 6) har organisatoriska snarare än tekniska orsaker. Det förekommer också en rad arbetsuppgifter som är så gott som opåverkade av ny teknik.

Sammanfattande slutsatser – mycket nytt och mycket gammalt

Dagens arbetsliv utmärks av stark teknikutveckling och stora omorganisationer. Den nya tekniken är framförallt informationsteknik i olika varianter. De nya organisationsformerna är av skiftande slag vilket de många olika beteckningarna visar. Jag vill hävda att i vissa viktiga avseenden är det väldigt litet som händer. Retoriken är betydande men praktiken mera blygsam. Så framgår t.ex. i en stor artikel som presenterar Bill Gates vision av den "digitala framtiden" och dess påverkan för organisationer och individer att hans eget Micorsoft har en traditionell organisation (Svenska Dagbladet 17.3 1999). De förändringar som sker, sker på existerande organisationers villkor. Tekniken används i stor utsträckning inte till att förändra utan till att bevara existerande styr- och kontrollsystem. Detsamma gäller omorganisationer och nya organisations- och kontraktsformer.

Den nya tekniken ger vissa individer åtminstone en tillfälligt stark förhandlingsposition kontra ägare/ledare av existerande organisationer. För andra är det det rakt motsatta. Den nya teknikens potential vad avser informationsspridning utnyttjas ibland för att decentralisera och kompetens- och informationshöja – men – samma teknik möjliggör ökad centralisering utan "slussning" genom mellanliggande nivåer. Denna "tillplattning" innebär, kanske oavsiktligt, att den interna arbetsmarknaden förändras och karriärmöjligheterna minskas.

Den nya teknikens och ny-organiserandets potential att förändra grundstrukturerna och "grundbultarna", t.ex. i dess genusformerande delar, tycks i liten utsträckning utnyttjas. Den/de som vill effektuera teknikens potential att förändra den organisatoriska genusordningen stöter på motstånd (se t.ex. Pettersson 1996). Något annat är heller inte att vänta. Förändringar sker i redan existerande strukturer. Olika grupper påverkas därvid alltid olika och olikheterna är bland annat avhängiga positionen i utgångsläget. Det innebär exempelvis att den flexibilitet som krävs i många fall främst riktar sig mot kvinnor (IRS 1996, Wikman et.al. 1998), att den dystra bilden av call centers främst avser kvinnor osv. Min huvudslutsats är därför att organiserandets grunduppgifter – att styra och kontrollera – kvarstår men att metoderna modifieras genom ny teknik och manifesteras i nya organisationsformer. Vad gäller det sistnämnda överglänser retoriken praktiken. Väldigt, väldigt mycket görs på samma sätt som tidigare i samma relatio

nella kontexter som tidigare. Organisationerna låter sig inte så lätt förändras. De är, med ett av 1980-talets modeord, sega och motståndskraftiga strukturer befolkade av människor som ogärna ändrar sig alltför mycket.

Referenser

Barringer, Melissa W. och Michael C. Sturman (1998) "The Effects of Variable Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers", paper presenterat vid American Academy of Management, San Diego 1998.

Berggren, Eric och Berndt Johansson (1997) *Kvalitet i virtuella företag – en förstudie*. IVA. Fakta-rapport. Nr 3, 1997.

Borgert, Leif. (1992) *Organiserandet som mode. Perspektiv på hälso- och sjukvården*. Nerenius&Santérus Förlag: Stockholm.

Brunsson, Nils (1989) *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Wiley: Chichester.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) *Styrningens paradoxer: scener ur den offentliga verksamheten*. Norstedts juridikförlag: Stockholm.

Engström, Mats och Rikard Johansson (1997) "Med IT mot nya organisations- och arbetsformer. Flexibilitet i tid, rum och organisation", *KFB-rapport 1997:29*.

Hedberg, Bo et.al (1994) *Imaginära organisationer*. Liber-Hermods: Malmö.

"Flexibility in practise: the gender impact" *IRS Employment Review*. April 1996, Issue 606, sidan 11–16.

Hirst, P. och J. Zeitlin (1991) "Flexible Specialization Versus Post-Fordism: Theory Evidence and Policy Implications", *Economy and Society* 20, sidorna 1–56.

Larsson, Ingemar (1999) "Med internet och virtuella telestugor sitter du med kunden i knät" *Akademiker* 2, 1999.

Lindqvist, Svante (1987) "Vad är teknik?" I. Sundin, Bo (red) *I teknikens backspegel. Antologi i teknikhistoria*. Carlsons förlag: Stockholm.

Lundgren, Anders och Ivan Snehota (1998) "Ekonomisk organisation som nätverk" sidorna 9–21 i Czarniawska, Barbara (red.) *Organisationsteori på svenska*. Liber-Ekonomi: Malmö.

Lundin, Rolf A. (1998) "Temporära organisationer – några perspektivbyten" sidorna 195–214 i Czarniawska, Barbara red. *Organisationsteori på svenska*.Liber-Ekonomi: Malmö.

Nordin, Ingemar (1983) *Vad är teknik? filosofiska funderingar kring teknikens struktur och dynamik*. Tema T Rapport nr. 3. Linköpings universitet. Linköping.

Pettersson, Lena (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*. Linköping Studies in Arts and Science; 143. Linköpings universitet: Linköping.

Roe, Jo Ellen (1998) "How a Virtual Company Creates Cohesiveness and Commitment", *At Work*. July/August 1998, volume 7, number 4. sidorna 16–17.

Salminnen-Karlsson, Minna (1999) *Bringing Females into Computer Engineering*. IPP, Linköpings universitet: Linköping.

SOU 1990:44. Demokrati och makten i Sverige. Maktutredningens huvudrapport. Fritzes: Stockholm.

Statistisk Årsbok för Sverige 1999. SCB: Stockholm

Sturesson, Lennart (1998) "Distansarbete i två pendlarsamhällen", *Tema T. Arbetsnotat nr 197*. Linköpings universitet.

Sundin, Elisabeth (1993) *Ny teknik i gamla strukturer. Ny teknik, nya produkter och förändrade yrkes- och könsgränser. En fallstudie från Lantmäteriets topografiska kartenhet*. Nerenius&Santérus Förlag AB: Stockholm.

Sundin, Elisabeth (1995) *Teknik och organisation i teori och praktik*. Nerenius&Santérus Förlag AB: Stockholm.

Sundin, Elisabeth (1997 a.) "Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt?" i Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin, redaktörer, *Ledare, makt och kön. SOU 1997:135*. Fritzes: Stockholm.

Sundin, Elisabeth (1997 b) "Den offentliga sektorns omvandling och kvinnor och mäns företagande i typiskt kvinnliga sektorer" i Sundin, Elisabeth (red). *Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling. SOU 1997:83*. Fritzes: Stockholm.

Sundin, Elisabeth (1998) "Genus i organisationer" i Czarniawska, Barbara red. *Organisationsteori på svenska*. Liber-Ekonomi, Malmö.

Sundin, Elisabeth (kommande) "Franchisees and employed managers in a Swedish chain for deily wares: comparison and analysis".

Svenska Dagbladets Näringslivsbilaga 19.11 1998

Svenska Dagbladet 17.3 1999. "Att förbereda sig för den digitala framtiden".

Svenska Dagbladet. Näringslivsspecial 18.3 1999. "Nytt synsätt på arbetskraft får uthyrningsbolag att växa2.

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill: New York.

Towards Flexible Organisations. *NUTEK B. 1996:6*. Stockholm.

Wahl, Anna et.al. (1998) *Ironi & sexualitet. Om ledarskap och kön*. Carlssons: Stockholm.

Wikman, Anders et.al. (1998) *Nya relationer i arbetslivet – en rapport om tendenser mot flexibla marknadsrelationer i stället för permanenta anställningsrelationer*. Arbetslivsinstitutet och Statistiska Centralbyrån: Örebro.

Woodward, Joan (1965, 1980) *Industrial Organisation: Theory and Practise*. Oxford University Press: Oxford.

Arbete, anställningsformer och organisering: En kritisk granskning av relationen individ–organisation i det moderna arbetslivet

MONICA LINDGREN

Inledning

Synen på individens förhållande till organisationen präglas i grunden av det modernistiska och utvecklingsoptimistiska synsätt som råder i samhället i övrigt. Det gamla industrisamhällets arbeten beskrivs därför så gott som alltid som regelstyrda och kreativitetshämmande, och dess organisationer ses därför som byråkratiska och förändringsobenägna. I motsats till detta ställer man vanligen dagens avancerade arbeten och kunskapsberoende organisationer, där bl.a. den internationella konkurrensen ställer ständiga krav på lärande, flexibilitet, innovationsförmåga och nya former för samverkan. Detta ses i regel som något positivt för individen; i en föränderlig värld fungerar inte regler och opersonliga byråkratier, vilket innebär att företagens enda sätt att överleva är att ge sina anställda fritt spelrum. All den skaparlust och entreprenöranda som förut stängts in i konventioner, strukturer och fördomar måste nu släppas loss så att individerna verkligen kan utvecklas. Till fördel, inte bara för individerna, utan också för organisationerna och samhället.

Naturligtvis är denna beskrivning riktig i många avseenden. Om vi blickar tillbaka på de senaste årtiondena har individernas makt över sitt eget arbetsliv ökat på flera sätt, och det handlar ofta om tämligen genomgripande förändringar. Många hälsovådliga arbeten, tråkiga rutinuppgifter och auktoritära styrformer har faktiskt försvunnit, och i spåren av Human Resource Management-tänkandet i stor utsträckning ersatts med ergonomiskt riktiga, omväxlande och kreativa sysslor. Men samtidigt pekar allt fler praktiska erfarenheter på att även detta nya arbetsliv har sina nackdelar som i vissa fall "hängt med" från industri-

samhället, men som också är helt nya och en smula överraskande. Jag skall i denna artikel beskriva ett antal trender i det moderna arbetslivet som påverkar anställningsformerna, och kritiskt granska dessa i syfte att ge en mer nyanserad bild av hur framtiden kan hanteras av politiker, företagsledare och enskilda människor. Den bild som framträder är kanske inte i alla stycken så enkel och optimistisk som många framtidskonsulter vill göra gällande. Men det har den å andra sidan aldrig varit.

När relationen mellan individ och organisation debatteras nu för tiden sker detta ofta utifrån föreställningen om att det finns ett "normalläge" som vi nu avlägsnar oss ifrån i snabb takt. Detta "normalläge" är oftast hämtat från rekordårens homogena svenska samhälle, och skulle kunna sammanfattas som följer:

- i det närmaste full sysselsättning, som medborgarna dessutom upplever som garanterad av politiker, offentlig sektor och storföretag
- stora industriföretag och offentliga organisationer står för merparten av arbetsplatserna, och deras efterfrågan på arbetskraft är relativt förutsägbar
- alla har fasta tillsvidareanställningar och byter sällan arbetsgivare
- långvarig erfarenhet av arbetsuppgifter betraktas som positivt och kompenserar för minskad prestationsförmåga över åren (senioritetsprincipen)
- arbetet utförs enligt detaljerade instruktioner på särskilda platser under reglerade arbetstider
- tydliga skiktningar individer emellan med avseende på utbildningsnivå, lön och status
- utbildning är en engångsföreteelse i livets början som leder till ett bestämt yrke
- yrket utgör en central identifikationsbas för individen

Som Isacson (1998) påpekar är detta egentligen inte ett "normalläge", utan snarare en historisk anomali, möjliggjord av en snabb ekonomisk tillväxt och en genomgripande strukturomvandling men framför allt av en politisk vilja i samhället. Den arbetsmarknad som nu växer fram har egentligen lånat många drag av samhället som det såg ut innan rekordåren, dvs. fram till 1950-talets början. Som kontrast till uppräkningen ovan kan man därför identifiera följande karaktäristika i nutidens relationer mellan individ och organisation:

- relativt hög arbetslöshet, statliga arbetsmarknadspolitiska åtgärder blir viktiga – men otillräckliga – som permanent inslag i skapandet av sysselsättning
- småföretag och egenföretagande blir viktiga komplement till industri och offentlig sektor, och den snabba förändringstakten gör att det med jämna mellanrum uppstår både arbetskraftsbrist och arbetslöshet i olika sektorer av arbetsmarknaden
- fasta tillsvidareanställningar blir bara en av flera möjliga anställningsformer (om än kanske den mest attraktiva); många har vikariat, projektanställningar, kombinerar flera deltidsanställningar eller utför uppdrag i eget bolag
- formell utbildning är nödvändig för många arbeten, och därefter gäller att prestationsförmåga och social kompetens är viktigare än lång erfarenhet
- människor byter både arbetsgivare, bransch och geografisk hemvist frekvent (nu även internationellt)
- stora delar av arbetet kan utföras när, var och hur individen själv behagar
- skillnaderna individer emellan i termer av utbildningsnivå, lön och status består, men de förut så självklara samhällsklasserna är inte lika lätta att urskilja
- utbildning och kompetensutveckling är något de flesta måste ägna sig åt livet igenom
- yrkesrollernas bristande stabilitet innebär att individerna måste skaffa sig flera olika kompetenser och finna nya, mer individuella identiteter

Inledningsvis diskuterar jag hur moderna organisationer strukturerar sitt arbete, dvs. hur de hanterar dagligen återkommande uppgifter. Problemen med att strukturera organisationer har alltid varit att nå en rimlig avvägning mellan specialisering och samarbete, och det problemet består även i de nya, flexibla formerna för organisering och anställning som det talas om i samhällsdebatt och forskning. Därefter berör jag tendensen att utföra allt fler sysslor inom ramen för tillfälliga organiseringar och anställningar, dvs. vad vi skulle kunna kalla "projektifieringen" av samhället. Medan projektet som organisationsform hittills har hyllats för rationalitet och effektivitet, så finns det en hel del invändningar (inte minst från individens perspektiv). Individperspektivet går igenom även i nästa tema, kunskap och kompetens som huvudsakliga produktionsresurser i samhället, där jag pekar på att den nya frihet för individen som kunskapssamhället sagts föra med sig långtifrån har infunnit sig. Tvärtom så har kompetensbegreppet medfört en ny typ av segregering, där gamla skiljelinjer som kön nu tillåts verka

på ett mer subtilt sätt (fast med liknande konsekvenser). Därefter diskuterar jag företagande och flexibilitet som nya nyckelbegrepp för individen i arbetslivet, och pekar på både fördelar och nackdelar med egenföretagande, förändringstryck och självstyrt arbete. Avslutningsvis går jag sedan in på hur den moderna människan hanterar detta nya arbetsliv, och hur man kan beskriva arbetslivet (och livet som helhet) som en pågående konstruktion av identitet som får helt olika innebörd för olika individer. Artikeln sammanfattas med några funderingar kring vad vi bör och inte bör acceptera i det nya arbetslivet vad gäller organisering och anställning; givet att vi förmår se både fördelar och nackdelar med det nya så kan vi faktiskt i politik och organisationsledning ta vara på fördelarna och minimera konsekvenserna av nackdelarna.

De nya organisationsformerna: Tomrummet efter byråkratin

Sedan mitten av 1960-talet har både organisationsforskare och managementkonsulter kritiserat idén om byråkratin som ett förlegat sätt att organisera. Anledningen till denna fortlöpande kritik är att byråkratierna hela tiden återskapas; det verkar finnas en inneboende tendens i organisationer att möta tillväxt med regelsystem och hierarkier, kanske beroende på de traditionellt maskulina strukturer som råder i arbetslivet (jfr Hirdman, 1988 beskrivning av hierarkiseringsprincipen). När organisationsforskarna Burns & Stalker (1961) lanserade begreppen "mekanistisk" och "organisk" som beskrivning av olika organisationsstrukturer var det för att peka på att organisationen borde anpassa sig till den struktur som bäst passade dess omgivning. När man idag använder begreppen är det nästan alltid frågan om att leda organisationer från den mekanistiska strukturformen i riktning mot den organiska. De omgivningar som föranledde det mekanistiska tänkandet finns inte längre.

Vilka är då alternativen? Det nästan samstämmiga budskapet från de flesta forskare är att flertalet branscher och marknader är alltför föränderliga och oförutsägbara för att hierarkiska, regelstyrda organisationsstrukturer skall kunna överleva i längden. Därför krävs organisationsformer som kan ge snabba reaktioner på uppdykande händelser och innovativa lösningar på befintliga problem. De som har de nödvändiga expertkunskaperna för att vara flexibla och innovativa är inte längre de som leder och administrerar organisationen, utan de som befinner sig i direktkontakt med marknaden och kunderna. De nya organisationsformerna måste därför ge individer och grupper på gräsrotsnivå de

formella möjligheterna att agera på egen hand, och ledarskapet måste tillåta experimenterande och även misslyckanden. Strukturer i organisationer måste därför utformas för att stödja dessa "gräsrötter" och ge dem bästa tänkbara arbetsredskap. Mycket ansträngningar har därför gjorts i de flesta större företag för att identifiera och kartlägga de affärsprocesser som skapar värde för kunden och ge de människor som arbetar inom dessa stöd i form av kompetens och informationsteknik.

De flesta organisationer har mot bakgrund av detta genomfört decentraliseringssatsningar och i en del fall provat matrisstrukturer där man blandat olika indelningsprinciper för att tillgodose omgivningens komplexa kravbild (ABB-koncernen är ett.ex.empel på detta). Under senare delen av 1990-talet har mer extrema alternativ tillkommit, ofta baserade på att man bör se organisationer som nätverk av jämbördiga aktörer snarare än som hierarkier av chefer och underställda. Dessutom har man kritiserat föreställningen om organisationers gränser, och menat att verklig flexibilitet och innovationsförmåga inte kan nås förrän man ser överskridande av gränser som något naturligt. Traditionellt har man i organisationer flera olika föreställningar om gränsdragning, t.ex. juridiska gränser (organisationens tillgångar och verksamhet), personella gränser (anställda) och fysiska gränser (fabriksområdet, kontorshuset). Samtliga dessa föreställningar om gränser ifrågasätts nu; personaluthyrning och tillfälliga anställningsformer gör de fast anställda till en delgrupp av de verkligt verksamma människorna, och de fysiska gränserna framstår som ganska meningslösa i en värld av informationsteknologi, distansarbete och ökat tjänsteinnehåll i produkterna (tjänsteproduktion sker ju som bekant där kunden befinner sig, inte nödvändigtvis där producentföretaget har sin hemvist).

Mot bakgrund av denna utveckling har begrepp som "den federala organisationen", "den virtuella organisationen", och "den imaginära organisationen" utvecklats. Även om tankarna bakom delvis skiljer sig åt, så pekar begreppens upphovsmän på samma fenomen; dagens och framtidens effektiva affärsmässiga verksamhet bedrivs inte bäst inom enskilda, välorganiserade företag utan genom att resurser på olika håll i den globala ekonomin kombineras och re-kombineras på nya, kreativa och överraskande sätt beroende på situation. Företagens framtida roll kan enligt Ciborra (1996) bli att vara ett slags "plattform" bestående av traditioner, styrsystem och finansiering, som kan ge en viss stadga till de ständiga förändringar, projekt, allianser och hugskott som behövs för en affärsverksamhet som bedrivs i hyperkonkurrens (D'Aveni, 1994).

För organisationernas del kan man dock invända att dessa nya organisationsformer inte är stabila till sin natur, utan att de löper samma risk som tidigare strukturer att stabiliseras, hierarkiseras och byråkratiseras.

Effektivitet i organisationer har nästan alltid setts som en fråga om att hitta resurssnåla sätt att utföra återkommande sysslor, och när man på ett innovativt sätt funnit nya rutiner ("exploration") har man också sökt utnyttja dessa så långt som möjligt ("exploitation"). Rutiniseringen i organisationer har ända sedan Henry Fords löpande band varit det bästa sättet att nå effektivitet, men samtidigt är rutiniseringen effektivitetens största fiende eftersom den kan förhindra nödvändiga förändringar och anpassningar. Det finns alltså inga färdiga strukturella lösningar för ständig flexibilitet och innovation, utan detta är något som individer i organisationer hela tiden måste sträva mot och arbeta aktivt för. De nya organisationsformerna är, liksom de gamla, för sin effektivitet beroende av att ledning och anställda ständigt förmår hålla en balans mellan nytänkande och rutinhandling. Det innovativa tänkandet bör hållas levande hela tiden och inte stängas inne när man uppnått ett tillfälligt mål.

För individernas del är de nya organisationsformerna långt ifrån oproblematiska, även om det naturligtvis har hänt mycket positivt sedan det löpande bandet slog igenom i början av seklet. De anställdas möjligheter att påverka arbetsinnehåll och arbetstakt har ökat genom t.ex. så kallade. "flextider", och arbetsinnehållet har också blivit alltmer kvalificerat allteftersom enkla och farliga arbeten har börjat utföras på maskinell väg. Förståelsen för vad som motiverar människor att arbeta har också till följd av bl.a. forskning på området ökat, och allt fler har därmed kunnat få arbeten som de verkligen passar för och som de kan utvecklas inom. Till viss del är detta konsekvenserna av ett förändrat synsätt på individen i samhället; att det löpande bandet byggde på att människor var egennyttiga och utbytbara var naturligtvis inte en tillfällighet i ett samhälle där bara män med en viss förmögenhet och/eller inkomst var röstberättigade. Men förbättringarna i arbetslivet har också drivits fram av den teknologiska utvecklingen och den tilltagande konkurrensen, dvs. skäl som har med företagens effektivitet snarare än individens välbefinnande att göra. Ett exempel på detta är den växande tjänstesektorn, där produktionen sker i interaktion mellan producentens personal och kunderna. Bakom alla "charmkurser" och säljutbildningar ligger ju inte omtanken om personalen, utan snarare vetskapen om att kunden kommer att uppfatta hela företaget på det sätt som den uppfattar dess representanter. Trevliga och harmoniska anställda är framför allt bra för affärerna.

Ofta presenteras nya sätt att organisera på ett harmoniskt sätt, dvs. att nya anställningsformer och ledningsfilosofier är bra för både företag och anställda (se t.ex. Human Resource Management-tänkandet), men den harmonin existerar dock sällan i realiteten. Samtidigt som frihetsgraderna för många anställda ökat i och med att företagen insett att de

anställdas kreativitet och frihet är avgörande för prestationsnivån, så har också de anställdas eget ansvar för sina prestationer ökat. I de nya, flexibla organisationsformerna kan det gå snabbt att få ett intressant uppdrag, men det kan gå lika snabbt att bli av med det. Frånvaron av hierarki och regler ger individer frihet, men det leder också till att individer i högre grad än tidigare också utkrävs ansvar för hur de utnyttjat denna frihet. I de flesta ledarskapsböcker påpekas ständigt att chefer därför måste tolerera misstag, men det innebär inte att hårt pressade mellanchefer i praktiken gör det. Även i de nya organisationsformerna är den ekonomiska kontrollen mycket långt driven, vilket naturligtvis beror på att man kan delegera beslutsmakt men aldrig sitt chefsansvar. Till följd av detta vill alla arbetsgivare därför rekrytera och behålla de anställda som är mest effektiva och välutbildade, därav de senaste årens debatt om turordningsreglerna.

Ett stort problem med de nya organisationsformerna är att de till skillnad från de traditionella inte har beforskats i tillräcklig utsträckning. Medan kunskapen om de flesta vanliga industriella och kontorsbaserade miljöer är mycket stor, så har forskningen om de nya organisationsformerna hittills inte resulterat i så mycket mer än ytliga beskrivningar och intressanta metaforer (jfr Barley & Kunda, 1998). Det framstår som mycket angeläget att studera vardagspraxis i dessa nya organiseringsmönster, såväl ur lednings- som arbetstagarperspektiv. Detta försvåras av att den offentliga näringsstatistiken har svårigheter med att fånga denna nya del av samhällsekonomin, eftersom de nya organisationsformerna i regel dyker upp i nya branscher som IT, konsultverksamhet och bioteknik. Enligt Barley & Kunda (1998) har det i USA gått dithän att de ca 75 % av yrkeskoderna i arbetsmarknadsstatistiken som beskriver traditionella industri- och hantverkssysslor nu inte fångar mer än drygt 20 % av den arbetsföra befolkningen. Vi riskerar därmed att basera våra prognoser om framtidens arbete på ett mätsystem som speglar ett arbetsliv som inte längre existerar.

Den tillfälliga organisationen: Projekt, projektifiering, projektanställning

En konsekvens av den flexibilitet som man eftersträvar med de nya organisationsformerna är att allt färre arbeten blir av långsiktig rutinkaraktär. Projektet som arbetsform har länge använts för uppdrag som varit unika, kundanpassade och icke-repetitiva till sin karaktär, och när denna typ av uppdrag ökar så ökar också projektformens utbredning (Lundin & Midler, 1998). Inom branscher som IT, media och anlägg-

ningsverksamhet kan man säga att många företag är "projektifierade", dvs. att deras huvudsakliga verksamhet bedrivs inom ramen för en mängd kontraktsbaserade projekt och att företaget utgör ett slags ramverk för dessa "projektportföljer" (Anell & Jensen, 1998). Dessutom har användningen av projektformen för olika interna förändringssatsningar också ökat, så i många förändringsintensiva organisationer kan man också tala om ett slags intern projektifiering (Packendorff, 1994). Exempel på sådana interna projekt är kvalitetssatsningar, utbildningssatsningar, omorganisationer, flyttningar etc. I spåren av detta har projektledarrollen professionaliserats och är numera en väl etablerad yrkestitel (jfr Engwall, 1995).

Projektformens popularitet har naturligtvis sina orsaker. Medan linjeorganisationen (dvs. den vardagliga rutinverksamheten i ett företag) ofta har många klassiska byråkratiproblem, så blir projektet en tillfällig arbetsplats där rationalitet och handling är det viktiga. T.ex. finns det ofta i linjeorganisationer exempel på otydliga mål, konflikter och bristande kreativitet, och projektet erbjuder då som tillfällig, avgränsad företeelse möjligheter till målfokusering, samarbete och nytänkande (jfr Pinto, 1996). Detta ses i regel också som någonting positivt för individerna i projektet, eftersom de kan engagera sig i en ofta svår och stimulerande uppgift tillsammans med nya, spännande människor. Projektet är alltså en möjlighet att under enhetlig styrning samla engagerade experter på olika områden för att arbeta mot ett gemensamt, konkret mål som kan planeras i detalj. Med andra ord; projektet uppfyller de krav som de flesta chefer skulle önska att deras linjeorganisationer skulle göra.

I takt med att projektformen blir allt vanligare så blir det dock också allt tydligare att den inte alltid är så rationell och stimulerande som man tänkt sig. Även projektorganisationer drabbas av konflikter och internpolitik, och i projektets förhållande till sin omvärld ligger en hel del problem som ofta leder till budgetöverskridanden och förseningar (Pinto, 1996). Projektet i dess renodlade form passar helt enkelt inte alla de verksamheter för vilket det används, och i en del fall gör den traditionella projektledningsläran mer skada än nytta (jfr Blomberg, 1998). Även "projektifieringen" innebär en del problem i organisationer, eftersom ledningar ständigt ställs inför uppgiften att fördela knappa resurser mellan olika projekt och att lösa dispyter mellan projektledare och linjeorganisationens chefer. Inom delar av samhällslivet (som t.ex kulturliv, EU-program och forskning) är projektformen legio, och där finns det en stor risk för att uppsplittringen på tillfälliga projekt försvårar formulering och genomförande av långsiktiga strategier. Projekten löper därmed risk att bara vara isolerade projekt utan några meningsfulla kopplingar till vare sig omvärlden eller eftervärlden.

Även för individens del kan en långt driven projektifiering innebära en del problem. Hur välformulerade och spännande projektmålen än är, så kommer individerna i projekten ändå att snegla på sina personliga intressen (som t.ex. personlig utveckling, karriär och ekonomiska fördelar). I sin renodlade form ger projektet ringa eller inget utrymme för dessa personliga intressen, utan alla förutsätts arbeta mot projektmålet. En farhåga som rests är att individer kan komma att bli "projektnomader", dvs. kringvandrande utförare av tillfälliga uppgifter utan fast punkt i arbetslivet. I årtionden har forskningen hävdat att individer för sitt välbefinnande behöver trygghet och social kontinuitet på arbetsplatsen, dvs. commitment, och av en extremt projektifierad tillvaro kan man förvänta sig både otrygghet och ständigt avbrutna relationer (Bennis, 1968). Även om många projektbaserade företag har en fast stab av projektarbetare som kombineras på olika sätt och således lär känna varandra, så innebär det växande antalet projektanställda på den svenska arbetsmarknaden att dessa problem ändå kan komma att uppstå. De med tidsbegränsade anställningar kan, liksom de som engagerats i personaluthyrningsverksamhet, komma att drabbas av projektifieringens avigsidor.

En annan konsekvens av projektifieringen är att individen i ökad utsträckning arbetar mot "deadlines" och således ständigt har ont om tid. Förutom att detta generellt kan öka stressnivån i arbetet så innebär det också att traditionellt maskulina förhållningssätt till arbetet förstärks i en tid när mycket av samhällsutvecklingen går i motsatt riktning. Projektarbete under tidspress förutsätter ofta att närmast obegränsat med tid kan ägnas åt arbetet (detta utifrån argumentet att det ju bara är under en begränsad tid), och om projektarbetet blir norm så kan det få konsekvensen att ett högt arbetstidsuttag också blir norm. Förutom den personliga stress med tillhörande hälsoproblem som individen drabbas av, så innebär det också att familjelivet utsätts för prövningar och att de allmänna jämställdhetssträvandena hämmas. Många hävdar nu för tiden att den gamla fixeringen vid reglerade arbetstider (med stämpelklockan som symbol) ersatts med en fokusering på mål (dvs. att arbetsgivaren betalar för att de anställda skall leverera en viss prestation, men att de anställda själva avgör när, hur och var den skall utföras). I praktiken innebär detta att den anställde inte längre kan hänvisa till reglerade arbetstider för att begränsa sin arbetsinsats, och att ansvaret för arbetets genomförande ökat.

Frågan är också om projektifieringen i kombination med det ökande antalet tidsbegränsat anställda kan leda till uppkomsten av ett "projektproletariat", dvs. en kategori människor utan fast anställning som arbetar hårt för relativt låg ersättning och som inte får ta del av de fast anställdas utvecklingsmöjligheter (jfr Handy, 1991; Isacson, 1998).

Ekonomhistorikern Isacson (a.a.) pekar på att ca en fjärdedel av alla förvärvsarbetande på den svenska arbetsmarknaden har sådana "lösa kopplingar" till sina arbetsgivare. En fast anställning kan på så sätt bli ett karriärmål i sig, som man når genom ett antal framgångsrika tillfälliga arbeten.

"Kompetensen är det centrala": Om organisationer, kön och rekrytering

En central föreställning i diskussionerna kring det moderna arbetslivet är att kunskap har blivit den huvudsakliga produktionsresursen. I agrarsamhället var brukbar jord det som var mest eftertraktat, och efter industrialiseringen kom maskiner och råvaror att bli av stor betydelse. I båda samhällsformerna var naturligtvis även arbetskraft nödvändig, men den existerade i ett sådant överflöd att företagaren inte behövde anstränga sig nämnvärt för att komma i åtnjutande av den. Jordinnehav, fabriker och råvaruförsörjning var däremot stora, riskfyllda investeringar som krävde mycket kapital och således var få förunnade. När nu kunskap och kompetens ses som den industrialiserade världens nya kritiska produktionsresurs innebär det en drastisk omorientering i synen på vad arbetskraft egentligen är, eftersom kunskapen oftast är individbunden och sedan slaveriets avskaffande inte kan ägas av någon annan än individen själv.

Fokuseringen på kunskap som produktionsresurs innebär naturligt nog också att man fokuserar på hur kunskap förvärvas, hur den "lagras" och hur den förändras. Utbildning och lärande ses alltmer som överlevnadsvillkor för nationer, organisationer och individer, och det har också uppstått en ny typ av företag, "kunskapsföretagen", vars huvudsakliga tillgång är de anställdas kompetens (jfr Lindgren, 1996). I detta ser många en ny frihet för den välutbildade arbetande människan; individen kontrollerar själv den kunskap som är av kritisk betydelse för arbetsgivaren, och arbetsgivaren måste följaktligen göra allt han/hon kan för att individen skall stanna kvar som anställd. Förutom goda villkor beträffande lön och anställningsförhållanden kan det också innebära att arbetsgivaren stödjer den kompetensutveckling som är nödvändig för individens fortsatta karriär. Denna maktförskjutning kan organisationer i viss mån motverka genom att söka lagra kunskapen på andra sätt (Hedberg, 1981; Ekstedt & Wirdenius, 1996) och på så sätt hålla kvar föreställningen att individen i viss mån ändå är utbytbar.

Den ökade makt över sitt liv som den s.k. "kompetente individen" har fått är på sätt och vis också ett demokratiskt framsteg. I ett samhälle

där individer själva kontrollerar den kritiska produktionsresursen kan man tänka sig att traditionella segregeringsmönster efter ras, kön, släkttillhörighet etc. skulle ersättas/kompletteras av en segregrering efter kompetens. En sådan segregering skulle då inte vara lika problematisk, eftersom det sannolikt är enklare att utbildningsvägen skaffa sig formell kunskap än att försöka förändra sitt kön eller sin hudfärg. Följaktligen har stora ansträngningar också gjorts för att öka den formella utbildningsnivån i Sverige under hela 1990-talet genom expansion av högskolan, satsning på vuxenutbildning, "högskolefiering" av gymnasierna och ökning av arbetsmarknadsutbildningen. Samtidigt bör vi vara medvetna om att det fortfarande är en relativt liten del av Sveriges befolkning som läser vidare vid högskola/universitet och att benägenheten att gå vidare till högre studier till stor del är betingad av social bakgrund.

Problemet i sammanhanget är att den praktiska definitionen av kompetens i det postindustriella samhället visat sig inbegripa de segregeringsgrunder som är kännetecknande för både agrar- och industrisamhällena. Jämför man i en rekryteringssituation en svensk manlig ingenjör och en iransk kvinnlig dito med likvärdig utbildning och arbetslivserfarenhet är det sällan någon tvekan om vem som anses mest kompetent. Männen dominerar arbetslivets högre positioner tydligt, men vad beror då detta på?

Beträffande utbildningsnivån så finns det numera inga större skillnader mellan könen i Sverige (Jonsson, 1997). Det är t.o.m så att kvinnor i något högre utsträckning än män väljer att gå vidare till högskolan efter studentexamen. Däremot skiljer sig män och kvinnor kraftigt åt i den valda utbildningsinriktningen, på så vis att kvinnor ofta väljer kortare och mindre statusbetonade utbildningar (sjuksköterska, fritidspedagog, förskollärare etc.), medan männen i högre grad föredrar längre och mer prestigefyllda utbildningsvägar (såsom civilekonom, civilingenjör, läkare etc.). Forskningen visar också tydligt att branscherna är segregerade efter kön (jfr Hellberg, 1989; Holmquist & Sundin, 1989). Det innebär därför att många kvinnor binds till arbeten i den offentliga sektorn där de också exploateras (jfr Holmquist, 1997) medan männen oftast kan välja det privata näringslivet där både karriärmöjligheterna och lönen är högre. Löneskillnaderna i sig får till konsekvens att det uppkommer en maktfördelning inom familjen där mannens arbete och karriär prioriteras utifrån ekonomisk rationalitet. Utifrån samma logik får kvinnorna ta huvudansvaret för hem och barn, och det är ett välkänt faktum att kommande eller befintliga småbarn drar ned den bedömda "kompetensen" betydligt mer för kvinnliga arbetssökande än för deras män.

Inom organisationer visar det sig också att könet spelar en avgörande roll för individens utveckling och karriär. I en analys av akademikers karriärgångar på den svenska arbetsmarknaden lyfts det fram att det så kallade "glastaket" i allt väsentligt består (Ohlsson & Öhman, 1997). Dels är männen överrepresenterade bland cheferna (dvs. i förhållande till den totala andelen män i organisationerna), dels ökar denna grad av överrepresentation ju längre upp i hierarkierna man kommer. T.ex. så når 24 % av de manliga civilekonomerna toppositioner, men bara 5 % av de kvinnliga. Och när befattningsbyten uppåt i hierarkin sker, så har män en högre sannolikhet att befordras än kvinnor. Nationalekonomerna Granquist & Persson (1997) pekar också på att kvinnor i högre grad än män hamnar på s.k. "dead end jobs", dvs. arbeten som inte leder vidare vare sig karriär- eller lönemässigt.

Argumentet om den individuella kompetensen framstår därmed som ett hinder mot jämställdhet i samhället snarare än det motsatta, detta eftersom "kompetens" betraktas som ett slags neutral egenskap som kan mätas och jämföras. Kompetensbegreppet är dock inte neutralt, eftersom det nästan med automatik får kvinnor att framstå som sämre eftersom det "kvinnliga" är underordnat det "manliga" (jfr Hirdman, 1988). Till detta hör den traditionella arbetsfördelningen inom familjen (som företag ofta stödjer genom sin syn på kvinnor i rekryteringsförfarandet, se t.ex. Holgersson & Höök, 1997) samt männens tillgång till nätverk av redan etablerade (dvs. manliga) kollegor. Värderingen av kompetens hänger med andra ord fortfarande starkt ihop med vem som är bärare av kompetensen, detta eftersom det helt enkelt anses mer kompetent att vara man än att vara kvinna. På det sättet har förut ganska tydliga och allmänt erkända segregeringsgrunder nu blivit dolda och subtilt verkande. Frågan är om individen blivit friare och samhället mer demokratiskt av detta?

Den entreprenöriella individen: Arbetet som ständig följeslagare

I undersökning efter undersökning visar det sig att den unga generationen – föga förvånande – vill leva på ett annorlunda sätt än sina föräldrar. Livet skall vara flexibelt och händelserikt, och man vill inte begränsas på något sätt i sin strävan efter självförverkligande. Arbetet som sådant bör därför vara stimulerande, utvecklande och omväxlande, och man vill följaktligen inte syssla med enkla rutingöromål. För många är den tänkta "karriären" inte nödvändigtvis en uppåtriktad befordringsgång utan snarare en mångfald av uppdrag och sociala kon-

takter. Inom ramen för detta vill man också ha valfrihet beträffande var, hur och när arbetet skall utföras; arbetsgivaren skall ange målen med verksamheten och man bestämmer sedan under eget ansvar hur målen skall nås. På det sättet kommer arbetet att kräva kreativitet och engagemang, och det blir individens egen kunskap och initiativförmåga som föder framgång.

Inte oväntat har därför entreprenörskap och företagande blivit intressant för många. Att "starta eget" är ofta inte någon garanti för stora ekonomiska vinster, men det innebär att individen själv kontrollerar sitt arbetsliv. Man bör dock nämna att eget företagande liksom ledarskapet är omgärdat med manliga föreställningar t.ex. att människor förväntas involvera sig totalt och ägna huvuddelen av dygnets timmar åt arbete (jfr Billing & Alvesson, 1994). I en tid där storföretag och offentlig sektor minskar antalet anställda i rationaliseringssyfte blir egen företagandet dessutom en möjlig utväg ur arbetslöshet. Detta förstärks också av att många storföretag renodlar sin verksamhet till att enbart handla om deras kärnkompetens, medan perifera funktioner läggs ut på entreprenad eller knoppas av (outsourcing). Det nya företagandet har därmed flera olika ansikten; det kan handla om kvinnor i glesbygd som säljer hantverksprodukter, lärare som startar fristående skolor, konsulter som sätter sig själva på bolag av skatteskäl, affärsmän som bildar ett bolag kring en idé i syfte att sälja det dyrt efter några år, en grupp städare som anställer sig själva i ett fristående företag när arbetsgivaren lägger ut städningen på entreprenad, eller naturligtvis det mer traditionella företagandet där en affärsidé skall omsättas i expansion och ekonomisk framgång.

Bakgrunden till att människor startar egna företag är med andra ord inte fullt så entydig som man ibland tycks tro i den allmänna debatten. Traditionellt har drivkrafterna till företagandet analyserats i termer av ekonomisk vinning, och samhällets institutionella ramverk för företagande har också anpassats efter detta. Problemet är dock oftast att entreprenören sällan startar sin verksamhet enbart på grund av förväntade förtjänstmöjligheter, utan att det oftast är en oemotståndlig idé eller vision som gör att de första stegen tas (jfr Lindgren, 1999). De som når framgång besitter förmågan att kombinera sitt visionära tänkande med konkreta erfarenheter, och de är i denna process beroende av sin bakgrund (t.ex. föräldrarnas yrkesval) och sitt sociala kontaktnät. Detta innebär också att tillväxt inte ses som något självklart eller naturligt för alla entreprenörer, och att det blir skillnader entreprenörer emellan i hur de hanterar sin verksamhet (t.ex. mellan kvinnor och män, jfr Holmquist & Sundin, 1989).

Bland det stora flertal som fortfarande ändå väljer att arbeta som anställda i organisationer ställs dock också krav på entreprenöriellt hand-

lande och sinnelag. Av en god anställd förväntas numera inte bara att man skall sköta de sysslor som anges i befattningsbeskrivningen, utan också att man skall delta i projekt, kvalitetsutveckling, strategisk planering, sociala aktiviteter och kunna ta egna initiativ till förändringssatsningar. Den visionära organisationsforskaren Charles Handy (1991) beskriver detta som att arbetet har en formell kärna som den anställde ovillkorligen måste ta hand om, men också kringliggande områden som den anställde måste ta ansvar för om han/hon vill utvecklas och befordras. Individer på arbetsplatser förväntas därmed vara mer självgående än tidigare, och ha förmågan att själva lägga upp arbetet mot uppställda mål. Här ligger också en ny utmaning i ledarskapet, eftersom det gäller att ge de anställda en känsla av fritt spelrum utan att helt släppa kontrollen (se t.ex. Lindgren, 1996).

En populär yttring av den självgående anställde är idén om distansarbete, dvs. att individen själv väljer var och när arbetet skall utföras. Eftersom datorer och telefoner numera är de huvudsakliga arbetsredskapen för många kan individen befinna sig nästan var som helst och ändå sköta sitt arbete på ett bra sätt. Detta har presenterats som en frihetsreform som framför allt kommer individerna till godo, eftersom de då kan planera livet som en flexibel helhet utan att vara låsta till vissa arbetstider och arbetsplatser. Genom att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut kan föräldrar vara hemma med sina barn, pendlingsbehovet minskas, och företagens lokalbehov rationaliseras.

Det finns emellertid också en motbild till detta, som kort kan sägas gå ut på att när gränsen mellan arbete och fritid görs otydlig så expanderar arbetet på fritidens bekostnad. Det innebär t.ex. att tekniska möjligheter att arbeta hemifrån ofta innebär att individen arbetar mer än tidigare, och att detta extra arbete utförs på kvällar och helger som egentligen borde varit reserverade för fritid. Förutom att individen själv väljer att arbeta mer så blir han/hon också mer anträffbar som en konsekvens av informationstekniken, vilket i sig utgör en stressfaktor.

Det är också viktigt att komma ihåg att flertalet individer lever i familjer, och att familjelivet alltid påverkas av förändringar i individernas arbete. Konsekvensen av ökat distansarbete och ökad tillgänglighet är ur familjens perspektiv att distansen till arbetet minskar och att den arbetande individen blir mindre tillgänglig för privatliv. T.ex. så är arbetet ett mycket vanligt samtalsämne i hemmet, och många människor med ansvarsfyllda arbeten använder löpande sina partners för att diskutera med när besvärliga beslut skall tas. Detta kan naturligtvis tolkas som ett tecken på engagemang, men också som att arbetet blivit så centralt i människors liv att det "koloniserar" den tid som det inte bör ta upp och dessutom involverar människor som inte är direkt anställda. Naturligtvis måste människor få vara committade till sina arbeten (det

är ju faktiskt roligt att arbeta!), men avigsidor i form av spruckna relationer och bristande tid för barnen måste man försöka undvika. I många sektorer på arbetsmarknaden råder det arbetskraftsbrist, och omfattande övertidsarbete ses ofta som en grundförutsättning för att man av arbetsgivaren skall betraktas som någon att satsa på. På det sättet är den gamla 1:a-majdevisen om "åtta timmars arbete, åtta timmars fritid, åtta timmars hvila" fortfarande aktuell, eller för att vara djärvare – den politiska visionen om sex timmars arbetsdag.

Ytterligare en dimension av arbetet är dess fördelning över arbetslivet som helhet, dvs. vad vi skulle kunna kalla "karriär". I dagsläget arbetar många som hårdast under de första decennierna av yrkeslivet, varefter de söker etablera en plattform för att kunna ta det lugnare. Uttryck som att "man måste ta några hundår" belyser detta. Anledningarna till detta beteende är rationella och logiska; som ny på arbetsmarknaden måste man bevisa sitt värde, och det är också naturligt att man då får relativt enkla arbetsuppgifter och en förhållandevis låg lön. Samtidigt kan man inte låta bli att reflektera över det faktum att det är under just dessa inledningsår de flesta sätter bo, bildar familj, skaffar barn etc., det vill säga aktiviteter som kräver mycket tid och mycket pengar. Lite hårddraget: När behovet av tid och pengar och trygghet i anställningen är som störst, då arbetar människor som mest för minst pengar och strävar efter fast anställning. Det kan dessutom vara svårt att kombinera barn och karriär eftersom den externa och interna konkurrensen om karrärmöjligheter sätter hinder i vägen för både kvinnor och jämställda män (jfr Alvesson, 1997).

Handy (1991), föreslår att man istället för att se den fasta heltidsanställningen som norm utvidgar begreppet "arbete" till att gälla snart sagt alla aktiviteter man ägnar sig åt under livet. Genom att erkänna att även projektanställningar, frivilligarbete, hemarbete mm också är arbete så möjliggör man för den moderna människan att själv komponera sin "arbetsportfölj" utan att mentalt låsa sig vid fasta heltidsanställningar. Även om man kan ha invändningar mot detta synsätt (som t.ex. att det kan skapa nya kvinnofällor i och med att man ser hemarbetet som något som individen själv kan välja eller välja bort), så kan det finnas en hel del fördelar för enskilda människor att vinna. Däremot kräver det naturligtvis att skatte- och pensionssystemen ändras, liksom synen på lönearbete generellt. I väntan på sådana förändringar måste människor – som alltid tidigare – köpa sig sin frihet med pengar eller med en särpräglad, attraktiv kompetens.

Den gränsöverskridande individen: Jakten på den egna identiteten

En konsekvens av att individen ser sig som friare i förhållande till organisationer än tidigare, är att de inte ser sig som bundna vid de organisationer som anställt dem. Organisationsgränser upplevs inte längre som särskilt besvärliga att passera, och människor blir därmed mer benägna att byta organisation allt oftare. Tidigare föreställningar om att göra karriär utgick i regel från att individen stannade kvar i en och samma organisation under en stor del av sitt arbetsliv, och att arbetsbyten innebar befordringar uppåt i hierarkin. Detta har sedermera kompletterats med idéer om "specialistkarriärer", dvs. befordringsgångar som inte innebär ett ständigt ökande chefsansvar men som ändå successivt ökar individens inflytande och utvecklingsmöjligheter i organisationen. När det nu mer eller mindre förväntas att individen skall byta arbetsgivare flera gånger under sin karriär (en rörlig individ är en attraktiv individ) får det viktiga konsekvenser för relationen mellan organisation och människa (jfr Saxenian, 1994).

Ett sätt att beskriva den förändrade relationen är att relatera detta till identitetsskapande, som inte längre är knutet till en professionalitet eller en organisation. Arbetet är sällan bara ett ytfenomen i människors liv, dvs. ett slags affärsuppgörelse där man ger ifrån sig tid och kraft i utbyte med pengar, utan det är också någonting som man identifierar sig med på olika sätt. Ofta kan denna identifikation ske med organisationen som sådan ("här är vi alla som en enda stor familj"), men det är också vanligt att själva yrket eller utbildningsbakgrunden blir en källa till skapandet av personlig identitet. Traditionellt finner man denna professionsrelaterade identitet i många utbildningsstyrda yrken, såsom advokat, läkare, lärare etc., men det är även många som med stolthet kallar sig "arbetare" och därmed vill förmedla en syn på sig själv och en uppsättning värderingar som ligger bakom. Individers förhållningssätt till arbetet har historiskt styrts mycket av just denna identifiering med organisationen och professionen.

När nu människor kan byta både organisation och profession flera gånger under sitt yrkesliv innebär det att de skapar identitet med andra typer av värderingar som grund, och att det sker på individuell snarare än kollektiv basis. Moderniseringen har fört med sig allt större möjligheter att välja bland olika värderingsmässiga influenser (jfr Gergen, 1991). Traditionella samhälleliga värderingar (såsom den lutheranska hållningen, kyrkans moraluppfattningar, folkhemmet osv.) har fått ge vika för livshållningar som bejakar pluralismen och relativismen. I en studie som gjorts av människor som byter arbete ofta har det utkristal-

liserats två olika mönster av identitetsskapande; integrerat identitetsskapande respektive multiidentitetsskapande (jfr Lindgren & Wåhlin, 1998). Dessa två ytterligheter representerar olika förhållningssätt till livet som helhet, där det förra står för ett sammanbindande av privat och arbetsliv genom olika grundläggande värderingar medan det andra handlar om att man gör tydliga distinktioner mellan sitt privata liv och sitt arbetsliv. Samtidigt visade också studien att de flesta individer strävade mot att få en helhet och sammanhang i sitt liv, dvs. mot en integrerad livshållning.

Detta pekar på både möjligheter och problem med det moderna arbetslivet och människors möte med olika kulturella sammanhang. Individer har betydligt större valmöjligheter i dagens mer pluralistiska samhälle att utforma sin identitet samtidigt som livet snurrar allt fortare och möjligheter till reflexion och eftertanke saknas i stor utsträckning. Det är svårt att hitta tiden och distansen att fundera vad livet bör baseras på och hur man vill leva när man står mitt i ett pulserande arbetsliv. Inte minst gäller detta de som inte identifierar någon över tiden sammanhängande värdegrund för sitt agerande, utan låter varje ny uppgift på arbetet eller i hemmet bli ytterligare ett projekt, ytterligare en tillfällig insats som skall klaras av utifrån sina egna premisser. Behovet av reflexion tar sig olika yttringar, och en påtaglig trend är ökningen av managementkurser inspirerade av vad vi lite slarvigt brukar kalla *new age*. Gemensamt för dessa är att de utgår ifrån behovet av inre harmoni och att förbättrad reflexionsförmåga också leder till ett bättre ledarskap och ett bättre liv.

Avslutning: Vad kan man acceptera?

I samband med Stockholmsutställningen 1930 presenterade ett antal av dåtidens främsta arkitekter och kulturpersonligheter framtidsmanifestet *acceptera!*, där man gjorde upp med många av det borgerliga samhällets synsätt (Asplund, 1980). Framtiden skulle ofrånkomligen innebära att samhället moderniserades, industrialiserades, blev mer jämlikt etc., och det måste den enskilde medborgaren inse och acceptera. Gamla privilegier, levnadsvanor och arbetsformer skulle obönhörligen kastas över ända, och om man ville överleva i den nya tiden var det bara att anamma de nya principerna. Även om manifestet främst handlade om arkitektur (funktionalism) och bostadsplanering, så var det representativt för den modernistiska optimism som med avbrott för andra världskriget förändrade en hel värld. Framtiden tillhörde oss alla, bara vi accepterade.

Samma tongångar återfinns i många av de nuvarande framtidsvisionerna; om vi bara accepterar att världen inte längre ser ut som den gjorde förr så kan vi finna oss tillrätta i den. Om vi bara blir flexibla, pluralistiska samt ständigt förändras, så blir detta så småningom vår nya trygghet. Det vi får överge är föreställningen om full, livslång sysselsättning och tillsvidareanställningen som den naturliga anställningsformen. Frågan är då vad vi egentligen skall eller inte acceptera i denna nya "ofrånkomliga" framtid. I grunden handlar det om vilka oavsedda konsekvenser av det moderna arbetslivet som vi vill köpa oss fria ifrån, och vilket priset blir för att göra det.

För det första bör man inrikta sig på att få dagens organisationer att tänka mer fritt beträffande strategier, organisationsformer mm; inslaget av "imitation" är mycket stort och det är inte alltid standardlösningarna passar den enskilda organisationen. Ansvaret för detta vilar naturligtvis på organisationernas ledningar, men också på utbildningssystemet. Mycket av undervisningen i grundskolor, gymnasier och universitet går ut på rationella resonemang och en ingenjörsmässig syn på världen. Områden av "mjukare karaktär" t.ex. skapande, kreativitet, mänskligt beteende, psykologi och relationer mellan människor försummas, vilket dock en del yrkesverksamma upptäcker senare i livet och försöker kompensera genom att ta del av olika management utbildningar med "mjukare" innehåll . En ny generation akademiker med ett nytt förhållningssätt till kreativitet och skapande är antagligen förutsättningen för en verklig nydaning av arbetslivet som helhet. Vi kanske måste acceptera att kreativitet och skapande sätts i högsätet i utbildningen och andra områden av s.k. teknisk karaktär tonas ned.

För det andra måste den nya människosyn många talar om bli något mer än läpparnas bekännelse utan i stället omsättas i anställningsformernas praktik; menar man allvar med kunskapssamhället så måste det ske stora förändringar i personalpolitik, rekryteringsprocesser, löneavtal, arbetstidsreglering, jämställdhetsarbete och ledningsformer. Nuvarande praxis är i allt väsentligt en kvarleva från industrisamhället, och stjälper ofta mer än den hjälper. Jag är övertygad om att minskade regleringar av vad folk får göra och hur de skall göra det är nödvändiga, men jag är också lika övertygad om att avregleringar måste kombineras med nya regleringar för att inte oavsedda konsekvenser skall uppstå i form av t.ex. segregering av arbetsmarknaden i ett A- och ett B-lag. I grunden handlar detta om att byråkratiska regleringar måste ersättas med etiska regleringar, dvs. att flytta ledningsfokus från struktur till kultur, från regler till förtroende. Detta är naturligtvis inte lätt i

praktiken, och det kommer att leda till mängder av kontrollproblem och interna konflikter om vad som är rättvist och inte. Men det kanske vi måste acceptera.

För det tredje måste den moderna människan bli aktivt medveten om att det är hon själv som formar sitt liv, men att det måste ske utifrån medvetna kritiska ställningstaganden där arbetet fortfarande måste ställas mot behovet av fritid, familjeliv, föreningsliv m.m. De krav på total hängivenhet som en del företag ställer på sina anställda är mot denna bakgrund otidsenliga och inskränkta, eftersom individens prestationer avgörs av hur dennes liv utvecklar sig även utanför arbetet. Om den enskilde anställde kan hantera detta genom att förhandla bort övertidsarbeten, ta pappaledigt etc. kanske detta skulle vara ett mindre problem. Men ofta är det snarare så att individen inte vågar, eller kanske inte ens erkänner möjligheten, att ta upp sådana förhandlingar. Måhända drabbar detta den personliga ekonomin, men det kanske det är värt. Dessutom borde arbetsgivaren själv kunna experimentera med att låta sina anställda gå hem efter sex timmars arbetsdag och se om det verkligen blev en förlust i effektiviteten. Många gånger kanske människor arbetar nog så effektivt om de tillbringar rimlig tid på arbetet och dessutom ges möjlighet att hinna med någon fritidsaktivitet eller/och hämta sina barn på dagis.

För det fjärde måste av allt att döma föreställningen om den fasta tillvidareanställningen som det mest eftersträvansvärda på något sätt kompletteras. Vurmen för småföretagandet under 1990-talet kommer säkerligen att sätta spår i folkmedvetandet på så sätt att egenföretagande ses som ett rimligt och legitimt alternativ till lönearbete. Men frågan är om det räcker i en tid där universitets- och högskoleorterna är de enda som uppvisar någon form av dynamik i den svenska ekonomin. Att tro att en form av anställning kan lösa alla problem är tveksamt, det behövs snarare en öppenhet för kreativ mångfald. När allt kommer omkring är det viktigaste för människor att de gör något de upplever som meningsfullt och stimulerande och att de lever bra liv. Hur de formellt är anställda kanske blir mindre viktigt då.

Sammanfattningsvis kan man säga om arbetslivet, att det befinner sig i ett skede där möjligheter till frihet och självförverkligande skapats, men att dessa möjligheter inte tas tillvara på grund av äldre föreställningar om regelstyrda organisationer, projektifiering, den objektiva kompetensen, teknologins odelat positiva kraft och den lutheranska arbetsmoralen. När problemen med den svenska konkurrenskraften diskuteras är det ofta bristen på just dessa äldre föreställningar som tas

upp, och man pekar ofta på länder och kulturer som är "bättre" i dessa avseenden. Detta är enligt min mening att backa in i framtiden. De som sörjer "den svenska modellen" som det internationella föredömet har faktiskt möjligheten att formulera ett nytt, men annorlunda föredöme, baserat på kreativitet, frihet, personligt ansvarstagande, etik och förtroende. Det kräver kanske mod och kostar kanske pengar. Men det kanske vi kan acceptera?

Referenser

Alvesson, M. (1997) "Kvinnor och ledarskap: En översikt och problematisering." I A. Nyberg & E. Sundin (red.) *Ledare, makt och kön*: s. 154–189. SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.

Anell, B. & Jensen, T. (1998) "Managing Project Portfolios". I *Proceeedings of the 3rd IRNOP Conference "The Nature and Role of Projects in the Next 20 Years"*, Calgary, 6–8 juli 1998, s 373–382).

Asplund, G. (1980) *Acceptera den föreliggande verkligheten...* Stockholm: Tiden.

Barley, S. R. & Kunda, G. (1998) *Bringing Work Back In*. Uppsats presenterad vid konferensen "Samples of the Future", SCANCOR, Stanford University, CA, 20–22 sept 1998.

Bennis, W. G. (1968) "Beyond Bureaucracy." I W. G. Bennis & P. E. Slater (red.) *The Temporary Society*: s. 53–76. New York, NY: Harper & Row.

Billing, Y. D. & Alvesson, M. (1994) *Gender, Managers and Organizations*. Berlin/New York: De Gruyter.

Blomberg, J. (1998) *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Ciborra, C. U. (1996) "The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises." *Organization Science*, Vol 7, Nr 2: s. 103–118.

D'Aveni, R. (1994) *Hypercompetition: Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering*. New York, NY: The Free Press.

Ekstedt, E. & Wirdenius, H. (1996) "Struktur, Institution och Individ: Kunskapens bindning och organisationers förnyelse." I G. Ekvall (red) *Navigator och Inspiratör: Om chefer, ledarskap och förändring*: s. 161–189. Lund: Studentlitteratur.

Engwall, M. (1995) *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Gergen, K. J. (1991) *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York, NY: Basic Books.

Granquist, L. & Persson, H. (1997) "Karriärer inom varuhandeln – spelar kön någon roll?" I I. Persson & E. Wadensjö (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*: s. 169–194. SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.

Handy, C. (1991) *The Age of Unreason*. London: Century Business.

Hedberg, B. (1981) "How Organizations Learn and Unlearn." I P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (red.) *Handbook of Organizational Design. Volume 1*: s. 3–27. New York, NY: Oxford University Press.

Hellberg, I. (1989) "Könsutjämning och könspolarisering inom professionerna på dagens svenska arbetsmarknad." I S. Selander (red.) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*: s. 167–182. Lund: Studentlitteratur.

Hirdman, Y. (1988) "Genussystemet: Teoretiska reflektioner kring kvinnors sociala underordning." *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Vol 9, Nr 3: s. 49–63.

Holgersson, C. & Höök, P. (1997) "Chefsrekrytering och ledarutveckling." I A. Nyberg & E. Sundin (red.) *Ledare, makt och kön*: s. 17–45. SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.

Holmquist, C. (1997) "Den ömma bödeln: Kvinnliga ledare i åtstramningstider." I E. Sundin (red.) *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*: s. 147–177. SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.

Holmquist, C. & Sundin, E. (1989) *Kvinnor som företagare: Osynlighet, mångfald, anpassning*. Malmö: Liber.

Isacson, M. (1998) "Det flexibla arbetets renässans." *Framtider*, Nr 3/98: s. 6–9.

Jonsson, J. O. (1997) "Hur skall vi förklara könsskillnader i utbildningsval?" I I. Persson & E. Wadensjö (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*: s. 16–46. SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.

Lindgren, M. (1996) *Möjligheter till kompetensutveckling: Ett individperspektiv på relationen människa-organisation*. Studier i Företagsekonomi serie B nr 36. Umeå: Umeå Universitet.

Lindgren, M. & Wåhlin, N. (1998) *Den gränsöverskridande nutidsmänniskan: Om organisationsbyten och identitetsskapande*. FE-Publikationer 1998: Nr 157. Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.

Lindgren, M. (1999) *Kvinnor och entreprenörskap: Om den sociala konstruktionen av kön, entreprenörskap och professionalitet* (kommande).

Lundin, R. A. & Midler, C. (1998) "Evolution of Project as Empirical Trend and Theoretical Focus." I R. A. Lundin & C. Midler (red.) *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*: s. 1–9. Norwell, MA: Kluwer.

Ohlsson, J. & Öhman, J. (1997) "Kvinnliga och manliga chefer – finns det ett glastak?" I I. Persson & E. Wadensjö (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*: s. 136–168. SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.

Packendorff, J. (1994) "Temporary Organizing: Integrating Organization Theory and Project Management." In R. A. Lundin & J. Packendorff (red.) *Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management*: s. 207–226. Umeå: IRNOP.

Pinto, J. K. (1996) *Power & Politics in Project Management*. Sylva, NC: PMI.

Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Boston: Harvard University Press.

Om ledarskap i näringslivet

SVEN-ERIK SJÖSTRAND

Amerikaniseringen

Oräkneliga är de texter om ledning och ledarskap som idag sköljer över chefer och ledare. Dessa texter är nästan alltid till sitt ursprung amerikanska, i några fall är de svenska, i mer sällsynta fall kontinentaleuropeiska, i stort sett aldrig – exempelvis – asiatiska. Här kan man tala om en amerikansk "tankeinvasion" rakt in i den svenska organisationsvärlden. Och den gäller alla nivåer och alla slags organisationer – ideella, kommersiella såväl som offentliga. Kanalerna för denna påverkan är flera, alltifrån alla böcker som marknadsförs i vårt land via de globala (läs: amerikanska) förlagen med deras överlägsna distributionskanaler, till de många konsulterna som verkar i alltmer amerikaniserade företag[1] (Sjöstrand 1999).

Det pågår således en "global amerikanisering" (inte globalisering!) av hur verksamheter bör ägas och ledas. Idag utmanas bl.a. den under lång tid så framgångsrika svenska ledningsmodellen. Inom företagssektorn, t.ex., förefaller det mer anonyma, institutionella ägandet stärkas på bekostnad av det mer verksamhetsnära, personliga, familje- och släktbaserade ägandet. VD:s tidigare starka och självständiga ställning urholkas sakta till förmån för mer av (direkt) ägarstyrning – handlingsutrymmet minskar successivt. Amerikaniseringen gäller även för chefer och ledare i allmänhet. Olika moden från USA, som förmedlas via gurus och konsultfirmor, formar idag många chefers vardag – jämför företeelser som "Business Process Reingenering, Balanced Scorecard, Just in Time Management, Benchmarking", m.fl.

Ledarskapsböckerna och guruinsatserna rymmer vanligen enkla, men uppenbarligen attraktiva, recept för framgång. Det är specifika anvisningar som antas gälla generellt för ledare och chefer och de fram-

[1] Nio av de tio största konsultföretagen i Sverige är amerikanskägda och det pågår en liknande utveckling världen över (1999).

förs utan några djupare reflektioner rörande de variationer som företagsamhet och förvaltning rymmer. Texterna fungerar närmast som ett slags dramatiserade monologer som tar avstamp i att den enskilda gurun vet. Framträdandena fungerar som underhållning (jfr popkonserter), som ett slags "stundens fyrverkeripjäser". Interaktionen – samtalen – lyser mest med sin frånvaro (Sjöstrand 1999).

Att detta med gurus är särskilt vanligt på ledarskapsområdet kan förklaras med den osäkerhet som chefs- och ledarskap ytterst är förenat med. Det typiska guruformatet med dess anekdotiska illustrationer och enkla recept passar därtill väl med chefskapets fragmentering och tidspress. Enkelheten ansluter också till klassiska (amerikanska) företagarvärden som optimism, individualitet, entreprenörskap, insatsvilja, tävlingslust, etc. Förebilder, eller snarare hjältar, skapas i denna anda och samtidigt tillhandahålls såväl chefskapets ABC som högstatusmetoder för att utöva detsamma. Det svenska ledarskapet håller således sakta på att reduceras till i huvudsak en tolkning av amerikanska förebilder. Svenskt ledarskap tar inte längre lika självklart avstampet i den klassiska verksamhetsnära ingenjörstraditionen utan glider alltmer över i ett imiterande av en mer amerikansk finanskapitalistiskt grundad ledarstil.

Vad är egentligen ledning?

Det i svenska språket näraliggande ordet "ledning" (som emanerar ur det fornsvenska *ledhning*, som är belagt redan före 1500-talet) står ungefärligen för "skydd" eller "lejd". Sedan slutet av förra århundradet har dock "ledning" främst börjat användas motsvarande "ställning som ger möjlighet att bestämma" eller om "grupp av personer i bestämmande ställning" (se Nationalencyklopedins ordbok, del II, 1996). Detsamma gäller ordet "ledarskap", som dök upp i slutet av 1800-talet. Det beskrivs i encyklopedier som motsvarande "att ha bestämmande ställning". Där, i själva "bestämmandet", finns uppenbarligen en viktig ingrediens i ledarskapet.

"Bestämmandet" framskymtar också som något centralt i de – tyvärr alltför sällsynta – berättelser som finns från ledarna själva. Om man begränsar sig till den svenska företagssektorn hittar man relativt få beskrivningar av ledarskapets vedermödor och glädjeämnen, såväl från författare (i mer eller mindre fiktionartade format) som från praktiker (i [auto]biografiformat). Några exempel på de praktiker som under de senaste årtiondena, mer eller mindre på egen hand, skrivit texter som rör ledarskap är Tore Browaldh (Handelsbanken), Jan Carlzon (SAS), Refaat El-Sayed (Fermenta), Christer Ericsson (Consafe), Pehr G Gyllenhammar (Volvo), Per-Inge Hogsved (Hogia), Ingvar Kamprad

(IKEA), Gerhard Larsson (Samhall), Stig Ramel (Volvo), Harry Schein (Investeringsbanken), Jan Wallander (Handelsbanken) samt Nils-Erik Wirsäll (Ica).

Det som dyker upp i dessa böcker och som saknas i främst de vetenskapliga texterna är de dimensioner i ledandet som ofta förknippas med "irrationalitet", dvs. dels beslutsgrunder som känsla och intuition, dels konflikter och öppna strider mellan olika falanger i näringslivet (eller mellan stat och näringsliv). Memoarerna indikerar att näringsliv och förvaltning leds av personer som – utöver sin ofta väl utvecklade "rationalistiska kapacitet" – fungerar som människor i allmänhet (vilket inte i sig förvånar). De indikerar också därmed att ledarskap är ett sammansatt mänskligt fenomen (Sjöstrand 1997).

Måhända består ledning i grunden av två grundingredienser i förening, nämligen dels av en uppsättning relativt väl spridda och kända "rationalistiska" ledningsmetoder och dels av ledarnas olika personligheter (Sjöstrand 1998). Att metodsidan förefaller vara i huvudsak något gemensamt kan förklaras av såväl utbildningssystemets förändring (den explosionsartade framväxten av universitets- och högskoleämnet företagsekonomi; bildandet av "executive educations" typ IFL[2] eller Handelshögskolans Vidareutbildning AB) som existensen av institutionaliserade professioner (jfr civilekonom, MBA, CEMS Master, etc). Att det däremot förefaller finnas lite större möjligheter till variation i ledarskapet på basis av olikheter i personligheter skulle kunna förklaras av chefspositioners otydlighet med åtföljande frihetsgrader.

Det finns dock frågetecken kring detta med variationen i chefspersonligheterna. En del författare av gurukaliber betonar denna mycket starkt (Drucker 1967, s. 18) och talar i termer av motsatspar om en mängd möjliga skillnader i praktiken; alltifrån kvaliteter som intro-/extroverthet, konformister/exentriker, nykterister/alkoholister, lättsamma/allvarsamma, mångsidiga/ensidiga, egofokuserade/omsorgsrationella, logiker/intuitiva, bildade/obildade, färglösa/färgstarka, osv. Andra forskare, t.ex. Lindqvist (1996, s. 26), ser i stället det som förenar – likriktningen av personerna vad gäller alltifrån kön (män), klädsel ("business style", dvs. kostym och slips), personligt yttre (kortklippt hår, ej skägg el.dyl.), kroppshållning (upprätt), framtoning (positiv; "hands on"), etc. Ledarskap är med det senare betraktelsesättet närmast en maskulin konstruktion (Kanter 1977, Wahl 1992, Collinson och Hearn 1996, Wahl et al 1998). Andra gemensamheter som brukar framhållas – utöver en god fysik och ett hyggligt starkt psyke – är en viss begåvning, lusten att vilja leda andra människor och att försöka skapa ("bestående") värden. Dessutom omfattas vanligen vissa ideal

[2] IFL = Institutet för Företagsledning.

och normer som är förknippade med företagsamheten som sådan (borgerliga ideal, företagarvärden).

Uppdelningen i en institutionaliserad "instrumentsida" (en repertoar av ledningstekniker) och en mer personpräglad aktörssida gör det mer begripligt att vad som ser ut som helt olika verktyg kan användas av olika ledare med till synes "samma" resultat som följd. Likaledes förstår man varför ett nyttjande av "samma" verktyg kan få skilda effekter i olika organisationer. Ledning är således en kombination av ledningsinstrument och person(lighet)er. Ledarskap blir med detta betraktelsesätt något *personlighets*intensivt (Mitroff och Mason 1983, Melin 1991 samt Sjöstrand 1998). Med ett sådant betraktelsesätt påverkas ledandet väl så mycket av den enskilda personen som av s.k. objektiva (omvärlds- och organisations-) analyser och applicerade ledningstekniker. Vidare blir då ledningsfilosofier något "stabilt" som en ledare bär med sig från situation till situation och "återanvänder" utan större anpassningar. Denna tanke kan också uttryckas i Cohen, March och Olsens (1972) nu klassiska terminologi: ledare representerar ett slags vandrande lösingar som söker problem.

Förändringar i synen på ledarskap

Först och främst bör då framhållas att redan från början av detta århundrade har ledarskap betraktats som ett individfenomen (något som också kommit att prägla ansvarslagstiftningen för olika slags associationer). I början handlade ledarskap om att på vetenskaplig grund effektivisera andra individers insatser, där individen då närmast sågs som en "maskin" som skulle och kunde förbättras. En stor del av forskningen kom också att behandla önskvärda egenskaper hos ledare, en annan vad ledare egentligen gör. Bägge dessa senare traditioner var "atomistiska" i den meningen att fokus entydigt låg på den enskilde individen (ledaren och dennes kvaliteter) (se vidare i Wright 1996 och Yukl 1998/81).

Först i början på sextiotalet började man också inkludera omgivningen – mest påtagligt uttryckt i de så kallade "contingency-ansatserna" – men förskjutningen av fokus bort från individen stoppade inte där. Det blev allt vanligare att forskningen inte bara noterade betydelsen av ledarens miljö utan också specifikt såg ledarskapet som ett interaktivt fenomen, där även de "ledda" (och andra) spelade en avgörande roll. Anammandet av en socialkonstruktivistisk hållning medförde att detta perspektiv vidareutvecklades. Tanken fördes fram att ledarskapet som sådant konstruerades både i "nuet" och via de institutioner av olika slag som historien frambringat (det vill säga att tidigare föreställningar

om ledarskap påverkar nutida). Det är denna senare tradition, ledarskap som ett interaktivt eller socialt snarare än individuellt fenomen, som jag här tar fasta på.

Ledarskapets rötter

Att leda har, som ovan framgått, att göra med "bestämmande" (makt). Den andra huvudingrediensen, "konstruerandet", framskymtade även den ovan. Konstruerandet refererar till att ledarskap är något som människor i sitt samspel kontinuerligt (re)producerar[3] tillsammans i mer eller mindre föränderliga former. Ledarskapet uppträder således i samspelet och behovet av detta, i sin tur, förklaras vanligen av att individer helt enkelt uppfattar att det finns centrala värden och nyttor som endast är nåbara i samverkan. De ser ibland möjligheter att utnyttja "skalekonomi" och att det föreligger s.k. "odelbarheter". I begreppet skalekonomi ligger då såväl fördelar med arbetsfördelning/specialisering (jfr inlärningseffekter) som med stora volymer (jfr teknologiska möjligheter). I begreppet odelbarhet ligger insikten att vissa uppgifter inte låter sig utföras av enstaka eller okoordinerade individer (Sjöstrand 1997).

För att nå utöver det individuellt möjliga krävs någon form av organisation och ledarskap som kan överbrygga upplevda osäkerheter, avstånd eller "gap" mellan människor. "Gapen" kan beskrivas på flera sätt men i generella termer handlar det om mänskliga (kön, ideal, erfarenheter, utbildning, resurser, osv.), rumsliga och tidsmässiga avstånd. Ett sätt att överbrygga dessa distanser är då via organisering av ett självreglerande, i förväg etablerat system som rymmer allt ifrån rutiner och manualer till mänsklig kompetens och kapacitet. Många – men inte alla – osäkerheter kan därmed hanteras. Därutöver behövs dock dels en kraft som åstadkommer den nämnda organiseringen, dels en kapacitet att hantera de osäkerheter som systemet i sig inte klarar att hantera. Organisationen behöver i det senare fallet kompletteras med någon form av "undantagshantering" och för detta inrättas (konstrueras!) vanligen positioner som chefer med breda, delvis ospecificerade uppgifter, beredda att hantera det oväntade. I jämförelse med många andra har de en betydande frihet att agera i stunden och efter eget omdöme. De fungerar då som ett slags buffertresurs som tar tag i det som råkar inträffa, men också som initierare av vilka undantag som för framtiden bör omtolkas till normaliteter och därmed rutiniseras. Med andra ord, chefskap

[3] Reproducera skrivs här (*re*)producera för att betona att det mesta som i stunden "konstrueras" egentligen representerar reproduktioner av tidigare konstruktioner.

konstrueras för att några individer primärt skall försöka hantera organiseringsmisslyckanden (Tyrstrup 1993, Sjöstrand 1998).

Men det är inte enbart chefer som hanterar det oväntade. Situationer och händelser frambringar också ledare, det vill säga personer som såväl med som (med eller) utan hierarkins välsignelse hanterar organisering och mobilisering av individer. Benämningen "ledare" refererar således inte till individer vars uppdrag exklusivt konstitueras via hierarkin. Ledarskapet konstrueras i stället av interagerande individer, där hierarkins chefer endast utgör *en* – om än viktig – grupp av konstruktörer. Chefskap och ledarskap representerar således principiellt olika företeelser, även om fenomenen kan sammanfalla för en enskild person.

Ledarskap konstrueras och utövas i småprat

Claes Gustafsson (1994) såg framväxten av (bl.a.) ledarskapskonstruktioner som främst ett resultat av ett allmänt och ofrånkomligt mänskligt fenomen: individers vardagspratande. Detta "prat" består då i huvudsak av människors synpunkter på andra individer och deras gärningar, men det rör också exempelvis deras och andras värderingar av enskilda händelser och situationer. Gustafsson hävdar att det är på detta sätt – i *småpratet* – som de flesta ideal och normer uppträder och sprids i samhällen. Att chefer och ledare kontinuerligt är föremål för dylika samtal och konstruktioner är uppenbart.

Småpratet sker ofta på informella, osynliggjorda och "privata" arenor. Det sker såväl inom organisationens (juridiska eller operativa) gränser som utanför. I det förra fallet är det fråga om kontorsrum, korridorer, hissar, kaffe- och rekreationsrum, rökrutor, m.m. – i det senare fallet förekommer allt ifrån hemmet, bastun, golfbanan, flygplatsen, hotellet, jakten, etc. Det som förenar är att småpratet just är småprat, dvs. att det inte sker publikt och inte är synligt för flera eller de många. Det kan dock ofta vara länkat till det formella, synliga och publika genom att dessa konstruerade arenor och deras samtal skapar förutsättningar för det informella småpratandet eller – tvärtom – bekräftar (t.ex. i form av "beslut") överenskommelser som frampratats på de informella arenorna (Sjöstrand och Tyrstrup 1999).

Det som sker informellt i småpratandets form är emellertid inte enbart konstruktioner av ledarskap utan även ett exekverande av detsamma. M.a.o.: ledarskap både (re)produceras *och utövas* (även) på dessa informella arenor. Det som därvid stabiliserar handlingarna är att det i samtalen över tiden utvecklas en någorlunda gemensam bild (hos "ledaren" och "de ledda") av det genomlevda förloppet. Även om konstruktionerna med tiden förändras så utvecklas ändå samtidigt ett slags

deskriptivt sediment, som med tiden stelnar till gemensamma texter, byggnader eller andra strukturer. Särskilt beständiga är de historiska föreställningar om ledarskap som institutionaliserats, det vill säga de som över åren organiserats och lagras i såväl materiella som immateriella former (jfr till exempel universitet och läroböcker) eller som blivit del av det oreflekterade, det "taget för givna" (Sjöstrand 1997).

Allt utvecklas således över tiden i ett ständig samtalande och interagerande mellan ledare och ledda i ett i grunden osäkert förlopp. Ledaren och de ledda utmejslar och bekräftar därvid samtidigt varandra i en ömsesidig, ständigt pågående (om)konstruktion. Även andra aktörer är inblandade i dessa konstruktionsprocesser (om än ofta mer indirekt), till exempel utbildare, journalister, gurus, konsulter, forskare. Och även icke närvarande aktörer deltar i konstruerandet av dagens ledarskap, nämligen de individer i historien vars interaktioner och småprat frambringat de institutionaliserade föreställningar på området, som mer eller mindre medvetet återskapas än idag – och då inte sällan med stor kraft (Sjöstrand 1999).

Ledare konstrueras som nämnts bland annat för att människor skall kunna uppfylla sin kapacitet att handla gemensamt. Ledaren förväntas därvid verka för en koncentration av resurser och ansträngningar bland en grupp människor. Detta skulle man kunna kalla ledarskapets produktiva sida. Framväxten av ett dominerande och gemensamt perspektiv är en nödvändighet för ett sådant samordnat handlande – det är på detta sätt organisationer (re)produceras som fungerande system (Leflaive, 1996). Ledare förväntas därför kreera, uppmuntra och stödja vissa perspektiv och aktiviteter – de bidrar till att organisationer fungerar som entydiga aktörer, inte som hopar av okoordinerade individer (Sjöstrand 1997).

Håller något på att förändras?

Jönsson (1995) ställde nyligen frågan om det finns något specifikt svenskt i ledarskapet av stora organisationer. Han hävdade att svenskt management kan fångas med tre nyckelord: vision, kommunikation och konsensus. Vision innebär att ledaren utvecklar en idé om en riktning, om framtiden, som han (hon) själv tror på och att verksamheten leds genom att den visionen "överförs" (kommuniceras) till alla medarbetare och andra berörda. Dessutom är det enligt Jönsson viktigt att man söker nå konsensus rörande visionen. Till denna bild fogar Jönsson att svenskt ledarskap utmärks av en grov och snabb analys, snabbhet till skott och interaktiv styrning allteftersom erfarenheterna kommer.

Ett problem är dock att ovanstående forskningsresultat rörande ett s.k. "svenskt" ledarskap i huvudsak grundas i muntliga berättelser (intervjuer – därtill främst med ledarna själva. Det är således i grunden en "frampratad bild" som levereras med osäkra kopplingar till handlingsnivån. Jämför här den ständigt levande diskussionen om skillnaden mellan s.k. "espoused theory" och "theory in use" (Kaplan 1964, m.fl.). Frågan är vad de muntliga berättelserna säger om hur ledarskapet *faktiskt* utövas i praktiken. De (alltjämt) relativt få deltagarobservationsstudier som finns (se Sjöstrand et al 1999), t.ex., låter oss ana att praktik och muntliga beskrivningar inte alltid riktigt överensstämmer. Och varifrån kommer "visionen"? Och representerar kommunikationen ett samtal eller ett övertalande? Och betyder konsensus att den som inte delar ledningens uppfattning hamnar i kylan? Och betyder den grova analysen och snabbheten att de många i organisationen inte görs delaktiga i processerna utan att de ständigt ställs inför fullbordat faktum?

Edström och Jönsson (1998) fortsatte jakten på det svenska ledarskapet och fokuserade därvid på värderingar som uppfattas som centrala i svenskt arbetsliv och som dess ledare påstår sig vara integrerade i. De tog därvid sin utgångspunkt i en klassisk studie av länderolikheter (Hofstede 1980) där Sverige fick höga värden för "femininitet", informalitet och individualitet och mer genomsnittliga siffror för hierarkisering (jfr maktdistans). Den särklassiga siffran för "femininitet" (inget av de andra ca tjugo jämförda länderna utom Norge var i närheten) förvånar från en utgångspunkt – det är extremt tunnsått med höga kvinnliga chefer i svenskt näringsliv (andelen börsbolagschefer handlar inte ens om procent). Inom offentliga och frivilliga sektorn är kvinnligt chefskap vanligare men även där är mansdominansen stark. Det höga värdet förvånar också när man beaktar resultaten ovan (sid. xx) om ledarskap som konstruktion av manlighet.

Informaliteten finns också närvarande i Jönssons studie (1995). Den beskrivs också med de näraliggande termerna "otydlighet" och "oprecishet" i Edström och Jönsson (1998). Otydlighet kan därvid innebära att det bereds ett utrymme för medarbetaren att agera med viss självständighet – att utveckla sin kreativitet och handlingsförmåga. Det möjliggör en successiv precisering av uppgiften under processens gång både från ledarens och den leddes sida.

Här finns dock ett par hakar. En rör frågan om "otydligheten" mer är en "svensk" *form* för att förmedla vad som i grunden ofta ändå uppfattas som en order av mottagaren och att chefen/ledaren redan är på det klara med vad han/hon vill skall ske men att det blir upp till medarbetaren att försöka lista ut detta. Ett sådant synsätt skulle betyda att svenska ledare använder ett mer indirekt språk – inte att ledarskapet i sak utövas mer "demokratiskt" eller att de mångas delaktighet realt sett är större.

En annan hake gäller om detta samtal mellan chef/ledare och medarbetare faktiskt kommer till stånd (har chefen tid?) och att en gemensam lösning då utvecklas – eller om "samtalet" i praktiken reduceras till exempelvis (frekvent och detaljerad) ekonomisk rapportering.

Bilden ovan kompletterades nyligen bl.a. av Berglund (1999), som skriver om en intressant företeelse i detta sammanhang, nämligen utmärkelsen "Årets ledare" (i Sverige) och hur denna företeelse konstrueras. Tanken är att utmärkelsen skall celebrera ledare som kan fungera som modeller för ledarskapet i svenskt näringsliv. Det som förmedlas i de texter som presenterar det "förebildliga" ledarskapet är då enligt Berglund (ibid., s. 7) en synnerligen homogen bild: "en praktikens man som arbetat hårt och tagit sig upp". Det är således handlingsnivån som gäller och det primärt är "self-made men" från privatsektorn som lyfts fram.

Även Sandberg (1999) och Kallifatides (1999) förmedlar resultat som i huvudsak är förenliga med Berglunds skepsis emot Jönssons (1995) och Edströms och Jönssons (1998) bild. Sandberg har studerat hur det i Sverige dominerande vidareutbildningsinstitutet för högre chefer i näringsliv och förvaltning konstruerar och reproducerar ledarskap i sina texter, program och kurser och finner värderingar som ligger nära Jönssons och Edströms – men att dessa sedan inte får genomslag i praktiken. Detta skulle betyda att utbildningsretoriken är en sak och handlingens praktik i organisationerna en annan. Kallifatides studie (ibid.) antyder något liknande. Där framträder bilden av "de tuffa" som de som lotsas (sorteras) fram till ledande positioner i stora företag. Den är den dygden – tuffheten – som reproduceras i konstruktionerna av ledarskap. Vikten av tuffhet kontrasterar här med mycket av det offentliga och halvprivata tal om ledning som förekommer i termer av humanism, deltagande, interaktivitet, medbestämmande, "empowering" (göra andra kapabla; auktorisera andra), etc.

Den fråga som dessa nyare studier av "svenskt" ledarskap reser är huruvida vi främst har en svensk retorik som skiljer sig ifrån andras länders, dvs. att samtalsformerna och arenorna är mer informella och språkbruket mer "mjukt" medan det konkreta praktiska ledarskap som praktiseras är relativt likt både vad som i övrigt sker i andra västländer och hur det skett under hela efterkrigstiden. Är det sättet att tala om vad vi gör som ändrats mer än själva handlingarna? Kanske är det så att det även i Sverige är det ett maskulint ledarskap som gäller om än i viss "förklädnad"? Kanske är det även hos oss så att "de tuffa" är de som sorteras fram till ledarpositionerna, även om det sker mer dolt/osynligt, i delvis andra former och på ovanliga arenor?

Om ovanstående kritiska hållning till den gängse bilden av de "svenska" ledarskapet skulle visa sig bärkraftig i det fortsatta befors-

kandet av området, så blir konsekvenserna påtagliga inte minst för de människor som idag är svagt representerade i chefspopulationen. Det deltar genom sin underordning endast marginellt i reproduktions- och konstruktionsprocesserna och formar således endast i begränsad utsträckning de förhärskande samhälleliga föreställningarna om ledarskap. Detta gäller både i egna och i andras ("konstruktörernas") ögon.

Till detta tvivel kommer också att de (eventuella) specifika lokala svenska bilderna av ledaren och ledarskap utmanas och invaderas av mer globala (läs: amerikanska) ideal och föreställningar och detta kan också bidra till ett (fortsatt) återskapande av och utsorterande av "de tuffa" snarare än de mer humanistiska, demokratiska, delegerande, förtroendebyggande ledarna. När det gäller ledarskapets utövande och praktik står vi idag således i vad som konventionellt brukar beskrivas som en "brytningstid". Kanske är den beteckningen för en gång skull på sin plats?

Referenser

Berglund, J., (1999), *The Practical Men of Action The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines*, Research Paper Series, Centre for Advanced Studies in Leadership, Handelshögskolan i Stockholm.

Cohen, M., March, J. and Olsen, J., (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 1–25.

Collinson, D. och Hearn, J., (1996), Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements, in Collinson, D. and Hearn, J. (eds), *Men as Managers, Managers as Men — Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*, SAGE, London, pp. 1–22.

Drucker, P., (1967), *The Effective Executive*, Heineman, London.

Edström, A. och Jönsson, S., (1998), Svenskt ledarskap, i Czarniawska, B. (red.), *Organisationsteori på svenska*, Liber, Malmö, sid. 149–71.

Gustafsson, C., (1994), *Om Produktion av allvar*, Nerenius och Santérus, Stockholm.

Hofstede, (1980), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, SAGE, Beverly Hills.

Jönsson, S., (1995), Goda utsikter — svenskt management i perspektiv, Nerenius & Santérus, Stockholm.

Kallifatides, M., (1999), De Tuffa, i Sjöstrand, S-E., et al. (red.), *Osynlig företagsledning*, EFI/Studentlitteratur, Lund.

Kanter, R. M., (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.

Leflavie, X., (1996), Organizations as Structures of Domination, *Organization Studies*, Vol. 17, No. 1, pp. 23–47.

Lindqvist, M., (1996), *Herrar i näringslivet — om kapitalistisk kultur och mentalitet*, Natur och Kultur, Stockholm.

Melin, L., (1991), Omorientering och strategiska synsätt, i Arvidsson, G., och Lind, R., (red.), *Ledning av Företag och Förvaltningar*, SNS, Stockholm.

Mitroff, I. and Mason, R., (1983), Stakeholders of Executive Decision Making, in Srivastva, S., et al (eds.), *The Executive Mind*, Jossey-Bass, San Francisco.

Kaplan, A., (1964), The Conduct of Inquiry, Chandler, Scranton (Penn.).

Tyrstrup, M., (1993), *Företagsledares arbete*, The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics, Stockholm.

Sandberg, J., (1999), Utbildningsretorik och ledarskapspraktik, i Sjöstrand, S-E., et al (red.), *Osynlig företagsledning*, EFI/Studentlitteratur, Lund.

Sjöstrand, S-E., (1997), *The Two Faces of Management. The Janus Factor*, Thomson, London.

Sjöstrand, S-E., (1998), Företagsledning, i Czarniawska, B. (red.), *Organisationsteori på svenska*, Liber, Malmö, sid. 22–42.

Sjöstrand, S-E., (1999), Från gurusagor till småprat, *Ledmotiv*, vol 1, nr 2.

Wahl, A., (1992), Företagsledning som konstruktion av manlighet, i Sjöstrand, S-E., and Holmberg, I. (red.), *Företagsledning — bortom etablerad teori*, Studentlitteratur, Lund.

Wahl, A. et al., (1998), *Ironi och sexualitet — om ledarskap och kön*, Carlssons bokförlag, Stockholm.

Wright, P., (1996), *Managerial Leadership*, Routledge, London.

Yukl, G., (1998/81), Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Förändrade idéer kring ledarskap och kvinnliga chefer

LEENA AVOTIE

Inledning

Från 1970-talet och framåt har det talats mycket om behovet att överge den auktoritativa och hierarkiskt orienterade ledarstilen och den föråldrade människosyn som den typen av ledarskap ofta innebär. I stället efterlyses ett mer deltagande, delegerande och människoorienterat ledarskap. Bakgrunden till dessa önskemål har varit dels att tjänstesektorn, speciellt den kunskapsintensiva delen, har expanderat kraftigt under denna tid och dels att företagen infört rationaliseringsprinciper som inneburit att mer operativt ansvar delegerats till arbetslagen, vilket överensstämt med fackliga krav. Detta har gjort företagen mer utelämnade till personalens tolkning av situationen, till dess kompetens samt lust och vilja att engagera sig. Denna utveckling har lett till nya krav på ledarskap och styrning. För att motivera de anställda vill man komma ifrån rationalitet, kylig kalkylering och åtskillnad av beslut och handling (Alvesson 1997a). I stället ses känslor, socialt samspel, kommunikation, delade värderingar etc. som alltmer betydelsefullt. Man kan säga att ledningsfilosofierna förändrats från administrativ styrning till idéstyrning (Ibid., Söderström 1992).

Man kan alltså se en viss omdefiniering av ledarskapet. I den samtida ledarskapslitteraturen bannlyses den allt för auktoritativa, rationella och hierarkiskt orienterade chefen. Denna ersätts med en ledare som är delegerande, relationsinriktad och socialt kompetent. Omdefinieringen kan tolkas i könstermer, vilket också gjorts av flera författare (t.ex. Fondas 1997, Aburdene & Naisbitt 1986). Den "gamla" chefen har mycket gemensamt med förhållningssätt som förknippas med mansrollen i vår kultur, medan bejakandet av känslor, relationer och socialt samspel är starkt associerade med kvinnorollen.

Könsperspektiv

Tanken att förändringen av ledarskapet skulle innebära en nedtoning av de "manliga" inslagen i uppgiften är intressant ur ett könsperspektiv. Många forskare hävdar att chefsrollen är en manlig konstruktion, och att den utformats för att passa manliga rollförväntningar och erfarenheter (t.ex. Hearn 1994, Sheppard 1992). Det finns dessutom forskare som anser att den bristande könsneutraliteten inte endast gäller ledarrollen utan hela organisationen (se t.ex. Hearn & Parkin 1992, Ferguson 1984). Man menar alltså att organisatoriska strukturer, processer och praxis växer fram, inte enbart som ett resultat av omgivningens betingelser och krav utan också som en påföljd av (de dominerande) aktörernas erfarenheter, föreställningar och livssituation. Den manliga prägeln i arbetslivets organisationer skall därför ses mot bakgrund av det faktum att organisationer och ledarskap historiskt sett har utformats och dominerats av män.

Såväl vår gemensamma, övergripande kultur som organisationskulturer innehåller föreställningar om kön. Dessa föreställningar definierar ofta könen som varandras motpoler. Exempelvis anses handlingskraft, beslutsamhet, oberoende och rationalitet vara manliga egenskaper, medan lyhördhet, ödmjukhet och emotionalitet utgör egenskaper som förknippas med den kvinnliga könsrollen. En del av oss internaliserar detta och konstruerar kön i enlighet med den övergripande kulturens föreställningar, medan andra inte alls gör det, eller åtminstone inte fullt ut. Oavsett om vi följer eller går emot gängse förväntningar, måste vi förhålla oss till föreställningarna, eftersom de styr andras sätt att se på oss själva. Vi förväntas bete oss enligt den kulturella normen, vilket blir problematiskt när vi intar positioner som kräver ett förhållningssätt eller beteende som inte överensstämmer med vår könsroll. Detta händer när kvinnor blir chefer.

Ett problem vid icke-traditionella yrkesval är således, att även egenskaper och beteenden som krävs i yrket definieras i könstermer. Det blir svårt för en person med avvikande kön att bete sig både könsmässigt och yrkesmässigt "rätt", då kraven ofta är motstridiga. Vi har t.ex. lättare att acceptera ett självhävdande, tävlingsinriktat och auktoritärt beteende från en manlig än från en kvinnlig chef. Av kvinnor förväntas ett mer stödjande, "snällt" och omsorgsbetonat beteende, vilket kan vara svårt att tillämpa i chefsarbetet. Enligt en undersökning, som Charlotte Holgersson gjort, menar män med ansvar för VD-rekrytering i svenska börsföretag att "det krävs en viss aggressivitet för att ta sig fram, en aggressivitet som man inte vill se hos kvinnor" (Dagens Nyheter, 1998-05-03). De verkställande direktörerna menar också att det krävs "tuffhet" för att tackla problem och att företag som har det motigt

behöver en manlig ledare. Det sägs också att "kvinnor tacklar problem på ett fint och mänskligt sätt" – men att detta kanske inte är bra för företaget. Vidare anser dessa VD:ar att det inte heller är bra om kvinnor försöker anta mäns beteende. Kvinnlighet ses alltså som problematiskt i relation till chefskap.

Syfte

Mot denna bakgrund är omdefinieringen av ledarskapet intressant ur ett könsperspektiv. Om omdefinieringen innebär en "av-maskulinisering" av ledarskapet, kan det vara så att det "kvinnliga" inte längre är lika problematiskt, vilket skulle kunna underlätta för kvinnliga chefer och dessas villkor och möjligheter i organisationer. *Syftet* med denna artikel är att diskutera hur utvecklingen under 1980- och 1990-talen beträffande idéer om ledarskap påverkar villkoren för kvinnliga chefer.

För att sätta de nya ledarskapsidéerna i ett sammanhang inleds artikeln med en kort presentation av de drivkrafter som anses ligga bakom den förändrade synen på ledarskap och vad förändringen innebär mer exakt. Därefter diskuteras rimligheten i antagandet att förändringen skulle innebära en förbättring för kvinnliga chefer. Antagandet relateras dels till den process varigenom kön konstrueras, dels till villkoren i företagen och för ledarskapet.

Den nya verkligheten

Skälen till det ökade intresset för nya idéer kring ledarskap är flera. För det första har tjänstesektorn och kunskapsproduktionen ökat i betydelse. I dag är ca 75 % av den svenska arbetskraften sysselsatt inom tjänstesektorn (Söderström 1997:251), och en stor del arbetar med kunskapsintensiv produktion och informationshantering. Även i traditionella industriföretag är det ofta tjänsterna, som t.ex. profilering, marknadsföring, forskning och utveckling, etc., som bär varumärkena och med vilka man konkurrerar (Johansson & Gyllenhammar 1997:26). Karaktäristiskt för tjänste- och kunskapsproduktion är att den är personalintensiv och att personalens arbetsinsats är en integrerad del av tjänsten. Jämfört med traditionella industriföretag är det dessutom ofta svårt att definiera personalens roll på ett objektivt och standardiserat sätt, vilket är särskilt utmärkande för kunskapsintensiva tjänsteföretag. Detta ställer nya krav på styrning av verksamheten.

För det andra har industrin i västvärlden mött ny konkurrens, vilket gjort att marknaden fått större betydelse än förut. Det har varit nödvän-

digt att ersätta en alltför inåtvänt produktionsorientering med mer marknads- och kundorienterade organisationsprinciper. I stället för en högspecialiserad produktion med långa produktionsserier och detaljstyrda arbetare som endast utför några få arbetsuppgifter har många företag övergått till flödesinriktad produktion med mångkunniga arbetslag (Sandberg 1997). I många fall har detta inneburit breddade, mer varierade och meningsfulla arbetsuppgifter genom att planering, kvalitetskontroll och andra indirekta uppgifter flyttats från staber till arbetslagen. Ökningen av medarbetarnas kompetens och handlingsfrihet anses vara en förutsättning för att företagen skall kunna tillfredsställa den krävande marknaden. Även denna utveckling ställer nya krav på ledarskap.

Övergången till ett informations- och kunskapssamhälle ställer också nya krav (Lindvall, 1999). Kunskap har blivit en allt viktigare produktionsfaktor och människors kompetens spelar ofta en avgörande roll för företagens överlevnad och utveckling. Kompetensutveckling är av strategisk betydelse för företagens konkurrenskraft, vilket bl.a. lett till betoning av humankapital och lärande i organisationer. De underställda har blivit mer kompetenta och kunniga än förut, vilket fått till följd att de ofta är minst lika kompetenta på sitt område som chefen.

Ledarskap

Den "gamla" ledarstilen, som nu döms ut, hänger samman med Tayloristiska och byråkratiska principer för arbetsorganisation och administration. Dessa principer lämnade lite utrymme för personlig handlingsfrihet och initiativstagande. Planering av och kontroll över arbetet var skiljt från utförandet, arbetsuppgifterna var monotona och trista och det var svårt att se sambandet mellan arbetsuppgifter och en helhet. Handlingsfriheten var starkt begränsad även på chefsnivåer. Ansvar och befogenheter var knutna till position och ledarskapet var auktoritativt, centraliserat och hierarkiskt. Företagen styrdes med rationella och "vetenskapliga" metoder (scientific management).

Om de Tayloristiska produktionsprinciperna tog ifrån arbetarna kontrollen över besluten under arbetets gång, för att få fullständig kontroll över produktionsprocessen, så kan man säga att den nutida utvecklingen går i motsatt riktning. Personalens utrymme och handlingsfrihet har ökat, och företagen har blivit allt mer beroende av medarbetarnas kompetens, engagemang och motivation samtidigt som det i många fall blivit svårare för ledningen att överblicka produktionsprocessen. Utvecklingen har inneburit att personalen fått en mer strategiskt betydelse, och att uppmärksamheten riktas mot ledningsstrategier och

ledningens förhållningssätt till sina medarbetare (se t.ex. Söderström 1997). Gamla principer för styrning och kontroll har blivit problematiska i den nya verkligheten.

Det ökade intresset för ledarskap skall ses mot denna bakgrund, och det är här som "av-maskuliniseringen" av ledarskapet kommer in. Eftersom styrning via regler och detaljerad kontroll i många fall är en omöjlighet idag har det blivit allt viktigare med mjuka och normativa sätt att styra. Det har blivit viktigt att påverka medarbetarnas sätt att tolka och definiera verkligheten och att få personalen att agera utifrån de "rätta" värderingarna och normerna (se t.ex. Alvesson 1997b). Målet är att få medarbetarna att bli inifrånstyrda. I detta arbete har företagskulturer, intern marknadsföring och ledarskap fått ökad betydelse. Det har blivit en viktig uppgift för ledaren att skapa en bred och stark uppslutning kring företaget, dess mål och verksamhet.

För att personalen ska ställa upp på företaget och dess mål måste ledningen förhålla sig till personalen och sin egen uppgift på ett sätt som är i samklang med de förändrade förutsättningarna. Cheferna måste vara lyhörda för hur de människor som de vill påverka ser på sin situation. Den som vill utöva framgångsrikt kulturellt ledarskap måste "inse att han eller hon inte har monopol på insiktsrikedom" utan att det bör råda "ömsesidighet på definition och omdefinition av hur verkligheten är och vad som man borde göra den till" (Alvesson, 1997b:199). Det är alltså viktigt att i sin roll som ledare agera på ett sådant sätt att man skapar en social miljö där samspel, ömsesidighet och samhörighet betonas i stället för konkurrens, prestige och distans. Miljön skall uppmuntra till professionell generositet och ömsesidigt lärande i stället för revirtänkande och individuell exellence.

Det är dock viktigt, inte minst för senare resonemang i denna artikel, att komma ihåg att de nya organisationsprinciperna och ledningsfilosofierna inte endast handlar om införandet av mjuka metoder utan att dessa ofta kombineras med hårda krav på resultat och måluppfyllelse. Enligt Sandberg (1997:26) har de nya principerna medfört en viss uppluckring av hierarkin, men det har ofta inneburit en samtidig centralisering (vid sidan av den förespråkade decentraliseringen) med bl.a. en stärkt central kontroll av kvalitet, tid och resultat etc. Karaktäristiskt för utvecklingen är också en viss uppluckring av den traditionella (funktionella) organisationsstrukturen och en ökad betoning av flödet i företagen. Olika typer av arbetslag, "teams" och projektgrupper har blivit allt viktigare. För att hålla ihop de olika enheterna och för att samordna och kontrollera verksamheten har man skapat mindre resultatenheter. Mätning av resultat och måluppfyllelse, ofta med hjälp av avancerade datorstyrda informationssystem, är ett viktigt inslag i led-

ningsstrategierna. Kanske ännu viktigare nu när det är svårare att överblicka produktionsprocessen än tidigare.

Innan vi börjar diskutera förändringen av idéer kring ledarskap ur ett könsperspektiv är det viktigt att konstatera, att de nya ledarskapsfilosofierna eller -strategierna täcker ett stort antal idéer och en stor del av dessa är svåra att tolka i könstermer. Som Alvesson (1997a:158) påpekar är exempelvis övergången från byråkrati till marknadsstyrd produktion svår att kategorisera i könstermer. Vidare kan vissa nya teman tolkas som en förstärkning av det manliga. Detta gäller t.ex. den heroisering av ledare som var särskilt utmärkande för 1980-talet. En del av de nya idéer som presenteras har dock en relativt tydlig könsdimension i vår kulturella kontext, även om det inte lyfts fram i den dominerande, "malestream" ledarskapslitteratur. Kopplingen till kön är emellertid desto vanligare bland jämställdhetsorienterade ledarskapskonsulter, författare och i den allmänna debatten.

Beskrivningen ovan av den nya verklighet och dess krav på ledarskap ligger på en generell nivå, och dess aktualitet varierar för olika företag t.ex. beroende på om de är verksamma inom industrin eller kunskapsproduktion, och för olika ledare/chefer beroende på vilken organisatorisk nivå det är frågan om, vilken typ av verksamhet som de leder, osv.

Ledarskap för kvinnor?

Vissa inslag i den förespråkade förändringen av ledarskap kan som vi sett tolkas i könstermer. Bl.a. kan man se att vissa förhållningssätt som i vår kultur förknippas med manlighet tonas ned (t.ex. hierarkisk orientering, individuell överlägsenhet, auktoritativt eller individualistisk hållning etc.) samtidigt som man efterlyser egenskaper som associeras med kvinnor (t.ex. medkänsla, ömsesidighet, anspråkslöshet, öppenhet, personorienterad hållning etc.). En vanlig tanke hos de som vill tolka de nya kraven i könstermer är att förändringen medför ett bättre läge för kvinnliga chefer (se t.ex. Fondas 1997, Lipman-Blumen 1996, Aburdene & Naisbitt 1986). En utgångspunkt för detta antagande är att den gamla definitionen av ledarskap inte är lätt att integrera med kvinnors egen bild av sig själva, eftersom definitionen vilar på manliga erfarenheter och förhållningssätt. Om ledarskapets innehåll förändras och "avmaskuliniseras" skulle detta kunna innebära att ledarrollen blev mer tilltalande för kvinnorna. En tanke är också att en uppluckring av ledarrollens maskulinitet skulle kunna innebära att gapet mellan omgivningens förväntningar på kvinnorollen och chefsrollen blev mindre, vilket i sin tur skulle kunna minska den ambivalens som många kvinnor känner

när de försöker skapa en fungerande professionell identitet som chefer. Förändringen skulle helt enkelt underlätta för kvinnor att bli bekräftade både som kvinnor och som chefer i sina arbeten. Ytterligare en utgångspunkt är att de nya kraven på bl.a. ökad människoorientering och social kompetens skulle förbättra kvinnors möjligheter därför att kvinnor p.g.a. sin socialisation skulle vara speciellt duktiga på just dessa färdigheter. Hur rimliga är dessa antaganden?

Är kvinnor och män olika?

När de nya idéerna kring ledarskap kopplas till kön är grundantagandet oftast att chefsarbetet blir mindre manligt och att "det nya" kommer att ligga närmare ett förhållningssätt till omvärlden som anses vara karaktäristiskt för kvinnor. Med andra ord antas det att manliga och kvinnliga chefer är olika varandra. Det finns starka föreställningar i vår kultur om hur kvinnor respektive män är samt hur de skiljer sig åt, och det är klart att dessa föreställningar påverkar vårt sätt att konstruera kön. Skillnader mellan kvinnor och män får dock *inte* ses som en isolerad företeelse.

Kulturella föreställningar kan aldrig betraktas som avskilda fenomen utan de produceras och reproduceras inom en given strukturell ram (Ehn & Löfgren, 1982). De livssammanhang som de kulturella definitionerna av kvinnlighet och manlighet kan relateras till utgörs av den traditionella arbets- och ansvarsdelningen mellan könen och den maktfördelning som finns inbyggd i denna (för utförligare resonemang om detta se Avotie 1998). Många forskare menar att denna arbets- och maktfördelning utformar könsspecifika livsvillkor och erfarenheter som i sin tur påverkar kvinnors och mäns värderingar och färdigheter (se t.ex. Grant 1988, Sheppard 1992). P.g.a. skilda livsvillkor och erfarenheter kan det tänkas att kvinnors och mäns sätt att förhålla sig till omvärlden blir så olika varandra att det t.o.m. är befogat att tala om två skilda, könsspecifika kulturer (se t.ex. Avotie 1998, Sörensen 1982). Den manliga kulturen har tolkningsföreträde, vilket innebär att det är den manliga kulturens moralkodex, rationalitetsuppfattning och människosyn som dominerar och formulerar de sociala spelreglerna som gäller generellt i vårt samhälle.

Kulturella föreställningar styr oss både *inifrån* genom att vi internaliserar dem, och *utifrån* genom att andra riktar förväntningar på oss (se t.ex. Schein 1985). I vår kultur förknippas kvinnlighet med ett förhållningssätt som betonar empati och expressiva, behovsinriktade relationer medan manlighet förknippas med oberoende, instrumentella relationer och hierarkisk orientering (Avotie 1998). Dessa skillnader kan

relateras till de *traditionella* kvinnliga och manliga livssammanhangen, dvs. reproduktion och produktion. Kulturella föreställningar kommer till genom en process förankrad i historien, vilket gör att de återspeglar sådana livssammanhang och strukturer som gällde igår snarare än idag. Detta medför att de kulturella socialisationsprocesserna har en konserverande effekt. De ökar sannolikheten för att även kommande generationer konstruerar kön på traditionellt sätt, vilket alltså förstärker den rådande maktobalansen mellan kvinnor och män.

I de traditionellt kvinnliga livssammanhangen har det varit viktigt med egenskaper och värderingar som är bra för kontinuitet i relationer. Till dessa egenskaper hör ansvarskänsla för andra människors behov och känslor, prioritering av ömsesidighet och likhet med andra samt beroende av närhet och gemenskap (se t.ex. Gilligan 1982, Sörensen 1982). Det har samtidigt varit lika viktigt att förtränga egenskaper som självhävdelse och konkurrens, känslomässig distans och autonomi, dvs. egenskaper som kan skapa avstånd i relationer.

I manliga livssammanhang har det varit viktigt att kunna hävda sig själv och sin rätt att få agera i sitt eget intresse. Sociala positioner har spelat en viktig roll både identitetsmässigt och funktionellt. Följaktligen prioriteras sådana relationer där det är emotionellt lättsamt att skapa sig en position, hävda den och få respekt för den prestige, status och auktoritet som positionen innebär (Holter & Aarseth 1994). Med andra ord prioriteras emotionell handlingsfrihet (i stället för djupare expressiva relationer och ansvar för andra människors känslor, som ju har en motsatt effekt). Att konkurrera, hävda sig själv och vinna anses inte vara lika problematiskt som i kvinnokulturen.

Problematiska generaliseringar

Resonemanget om de könsrelaterade kulturerna ger ett visst underlag för att vi skall kunna generalisera om kön, och t.ex. hävda att manliga chefer skulle fungera bättre i hierarkiska miljöer än kvinnliga chefer, eller att kvinnliga chefer skulle vara mer relationsorienterade och demokratiska i sitt ledande än manliga. Även om de könsrelaterade föreställningarna tenderar att kanalisera kvinnors respektive mäns intressen och prioriteringar i vissa bestämda riktningar så *kan generaliseringar om kvinnor och män ändå vara problematiska*. En kulturell orientering anammas genom en social process, vilken delvis utformas av de involverade individerna själva. Det innebär att processen inte nödvändigtvis behöver vara likadan för alla individer. Alla internaliserar alltså inte föreställningar i samma utsträckning. Vi relaterar oss inte till varandra enbart som kvinnor eller män utan vi intar även andra positioner och

agerar utifrån dem. I arbetslivssammanhang utgör exempelvis vår yrkesroll en viktig social position. Ett rimligt antagande är då att när vi agerar utifrån vår yrkesrelaterade position tolkar vi inte situationen enbart ur könsperspektiv utan också som professionella aktörer. Hur vi som individer definierar professionellt beteende beror bl.a. på den sekundära socialisationen under utbildningen och i arbetslivet. Med andra ord kan man tänka sig att, givet en professionell situation är det yrkesrollen som styr över könsrollen och att beteendet avgörs av vad som är rimligt och meningsfullt i situationen utan direkt hänsynstagande till ens kön.

Sammanfattningsvis kan man säga att kulturella socialisationsprocesser ger *viss* legitimitet åt en del generaliseringar om kön, men att dessa inte på något sätt är oproblematiska.

Manlig konstruktion

Könsforskningen ser ledarskap som en manlig konstruktion, vilket kan sättas i relation till den långa manliga dominansen på dessa befattningar (t.ex. Sjöstrand 1997, Hearn 1994, Sheppard 1992). På grund av sin dominans har män kunnat tolka och utforma verkligheten kring ledarskap, vilket de gjort utifrån sina egna föreställningar, förutsättningar och sin livssituation. Män har präglat de villkor och spelregler samt föreställningar och värderingar som genomsyrar ledarskapet. Ett mycket tydligt uttryck för detta är att ledarskapets villkor har konstruerats på ett sätt som omöjliggör reproduktivt ansvar vid sidan av chefsarbete. Åtskilliga är de undersökningar som visar att så är fallet (se t.ex. Avotie 1998, Roman 1994). De föreställningar om kön som präglar vår kultur innebär att det anses mer legitimt, för att inte säga "naturligt", att familjen styr kvinnors, men inte mäns liv. När villkoren kring en position utformas på ett sätt som gör det omöjligt att ta ansvar för familjen, skapas en effektiv mekanism för uteslutning av kvinnor. Detta kommer inte enbart till uttryck genom att arbetet kräver långa dagar, sena möten osv. utan också genom att många företag är negativa till längre pappaledigheter, som ett sätt att underlätta för sina partners att delta i yrkeslivet på samma villkor som de själva.

Den manliga prägeln genomsyrar även de spelregler, umgängesformer och generella föreställningar om hur en chef bör vara samt hur han bör förhålla sig till underställda, kollegor och överordnade. När det gäller umgängesformer är det vanligt att toppchefer konsoliderar sina relationer till varandra på jakt- och fiskeresor, att viktiga beslut underbyggs i liknande informella, manliga sammanhang och att efterträdare till viktiga positioner handplockas från de egna manliga nätverken (se

t.ex. Holgersson & Höök 1997). Om vi ser till vilka färdigheter och förhållningssätt som ledarskapsforskningen framhållit som nödvändiga för framgång så betonas bl.a. följande: ett relativt oproblematiskt förhållningssätt till makt och hierarkisk ordning, att han/hon är positionssnarare än relationsorienterad samt tävlingsinriktad (se t.ex. Yukl 1994). Vidare är det ur karriärsynpunkt viktigt att man inte upplever emotionell distans som känslomässigt påfrestande, eftersom de professionella relationerna i arbetslivet bygger på autonomi, avpersonifierade och instrumentella relationer (se t.ex. Waerness, 1983). Den emotionella distansen kan även relateras till den hierarkiska organisationsstrukturen där makt baseras på organisatorisk position och avstånd till de underordnade (Helgesen, 1991:64) och inte på närhet och empati som i "kvinnokulturen". Dessa krav återspeglar alltså en verklighet som individer med karriärambitioner måste förhålla sig till för att lyckas, kvaliteter som vanligtvis inte förknippas med kvinnor.

Social kompetens utgör däremot en kvalitet som förknippas både med ledarrollen och med den kvinnliga könsrollen. Vad som avses med kompetens är dock beroende av den sociala miljön. Enligt Schein (1985) skapar varje grupp som delar en längre gemensam historia en intern omgivning som är specifik för den berörda grupper. Det är viktigt att den sociala miljön passar gruppen för att grundläggande mänskliga drivkrafter som behov av kärlek/tillgivenhet och aggression ska hanteras på ett sätt som är behagligt för gruppmedlemmarna. Män i maktpositioner kan tänkas utgöra en sådan grupp som, utifrån sina egna sociala och psykologiska förutsättningar, skapat normer för vilka typer av kollegiala relationer som anses som önskvärda, vilket sätt att kommunicera och påverka andra som betraktas som lämpligt etc. Med tanke på att en stor del av chefers tid används till umgänge och att resultatet av deras verksamhet beror på andra människor, utgör skapandet av professionellt tillfredsställande relationer med de människor som finns i kontexten en viktig del av uppgiften. Om vi utgår ifrån den könskulturella referensramen och håller i minnet att många av de miljöer där chefer verkar, huvudsakligen befolkas av män är det rimligt att utgå ifrån att också den sociala kompetens som behövs för effektiv kommunikation på chefspositioner är mer manskulturell än vad som skulle vara fallet om miljön var könsmässigt balanserad. Även om kön naturligtvis spelar roll också i mer balanserade och strukturellt jämställda miljöer är det ändå sannolikt att den manskulturella prägeln på umgänget skulle vara svagare där. Detta gäller speciellt om gruppen har en längre gemensam historia och om det balanserade förhållandet har institutionaliserats (se Schein 1985:104–109). En längre erfarenhet från balanserade grupper kan dessutom utgöra en av sådana kontextuella faktorer som har en utjämnande effekt på kulturella könskillnader.

Av-maskulinisering?

Kan då de nya idéerna kring ledarskap luckra upp denna manliga konstruktion? Av diskussionen ovan framgår att den förespråkade förändringen främst berör *innehållet* i chefsarbetet, men inte så mycket *villkoren* kring befattningen. Man vill få fram ledare som är lyhörda och öppna, som kan entusiasmera och "empower" (dvs. fördela makt till) sina medarbetare och som kan skapa en kreativ arbetsmiljö i organisationen. Här är det emellertid viktigt att vara medveten om att positionens manlighet är förankrad i en rad förhållanden som påverkar varandra på ett komplext sätt. En del av dessa förhållanden spelar tydligt på kulturellt definierade skillnader mellan kvinnor och män, medan andra gör det mer indirekt genom olika typer av institutionaliserade spelregler och villkor. Ett exempel på detta har redan nämnts, nämligen omöjligheten att kombinera chefsarbete med familjeansvar och de mekanismer som förhindrar män i karriären att underlätta för sina partners. Ett annat exempel är den manliga dominansen, alltså det numeriska förhållandet mellan kvinnliga och manliga chefer, vilket dels förstärker den allmänna *uppfattningen* om positionens manlighet, dels manifesterar manligheten i olika *konkreta förhållanden* och praxis i organisationer.

Ett exempel på sådana konkreta förhållanden är *homosocialitet*, vilket innebär att man föredrar att omge sig med personer som är lika en själv i olika hänseenden bl.a. kön. Kanter (1977) menar att en orsak till homosocialitet bland chefer är den osäkerhet som karaktäriserar dessa befattningar. Osäkerheten gäller själva uppgiften, kriterier för chefers framgång, nödvändiga färdigheter för att kunna göra ett bra arbete osv. Det finns även forskare som menar att homosocialitet innehåller en emotionell komponent (Lindgren 1996, Lipman-Blumen 1976), vilket kan ställas i relation till de könskulturella socialisationsprocesserna. Detta innebär att män (liksom kvinnor) helt enkelt upplever umgänget med det egna könet som mer givande i olika sociala sammanhang (Holter & Aarseth 1994, Margolies 1985). Det faktum att manliga chefer föredrar att rekrytera, kommunicera med, påverka och bli stimulerade av andra män är betydelsefullt för kvinnliga chefer och chefsaspiranter därför att det både försvårar deras möjligheter att utföra sitt arbete effektivt och blockerar deras karriärmöjligheter (Lindgren, 1996).

Ytterligare ett exempel på strukturella villkor som förstärker chefspositionens manlighet är *minoritetsproblematiken*. Kvinnliga chefers minoritetsställning ger upphov till interaktionssituationer där de avvikande kvinnliga cheferna särbehandlas (Kanter, 1977). Minoritetssituationen leder kvinnorna till en svår balansakt där de måste försöka uppfylla förväntningar som riktas mot dem dels som kvinnor, dels som

chefer. Att vara för kvinnlig underminerar deras professionella trovärdighet medan ett för "chefigt " beteende upplevs som hotfullt och opassande. I båda dessa fall, dvs. både när det gäller homosocialitet och minoritetsproblematik är det alltså de strukturella förhållanden (den manliga dominansen) som är problematiska för kvinnor och inte själva ledaruppgiften.

Möjligheter i det nya

Det manliga i ledarskapet handlar, som tidigare påpekats, inte enbart om diverse villkor utan också om dess *innehåll*, vilket accentuerar frågan om kulturellt definierade skillnader mellan kvinnor och män. Mycket tyder på att den professionella miljön kring chefskap har utformats på ett sätt som är psykosocialt bekvämt för det manskulturella sättet att förhålla sig till omvärlden (se t.ex. Acker 1994). Många menar också att detta är problematiskt för kvinnliga chefer och chefsaspiranter (Helgesen 1991), vilket skulle tala för att en eventuell av-maskulinisering kan underlätta för kvinnliga chefer.

Man kan tänka sig att organisationer där chefer agerar på ett mindre manskulturellt sätt och där arbetsmiljön karaktäriseras av samspel, ömsesidighet och relativt små maktavstånd skulle kunna göra chefsarbetet mer lättförenligt med en kvinnokulturellt förankrad självbild. Detta antagande får stöd av de många populära ledarskapsböcker och debattinlägg samt den mer sparsamma forskning där det hävdas att kvinnliga chefer egentligen föredrar en interaktiv, relationsorienterad och demokratisk ledningsstil (Rosener 1995, Helgesen 1991) och att kvinnor därför har bättre möjligheter i mindre hierarkiska organisationer.

Ett ytterligare argument för att de krav som nu ställs på ledarskap skulle kunna påverka kvinnors möjligheter positivt, är antagandet att kvinnliga ledare faktiskt är särskilt lämpade för det nya ledarskapet p.g.a. sin kulturella socialisationsbakgrund (Rosener 1995, Lipman-Bluman 1992, Helgesen 1990, Loden 1986). Den kvinnliga ledarstilen anses öka kvinnors möjligheter i framtiden, när företagen inser vilken potential de har i sina kvinnliga chefsaspiranter. Detta får delvis också stöd från t.ex. Blomqvists studie (1994:129) som antyder att serviceföretag vars försäljningsframgångar är beroende av medarbetarnas lyhördhet för kundens behov, har fått ögonen upp för den kvinnliga relationsorienteringen, och att efterfrågan på kvinnor faktiskt är relativt stor i dessa företag just därför att de antas vara mer lyhörda än män. Kvinnors lyhördhet anses alltså vara en särskild tillgång i kundrelationer.

Forskningen på detta område är dock inte entydig, utan vissa forskningsresultat stödjer antagandet om en särskild kvinnlig ledarstil medan andra bestrider det. Forskningen som antyder att det *inte* finns någon skillnad mellan kvinnors och mäns ledarstil är emellertid mer omfattande (Avotie 1997, Wahl 1997).

När man diskuterar varför forskningen i så många fall har hittat likheter, och inte skillnader, mellan kvinnliga och manliga chefer brukar ett antal orsaker framhållas. En av dessa är de organisatoriska förutsättningar som gäller för karriär. Det är exempelvis så att tillsättning av chefstjänster ofta karaktäriseras av "homosocial reproduktion", vilket innebär att de som rekryterar nya chefer upplever de kandidater som liknar dem själva i olika hänseenden som bäst lämpade för chefspositioner (Alvesson 1997, Kanter 1977, Lipman-Blumen 1976). Avvikande personer kommer sällan i fråga, och eftersom kvinnor redan avviker p.g.a. sitt kön är det troligt att de kvinnor som faktiskt har befordrats till chefspositioner är relativt välanpassade i fråga om ledarstil, och alltså eftersträvar att inte skilja sig ifrån män.

Det finns två motstridiga krav på kvinnliga chefer beträffande ledarstil. Å ena sidan gäller det, i enlighet med resonemanget ovan att inte skilja sig från de övriga cheferna för mycket om man vill bli tagen på allvar professionellt sett. Å andra sidan finns det en press på att inte vara för okvinnlig, vilket är speciellt viktigt om man vill bli socialt accepterad. Detta gäller i umgänget med såväl kvinnor som män. För många kvinnor innebär detta en ständig balansgång vilket naturligtvis är psykiskt påfrestande (Sheppard 1992, Marshall 1987, Kanter 1977). En innehållsmässig av-maskulinisering av ledarskapet skulle kunna innebära att behovet att anpassa sig blev mindre för kvinnorna. Detta kan underlätta speciellt för de kvinnor som har svårt att, eller som helt enkelt inte vill, anpassa sig till den manliga normen. Med andra ord kan uppluckringen av det manliga i ledarfunktionen ge kvinnor större handlingsfrihet att välja en egen (och annorlunda) ledarstil.

Denna utveckling innebär också en fara. Inte alla kvinnor, och kanske i än mindre utsträckning kvinnliga chefer, är särskilt starkt präglade av den kvinnokulturella socialisationen. Redan den primära socialisationsprocessen (dvs. den process varigenom vi anammar hemmiljöns normer och värderingar) kan se olika ut för olika individer, men också den sekundära socialisationen under utbildning och yrkesliv spelar roll. De kontextuella faktorerna kan antingen försvaga eller förstärka den primära socialisationen. Med tanke på att kvinnliga chefer nästan uteslutande arbetar i mansdominerade miljöer är det sannolikt att (också) deras sekundära socialisation tonat ned kvinnokulturella förhållningssätt och värderingar.

Det finns alltså kvinnliga chefer som i sin yrkesroll inte styrs av den kvinnliga könsrollens kulturella imperativ. Man måste också hålla i minnet att trots all betoning av mjukare element i ledarskap är sådana aspekter som t.ex. maktutövning, konkurrens om resurser och resultatansvar fortfarande en del av funktionen. Detta gör att beteenden som i vår kultur definieras som manliga (t.ex. bestämdhet, självhävdelse, konkurrensinriktning) knappast kommer att bli mindre relevanta, utan det handlar snarare om en glidning åt en något mindre maskulin riktning. Om man börjar anställa kvinnliga chefer p.g.a. deras relationsorientering ökar risken för att kvinnor måste välja beteenden som passar deras könsroll snarare än att de får frihet att utgå ifrån egna preferenser och situationens krav. Risken är alltså att beteenderegistret som kvinnorna tillåts välja ifrån begränsas. Detta blir problematiskt dels för deras professionella trovärdighet om situationen kräver något annat, och dels för deras psykiska välbefinnande, dvs. om de inte kan få bekräftelse för sitt verkliga sätt att vara.

Kontexten avgör

Avslutningsvis kan man fråga sig vilka strukturella villkor som kan tänkas vara gynnsamma respektive ogynnsamma för en innehållslig avmaskulinisering av ledarskapet. Om vi utgår ifrån antagandet att det finns kulturella skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer och att deras förhållningssätt till omvärlden faktiskt skiljer sig åt, så kan man också tänka sig att den manliga dominansen i ledarbefattningar utgör en strukturell omständighet som försvårar en innehållsmässig av-maskulinisering av ledarskap. Om den hierarkiska, instrumentella och kyligt rationella orienteringen ingår i konstruktionen av manlighet så utgör inte en mansdominerad social kontext den bästa förutsättningen för att lyckas göra innehållet i ledarskap mindre manligt, utan snarare tvärtom. Med andra ord är det sannolikt att en innehållsmässig förändring av ledarskapet i linje med de nya idéerna kräver en könsmässigt mer balanserad social kontext för att bli framgångsrikt, oavsett om man på ett medvetet plan tolkar förändringsbehovet i könstermer eller inte.

De nya ledarskapsstrategierna handlar inte heller enbart om införande av mjuka metoder utan dessa kombineras oftast med villkor som snarare kan beskrivas i motsatta termer. Exempelvis innebär plattare organisationer också färre chefspositioner, vilket kan leda till hårdare konkurrens om chefspositionerna. Vidare innebär dessa idéer ofta hårdare krav på resultat och måluppfyllelse. Detta kan i sin tur leda till en situation där samarbete och professionell generositet mellan chefer blir en förutsättning för att klara kraven, men samtidigt är det också sanno-

likt att de hårdare kraven leder till en situation där positionering, social likformighet (homosocialitet) och instrumentellt beteende får större genomslagskraft.

De nya idéerna har kommit till genom en utveckling initierad av marknadens krav. Dessa krav kan utgöra en strukturell omständighet som gynnar en förändring av ledarskapet. Det är möjligt att företag där en ledarstil i enlighet med de nya kraven är en förutsättning för överlevnad (t.ex. kunskapsintensiva företag) utgör en möjlig arena för en omdefiniering av ledarskapet, så att det blir mindre maskulint präglat. Vissa forskningsresultat tyder på att branscher där det maskulina förhållningssättet är mindre institutionaliserat kan utgöra sådana arenor (se t.ex. Blomqvist 1994, Kvande & Rasmussen 1994).

Slutord

Artikeln har tagit upp frågan om hur de idéer kring ledarskap som framförts under det senaste årtiondet kommer att påverka villkoren för kvinnliga chefer. Det förespråkas en innehållsmässig förändring av ledarskapet, som delvis kan tolkas i könstermer. Exempelvis kan en nedtoning av den auktoritativa och hierarkiskt orienterade, kyligt rationella ledarstilen samt en samtidig framtoning av en mer deltagande och människoorienterad ledarstil tolkas som en innehållsmässig av-maskulinisering av ledarskapet. Det är dock svårt att ge ett entydigt svar på frågan om hur denna förändring kommer att påverka kvinnliga chefers situation. Om funktionen kommer att innehålla mindre av sådana förhållningssätt och beteenden som är svåra att förena med den kulturella konstruktionen av kvinnlighet så kan det naturligtvis tänkas att detta ökar några kvinnors karriärmöjligheter. En innehållsmässig av-maskulinisering av ledarskapet kan minska behovet att anpassa sig och öka friheten att välja en annorlunda ledarstil.

Man kan också tänka sig att efterfrågan på kvinnliga chefer kan komma att öka (åtminstone i vissa branscher) om de nya kraven på ledarskap generellt sett kommer att förknippas med kvinnlighet. Denna utveckling kan vara en möjlighet men det kan också utgöra ett *hot*. Kvinnor, liksom män, skiljer sig åt inom gruppen, och om man nu legitimerar kvinnors existens på chefsbefattningar genom att de förväntas bete sig på ett stereotypt sätt så ökar man ytterligare pressen på de redan utsatta kvinnliga cheferna.

Den manliga konstruktionen av ledarskap handlar inte enbart om innehåll utan är en mer komplex historia än så. Som vi sett ovan genomsyrar den inte bara själva uppgiften utan även villkoren och spelreglerna kring positionen, och dessa följer inte marknadens logik utan

könsordningens logik. Därför är det troligt att en innehållsmässig avmaskulinisering av ledarskap endast har en marginell effekt på kvinnliga chefers situation. Det manliga i själva uppgiftens karaktär kan ses som ett symptom på sådana strukturella förhållanden som hänger ihop med den manliga dominansen.

Det är inte skillnader mellan könen som är det egentliga problemet utan problemet ligger i vilken betydelse som man ger skillnaderna och hur det motiveras. Det faktum att ledarskap och kvinnlighet har konstruerats som motpoler är ändamålsenligt för den gällande könsordningen och det skulle vara felaktigt att tolka de nya idéerna kring ledarskap som en vilja att ändra den ordningen. Det är relativt *sällsynt* att den generella, samtida managementlitteraturen kopplar förändringarna till kön. Tvärtom, innehåller de nya idéerna även teman som kan tolkas som en förstärkning av positionens manlighet. Sådana teman är t.ex. heroisering av ledare och betoning av expertis (Alvesson, 1997a:159). Med detta i minnet och med tanke på att det finns gott om exempel som visar att när kvinnor har kommit in på mansdominerade områden, så har könssegregeringen tagit nya former (t.ex. genom att flytta makten, se t.ex. Acker, 1994), ligger det nära till hands att tänka sig att just de maskulinitetsförstärkande temana skulle få en mer framträdande plats om man insåg att de nya idéerna på allvar hotar könsordningen.

Litteraturförteckning

Aburdene, P. & Naisbitt, J. (1986) *Nya Tider. Nya Företag*. Borås: Svenska Dagbladet.

Acker, J. (1994) "The Gender Regime in Swedish Banks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 10, Nr. 2, s. 117–130.

Alvesson, M. (1997a) "Kvinnor och ledarskap. En översikt och problematisering" i Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) *Ledare, makt och kön*. SOU 1997:135, Stockholm: Fritzes.

Alvesson, M. (1997b) "Att samordna föreställningar: Företagskulturer och ledarskap" i Sandberg, Å. (red.) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.

Avotie, L. (1998) *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Akademisk avhandling, Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Avotie, L. (1997) "Ledningsstil och genus", Sandberg, Å. (red.), *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag, 155–172.

Blomqvist, M. (1994) *Könshierarkier i gungning, kvinnor i kunskapsföretag*. Akademisk avhandling, Sociologiska institutionen, Uppsala Universitet, Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Colwill, N. (1995) "Sex differences" i Vinnicombe, S. & Colwill, N. (red.) *The essence of women in managment*. London: Prentice Hall.

Ehn, B. & Löfgren, O. (1992) *Kulturanalys. Ett etnologiskt perspektiv*. Malmö: Gleerups.

Ferguson, K. E. (1984) *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Fondas, N. (1997) "Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings", *Academy of Management Review*, 22:257–282.

Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice, Psychological Theory of Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hearn, J. (1994) "Changing Men and Changing Managements: Social Change, Social Research and Social Action", Davidson, M. J. &
Burke, R. J. (red.), *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing Ltd, s. 192–209.

Hearn, J. & Parkin, W. P. (1992) "Gender and Organizations: A Selective Review and Critique of a Neglected Area", Mills, A. J. & Tancred, P. (red.), *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park (California): SAGE, s. 46–66.

Helgesen, S. (1990/1991) *Ledarskap på kvinnors vis*. Borgå: Svenska Dagbladet.

Holgersson, C. (1997) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi/EFI.

Holgersson, C. & Höök, P. (1997) "Chefsrekrytering och ledarutveckling" i Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) *Ledare, makt och kön*. SOU 1997:135, Stockholm: Fritzes.

Holter, Ø. G. & Aarseth, H. (1993/1994) *Mäns livssammanhang*. Stockholm: Bonnier.

Johansson, S-E. & Gyllenhammar, K. (1997) Rådgivande ledarskap och Coaching. Mänskligt ledarskap för att skapa kompetenta teams. Göteborg: IHM Förlag.

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1994) "Men in Male-dominated Organizations and their Encounter with Women Intruders", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 10, Nr. 2, s. 163–174.

Lindgren, G. (1996) "Broderskapets logik", *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr.1, s. 4–14.

Lindvall, J. (1999) *The creation of management practice: A litterature review*. CEMP Report No. 1, Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Lipman-Blumen, J. (1996) *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey Bass Publishers

Lipman-Blumen, J. (1976) "Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions" i *Signs*, vol. 1, nr. 3, del II, s. 15–31.

Margolies, E. (1985/1988) *Kvinnors makt över kvinnor*. Värnamo: Författarlaget.

Marshall, J. (1987) "Issues of Identity for Women Managers",
Clutterbuck, D. & Devine, M. (red.), *Businesswoman*. London: McMillan.

Roman, C. (1994) *Lika på olika villkor, könssegregering i kunskapsföretag*. Akademisk avhandling, Sociologiska institutionen, Uppsala universitet, Stockholm: Symposion Graduale.

Rosener, J. B. (1995) Americas competitive secret. New York: Oxford University Press.

Sandberg, Å. (1997) "Företagsledning, arbete och fack i förändring", Sandberg, Å. (red.), Ledning för alla? *Perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag, 19–58.

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Sheppard, D. (1992) "Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life", Mills, A. J. & Tancred, P. (red.), *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park (California): SAGE, s. 151–166.

Sjöstrand, S-E. (1997) *The two faces of management. The Janus factor.* London: Thomson Business Press.

Sørensen, B. Å. (1982) "Ansvarsrasjonalitet: Om mål–middeltenkning blant kvinner", Holter, H. (red.), *Kvinner i felleskap*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 392–402.

Söderström, M. (1997) "Personalarbetets framväxt" i Sandberg, Å. (red.) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i företagsledning.* Stocksolm: SNS Förlag

Waerness, K. (1983) *Kvinnor och omsorgsarbete.* Stockholm: Prisma.

Wahl, A. (1997) "Ledarstil, makt och kön" i Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) *Ledare, makt och kön.* SOU 1997:135, Stockholm: Fritzes.

Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations* . Englewood Cliffs, IL; Printice-Hall.

Kunskapsutveckling med högskolans hjälp

INGELA JOSEFSON

Bakgrund

Arbetslivet har sedan flera år styrts av mottot: Färre anställda med högre kompetens. Det har t.ex. lett till att barnskötare ersatts av förskollärare, undersköterskor av sjuksköterskor. Det här gäller inte bara offentlig verksamhet; den teknologiska utvecklingen har lett till att många yrken i industrin har försvunnit eller ändrat karaktär. Här liksom i offentlig verksamhet efterlyses anställda med högre formell utbildning.

År 1980 förvärvsarbetade mer än 50 % av flickorna i åldern sexton till nitton år. På tjugo år har detta förändrats så att förvärvsarbete i dessa åldrar är undantag. Tonåringar som inte anpassar sig till den i realiteten tolvåriga skolplikten ramlar ur systemet. Och de som har avslutat sina studier på gymnasienivå bör dessutom också helst skaffa sig högskoleutbildning (Öberg, 1998).

Frågan är vad denna utveckling kommer att leda till i framtiden. Vilka konsekvenser får den? Klart är att den rymmer många problem. Vilka kunskaper kommer att behövas i morgondagens samhälle? Under de år som ny teknik tagit en allt större plats i arbetslivet har frågan aktualiserats om vilken skillnaden är mellan människa och maskin? Vad är unikt för människan och därför viktigt att slå vakt om? En påfallande betoning av det som brukar kallas social kompetens har blivit tydlig under senare år. Vad menas med det? Är det något som går att förvärva och i så fall hur? Studerar man annonserna på lediga platser i tidningarna är det påfallande att sociala förmågor som lyhördhet, samarbetsförmåga, ja, t.o.m. humor och varmt hjärta (sjuksköterskeanställning) betonas, ofta till priset av formella meriter.

Som en följd av utvecklingen på arbetsmarknaden ökar antalet antagningsplatser till högskola och universitet och en rad nya högskolor har etablerats. Frågan är: Hur möter högskolorna och universiteten de krav på utbildningen som ett ökande antal studenter från skilda miljöer

ställer på dem? De nya högskolorna har en unik möjlighet att bygga upp andra former för utbildning än de som dominerar vid de mer traditionstyngda universiteten. I dessa miljöer har specialiseringen gått långt under hela 1900-talet. Den kvalitet som fördjupningen ger går ut över den bredare överblicken.

Nackdelen med det snäva perspektivet i traditionella universitetsmiljöer är att vi kan förledas att tro att en disciplins specifika sätt att utforska verkligheten ger oss den enda sanningen. Vid Södertörns högskola, där jag är verksam, har utbildningen därför en mångvetenskaplig och mångkulturell inriktning. I praktiken innebär det att högskolan är organiserad på ett sätt som främjar samarbetet över ämnesgränserna. En och samma företeelse belyses utifrån humanistiska och samhällsvetenskapliga perspektiv. Syftet är att göra studenterna uppmärksamma på såväl möjligheter som begränsningar i vetenskapen. Modeller i vetenskapen har den egenheten att de förmår att belysa vissa delar av verkligheten men utesluter andra. Risken är alltid överhängande att modellen förväxlas med verkligheten och därmed begränsar vårt seende.

På dagens arbetsmarknad ökar risken att bli arbetslös för människor utan högre utbildning. Därför måste högskolor och universitet också komma de människor till mötes vars kunnande inte längre anses användbart i dagens arbetsliv, men hur skall detta kunna göras?

Utbildning för undersköterskor – ett praktiskt exempel

Under 90-talet avskedades i ökande utsträckning landstingsanställda undersköterskor. I samband med detta ändrades gymnasieutbildningen från vårdlinje till omvårdnadsprogram, dvs. yrkesutbildningen till undersköterska försvann. Tanken var att sjuksköterskor skulle ta över de arbetsuppgifter som undersköterskorna tidigare utfört. Samtidigt har emellertid sjuksköterskeutbildningen ändrat karaktär. Utbildningen vid högskolan betraktas inte som en yrkesutbildning utan som akademiska studier.

När högskolereformen genomfördes 1977 innebar det att den tidigare praktiskt inriktade sjuksköterskeutbildningen överfördes till högskolan; enligt högskolelagen skall högre utbildning vila på vetenskaplig grund. Den för en yrkesutbildning nödvändiga kopplingen mellan praktik och teori blev därigenom inte längre självklar. Högre utbildning tenderar att lägga tyngdpunkten på bokliga studier och inriktas på

forskning medan yrkesinriktningen och den praktiska kunskapen kommer i skymundan.

Under 90-talet har många undersköterskor avskedats, men i början av 1998 svängde situationen plötsligt. Det visade sig svårt att undvara dem även i den kliniska vården. Detta är bakgrunden till det uppdrag som Södertörns högskola fick, att utveckla en högskoleutbildning för undersköterskor anställda vid Huddinge sjukhus. Jag var ansvarig för uppbyggnaden av denna uppdragsutbildning och föreslog för ledningen vid sjukhuset att en förstudie skulle genomföras med en grupp undersköterskor vid sjukhuset.[1]

Skälet till denna förstudie var att högskola och universitet i de flesta fall erbjuder färdiga kursplaner till sina utbildningar. Dessa utformas utifrån lärarnas ämnesmässiga förtrogenhet och är en rimlig utgångspunkt när det rör sig om reguljär utbildning för unga studenter. Mer problematiskt blir det när nya grupper av studerande med tidigare yrkeserfarenheter söker sig till högre utbildning. En angelägen fråga blir hur vi på bästa sätt skall kunna tillvarata de kunskaper om sitt yrke som dessa redan har för att skapa broar mellan deras praktiska kunnande och den vetenskapliga kunskap som högskolan kan erbjuda? Det var för att i samarbete med undersköterskorna finna fram till en för dem relevant utbildning som förstudien till den planerade undervisningen genomfördes. Bakom detta tillvägagångssätt ligger också insikten att arbetslivsforskningen kan få rika forskningsmässiga impulser genom ett nära samarbete med praktiker. Att forska tillsammans med olika yrkesgrupper ger ofta andra kunskaper än att forska om dem.

En förstudie

Arbetet påbörjades med tio undersköterskor vid Huddinge sjukhus, alla med lång praktisk erfarenhet av yrket. Vi träffades för ett tvåtimmars samtal var fjortonde dag under ett halvår. Syftet var att gemensamt diskutera innehållet i en högskoleutbildning för yrkesgruppen. Utgångspunkten var frågan: Vilka kunskaper behöver undersköterskan i sitt yrke och vilket behov av kunskapsutveckling finns?

I de därpå följande diskussionerna utkristalliserades några kunskapsområden som syntes speciellt angelägna att fördjupa. Ett sådant rörde *Konflikter mellan olika yrkesgrupper i vården*. Inte oväntat fanns hos undersköterskorna en upprördhet över deras förändrade villkor i vården under senare år. Undersköterskeutbildningen på gymnasiesko-

[1] Lotte Alsterdal, doktorand vid Arbetslivsinstitutet deltog vid genomförandet av förstudien.

lans vårdlinje försvann och ersattes av ett yrkesförberedande omvårdnadsprogram. Nu visar det sig, menar undersköterskorna i gruppen, att de ungdomar som gått igenom omvårdnadsprogrammet inte har tillräckliga baskunskaper i t.ex. anatomi. De har också kortare praktik än tidigare. Detsamma gäller i sjuksköterskeutbildningen; de nyutbildade sjuksköterskorna har inte de praktiska kunskaper de behöver. Det händer, säger någon, att en nyutbildad sjuksköterska ännu inte har sett en blodtrycksmanschett.

Många undersköterskor har fått rådet att utbilda sig till sjuksköterskor för att inte förlora jobbet. Men, menar Sara, det vill de flesta inte. För det finns flera skäl. Ett är den långa utbildningstiden, som för flera medelålders undersköterskor ter sig avskräckande. Det ekonomiska avbräcket är inte värt det förhållandevis låga lönelyft som blir resultatet. Ett annat skäl är uppmaningen "Glöm allt ni lärt er tidigare!" som tidigare kollegor har fått höra när de påbörjat sjuksköterskeutbildningen, som vore deras vårdkunskaper som undersköterskor av noll och intet värde. Det starkaste motståndet mot utbildningen tycks emellertid gälla sjuksköterskans under senare år förändrade arbetsuppgifter.

En sjuksköterska idag ägnar en stor del av sin arbetstid åt dokumentation och administrativa arbetsuppgifter; det är hennes ansvar att dela ut medicin och ge intravenösa injektioner. En stor del av sin arbetstid sitter sjuksköterskan framför datorn. Det tycks vara svårt att finna tillräckligt utrymme för omsorgen om patienten. Därmed blir omsorgen, att finnas hos patienten, en viktig arbetsuppgift för undersköterskorna. Det är denna närhet till patienten som många i detta yrke värnar om, det är den de vill odla i sitt yrke.

Samtidigt blir avgränsningen av arbetsuppgifterna mellan de båda yrkena problematisk. Situationen kan uppstå att den nyutbildade sjuksköterskan har den formella kunskapen och ansvaret, medan undersköterskan har den reella kompetensen men inget formellt ansvar. I många fall löser personalen problemet genom att undersköterskan utför arbetsuppgiften praktiskt, medan sjuksköterskan står bredvid och tittar på "som representant för den formella kompetensen", som en undersköterska formulerar saken. Situationen ter sig ibland underlig för erfarna undersköterskor som därmed har förlorat ansvaret för arbetsuppgifter som tidigare var deras.

Men även sjuksköterskans nya arbetsledande funktion kan ibland uppfattas som kränkande för erfarna undersköterskor. Anna berättar om hur en ung sjuksköterskestudent praktiserade hos en undersköterska med 20 års praktisk erfarenhet. Efter två veckor ville studenten, som han sa, "träna aktivt ledarskap" på den äldre arbetskamraten. Situationen blev barock, men samtidigt ett exempel på studentens önskan om

att få omsätta sina i utbildningen förvärvade kunskaper i ledarskap i praktiken.

Detta arbetsledarskap har fått konsekvenser för undersköterskegruppen. Sture formulerar det så här: "Över en natt fick sjuksköterskorna omvårdnadsansvaret; de skall egentligen göra allt och vi skall *hjälpa till*. En handledare på hans klinik förstod vad det handlade om och lyckades åstadkomma en förbättring när han sa: "Jag vill inte höra någon säga att de hjälper till."

Undersköterskornas osäkra ställning inom vården har lett till att många utanför vården inte längre vet vad yrket innebär. Flera i gruppen har fått höra kommenterarna: "Finns ni kvar än?" eller "Blir du aldrig färdig med din utbildning?" Deras mångåriga erfarenheter värderas ofta lågt, menar flera i gruppen. Ett exempel nämns. Det handlar om en mentalskötartjänst i psykiatri som skall omvandlas till en sjuksköterskebefattning. Arbetsledaren får frågan om han anser att en nyutbildad sjuksköterska har högre kompetens än den mentalskötare som arbetat i 15 år. Svaret blir "naturligtvis". Praktisk erfarenhet ses inte som viktig kunskap. Däremot värderar ofta äldre läkare denna förmåga högt. "Kan jag få hjälp av en van undersköterska," kan de fråga. Och de specialister Anita arbetar tillsammans med hänvisar till henne i många frågor. Hon sitter ofta i fyra, fem timmar hos patienterna och läkarna vet vilken kunskap hon sitter inne med. Här liksom i fallet med sjuksköterskorna är det framför allt de äldre som ser och förstår vad de kan.

Vilka kunskaper krävs i arbetet?

Frågan om vilken kunskap som behövs diskuterades ständigt under loppet av studien. Frågan kan ses från två håll. För oerfarna undersköterskor gäller problemen ofta grundläggande medicinska kunskaper. De kan ha svårigheter med att hantera prover och rör. För de erfarna ligger problemen på ett annat plan. Här gäller det ofta att möta svåra dilemman av existentiell natur. Det kan gälla ovissheten om hur man talar med anhöriga om en patients förestående död. Anita berättar om en svårt sjuk 40-årig kvinna som inte längre orkade med de ständiga dialysbehandlingarna. Hennes kropp var slut och hon ville dö. Men hennes tonårsbarn blev förtvivlade och undrade varför personalen tog livet av deras mamma. Mamman dog ett par dagar senare. En månad senare kom de tillbaka och bad om ursäkt. Anita kunde förstå deras vrede, men hon kände också väl till och kunde förstå patientens önskan om att få dö.

Lika svårt kan det vara med AIDS-patienter, ofta unga, som inte vill tala om för sina föräldrar att de har sjukdomen. Personalen talar om för

föräldrarna att sonen snart skall dö och de förstår inte varför. Och så är det ofta: det är svårare att möta de anhöriga än den svårt sjuka patienten. Anna säger. "Man måste väga sina ord på guldvåg gentemot dem. De lever vidare och kommer i många fall att tala om dödsfallet i åratal efteråt."

"Att se, höra, känna, lukta – det är det viktiga i yrket", betonar Karin. Att öva upp dessa sinnen lär man sig genom erfarenheten och av andra arbetskamrater som man går tillsammans med. En erfaren person kan utropa "Här luktar det körtelfeber" – det är en mycket speciell lukt.

I samtalen ges olika exempel på konsten att läsa av vilka behov patienten har. Sara talar om vikten av att finna den rätta tonen och snabbt göra bedömningar. I Evas arbete i akutvården är detta helt avgörande. Hon måste direkt se på patienten om det är fråga om ett akut tillstånd som måste behandlas genast eller om det är möjligt att vänta.

Sinnenas bruk aktualiseras också i en sjukvård som använder sig av mycket tung teknik. Det finns en risk att bli blind för patienten bland alla apparater på intensivvårdsavdelningen. Karin gjorde det misstaget när det gällde en apparat som tjöt. Läkaren gjorde henne uppmärksam på att patienten mådde bra. Det kan bli fel på maskinerna; därför måste man vara uppmärksam på om patienten är kallsvettig och grå, vilken färg han har på läpparna. Ibland är det viktigt att koppla bort alla papper och maskiner och i stället använda sinnena. I alla lägen gäller det att använda känselspröten och försöka vända ut och in på sig själv. "Det är jag själv som är arbetsredskapet," säger Karin.

Utbildningens innehåll

När förstudien hade avslutats granskade en grupp lärare vid högskolan de kunskapsbehov som undersköterskorna hade uttryckt. Det framgick av det insamlade materialet att samtalen om konflikterna mellan sjuksköterskor och undersköterskor i början tog stort utrymme, för att under slutet av studien i stort sett upphöra. En av deltagarna formulerade det så här en tid efter det att studien avslutats. "Först hade vi behov av att ge uttryck för vår frustration över utvecklingen för vår yrkesgrupp under senare år. Därefter blev det angelägnare att diskutera yrkets innehåll och i slutet av studien insåg vi att här handlar det inte om konflikt utan om det nödvändiga samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna i vården".

En annan fråga som ingående dryftades i gruppen var de svårigheter som mötet med olika kulturer i vården kunde leda till. Detta är inte oväntat på ett sjukhus som ligger i ett område där patienterna kommer från en mängd olika kulturer.

Det var emellertid samtalen kring existentiella frågor som upptog den mesta tiden; de ständiga dilemman undersköterskan möter i sitt arbete diskuterades ingående utifrån en lång rad praktiska exempel.

Med utgångspunkt i de teman som diskuterades under förstudien utvecklades en kursplan på 10 poäng för undersköterskor under rubriken "Vårdfilosofi och moral".[2] Kursplanen bygger således på deltagarnas reflektioner kring den egna praktiska erfarenheten. I utbildningen utgår vi från dem men går ett steg vidare genom att knyta an till filosofisk och vetenskaplig tradition, vilket kan fördjupa förståelsen av erfarenheterna och ge ny kunskap. Det handlar om att knyta praktik och teori nära varandra och undvika den polarisering dem emellan som vi ofta ser exempel på i utbildningar.

Praktiska kunskapstraditioner

Under senare år har vi emellertid kunnat notera ett förnyat intresse för mötet mellan praktiska och teoretiska kunskapstraditioner. Filosofen Ludwig Wittgenstein formulerade om Bibelns ord *I begynnelsen var ordet* till *I begynnelsen var handlingen*. Uppmärksamheten på orden har i detta tänkande i stället riktats mot förhållandet mellan språk och handling och mot den kunskap som svårligen låter sig uttryckas i ett exakt språk. Innebörden i ordet kunskap har vidgats till att omfatta även det kunnande som blir synligt i praktiskt handlande och som kan kallas tyst i förhållande till det exakta språket.

Under de senaste 20 åren har en hel del praxisforskning bedrivits där termen tyst kunskap varit central. I Skandinavien kom den till en början att knytas nära till arbetslivsstudier kring datoriseringens konsekvenser. Framväxten av forskningsområdet Artificiell Intelligens och dess tillämpning, expertsystemen, aktualiserade grundläggande frågor av kunskapsteoretisk karaktär. Förutsättningen för utvecklingen av maskiner som tänktes kunna ersätta yrkesgrupper var att erfarna, till exempel läkare eller domare, kunde beskriva sitt kunnande så exakt och precist att kunskapen i regelns form kunde föras över på maskinen. I detta forskningsarbete restes frågan: Kan erfarna yrkesmänniskor formulera allt de kan? Faktakunskaperna låter sig uttryckas exakt, men måhända finns det andra former för kunskap som kan visas i praktisk handling men som är tysta i förhållande till det precisa regelspråket.

[2] Kursen börjar som uppdragsutbildning hösten 1999 med 20 deltagare, samtliga anställda vid Huddinge sjukhus. Avsikten är att en tvåårig 80-poängsutbildning för undersköterskor skall utvecklas under de närmaste åren.

Snart kom termen tyst kunskap att finna en vidare användning utanför datateknikens område. Sjukvårdsbiträden med kort formell utbildning men lång praktisk erfarenhet hänvisade till sina tysta kunskaper som inte kunde ges rättvisa i formella beskrivningar av deras arbetsuppgifter. På så sätt kom termen ibland att användas fackligt–politiskt för att bemöta vår kulturs låga värdering av praktiskt arbete. I sådana sammanhang har det förekommit att uttrycket tyst kunskap använts på ett diffust och romantiserande sätt. Men utifrån ett kunskapsteoretiskt perspektiv är det inte något mystiskt med ordet. Det syftar på kunskap som kräver andra uttrycksformer än de vedertagna. Den kan visas i handling eller ges en innebörd med hjälp av exempel och berättelser. Undersköterskornas beskrivningar av problematiska situationer i arbetet är just sådana berättelser.

Påståendekunskap och förtrogenhetskunskap

Under senare år har ibland termen påståendekunskap använts för att ge namn åt den kunskap som vanligtvis förmedlas i till exempel högre utbildning. Det rör sig om generella, systematiska kunskaper som ofta kan beskrivas i regler, men också om riktlinjer och förhållningssätt. Utbildningarna är inriktade på att göra studenterna uppmärksamma på likheter; de blir tränade i att kategorisera. I det praktiska arbetet gäller emellertid andra krav. Den uppmärksamma blicken för olikheterna, för det unika i varje situation, är avgörande. Detta kan man inte läsa sig till. Kunskaperna förvärvas genom en förtrogenhet med praktiken i hela dess mångfald. Ibland har detta kallats förtrogenhetskunskap. Påståendekunskap och förtrogenhetskunskap i förening skapar förutsättningar för kunskap som kan omsättas i handling.

En jämförelse mellan läkare och undersköterskor ger en innebörd åt de olika kunskapsformerna. Läkarutbildningen bygger till en betydande del på att studenterna inhämtar kunskaper av teoretiskt slag; de blir tränade i att vara uppmärksamma på likheterna mellan t.ex. tre patienter som visar olika symptom men har samma sjukdom. I sitt praktiska arbete ställs de emellertid inför mötet med oförutsägbara svårigheter och då inför kravet att vara observanta på varje patients unika situation. Det tar tid att övas in i denna annorlunda form för seende, eftersom det kräver en sinnenas närvaro som de inte kan läsa sig till i böckerna. Möjligheten till handledning i det praktiska arbetet blir därmed av avgörande betydelse. Idag försummas detta ofta. För undersköterskorna är situationen annorlunda. Många av dem som är verksamma idag har arbetat som sjukvårdsbiträden och därefter gått en knappt ettårig utbildning till undersköterska, medan andra har gått den tvååriga utbildningen på

gymnasieskolans dåvarande vårdlinje. Deras formella utbildning är därmed kort, i gengäld har de tidigt kommit in i det praktiska vårdarbetet. Med denna utbildningsbakgrund; vad är det i yrkeskunnandet som undersköterskorna i förstudien lyfter fram? "Att se, höra, känna, lukta är det viktiga i yrket", säger någon. Sinnenas närvaro är ett återkommande tema. Ett annat är den villrådighet de kan känna i mötet med enskilda patienter och deras anhöriga. Något tillspetsat kan det uttryckas så att läkarna i sin utbildning blir skolade i att se generella samband medan undersköterskorna snabbt ställs inför unika situationer.

Det råder här en obalans mellan de olika kunskapsformerna – läkarna har behov av handledning för att förvärva förtrogenhetskunskap, undersköterskorna å andra sidan behöver påståendekunskap för att fördjupa sin förståelse av de svårigheter som möter dem i arbetet. För både läkare och undersköterskor gäller att det krävs tid till kritisk reflektion över problem i arbetet för att de enskilda erfarenheterna skall kunna bidra till fördjupad förståelse. Den brist på tid till eftertanke i arbetet som så många yrkesgrupper klagar över idag inverkar menligt på en sådan kvalitetsutveckling.

Vår tids tankestil har lett fram till en överdriven tro på den abstrakta, kontextfria kunskapen. Den har bidragit till ett underkännande av erfarenhetsbaserad kunskap. Vi skulle kunna uttrycka det så att tonvikten har legat på påståendekunskapen, medan balansen mellan denna aspekt av kunnande och förtrogenhetskunskapen mer har försummats. Denna kunskapssyn blir problematisk när man närmar sig yrkesutbildningar. Här är balansen mellan praktik och teori nödvändig och tvingar oss till att problematisera existerande utbildningsformer.

Arbetslivsforskning och filosofi

Numera förs en livaktig debatt kring dessa frågor både inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Eftersom jag har min förankring i humanistisk arbetslivsforskning uppehåller jag mig vid detta område, där inte minst praktisk filosofi bidragit med värdefulla insikter.

Den amerikanska filosofen Martha C Nussbaum har i sina uttolkningar av Aristoteles filosofi givit värdefulla bidrag till den kritiska reflektionen om mötet mellan praktik och teori.[3]

Kan en antik, grekisk filosof som Aristoteles ha något att tillföra arbetslivet idag? Ja, det är min erfarenhet. Det var för 2 500 år sedan som grunden för vår kunskapssyn lades. Aristoteles lärare Platon utformade ett abstrakt kunskapsideal som vi ser konturerna av än idag. Exakt kunskap kom att stå i motsatsställning till praktisk handling och den sinnenas närvaro som denna kräver. I kritik mot detta lyfter Aristoteles upp mänsklig praxis till ett självständigt kunskapsområde med egna premisser. I skriften *Den nikomachiska etiken* som belyser den praktiska visdomens villkor, finner man följande inledning till en utläggning om karaktären på olika förtjänster:

> "Eftersom den föreliggande undersökningen inte i likhet med andra företas av teoretiskt intresse /.../ är det nödvändigt att man uppmärksammar sådant som har med handlingarna att göra dvs hur man skall utföra dem".
>
> (Aristoteles, 1967 s. 50 f)

Texterna samlade i Aristoteles skrift är således inte teoretiska till sin karaktär. Hans syfte är inte att genomföra en begreppsanalys. I stället betonar han uttryckligen att praktisk visdom inte är vetenskaplig förståelse eftersom den riktar sin uppmärksamhet mot det individuella, det unika, mot handlingen. Här gäller inte vetenskapliga metoder och detta blir tydligt i hela Aristoteles tankestil. Hans filosofi för praktiskt arbete tillhandahåller ingen teori och metod för reflekterande arbete. Det måste, betonar han, råda enighet om "att hela det resonemang som gäller handlingarna måste uttryckas i grova drag och inte med exakthet." (Aristoteles, 1967:51).

Bristen på exakthet gäller än mer resonemangen kring de särskilda fallen. Det är de som är kärnan i den praktiska kunskapen: den ägnar sig åt det unika och inte åt det generella. De särskilda fallen bemästras inte genom någon särskild teknik eller några givna direktiv, "utan de

---

[3] Det är Bergenfilosofen Kjell S Johannessen som har präglat termerna påståendekunskap och förtrogenhetskunskap. De finns utvecklade i hans uppsats Tyst kunskap i *Dialoger* 6:1988. Filosofen Bengt Molander skriver inom samma forskningstradition i boken *Kunskap i handling*, 1993, liksom jag själv i böckerna *Kunskapens former*, 1991, och *Läkarens yrkeskunnande*, 1998. Martha Nussbaum har skrivit en lång rad böcker däribland *The Fragility of Goodness*, 1986, *Love's Knowledge*, 1990, *The Therapy of Desire*, 1994, *Poetic Justice*, 1995 samt *Cultivating Humanity*, 1997. I svensk översättning av Zagorka Zivkovic finns essäsamlingen *Känslans skärpa Tankens inlevelse*, 1995.

handlande personerna måste varje gång själva se efter vad som lämpar sig för tillfället, i likhet med vad som är fallet inom läkekonsten och navigationskonsten."(Aristoteles, 1967:51) I centrum för den goda praktiska kunskapen står urskillningsförmågan, skickligheten i att snabbt och uppmärksamt urskilja de drag som är kännetecknande för varje särskild situation. Aristoteles påpekar att det centrala i läkarens arbete (han använder ofta läkaren som exempel) är mötet med patienten. I detta möte måste de teoretiska kunskaperna finnas med som vägvisare och hjälpare, men därutöver krävs andra förmågor. Lyhördhet, uppmärksamhet, fantasi och känslomässig begåvning är viktiga beståndsdelar i den praktiska kunskapen. Sådana kunskaper är, betonar han, inte medfödda. De behöver ständigt underhåll för sin utveckling. Här kan vi lära av konstnärerna och deras improvisationsförmåga. Skådespelarens eller musikerns öppenhet för den unika situationens krav är en förebild för alla former av praktisk kunskap.

Aristoteles tankar har sin giltighet på olika sätt för olika yrkesgrupper. Jag håller här fast vid mina exempel från vården i hopp om att de skall kunna väcka tankar även utanför denna värld. Många av de kunskaper som Aristoteles lyfter fram som centrala för praktikern är kunskaper som inte hör hemma i vetenskapens värld. Förmågan att handla omdömesgillt och lyhört i svåra situationer är avgörande för vårdpersonalens möjligheter att komma svårt sjuka patienter och oroliga anhöriga till mötes. Vetenskapen kan inte erbjuda oss några lösningar i dessa fall. Däremot kan insikter från humanistiska kunskapsområden bidra till att fördjupa förståelsen av de ofta svåra bedömningar som vårdens vardag rymmer. Den improvisationsförmåga (flexibilitet skulle det idag kanske kallas med ett populärt ord) som krävs på många håll i arbetslivet idag ligger det konstnärliga kunnandet nära. Men avståndet mellan konstnärerna och andra yrkesgrupper är stort – teaterns uppgift vid konferenser om arbetslivsfrågor är ofta att stå för underhållningen, inte att ställa de svåra frågorna om vår tid.

Avslutning

Arbetslivets krav på högre utbildning var utgångspunkten för den här uppsatsen: Om kunskapsutveckling verkligen skall vara avsedd för alla i vårt samhälle, så måste vi överväga hur vi kan utforma utbildningarna så att den möter människor utifrån deras olika förutsättningar och behov. Följer vi den traditionella betoningen på teoretiska studier utesluter vi människor från studieovana miljöer eller får dem att känna sig okunniga och mindervärdiga.

Här har jag uppehållit mig vid yrken som hör till offentlig verksamhet, men i lika hög grad gäller diskussionen näringslivet i dess helhet. Om många människor blir utan arbete för att tekniken tar över deras arbetsuppgifter, så blir det desto angelägnare att fråga hur utbildningar kan utvecklas som gör det möjligt för dem att kvalificera sig för andra uppgifter inom sitt område. Utbildning kan se väldigt olika ut – det är detta vi måste betänka innan vi går ut med stolta deviser om kunskapssamhällets företräden.

Vad menas med social kompetens, detta uttryck som har blivit så populärt i dagens arbetsliv. Det som efterlyses verkar vara det som Aristoteles kallar praktisk klokhet. Kan det möjligen vara uttryck för en förändrad kunskapssyn i samhället? I yrken som är inriktade på möten med människor kan detta synas självklart, men en del t.ex. läkare har skolats in i en medicinsk–vetenskaplig tankestil och ser patienten som en sjukdom, inte som en hjälpbehövande medmänniska. Det har vi svårare att acceptera idag än för bara ett par decennier sedan. Också när det gäller ledare betonas vikten av sådan praktisk klokhet. Vad det gäller är – för att återvända till Aristoteles – inte bara att veta *att* och att veta *hur*. Den svåra frågan blir *när* man skall handla. Det kräver praktisk klokhet.

Kan man lära sig det? Den frågan vill jag låta en annan filosof, nämligen Ludwig Wittgenstein besvara:

> "Kan man lära sig människokännedom? Ja; några kan det. Men inte genom en undervisningskurs utan genom 'erfarenhet'. –Kan en annan därvid vara en persons lärare? Javisst. Han ger honom då och då den riktiga vinken. – Så ser här inlärandet' och 'utlärandet'ut. –Vad man lär sig, är ingen teknik; man lär sig riktiga omdömen. Det finns också regler, men de bildar inget system, och bara den erfarne kan använda dem riktigt. I olikhet mot räkneregler.
>
> Det svåraste är här att låta obestämdheten riktigt och oförfalskat komma till uttryck."
>
> (Wittgenstein, 1978:264)

Litteratur

Aristoteles (1967), *Den nikomachiska etiken* (i svensk översättning av Mårten Ringbom).

Wittgenstein, Ludwig (1978), *Filosofiska anmärkningar* (I översättning av Anders Wedberg, Philosophische Untersuchungen, 1953)

Öberg, Lisa (1998), "Ledig plats finnes för ung flicka" i Josefson, Ingela & Palm, Göran (red.) *Slavar, rebeller och gifta fröknar.*

Del III

Flexibilitet i arbetet – vad är det?

Ökad flexibilitet i arbetslivet efterfrågas och diskuteras återkommande i den aktuella debatten. Flexibiliteten och diskussionen kring denna gäller många områden, allt från anställningsformer och arbetstid till förutsättningar för personalen att hoppa in på i stort sett alla områden i den verksamhet som bedrivs. Det finns många uppfattningar om vad flexibilitet innebär i praktiken och vad det bör innebära.

Mot bakgrund av detta har Arbetslivsdelegationen inbjudit arbetsmarknadens parter att ge sin syn på flexibilitet. För att få perspektiv på den svenska diskussionen av flexibilitet har även Sveriges Tekniska Attachéer skrivit bidrag om flexibiliseringen i tre andra EU-stater, nämligen Tyskland, Frankrike och Italien.

Svenska perspektiv

Ett framtida arbetsliv som främjar hälsa och utveckling

CARINA NILSSON, LO

Under mitten av 80-talet medförde högkonjunkturen en brist på arbetskraft inom olika sektorer av arbetsmarknaden. Då ökade insikten om att en dålig arbetsmiljö som leder till arbetsskador, långtidssjukskrivning och förtidspensionering medför stora kostnader för samhället och för företagen.

År 1988 intensifierade den socialdemokratiska regeringen sitt arbete för att undanröja dåliga arbetsmiljöer, bland annat tillsattes en arbetsmiljökommission. LO utarbetade parallellt egna program som syftade till att öka insikten om arbetsmiljöns betydelse för människors hälsa och för företagens utveckling och tillväxt. Arbetsmiljökommissionens arbete resulterade bland annat i att arbetsmiljölagen skärpte arbetsgivarens ansvar för förebyggande och rehabiliterande insatser och för arbetsorganisationen. Arbetslivsfonden inrättades och den bidrog med totalt 10 miljarder till företagen för att få en praktisk tillämpning av kunskaper inom arbetsmiljöområdet och ett ökat genomslag av förändringarna i lagstiftningen.

Flera exempel finns också på företag som gjort stora satsningar på arbetsmiljön och därigenom skapat förutsättningar för en bättre utveckling som inneburit att de lättare kunnat hänga med i 90-talets hårdnande konkurrens. Det senaste årtiondets stora ekonomiska problem och åtföljande höga arbetslöshet har emellertid påtagligt visat att intresset för arbetslivs- och arbetsmiljöfrågor i hög grad är konjunkturberoende. När arbetslösheten stiger minskar intresset för förhållandena i arbetet. Oron för att förlora jobbet har också bidragit till att det har blivit "tystare" på våra arbetsplatser. De anställda vågar inte klaga, i synnerhet inte om de har en tillfällig anställning. Tystnaden är dyrbar för arbetsgivarna. Anställda som känner sig otrygga förlorar sin initiativkraft och vågar inte föra fram nya idéer.

Trots det har arbetsgivarnas krav på en förändrad arbetsrätt ökat under senare tid. Vissa försämringar av anställningsskyddet har också

genomförts bl.a. försämrad förtur till återanställning. Anställningsskyddet är en viktig förutsättning för att de anställda ska våga vara kreativa och ta ett större ansvar på sina arbetsplatser.

Missuppfattningen att de traditionella arbetsmiljöproblemen i stort sett är lösta blir också allt vanligare. Olika undersökningar visar emellertid att vi riskerar att få ett arbetsliv som kommer att medföra ökad belastning i arbetet och nya hälsorisker. De senaste årens försämringar av välfärden har också påverkat arbetslivet. Arbetsskadeförsäkringen har försämrats och en minskad sjukersättning har bidragit till att "sjuknärvaron" ökat. Företagshälsovården försämrades för många när statsbidragen upphörde och kollektivavtalen sades upp.

Effekten av lågkonjunkturen och arbetslösheten liksom en minskad tillgång till företagshälsovård har inte kompenserats av de skärpta kraven på arbetsgivaren i arbetsmiljölagen. Den reformerade lagstiftningen har i stället förutsatt tillgång till företagshälsovård och avtalskompletteringar. De arbetsmiljöreformer som beslutades på 90-talet, bl.a. arbetsgivaransvaret för internkontroll och rehabilitering, måste nu få genomslag också i alla företag och verksamheter. Även oron för att förlora jobbet har bidragit till en ökad "sjuknärvaro". De korta sjukskrivningarna har minskat, vilket på sikt kan bidra till att sjukdomar förvärras. Långtidssjukskrivningarna (över 60 dagar) har också enligt Riksförsäkringsverket ökat kraftigt. Detta innebär kostnadsökningar med flera miljarder samtidigt som statens ekonomiska resurser för rehabiliteringsinsatser minskat. I vissa yrken, exempelvis inom byggsektorn, kan man inte arbeta längre än till 50-årsåldern innan man antingen måste byta arbete eller förtidspensioneras. Detta är oacceptabelt, både ur social och ekonomisk synpunkt. Det måste bli en självklarhet att även de som arbetar i ett LO-yrke ska kunna arbeta ända fram till sin ålderspension.

Det kanske viktigaste som hänt på många arbetsplatser under senare år har varit olika typer av organisationsförändringar och en ökad flexibilitet ifråga om arbetstider, anställningsformer osv. Dessa organisationsförändringar som sannolikt kommer att fortgå framöver har tillkommit av olika skäl, främst på grund av strukturförändringar och rationaliseringar, ibland på grund av medvetna satsningar på en förbättring av arbetsinnehåll och arbetsmiljö.

Den tekniska utvecklingen har i synnerhet inom industri och tillverkning varit en stark drivkraft bakom utvecklingen. Men framförallt anses emellertid krav på ökad konkurrenskraft internationellt och ökad produktivitet kräva en mer flexibel arbetskraft, både ifråga om anställningsform och arbetstid. En bättre kundanpassning eftersträvas också genom kunnigare personal och en mer flexibel arbetsorganisation.

Flexibilitet i arbetslivet är inte något nytt. Flexibla arbetstider har inte minst LO:s medlemmar erfarenhet av; turlistetid och skift- och nattarbete är olika uttryck för produktionens behov av flexibilitet. Varierade anställningsformer har funnits tidigare i form av bl.a. deltid, säsongsarbete och projektanställningar. Men varierade anställningsformer, egenföretagande, behovs- och projektanställningar m.m. har fått en större omfattning under senare år och bedömningen är att de kommer att öka allt mer.

Kunskapslyft för arbetsgivare

En viktig förutsättning för att de allt snabbare förändringarna i arbetslivet ska leda till en positiv utveckling av arbetsmiljön för de anställda är att ledande personal har kunskaper på området. LO-enkäterna visar att internkontrollen inte har bidragit till att förbättra den arbetsledande personalens kunskaper inom arbetsmiljöområdet. Den har till och med enligt skyddsombuden försämrats jämfört med 1980 trots att detta är ett krav enligt internkontrollens regler. Detta är mycket oroande för de anställdas hälsa och för möjligheterna till utveckling i arbetet. En bidragande orsak till den negativa utvecklingen kan vara att sådana utbildningsfrågor nu i mindre utsträckning än tidigare är avtalsreglerade. Att många företag saknar tillgång till eller har bristande företagshälsovård är även en bidragande orsak till att förändringar inte genomförs med hänsyn till de anställda och arbetsmiljön.

Rationaliserings- och organisationsförändringar kommer säkerligen också prägla arbetslivet i framtiden. Chefer på olika nivåer bör få ett kunskapslyft i personal- och arbetsmiljöfrågor så att rationaliserings- och organisationsförändringar kan genomföras på bästa sätt även med hänsyn till de anställda. De bör även ha tillgång till den företagshälsovård som krävs för att bedriva ett effektivt arbetsmiljöarbete.

Fördelar och nackdelar med mer flexibla anställningsformer och arbetstider

Inom många företag har den fast anställda gruppen minskats och ersatts av olika typer av tillfälligt anställda såsom korttidsanställda, projektarbetare, inhyrd personal och egenföretagare/entreprenörer. Förutsättningen för att en ökad flexibilitet ska uppfattas som positiv ur individens synpunkt är att det finns möjlighet att påverka och att valmöjligheter finns. Tyvärr är inte valmöjligheterna på grund av dagens

arbetsmarknadsläge särskilt stora. Få arbetstagare väljer idag korttidsvikariat, deltid och tillfällig anställning. Extremt flexibla arbetstider i form av till exempel säsongsarbete under sommartid eller ständigt helgarbete är sannolikt inte frivilliga val, utan snarare uttryck för ett tvång.

För flertalet innebär säkerligen tillfälliga, kortvariga anställningar de mest negativa konsekvenserna av ett flexibelt arbetsliv på grund av de ekonomiska problem och den otrygghet som de medför. Fackligt är det därför en viktig uppgift att motverka denna utveckling genom att verka för en mer flexibel arbetsorganisation med mångkunniga anställda med varierade arbetsuppgifter.

För flertalet är det tillfälliga arbetet eller deltid sällan "frivilligt", det gäller särskilt äldre, framför allt kvinnor. Dessa vill oftast ha ett fast arbete och en längre arbetstid. Många kvinnor har idag sämre anställningstrygghet och sämre inkomster än männen. Den senaste tidens ekonomiska svårigheter och rationaliseringar inom den offentliga sektorn har till och med medfört att i vissa fall heltidsanställd personal avskedats för att sedan återanställas som deltidsanställd.

Den fast anställda personalen har också ökat sin arbetstid. Förutom det stora arbetslöshetsproblemet har vi således ett stort över- respektive undersysselsättningsproblem. Det förstnämnda problemet främst bland män, det sistnämnda främst bland kvinnor. Att korttidsanställningar och deltid har ökat på senare år är sannolikt bland annat beroende på lågkonjunkturen och en sviktande ekonomi, men det är knappast den enda förklaringen.

Den nuvarande arbetstidslagstiftningen innebär att i stort sett vilka arbetstider som helst är möjliga. Flexibla arbetstider i form av konjunkturanpassad arbetstid tillämpas också redan av vissa företag och även sk säsongsarbetstid. Trots detta hävdar många arbetsgivare att arbetstidslagstiftningen i likhet med lagen om anställningsskydd förhindrar mer flexibla lösningar. LO:s arbetsmiljöenkät visar att önskemålen om flexibla arbetstider är påfallande få, ca 3 procent, och ska självfallet ses i förhållande till de varierade arbetstider som redan förekommer inom LO-området, såväl ifråga om arbetstidens längd som förläggning. Det är arbetsgivarna, inte arbetstagarna, som idag är drivkraften bakom kraven på ökad flexibilitet i fråga om arbetstiden.

En mer flexibel arbetstid varierande under dygnet eller veckan kan för vissa arbetstagare vara önskvärd av sociala skäl exempelvis på grund av make/makas arbetstid, eller det kan vara ett fritidsintresse som gör att man önskar en viss arbetstidsform. När av olika skäl en mer flexibel arbetstid ska utformas bör hänsyn tas till såväl de anställdas – också enskilda arbetstagare – som produktionens behov och att utgångspunkten alltid är att arbetstidens längd och förläggning inte får bli så extrem att hälsorisker uppstår.

Ett skäl till ökad flexibilitet i form av mer flexibla anställningsformer kan vara ett för företaget motiverat behov av ökad kundanpassning, minskad lagerhållning m.m. Men det finns också andra mindre positiva orsaker till den utveckling vi nu sett mot lösare anställningsformer. Att minska personalkostnaderna i form av löner och arbetsgivaravgifter är ett viktigt skäl för många företag. Dessa minskade kostnader får istället samhället stå för i form av a-kassa, socialbidrag och sjukersättning.

I stället för att inplanera nedgångar och eventuella svängningar i försäljning och efterfrågan och anpassa företagets ekonomi efter detta får denna variation alltmer betalas av samhället och arbetstagarna. Samhällets trygghetssystem bör också bättre kunna ta hänsyn till att anställningsformer varierar alltmer.

Flexibiliteten påverkar arbetsmiljön

Alltför sällan diskuteras den påverkan den ökade flexibiliteten har på hälsan och arbetsmiljön. Mer varierade anställningsformer, egenföretagande, projektarbete m.m. kan negativt påverka arbetsmiljöarbetet, arbetsmiljöansvaret blir "diffust" och försvåras på olika sätt. Varierade anställningsformer ökar den ekonomiska otryggheten och bidrar till "ekonomisk stress". Det är därför angeläget att öka det fackliga inflytandet över vilka anställningsformer som används i företag och verksamheter.

Extrem och mycket oregelbunden förläggning av arbetstiden kan innebära en rad hälsoproblem och sociala svårigheter till exempel för ensamföräldrar och äldre arbetstagare. Även en flexibel arbetsorganisation med mer varierade arbetsuppgifter kan bidra till stress och ökade olycksfallsrisker om det inte kombineras med tillräckliga kunskaper. Detta måste ges ökad uppmärksamhet.

När antalet fast anställda blir färre och de med en mer lös anknytning fler innebär det att det blir svårare att kräva efterlevnad av arbetsmiljö-, arbetstids- och jämställdhetslagstiftningen. En arbetsskadad egenföretagare som kontinuerligt arbetar i ett företag har inte rätt till rehabilitering på den arbetsplatsen. Det blir helt och hållet ett ansvar för samhället. Med en korttidsanställning minskar också väsentligt möjligheterna att kräva arbetsmiljöinvesteringar och rehabiliteringsinsatser. Det försvåras också ofta vid deltidsarbete i synnerhet vid mycket korta deltider.

Därför är det angeläget att uppnå lagstiftning och avtal som innefattar och jämställer olika grupper av tillfälligt och fast anställda. Om detta inte kan uppnås är risken för "social dumpning" och försämrade

villkor för *alla* anställda överhängande. Här har emellertid vissa framgångar nu uppnåtts i avtal mellan arbetsmarknadens parter inom EU.

Idag, och sannolikt i än högre grad i framtiden, kommer omfattningen av regler inom arbetsmiljöområdet att minska. En sådan utveckling förutsätter emellertid att tillsynen förbättras och att också andra metoder tillämpas för att upprätthålla en god arbetsmiljöstandard i företagen. Inte minst är det angeläget att skapa ett system som kan bidra till att höja kvaliteten i arbetsmiljön i de mindre seriösa företagen.

En angelägen åtgärd för att åstadkomma en positiv utveckling av arbetsmiljön är att stimulera företagen till en egenkontroll av arbetsmiljön. En certifiering av ledningssystemen bör införas för att komplettera – inte ersätta – systemtillsynen eller överta yrkesinspektionens roll. Ett motsvarande system tillämpas nu inom skogsbranschen. Om företagen årligen granskas av ett ackrediterat certifieringsorgan får internkontrollen en ökad och bättre tillämpning. En godkänd certifiering bör även leda till någon form av "arbetsmiljömärkning" som en vägledning för kunder och andra i samband med anbudsförfarande m.m.

Allt oftare läggs också olika delar av ett företags eller en kommuns eller landstings verksamhet ut på entreprenad. Det lägsta anbudet är oftast utslagsgivande för vem som får jobbet oavsett om det innebär att arbetet utförs under dåliga arbetsmiljöförhållanden eller ej. Även vissa grundkrav på arbetsmiljön bör därför ligga till grund för anbudsförfarandet.

Arbetets organisation – utveckling eller utsatthet

Hur arbetet är organiserat är av stor betydelse för individens utveckling och för hälsa och säkerhet i arbetet. Arbetsorganisation och flexibilitet kommer därför även fortsättningsvis att vara stora frågor i framtidens arbetsliv. De företag som har utvecklats mest och ökat sin konkurrensförmåga är de som har skapat en arbetsorganisation och en flexibilitet där de anställda varit delaktiga och där den inte enbart skett utifrån företagets villkor.

Arbetsmiljölagstiftningen omfattar även arbetets organisation och individens utveckling i arbetet. Arbetsmiljölagens 2 kap 1 § ger skyddsombuden den grund de behöver för att driva arbetsorganisatoriska frågor, vilket de också gör i allt högre utsträckning. Arbetets organisation är av betydelse för ergonomiska risker, för belastningsskador av olika slag men i hög grad även för psykosociala hälsorisker, stress, utbrändhet, mobbning och även olycksfallsrisker.

Arbetsgivarens ansvar för internkontrollen innebär att arbetsmiljöarbetet ska integreras med verksamheten i övrigt. Det gäller även personalplanering och bemanning, något som i hög grad kan påverka stress, fysisk belastning och olycksfallsrisker. Det är angeläget att öka arbetsgivarnas kunskaper om vikten av en bra arbetsorganisation, inte enbart för att öka produktiviteten utan också för personalens hälsa och utveckling. Det är positivt att yrkesinspektionens tillsyn alltmer fått en inriktning mot arbetsorganisatoriska förhållanden. De grundläggande kraven finns i lagen, men det saknas fortfarande föreskrifter inom det arbetsorganisatoriska området.

Men det räcker inte med lagstiftning för att åstadkomma förbättringar. Förbättringar på detta område är i hög grad beroende av fackliga insatser. Sannolikt kommer brister i arbetets organisation att vara ett stort arbetsmiljöproblem under lång tid framöver på grund av fortsatta personalneddragningar och rationaliseringar. Minskning av personal riskerar att även fortsättningsvis vara ett problem speciellt för kvinnor som ofta arbetar i mer personalintensiva verksamheter inom handel, vård och omsorg. Ökade insatser måste därför vidtas för förbättring av kvinnornas arbetsmiljö.

Grupporganisation i en mer slimmad organisation

Grupporganisation/arbetsvidgning och arbetsrotation har allt oftare fått ersätta en tayloristisk arbetsorganisation med ensidiga och styrda arbeten. Detta vidgade arbetsinnehåll har tyvärr ofta kombinerats med en "slimmad" bemanning vilket kan medföra att de organisatoriska förändringarna får en negativ effekt.

Med hänvisning till dagens otillräckliga ekonomiska resurser "slimmar" arbetsgivaren organisationen och de anställda tvingas in i ett för högt arbetstempo. Ett sätt att komma tillrätta med detta är givetvis att se över bemanningssituationen. Men lösningen är inte alltid att enbart anställa mer personal. Det handlar om att ge möjlighet för den personal som redan finns på arbetsplatsen att kunna arbeta på ett bättre och mer ekonomiskt sätt. Det är även en arbetsorganisatorisk fråga. Det finns exempel på arbetsplatser där de anställda själva har fått förfoga över den sammanlagda arbetstiden och själva lägga upp sina scheman och därigenom förbättrat arbetssituationen.

Många har erfarenhet av förändringar

Drygt hälften av de tillfrågade i LO:s medlemsenkät 1996 anger att arbetsorganisationen förändrats på deras arbetsplatser. Grupparbete, arbetsrotation och vidgade arbetsuppgifter är vanliga arbetsorganisatoriska förändringar. Många av dem som svarade anser också att förändringarna medfört en förbättrad arbetsmiljö. I vissa fall har rätt långtgående förändringar uppnåtts genom en fördelning av arbetsledande uppgifter, såsom ett visst personalansvar, fördelning av ledighet, roterande gruppledarskap m.m. Det varierade arbetsinnehållet har förbättrat arbetsmiljön främst på så sätt att ensidig ergonomisk och psykosocial belastning minskat.

Arbetsorganisatoriska förändringar kan minska stressen och den psykiska belastningen i arbetet. Men det är inte självklart att alla förändringar också betyder förbättringar. Ett oroande tecken är också att lönesättning och arbetsorganisatoriska förändringar inte alltid samordnas. Detta gäller speciellt för kvinnor.

Många av Arbetslivsfondens projekt syftade till en förbättring av ensidiga kvinnojobb. Resultatet av projekten har också för många medfört att variationen i arbetet har ökat. Samtidigt har dessa förändringar skett i en tid av personalneddragningar. Det har, vilket tydligt framgår av LO:s enkätundersökningar, inneburit hårdare arbetstempo, färre ersättare vid sjukdom, ökat krav på övertid och i övrigt sämre arbetstider. Dessa förändringar har motverkat de arbetsorganisatoriska förbättringarna och de positiva konsekvenserna för de anställda. Personalminskningen har även i vissa branscher ökat omfattningen av ensamarbeten med en ökad belastning i arbetet som följd. Den har även minskat möjligheterna till rehabiliteringsinsatser på många arbetsplatser.

Det krävs mer utbildning

Dagens och framtidens alltmer föränderliga arbetsliv ställer ökade krav på utbildning och kompetensutveckling av de anställda. Den grundläggande skolutbildningen och den personalutbildning som LO-grupperna får genom arbetsgivaren räcker ofta inte för att de anställda ska ha möjlighet att kunna utvecklas i arbetet. Redan yrkesutbildningen måste ge sådana kunskaper att den lägger en grund för en vidgad yrkesroll och mångsidiga arbetsuppgifter.

Tillräcklig och återkommande utbildning krävs också för att anställda ska klara en flexibel arbetsorganisation. Bristande utbildning kan bidra till ökad stress och psykisk påfrestning. Brister ifråga om utbildning förekommer alltför ofta i samband med organisationsföränd-

ringar och införande av ny teknik. Personliga utbildningsplaner som kontinuerligt justeras bör därför finnas för alla anställda. Det är också angeläget att den som behöver rehabilitering kan ges möjlighet till vidareutbildning/omskolning för att kunna klara andra arbetsuppgifter.

Kunnig personal som kan åta sig fler arbetsuppgifter kan minska behovet av tillfällig och inhyrd personal. Om visstidsanställningar och utnyttjandet av entreprenörer ökar kan det däremot hindra en utvidgning av arbetsuppgifter för den ordinarie personalen. Genom att använda tillfälligt anställda slipper arbetsgivaren satsa på utbildning av den egna personalen. Därigenom minskar också de anställdas möjlighet att vidareutvecklas i arbetet.

Genom en förbättring av arbetsorganisationen kan den fysiska och psykiska belastningen i arbetet minska. Alla kan få möjlighet till varierande arbetsuppgifter som innebär utveckling i arbetet och ett större inflytande. Att sådana förändringar på arbetsplatsen är möjliga och dessutom leder till ökad produktivitet visar de senaste årens förändringsarbete på många arbetsplatser. Ett mer flexibelt arbetsliv som tar hänsyn också till de anställda och arbetsmiljön är en förutsättning för välfärd och tillväxt i samhället.

Ett mänskligare arbetsliv – en förutsättning för utveckling och tillväxt

MONICA BREIDENSJÖ, TCO

Kunskapen om människan i arbetslivet bygger också numera på insikten att reaktioner och upplevelser är resultat av en helhet och ett samspel och att det sällan är meningsfullt att endast granska en faktor i det sammanhanget. Det nya arbetslivet präglas dessutom av en utveckling från entydiga kollektiva behov till ett uppsplittrat arbetsliv där människorna upplever unika behov av individuell karaktär. Detta förändrar förutsättningarna för parternas utvecklingsarbete i arbetslivet.

Jag har valt att beskriva flexibilitet främst utifrån arbetstagarens utgångspunkt, att presentera aktuella siffror från SCB om anställningsformer inom TCO-området samt att peka på åtgärder som kan förebygga negativa effekter av den kortsiktiga flexibiliseringen och skapa ett mänskligare arbetsliv.

Inledning

För hundra år sedan var flertalet människor inordnade i strängt hierarkiska system med små möjligheter att påverka vare sig i arbetet eller i samhället. Med tiden har mer jämlika relationer utvecklats– inte enbart som en eftergift för kraven på jämlikhet, utan också som ett resultat av att det visat sig vara lönsamt. Utbildningstiden för ungdomar har fördubblats på några decennier. Informationstekniken erbjuder möjligheter för alla att söka information och nya kunskaper snabbare och enklare än tidigare. Globaliseringen innebär starkare konkurrens och tidsfaktorn blir pådrivande för att hela tiden ligga främst i kampen om den senaste kunskapen. Nya organisationer som bygger på ömsesidig samverkan och nytta växer fram inom tjänste- och kunskapsföretagen, där man konkurrerar såväl om uppdragen som medarbetarna.

Utvecklingskompetens nyckelfaktor

Utveckling av ny kunskap och förmågan att använda denna kunskap står för en allt större del av de värden som produceras i näringslivet. Morgondagens arbetsliv kräver att fler och fler har med sig en utbildning som gör att man kan hantera teoretiska och abstrakta frågeställningar och att man själv kan utveckla sin förmåga att hantera förändringar – utvecklingskompetens i ett livslångt lärande. Verksamheter, företag och produkter får allt kortare livscykler. En stark drivkraft bakom detta förhållande är den teknologiska utvecklingen. Det som är tekniskt möjligt blir också ofta önskvärt. Takten i den tekniska utvecklingen präglar arbetstakten, luckrar upp arbetsplatser och strukturer som därmed förefaller ha en allt mer provisorisk karaktär. En förklaring till detta är också att kunskap är ett socialt kapital som inte kan hanteras med industrisamhällets organisation. Utvecklingen innebär inte enbart en förändring från hierarkiska till mer platta organisationer utan det är själva rörligheten som blir kännetecknet på det nya arbetslivet. Därmed är det inte arbete utfört på ett visst ställe under en bestämd tid som värderas utan kvaliteten i arbetet.

Kommunikationerna utvecklas både då det gäller fysiska och virtuella förflyttningar. Den geografiska bundenheten upplöses och arbetet blir allt mer platsoberoende. De tyngre varutransporternas andel av förflyttningarna avtar medan transporter av lättare gods och elektronisk kommunikation accelererar.

Allt arbete har förvisso inte denna karaktär utan många kommer även i fortsättningen att gå till en "traditionell" arbetsplats. Och där sker också en utveckling av organisation och interaktion med olika aktörer. Samtidigt är karaktären på arbetet delvis annorlunda för många som arbetar i omsorgs- och pedagogiska yrken där man inte är lika lättflyktig och lättrörlig i sin yrkessituation. Den personliga närvaron är där ofta själva kvaliteten i tjänsten. Men förändringens vindar blåser även på dessa områden och utveckling och förändring mot mer av "kundanpassning" är exempel på detta.

Sammantaget ställer de nya arbetsförhållandena andra och högre krav på individen i arbetslivet. Initiativförmåga, planering– av det egna arbetet och den egna utvecklingen – samarbetsförmåga och ansvarstagande blir viktiga. Det blir också viktigt att kunna sätta gränser för att skapa balans mellan arbete och familjeliv.

Determinismen hämmar utvecklingen

De ovannämnda trenderna beskrivs ofta på ett sådant sätt som om de skulle fortsätta utvecklas i samma riktning tills ingenting finns kvar av det stabila arbetsliv som präglade Sverige fram till 90-talet. Diskussionen om behovet av flexibilitet förs ofta utan hänsyn till att människans förutsättningar och behov sätter gränser eller att kvalitet i verksamheterna därför kräver en balans mellan det tekniskt möjliga och mänskligt önskvärda. En sådan determinism begränsar synfältet inför de möjligheter som finns i förändringen och hämmar utvecklingen.

Det enda vi säkert kan säga om framtiden är att den kommer att bli annorlunda. Det finns många vägar in i framtiden och flera framtider. Ett arbetsliv som präglas mer av mångfald och flexibilitet förändrar förutsättningarna för arbetets organisation men också för det fackliga arbetet med löner och arbetsvillkor samtidigt som det grundläggande uppdraget att motverka godtycklighet, exploatering och orättvisor kvarstår. I detta arbete måste den fackliga utgångspunkten vara att utvecklingen går att påverka, att människor skapar i samspel och samarbete, att individens behov skall vara utgångspunkten och tekniken ses som det verktyg den är. En rimlig avvägning mellan individens behov och produktionens krav har också varit en grundläggande utgångspunkt i de svenska arbetsmarknadsrelationerna under efterkrigstiden. I allt väsentligt har denna utgångspunkt borgat för en stabil och positiv utveckling i stort. Utmaningen är nu att låta dagens flexibiliseringssträvanden bli föremål för samma utgångspunkt. Där är vi ännu inte.

Flexibilitet i det nya arbetslivet

Begreppet flexibilitet kan ses ur produktionens perspektiv, ur individens och ur samhällets perspektiv. Hittills är det företagen och näringslivet som givit begreppet dess innebörd. Utgångspunkten har varit att verksamheterna blir alltmer kundstyrda och att globaliseringen skapat en allt hårdare konkurrens som kräver ständig omställning av de anställda. Begreppet har blivit synonymt med *anpassning* – anpassning av de anställda. Det handlar om anpassning till högre arbetstakt, till nya arbetsformer, till ändrade anställningsformer, till ändrade arbetstidsmönster m.m. Detta har säkert lett till ökad lönsamhet på kort sikt men samtidigt skapat ökad sjukfrånvaro, ökad stress, ökad arbetsintensitet och utbrändhet hos många arbetstagare, vilket går att utläsa av forskningsrapporter och av färsk statistik. Kraven på anpassning har också lett till tystare arbetsplatser, eftersom många exempel visar att

man kan riskera repressalier genom att hävda eller driva avvikande uppfattningar.

I praktiken har flexibiliteten, både den interna och den externa, blivit ett sätt att söka utnyttja varje tidsmässigt utrymme för kortsiktiga ekonomiska syften. Utifrån människans psykiska och fysiologiska förutsättningar kan sådana arbetsförhållanden bara fungera under begränsad tid och detta överutnyttjande kommer därför att i längden visa sig både utvecklingshämmande och kontraproduktivt för verksamheterna.

Flexibilitet – kreativitet – inflytande

Flexibilitet skulle kunna få positiva förtecken under förutsättning att arbetstagarna fick större inflytande och valfrihet vad gäller arbetstider (i längd och förläggning), i kombinationer av arbetsuppgifter, i möjlighet att kombinera utbildning och arbete, i att variera arbetsinsatserna över livscykeln, starta eget, kunna kombinera anställning och eget företagande etc. Flexiblare lösningar där även individen får inflytande kan bidra till att livspusslet går ihop och därmed öka arbetslusten och också tilliten mellan arbetstagare och arbetsgivare på arbetsplatsen. I ett sådant klimat främjas drivkrafter för kreativitet och tillväxt. Det finns exempel på sådana lösningar men det är inte den dominerade förebilden i dagens arbetsliv.

I sökandet efter nyckeln till den ekonomiska tillväxtens problematik blir det allt tydligare att denna tillväxt måste sökas i de nya former för arbetsorganisation och de arbetsprocesser som förmår frigöra människans hela förmåga.

Flexibiliteten – en utmaning även för politikerna

För samhället innebär företagens nya riskfilosofi visavi personalen att det får ta allt större kostnader för den pågående omställningen i arbetslivet. Flexibiliseringen innebär också ett allt större avstånd mellan arbetslivets verklighet och de försäkringssystem som skall matcha olika omställningsbehov. Systemen är skapade med utgångspunkt i ett arbetsliv med fast heltidsanställning som mall och förändringen innebär att allt flera faller mellan stolarna i dessa system.

Flexibilitet i många former

Flexibiliteten i arbetslivet tar sig många uttryck. Ett sätt att indela den är att tala om flexibla anställningsformer (numerisk flexibilitet), flexibla organisationsmönster (funktionell flexibilitet) och flexibel arbetstid (dynamisk flexibilitet). Denna indelning används i det följande.

Flexibla anställningsformer

Det blir allt vanligare att arbetsgivarna har en kärna av fast anställda för sin kärnverksamhet och att övrigt personalbehov tillgodoses genom olika former av tillfälliga anställningar. Under den senaste tioårsperioden har de tidsbegränsade anställningarna ökat kontinuerligt och om man räknar in de arbetslösa saknar nu var fjärde person på den svenska arbetsmarknaden fast anställning. Denna utveckling är likartad i hela Europa enligt en undersökning som gjorts av Cranfielduniversitetet i England. Enligt Dublininstitutet återfinns ca 13 procent av arbetskraften i tidsbegränsade arbeten.

Mycket talar för att detta inte är ett konjunkturellt fenomen utan kommer att vara ett viktigt inslag i utvecklingen på arbetsmarknaden under överskådlig tid.

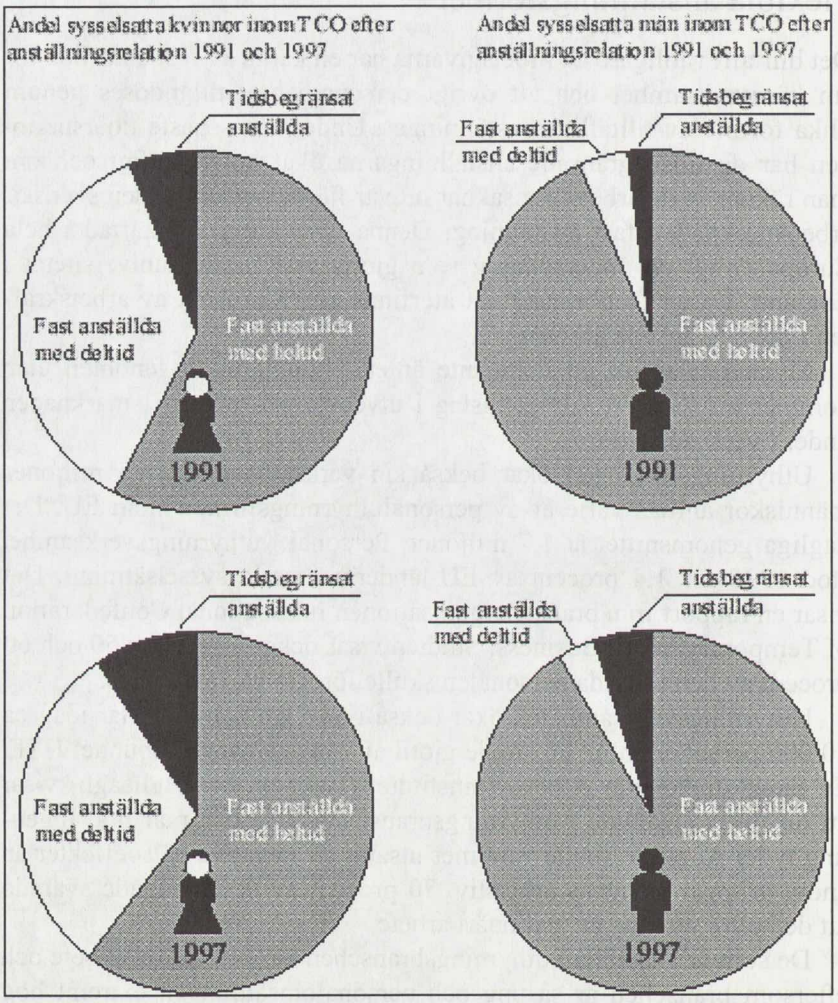
Uthyrningsföretagen ökar också sin verksamhet. Ca 6,5 miljoner människor anlitas varje år av personaluthyrningsfirmor inom EU. Det dagliga genomsnittet är 1,7 miljoner. Personal i uthyrningsverksamhet stod 1996 för 1,4 procent av EU-ländernas totala sysselsättning. Det visar en rapport från branschorganisationen International Confederation of Temporary Work Business. Studien visar också att mellan 50 och 60 procent av den uthyrda personalen skulle föredra ett fast arbete.

Uthyrningsverksamheten ökar också i Sverige och omfattar idag ca 20 000 personer enligt en studie gjord av Tjänstemannaförbundet HTF. En färsk studie från Arbetslivsinstitutet (Isaksson och Bellaagh) visar att de flesta anställda i uthyrningsbranschen trivs och mår bra. Ingenting tyder på att de skulle vara mer utsatta för negativa hälsoeffekter än andra grupper i dagens arbetsliv. 70 procent av de tillfrågade svarade att de hellre ville ha ett stationärt arbete.

De som är anställda i uthyrningsbranschen har ofta deltidsarbete och eftersom branschen är så ung och personalomsättningen extremt hög saknas kunskaper om långsiktiga effekter av arbetsvillkoren.

Utvecklingen inom TCO

TCO har nyligen i samarbete med SCB tagit fram särskilt bearbetat material över bl.a. anställningsformer bland TCO-förbundens medlemmar. Det redovisas i skriften "Anpassning eller valfrihet?" (TCO 1999). Nedan redovisad statistik är hämtad ur det materialet som också är uppdelat på kvinnor och män. Jämförelserna är gjorda från 1991 till 1997, när inte annat anges.

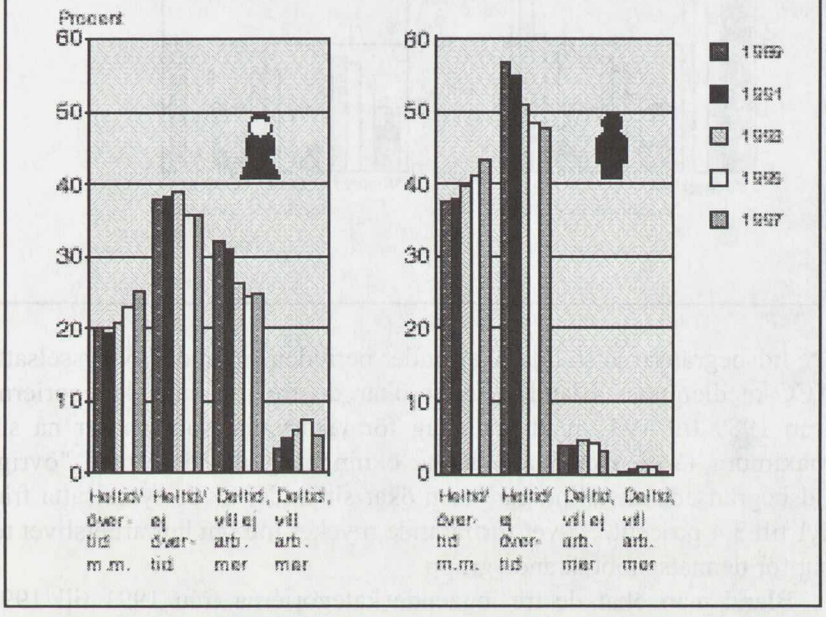


Huvuddelen av männen är fast anställda på heltid, medan det bland kvinnorna är drygt 60 procent som har denna anställningsform. Andelen fast anställda med deltid är mycket större bland kvinnor än bland män. Tidsbegränsade anställningar av olika slag är vanligare bland

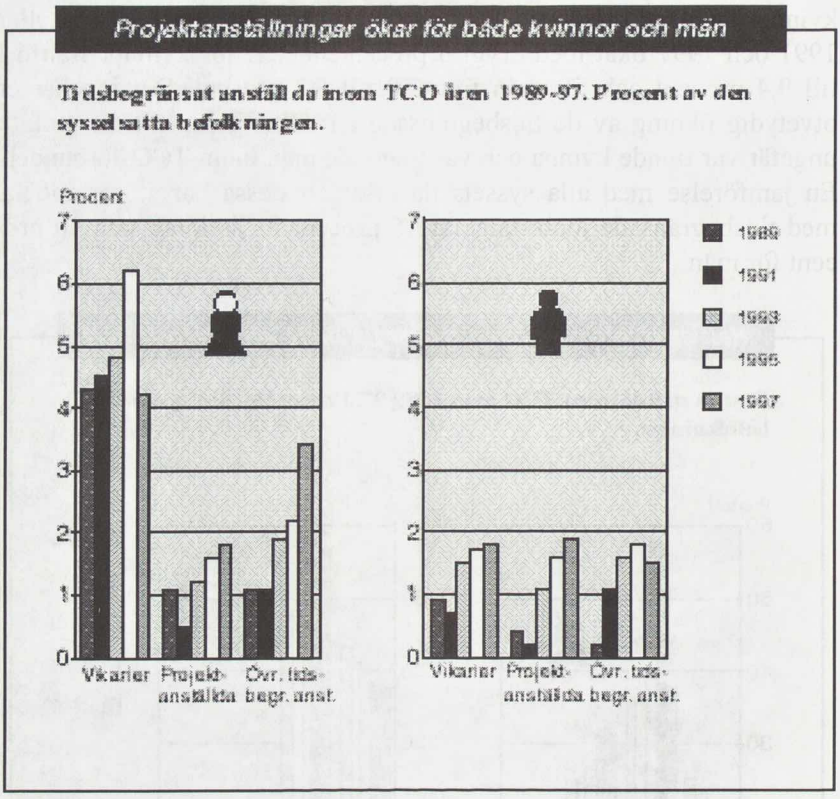
kvinnor än bland män. Andelen tidsbegränsade anställningar har mellan 1991 och 1997 ökat med drygt 3 procentenheter: för kvinnor från 6,1 till 9,4 procent och för män från 2,0 till 5,2 procent. Det innebär en otvetydig ökning av de tidsbegränsade anställningarna till att omfatta ungefär var tionde kvinna och var tjugonde man inom TCO-förbunden. En jämförelse med alla sysselsatta visar att dessa har större andelar med tidsbegränsade jobb: ungefär 15 procent för kvinnor och 10 procent för män.

Heltidsarbete med övertid ökar för både kvinnor och män

Fast anställda inom TCO åren 1989-97. Procent av den sysselsatta befolkningen.



Bland kvinnor minskar de fast anställda sin andel av de sysselsatta under perioden. Dessutom sker en omfördelning bland de fast anställda så att heltidsarbetande som varje vecka arbetar över eller tar med jobb hem ökar, medan andelen heltidsarbetande som inte gör det minskar. De deltidsarbetande minskar sin andel av sysselsatta. Det kan innebära att, när konjunkturen har förbättrats något, en del av de deltidsarbetande får heltidsarbete. Samtidigt kan det innebära att kraven på att anställda arbetar heltid och övertid ökar vid hög arbetslöshet – då det är lättare att bli utbytt.



De tidsbegränsat anställda ökar under perioden sin andel av sysselsatta TCO-medlemmar. Bland kvinnor ökar de tre ingående kategorierna från 1989 till 1997 med undantag för vikarierna, som verkar nå sitt maximum 1995. Den klart största ökningen gäller dem med "övriga tidsbegränsade anställningar" som ökar sin andel av de sysselsatta från 1,1 till 3,4 procent. Vi vet fortfarande mycket lite om hur arbetslivet ter sig för denna snabbt ökande grupp.

Bland män ökar de tre ingående kategorierna från 1991 till 1997 med undantag för "övriga tidsbegränsade anställningar" som möjligen minskar under de senaste åren eller är ungefär på samma nivå 1993 till 1997. Sammantaget uppgår de tidsbegränsade anställningarna till ca 15 procent för TCO-medlemmar – liksom för befolkningen i stort.

De fast anställda minskar

De fast anställda har minskat sin andel av sysselsatta något både bland kvinnor och bland män. Minskningen ligger främst bland män som jobbar heltid utan att arbeta över eller ta med jobb hem och för kvinnor

i gruppen deltid som inte vill arbeta mer. Samtidigt har de heltidsarbetande TCO:arna med mycket övertidsarbete (dvs. de är tvungna att minst en dag per vecka arbeta över, jobba in luncher och ta med jobb hem) ökat för både kvinnor och män (5 respektive 6 procent). Även de med olika tidsbegränsade anställningar har ökat över åren, för kvinnor främst de med "övriga tillfälliga jobb" medan ökningen bland män främst har skett i gruppen med projektanställning.

Flexibla arbetsformer

Kännetecknet på "den nya arbetsorganisationen" är kanske främst decentralisering och ökat individuellt ansvar. Men den kännetecknas också av ökad kundanpassning, mångfald i arbetsformer samt ökad arbetstakt, vilket delvis beror på den ändrade organisationen. Man arbetar både individuellt och i grupp, man leder kanske ett projekt men ingår samtidigt i nätverk med personer utanför företaget eller förvaltningen, man kanske kombinerar arbete och studier, eller driver ett enmansföretag parallellt med tidsbegränsat förvärvsarbete.

Distansarbete är en del av den nya bilden. Det har inte ökat så snabbt som många trott, vilket troligen beror på att regelsystemet är oklart. Men det har också sin bakgrund i att arbetsgivarna fortfarande domineras av ett kontrolltänkande i sin ledningsfilosofi och är rädda att tappa greppet och därför inte vågar släppa loss de anställda med ökad frihet i arbetstider och val av arbetsplats.

Oavsett hur de nya flexibla formerna ser ut är det vissa faktorer som är avgörande för individens trygghet och utvecklingsmöjligheter och därmed också för kvaliteten i det arbete man utför. Dit hör utbildnings- och utvecklingsmöjligheterna i arbetet och ledningskvaliteten i verksamheten.

I TCO-rapporten "Anpassning eller valfrihet" redovisas bl.a. utvecklingsmöjligheter i jobbet. Bland kvinnorna uppger totalt mer än hälften att de minst en dag per vecka får möjlighet att *lära nytt och utvecklas i arbetet*. Den största andelen är bland projektanställda (68 procent). Därnäst kommer vikarier (64 procent) och övriga med tidsbegränsade anställningar (62 procent). Lägst andelar, men ändå mer än var tredje, redovisas för ofrivilligt deltidsarbetande kvinnor. Bland männen redovisas ännu högre andelar med möjlighet att utvecklas och lära nytt.

En fråga ställdes om man under det senaste året fått *utbildning på betald arbetstid* och i så fall under hur många dagar. Ser man till dem som fått *minst fem dagars* utbildning ligger männen högre än kvinnorna för alla grupper utom deltidsarbetande.

En annan fråga gällde om arbetsuppgifterna under det senaste året varit oförändrade eller förändrats så att man *utför fler olika arbetsuppgifter*, färre uppgifter eller om arbetsuppgifterna förändrats på annat sätt. Bland kvinnorna uppger över hälften av de fast heltidsarbetande med övertid att deras arbetsuppgifter förändrats under senaste året så att de fått fler olika arbetsuppgifter. Även bland övriga grupper har över 40 procent fått fler olika arbetsuppgifter. Detta bekräftar utvecklingen på arbetsmarknaden i stort att allt färre sysselsatta får allt mer att göra, framförallt de som redan tillhör den hårt utnyttjade kärnan i arbetslivet.

När det gäller frågan om stöd från chefer svarar var tredje att de har för lite stöd från sina chefer. Bland männen är siffrorna ännu högre.

Flexibel arbetstid

I det flexibla arbetslivet är också arbetstiden ofta flexibel på olika sätt. Men eftersom flexibiliseringen ofta genomförts parallellt med slimning av organisationen har flexibiliteten i arbetstid ofta lett till ökad övertid – betald eller obetald. Många medarbetare har blivit utarbetade i denna situation. En friare förläggning av arbetstiden förutsätter att arbetstagaren har hög kompetens i att sätta gränser för att inte arbete och fri tid helt skall sammanblandas.

Tid är en fråga om balans. En medarbetare som inte får tid till de saker som är viktiga i livet kommer inte heller att kunna ge sitt bästa på jobbet. Familjen måste få sin tid, personlig utveckling i och utanför jobbet måste få sin tid och det måste finnas tid att tänka. Det får inte bli så att det är klickandet med datormusen som blir norm för hur lång tid saker får ta. För att få liv och arbetsliv att gå ihop måste medarbetarna ha ett stort inflytande både över arbetets utförande och över arbetstidens förläggning.

I TCO-rapporten "Anpassning eller valfrihet" framgår att en majoritet av TCO:arna har fria arbetstider eller flexibel arbetstid. Av dem som är fast anställda med övertid arbetar ca 12 procent bland kvinnorna hemma minst en dag i veckan. Motsvarande siffra för männen är 6 procent. Bland tidsbegränsat anställda män är siffran ca 13 procent.

Summering

Flexibiliteten i arbetslivet har i 90-talets utformning blivit ett sätt att överutnyttja arbetskraften. Omorganisationer har ofta kombinerats med en minskning av personalen vilket i många fall lett till sjuknärvaro och

tystnad på arbetsplatserna, särskilt bland de tillfälligt anställda. Övertidsarbete och tillfälliga anställningar ökar samtidigt som många med fasta jobb inte vågar byta arbete p.g.a. otryggheten på arbetsmarknaden. Den verklighet som många arbetar i innebär alltså samtidigt decentralisering av ansvar och arbetsuppgifter parat med lågt inflytande och dåligt stöd av chefer och arbetskamrater. Allt detta påverkar både hälsa, arbetslust och effektivitet. Det kortsiktiga flexibilitetstänkandet kan vara direkt kontraproduktivt på längre sikt.

Många medarbetare har också fått en breddning av arbetsuppgifter och har också fri eller flexibel arbetstid och anser att de har en stimulerande arbetssituation. Men även de fast anställda påverkas av flexibiliseringen genom att organisationen och arbetsprocessen förändras. Den nya synen på arbetskraften sprider sig också till och påverkar denna grupp.

Det finns en tydlig skillnad mellan kvinnors och mäns arbetsvillkor. Man kan säga att flexibilitet för kvinnor innebär att de arbetar mindre än heltid, medan flexibilitet för män innebär att de arbetar övertid. Fler kvinnor har tidsbegränsade anställningar och dessa medför sämre inflytande, mindre utbildning och sämre möjligheter till utbildning och lärande. De drabbas också i högre utsträckning av belastningsskador än män. Dessa exempel visar att kvinnors situation i arbetslivet måste ägnas större uppmärksamhet.

Men denna utveckling kan vändas. I flexibiliteten finns också fröet till en positiv utveckling. Den förutsätter att inte enbart arbetstagarna utan även arbetsgivarna blir mer flexibla och vågar möta medarbetarnas behov av flexibla lösningar. Det krävs också en insikt om att kvalitet i verksamheten inte kommer att skapas utan lärande i arbetet, tid för eftertanke och samarbete. Om alltför stor del av personalen har lös knytning till verksamheten försvåras dess långsiktiga utveckling genom trögare kunskapsuppbyggnad och lågt engagemang för verksamhetens utveckling. Kreativa processer skapas inte utan en organisation och ledning som bygger på tillit.

Morgondagens arbetsliv – dagens utmaning

I den framväxande, flexibla arbetsmarknaden finns det till stor del sammanfallande intressen mellan arbetsmarknadens parter. Det är önskvärt att finna gemensamma linjer för huvudinriktningen i utvecklingen. Mot bakgrund av behovet av ökad tillväxt och en kunnig och engagerad arbetskraft kan följande områden ses som ledstjärnor.

Vi behöver skapa ett *hållbart arbetsliv*. Det innebär att arbetets organisation och intensitet utformas för att olika kompetenser, bakgrun-

der, åldrar, kön och etnicitet skall rymmas, tas tillvara och utvecklas i och genom verksamheten. Ungas inträde i arbetslivet skall underlättas och man skall kunna arbeta till pensionsåldern. Flexibiliteten ska tillgodose både individens behov och arbetsprocessens utformning.

Vi behöver skapa ett *kreativt arbetsliv*. Det kan bara åstadkommas genom en arbetsprocess som bygger på tillit. Vi har under decennier byggt upp ett socialt kapital i Sverige som har främjat samarbete och utveckling. För att gå vidare krävs en utveckling från en organisation styrd av kontrolltänkande till en relation byggd på tillit och ansvarstagande.

Vi behöver ett nytt *trygghetstänkande* i arbetslivet. Det flexibla, föränderliga och löst organiserade arbetslivet kan inte ge trygghet genom själva anställningsformen. Rätten till och möjligheten att hålla sina kunskaper och färdigheter aktuella och uppdaterade måste skapas för att ge individen trygghet i det föränderliga arbetslivet. Individens initiativ och ansvar för den egna utvecklingen måste främjas.

Åtgärder

Mot bakgrund av ovanstående utmaningar kan ett helt nytt program för arbetslivets utveckling behöva utformas och också omsättas i praktiken av arbetsmarknadens parter. Här kommer dock förslagen att begränsas till uppdraget från arbetslivsdelegationen och inriktas mot att förebygga de skadliga effekterna av en långt driven flexibilisering i arbetslivet och medverka till en större långsiktighet i utvecklingsarbetet.

Satsa långsiktigt för att skapa den goda rörligheten!

Utvecklingen mot det postmoderna arbetslivet skulle gå smidigare om arbetsmarknadens parter satsade på samarbete med inriktning på att utveckla konkurrenskraften under socialt ansvar. Detta samarbete måste framför allt vara mer långsiktigt och utgå från att personalen – kunskapsbäraren – ska få reella möjligheter att utvecklas optimalt för att därmed kunna skapa en konkurrenskraftig verksamhet på lång sikt. Hög flexibilitet och arbetsintensitet blir därmed medel bland andra för förändring och inte överordnade mål. För att underlätta förverkligandet i praktiken av den nya arbetsorganisationen bör parterna ägna mer tid åt frågor om förutsättningarna för tidsanvändningen på arbetsplatserna, planeringskompetens samt kunskaper om hur projektarbete och samarbete i övrigt kan bli effektivare och kvalitativt bättre.

Det ligger en utmaning för parterna i att tänka i nya banor inför den demografiska utvecklingen som kommer att innebära att både unga och äldre kommer att behövas på arbetsmarknaden. Det behövs också mer av samverkan mellan olika arbetsgivare för att t.ex. lösa personalbehov vid arbetstoppar men också för att förbättra rehabiliteringsinsatserna för personer inför återgång till arbete.

De fackliga insatserna kan också främja arbetsplatsens förändringsbehov i ett utvecklat partssamarbete bl.a. genom att stödja medlemmarnas egen initiativkraft och utvecklingsmöjlighet.

Ett utvecklat partssamarbete skulle också göra det möjligt att avtalsvägen skapa lösningar som är anpassade till det nya arbetslivet.

Satsa på utbildning!

Det är inte acceptabelt att enskilda individer skall bära kostnaden och få personliga svårigheter genom att arbetsmarknaden behöver ställas om till ett nytt funktionssätt. Utbildning måste bli en viktig dimension i ett nytt trygghetstänkande. Ett system för kompetensutveckling måste skapas som både kan medverka till att förebygga arbetslöshet och kan erbjuda utbildningsmöjligheter i akuta situationer. Möjligheten att utveckla ett system för individuella utbildningskonton bör också utredas.

Eftersom de tidsbegränsat anställda uppenbart är diskriminerade vad gäller utbildningsmöjligheter bör deras behov särskilt fokuseras. Förslag som tidigare behandlats i bl a arbetsrättskommissionen bör kunna prövas.

P.g.a. den pågående kontorsrationaliseringen och flexibiliseringen inom detta område måste särskilda insatser övervägas för kontorsadministratörer. AMS har ansvar för att åtgärder vidtas i lika stor omfattning och med samma kvalitet för kvinnor som löper risk att bli arbetslösa, som för män. AMS bör planera ett särskilt åtgärdsprogram för denna grupp. För kontorsadministratörer och för kvinnor i offentlig sektor skulle en riktad utbyggnad av kvalificerad yrkesutbildning vara väl lämpad. I kombination med tillräckliga studiefinansiella incitament skulle en sådan åtgärd medverka till ett väsentligt kompetenslyft.

Det behövs en satsning på utbildning av ledare för det postmoderna arbetslivet. Utvecklingen från storskaliga påverkanssystem till temporär självorganisering kräver ledare med nya insikter om hur människor fungerar och som förmår förändra ledningskulturen från kontrolltänkande till tillit och inspiration.

Anpassa anställningsvillkor och arbetsmiljö!

Ökad vikt bör läggas vid att gällande lagar följs. Det är särskilt angeläget vad gäller föreskrifter från Arbetarskyddsstyrelsen som syftar till att förebygga belastningsskador samt regler om psykosociala frågor.

Det är viktigt att samma villkor gäller för alla som anlitas i en verksamhet, oavsett anställningsform, arbetstid, mm. Gällande EU-direktiv bör snabbt införlivas i svensk lag.

De utredningsförslag som lagts fram av distansarbetsutredningen bör snarast genomföras för att främja distansarbete.

I uthyrningsföretagen återfinns framför allt kvinnor, oftast med sämre anställningsvillkor och lägre lön än de som är anställda på vanliga företag. Idag krävs det auktorisation för att sälja lägenheter och hus, men inte när det gäller kvinnors arbetskraft. En registrering eller auktorisation bör genomföras för att hjälpa aktörerna på uthyrningsmarknaden att komma till rätta med oseriös verksamhet.

Det ökade trycket och den höga arbetsintensiteten har lett till att konfliktnivån stigit på många arbetsplatser. Kränkande särbehandling har blivit allt för vanlig, vilket uppmärksammats även av myndigheterna under senare tid. Inom detta område är det särskilt viktigt med förebyggande åtgärder, eftersom mobbning ofta skapar olösliga konflikter. När kränkningen väl inträffat är det viktigt att de olika regelsystem som tar sikte på arbetstagarens rehabilitering drar åt samma håll det vill säga arbetsmiljölag, lagen om arbetsskadeförsäkring och arbetsrätten. Otydligt ansvar och i vissa fall frånvaron av sanktionsregler får inte innebära att arbetstagare hamnar "mellan stolarna". Därför bör dessa regler ses över med intentionen att få till stånd ett regelsystem som intensifierar det förebyggande arbetet att hindra uppkomsten av kränkande särbehandling.

Referenser

Anpassning eller valfrihet? (1999), TCO
Arbetsmiljöundersökningen 1998.(1999), Finansförbundet
Aronsson, Gunnar (1997) "Mellan tids- och resultatkontraktet" *Arbetsmarknad och Arbetsliv* nr 2-97
Allvin, Michael (1998) *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser.* Arbetslivsinstitutet
Bjurström, Erik (1999) *Många vägar in i framtiden.* Arbetslust & Utveckling förlag.
Distansarbete SOU 1998:115
Holmberg, Ingalill (1999), *Ledmotiv* nr 1/1999.
Högt i tak – om man ligger ner. TCO 1999
Individuell utveckling tillsammans. HTF. 1998
Människan, jobbet och den nya industrin. SIF. 1997
Numera sätter jag inte på datorn före frukost på söndagarna. SIF 1998
Pfeffer, Jeffrey (19989, *The Human Equation.*
Sandberg, Åke (1998) *Nya medier.* Arbetslivsinstitutet
Ty makten är din... SOU 1998:6
Wikman, A., Andersson, A., Bastin, M. (1998), *Nya relationer i arbetslivet – en rapport om tendenser mot flexibla marknadsrelationer i stället för permanenta anställningsrelationer.* Stockholm.
Virtually Free? Gender, Work and Spatial Choice. (1997) Nutek B 1997:7

Flexibilitet i arbetslivet

PEDER REHNSTRÖM, Saco

Under det senaste decenniet har förhållandena på arbetsmarknaden och arbetsplatserna förändrats i en riktning som gör att det kanske redan nu går att skönja morgondagens arbetsliv. Marknadskrafterna har fått ett större spelrum i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och trenden är att fler individer måste ta större ekonomiska risker när inkomsterna både blir ojämna och osäkra. Antalet personer som arbetar som ensamföretagare eller i tillfälliga anställningar har ökat dramatiskt under de senaste tio åren och närmar sig en fjärdedel av alla sysselsatta. En del av utvecklingen kan naturligtvis förklaras av den höga arbetslösheten som har gjort arbetsgivarna mindre benägna att binda sig för tillsvidareanställningar, men det är inte hela bilden. Förändringen förorsakas också av mer bestående strukturer som beror på att företag och verksamheter måste anpassa sig till helt nya omvärldsvillkor.

Under samma period har också förändringstakten varit hög på många arbetsplatser. Efter den svenska ekonomins kris i början på 90-talet sköljde en våg av kostnadsrationaliseringar och organisationsförändringar genom näringslivet och den offentliga sektorn. Nya arbetssätt och organisationsformer har introducerats på arbetsplatserna och betydande krav har ställts på de anställdas förmåga att ändra sina gamla arbetsmönster. Med ett ökat fokus på kundernas behov och med mindre buffertar i många verksamheter så ges det inte någon längre framförhållning att planera arbetet. Organisationer måste kunna hantera snabba omställningar av både sin kapacitet och kapabilitet. Även om det kan skapa problem på arbetsplatserna så har förändringarna också medfört förbättringar. Många har fått ett mindre detaljstyrt och innehållsrikare arbete med större möjligheter att göra egna bedömningar och ta egna beslut. Samtidigt har kostnadsrationaliseringarna pressat ned bemanningen i organisationerna och bidragit till att trissa upp arbetstempot. Det ökar riskerna för stressrelaterade sjukdomar och för annan ohälsa som kan vara förenade med de förändrade arbetsvillkoren.

Flexibilitet i arbetslivet är en förutsättning för en effektivt fungerande marknadsekonomi. I den höga takt som omvärlden förändras

måste både företag och offentliga verksamheter ha förmågan och beredskapen att anpassa sig för att kunna överleva och fungera effektivt. En hög dynamik både på arbetsmarknaden och i arbetslivet är avgjort en av de viktigaste förutsättningarna för att den svenska ekonomin skall utvecklas och ha en god tillväxttakt. Det svenska samhället har åtminstone tidigare visat prov på att kunna anpassa sig till de nya förutsättningar som företag och andra verksamheter måste kunna hantera när deras omvärld förändras. Under 50- och 60-talet lyckades fackföreningsrörelsen och arbetsgivarna i huvudsak vara överens om vilka problem som behövde lösas i samhället för att företagen och verksamheterna skulle ha bättre chanser att utveckla sin konkurrenskraft. Strukturrationaliseringar underlättades av den solidariska lönepolitiken och arbetskraftens rörlighet ökade med hjälp av en aktiv arbetsmarknadspolitik. Det skapade goda ramvillkor för näringslivet och för ekonomin som helhet men erbjöd också de anställda bättre utsikter till en snabbare löneutveckling.

Villkoren har i grunden förändrats både för näringslivet och politiken sedan dess. Metoder, som tidigare var effektiva, fungerar allt sämre och motverkar en utveckling av ekonomin. Det svenska arbetslivet befinner sig i ett brytningsskede som kräver att både nya spelregler och institutioner måste utvecklas för att näringslivet och andra verksamheter skall ges de bästa förutsättningar att förbättra sin produktivitet och intjäningsförmåga. De nya ramvillkoren måste i högre grad stimulera människor att förkovra sig, ta risker och vilja ta på sig mer utmanande och ansvarsfulla arbetsuppgifter.

Drivkrafter som förändrar arbetslivet

Förändringar på arbetsplatser och arbetsmarknaden har nästan alltid sin upprinnelse i de nya omvärldsvillkor som företag och andra verksamheter tvingas möta. Det är ofta flera och ibland samverkande omvärldsfaktorer som ställer krav på att organisationer måste ompröva både arbetssätt och verksamhetsformer. De företag, som arbetar på internationella marknader och under hård konkurrens, konfronteras ofta först med de nya omvärldsvillkoren och deras metoder för att klara anpassningen sprids sedan till det övriga näringslivet och till delar av den offentliga sektorn.

Konkurrensen

Den ökade frihandeln och rörligheten av produktionsfaktorer har skapat en global ekonomi med ett ständigt växande antal nya företag som träder in på marknaden. Konkurrensen ökar snabbt på alla områden och har tvingat de flesta svenska företag att i grunden se över sina *kostnader, produkternas kvalitet, leverans- och produktutvecklingstider*. Den snabba utvecklingen av kunskap och ny teknologi i kombination med en allt hårdare konkurrens ökar företagens risker. Marknaden pressar företagen att hålla en mycket hög produktutvecklingstakt och att snabbt tillgodogöra sig ny teknik. Samtidigt, som deras utvecklingskostnader ökar, förkortas produkternas ekonomiska livslängd och intäkterna måste intjänas på kortare tid. Företagen måste med de ökade riskerna förbättra sitt handlingsutrymme för att kunna hålla en hög beredskap inför snabba förändringar på marknaden. De undviker därför att binda sina resurser mer än vad som är absolut nödvändigt.

Verksamheter som inte kräver någon unik kompetens i relation till företagens affärsidé och som binder kapital och medför längre åtaganden avyttras ofta och upphandlas i stället via marknaden. På det sättet kan resurser frigöras för investeringar, som bedöms vara av större strategisk betydelse för företagets konkurrenskraft och överlevnad.

Företag med stora utvecklingskostnader försöker också sprida sina risker till både anställda och leverantörer. Genom att utnyttja tidsbegränsade anställningar, genom att hyra in arbetskraft eller genom att använda sig av konsulter kan företagens kapacitet och kompetensbehov anpassas betydligt snabbare. Underleverantörer låter sig ofta övertygas om att de skall ta ett ökat ansvar för lagerhållning, garantier och utvecklingskostnader på de komponenter som skall levereras när de förhandlar om en order. Hela riskhanteringen leder också till att företagen differentierar sina relationer till arbetskraften. Anställda som har en avgörande betydelse för företagets intjäningsförmåga, som besitter en unik kompetens och som det råder stor brist på, försöker företagen binda hårdare genom förmånliga och stabila anställningskontrakt. Däremot har den mer utbytbara arbetskraften börjat användas som en kapacitetsregulator. Framväxten av bemanningsföretag och fler "lösa förbindelser" på arbetsmarknaden har bland annat sin grund i behovet av riskspridning och i denna tudelning av arbetskraften.

Informations- och kommunikationsteknologin

Informations- och kommunikationstekniken (ICT) har lagt grunden till att arbete och verksamheter i ökad grad kan marknadsamordnas. Det blir lättare att leda och styra aktiviteter via marknaden genom teknikens höga kapacitet att lagra, bearbeta och kommunicera information, trots att aktiviteterna kan ingå i mycket komplexa verksamhetsprocesser med flera inblandade företag. Med ICT har också frihetsgraderna ökat för att bryta ned den traditionella hierarkiska samordningen av verksamheter och utveckla helt nya arbetssätt och organisationsformer. När informationsresurserna i en organisation kan integreras, förflyttas och förtätas utan några större ekonomiska eller tekniska hinder går det att utveckla arbetssätt och organisationsformer, som för bara några år sedan ansågs vara omöjligt. De kostnadsrationaliseringar, de metoder som utvecklas för att förbättra produkternas kvalitet och de insatser som görs för att minska tiden till marknaden kommer att kunna utvecklas i helt nya banor.

Den stora flod av litteratur som behandlar det framtida arbetslivet brister ofta i analys och har starka spekulativa inslag men det hindrar inte att både marknadskrafterna och ny teknik håller på att lägga en helt ny grund för villkoren i arbetslivet. Det är förändringar som redan nu skapar stora potentialer för utvecklingen av människors produktivitet. Tekniken öppnar helt nya möjligheter för att organisera arbete, så att människans flexibilitet, fantasi, problemlösnings- och inlärningsförmåga kan tas tillvara betydligt bättre än tidigare. Den nya informations- och kommunikationstekniken skapar nya möjligheter men i samhället finns också hinder som kan försvåra och fördröja utvecklingen. Det gäller inte minst många av de värderingar, begrepp och föreställningar som omger det nuvarande arbetslivet men som är en produkt av ett samhälle som byggdes utifrån andra förutsättningar.

Värderingarna förändras

Flera studier kan bekräfta att värderingarna i det svenska samhället rörande synen på arbetet håller på att förändras. Förändringen är tydligast i den yngre delen av befolkningen men omfattar också alltfler individer med en högre utbildning. Tendensen är att dessa grupper orienterar sig alltmer ifrån de materialistiska värdestrukturer där försörjning, lön och anställningstrygghet kommer i främsta rummet. Deras förväntningar är mer riktade mot den mening av helhet och personlig utveckling som arbetet helst skall skänka. Arbetet måste också ge möjlighet att uträtta något av vikt och den egna kompetensen skall kunna utvecklas genom

ett stort utrymme för egna initiativ. Det egna livsprojektet och arbetet skall om möjligt sammanfalla. Kraven på att både kunna strukturera sitt eget arbete och kunna förena det med privatlivet ökar.

I förlängningen av dessa värderingsförändringar och med de nya konkurrensvillkor som gäller i näringslivet kommer många invanda föreställningar och begrepp att ställas på huvudet. Det kommer att tas en större hänsyn till individuella önskemål om var, när och hur man skall arbeta. Begreppet arbetsplats, som vi normalt uppfattar det, kommer att upplösas eller förändras. Privatlivet och arbetet kan inte hållas isär som tidigare. Den egna professionen blir betydligt viktigare identifikationsobjekt medan anställningen, företaget eller organisationen får mindre betydelse.

Under alla förhållanden kommer det att ställas betydligt större krav på arbetsgivarnas flexibilitet. Det förutsätter en utveckling av nya arbetsformer som ger den anställde större frihet att själv välja hur ett arbete eller uppdrag skall utföras inom de ramar som begränsas av en överenskommen leveranstid. Fler kommer att kräva möjligheten att kunna kombinera sin anställning med egen uppdragsverksamhet eller eget företagande. Det ökar utrymmet för att ta egna initiativ och ger många bra tillfällen till att både utveckla och visa upp den egna kompetensen. Att det finns ett behov av sådana flexibla anställningskontrakt bekräftas av bl.a. den mycket snabbt växande gruppen av egenföretagare inom Saco-federationen (ca 40 000) som på hel- eller deltid driver egna företag. En stor majoritet av de som tillfrågas hävdar också att det är utmaningen i sig, friheten och de nya möjligheter som erbjuds för att förkovra sig, som är det huvudsakliga skälet för att de valt att bedriva egen verksamhet.

Ett flexibelt arbetsliv behöver också starka ankare

Både OECD och EU-kommissionen har framfört behovet av en ökad flexibilitet i arbetslivet och på arbetsmarknaden i unionsländerna. Det anses vara en förutsättning för att ländernas ekonomi skall växa snabbare och för att de skall komma till rätta med den höga arbetslösheten. Men om flexibilitet på företagsnivå reduceras till att enbart handla om ökade möjligheter för företagen att minska sina arbetskraftskostnader – med till exempel en avreglering av arbetsrätten – så riskerar det i stället att på sikt försämra deras intjänings- och konkurrensförmåga. OECD och EU-kommissionen borde i första hand ha lyft fram sådana element i samhället som FoU, ny teknik, innovationer, riskkapital, nya arbetssätt, kompetensutveckling och de olika incitament som behövs för att både individer och verksamheter skall vilja utvecklas och växa. Givet-

vis har den externa arbetsmarknadens flexibilitet ett inflytande över företagens möjligheter att anpassa sig till snabba omvärldsförändringar. Men det kan aldrig fullt ut kompensera för behovet av ett starkt engagemang i företagen för de anställdas förkovran och produktivitet. Om inte företagens interna arbetsmarknad fungerar så är risken stor för en successivt minskad lojalitet till företagen. När vi vet att företags konkurrenskraft i första hand byggs upp av nya produkter och produktionsprocesser så kräver det också ett mer strategiskt handhavande av arbetskraften. De anställda måste erbjudas en anställningsrätt som skyddar dem från godtycklig behandling och de måste ha tillgång till program för kompetens- och karriärutveckling. En ökad flexibilitet i arbetslivet kan bara bidra till hela ekonomins utveckling och tillväxt om det i första hand stödjer företagens långsiktiga konkurrenskraft.

Anställningsrätten är central

Anställningsrätten är en helt central faktor i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Ett starkt anställningsskydd mot uppsägning på osaklig grund är den stabila ram som behövs för att underlätta en ökad flexibilitet på ett annat område i arbetslivet. Anställningsskyddet ökar de anställdas vilja att anpassa sig till förändringar och medverkar till att säkerställa kompetensinvesteringar. Alltför rigida anställningsskydd kan dock skapa stora trögheter i organisationer och på sikt undergräva både den anställdes möjligheter att försörja sig och verksamhetens förmåga att överleva. Anställningstidens längd, som det viktigaste kriteriet för en individs anställningstrygghet riskerar att ge felaktiga signaler i ett dynamiskt och flexibelt arbetsliv. Anställningsskyddet måste i stället kopplas hårdare till den nödvändiga kompetens som ett arbete och en verksamhet kräver. Det förutsätter emellertid att de anställda erbjuds betydligt bättre möjligheter att uppgradera sina kunskaper och färdigheter i samband med tekniska och organisatoriska förändringar.

Arbetsmarknadsvärdet – den egentliga tryggheten

Det flexibla arbetslivet ställer mycket större krav på både organisationers och individers förmåga att snabbt tillägna sig ny teknik och kunskap. Företagens investeringar i de anställdas utbildning och kompetensutveckling kan förväntas öka och har blivit en förutsättning för deras fortsatta existens på marknaden. Den ökade konkurrensen leder till att ny kunskap och effektivare teknik introduceras på marknaden i en allt snabbare takt. Till och med företag, som brukar betraktas som sta-

bila och trygga arbetsgivare, kan på kort tid komma i stora svårigheter om de inte har förmågan att tillräckligt snabbt tillgodogöra sig de nya rönen.

En lång anställningstid ger inte den anställde någon större trygghet i en sådan omvärld. Anställningstryggheten är i stället relaterad till den enskildes kompetens och till företagets förmåga att organisera arbetet så att kompetensen både kan utvecklas och utnyttjas på ett effektivt sätt. Individers förkovran och kompetensutveckling måste emellertid dokumenteras systematiskt och klassificeras för att kunna värderas. En dynamisk arbetsmarknad och ett flexibelt arbetsliv behöver därför instrument som underlättar en bedömning av individers kvalifikationer och deras *arbetsmarknadsvärde*. När investeringarna i utbildning och kompetensutveckling ökar i företag och verksamheter, finns det starka skäl att utveckla system som underlättar en allmän bedömning av kvalifikationer inom olika yrkes- och branschområden. Arbetsmarknadens parter kan spela en viktig roll i arbetet med att fastställa kriterier och standards som kan användas för att göra sådana bedömningar.

En ökad systematik skulle också medföra en kvalitetshöjning på olika utbildnings- och kompetensutvecklingsprogram som bedrivs i företag och verksamheter. De anställdas motivation för utbildning och kompetensutveckling skulle dessutom öka med instrument som kan klassificera och bedöma kvalifikationer. De system som flera bemanningsföretag utvecklar för att beskriva och bedöma individers kvalifikationer inom olika yrkesområden har visat sig effektiva och borde kunna bli en inspirationskälla om arbetsmarknadens parter bestämmer sig för att bidra till en systematisk hantering av ekonomins viktigaste produktionsfaktor.

Lönebildningen

Ett flexibelt arbetsliv förutsätter effektiva incitament som stimulerar individers motivation att förkovra sig, att söka sig till mer utmanande arbetsuppgifter och att vilja investera och ta risker. Nya organisationsformer, ICT-baserade arbetssätt och produktutvecklingens stora betydelse för företagens konkurrenskraft, skapar ett större utrymme för enskilda individer att utveckla sin egen produktivitet. Skillnaden kan bli mycket stor mellan olika individers bidrag till förädlingen av produkter och tjänster i sådana verksamheter. Lönesättningen måste i högre grad än vad som tidigare varit fallet ta hänsyn till dessa skillnader och bli en starkare drivkraft för att de nya produktivitetspotentialerna skall kunna utvinnas. Ett flexibelt och dynamiskt arbetsliv, som siktar på att skapa effektiva verksamheter och konkurrenskraftiga företag, måste ha en

lönebildning som dels sker lokalt, dels ger ett betydligt större utrymme för att belöna goda individuella insatser. Det är en förutsättning för att det skall utvecklas effektivare kombinationer av människors kompetens, affärsidéer och resurser i samhällsekonomin.

De nya hälsoriskerna i arbetslivet

Det flexibla och tjänsteproducerande arbetslivet utvecklar nya typer av arbetsrelaterade sjukdomar och ohälsa. Det är ibland mycket komplexa och diffusa problem som kan vara svåra att sammankoppla med specifika faktorer i arbetslivet. Mot bakgrund till de ovan beskrivna förändringarna i arbetslivet och att arbetskraftens medelålder kommer att stiga kraftigt det närmaste decenniet finns det anledning att känna oro. Sjukskrivningarna har också börjat öka igen och det blir vanligare att personer, som arbetar i det som åtminstone tidigare inte bedömdes vara riskyrken, får allt svårare att orka med arbetet fram till pensionsåldern.

Skall det flexibla arbetslivet bli en tillgång för samhället så kräver det ett helt nytt förhållningssätt från arbetsgivarna i synen på de anställda. Deras kunskaper behöver förbättras om vilka faktorer i arbetet som leder till att många människor "bränner ut sig" och till att deras arbetsmotivation helt enkelt slocknar. Detsamma gäller hanteringen av stress i verksamheter och vilka villkor som måste vara uppfyllda i arbetet för att individer skall kunna parera hög mental belastning och kunna återhämta sig på ett effektivt sätt. Det nya värdeskapandet och det flexibla arbetslivet kan bara fungera effektivt om det utvecklas sådana strukturer som kan upprätthålla en hög arbetsmotivation och som stimulerar människors kompetensutveckling och kreativitet. På arbetsgivarna kommer det att ställas nya och annorlunda krav för att bygga sådana miljöer. De behöver tillägna sig den kunskapen och om inte förr så blir det nödvändigt när företagens investeringar i kompetensutveckling växer och måste börja ge en god avkastning.

Många människor i arbetslivet har i realiteten inga eller mycket små möjligheter att kunna byta till ett nytt och likvärdigt arbete. Det finns starka inlåsningseffekter på den svenska arbetsmarknaden som bidrar till ökade risker för utslagning och arbetsrelaterad ohälsa. På de flesta arbetsplatser finns olösta konflikter, personliga motsättningar och mer eller mindre utvecklad mobbing som kan var förödande för de som drabbas. En del av dessa problem skulle automatiskt minska med ett arbetsliv som kraftfullt stimulerar människor att förbättra sina kvalifikationer, som därmed underlättar för en ökad rörlighet på arbetsmarknaden och som skapar trygghet i första hand utifrån den egna förmågan och kompetensen.

Några avslutande kommentarer

Det flexibla arbetslivet kan inte uppfattas som ett sammanhållet och väl definierat begrepp utan avspeglar en mängd olika aspekter på de förändringar som pågår på arbetsplatserna, i ekonomin och i samhället som helhet. Konsekvenserna av dessa förändringar och de nya strukturer de ger upphov till kan inte enbart bedömas utifrån ett arbetslivs- eller arbetsmiljöperspektiv. De grundläggande villkoren för organisationen av arbete förändras och många av de system och institutioner som byggts upp för ett produktionssätt med den fasta anställningen som norm får svårare att fungera. Naturligtvis finns det ingen anledning att kasta allt detta överbord. Men det kommer att behövas förändringar, som är bättre anpassade till allt snabbare och ständigt nya kombinationer av kompetenser, idéer och resurser för att svensk ekonomi skall kunna utvecklas och växa.

Flexibilitet för företag och medarbetare

Nedanstående artikel är baserad på samtal med de verkställande direktörerna i tre förbundsgrupper inom SAF: *Rolf Hugert*, VD för FAO, Försäkringsbranschens Arbetsgivareorganisation, *Peter Jeppsson*, VD för TransportGruppen och *Göran Trogen*, VD för ALMEGA. Det är deras åsikter och slutsatser som framförs i artikeln. De exempel som redovisas är hämtade från respektive förbundsområden.

Text: *Mattias Wising*

Inledning: Vad innebär flexibilitet?

För företagen innebär begreppet flexibilitet sammanfattningsvis "förmåga att snabbt kunna anpassa sig till ändrade förutsättningar i verksamheten", något som ligger i det framgångsrika företagandets natur. Samtidigt handlar flexibilitet inte bara om företagens bästa, utan även om medarbetarnas. Dels har företag som verkar på en flexibel marknad större möjligheter att bli framgångsrika och därmed kunna erbjuda fler arbetstillfällen. Dels innebär flexibilitet att medarbetarna kan få större möjlighet att påverka sina arbetstider, sina arbetsuppgifter med mera efter behov och önskemål.

Vikten av att skapa en flexibel arbetsmarknad så att företagen kan anpassa sig efter omvärldens krav blir också allt tydligare över tiden. Kundernas krav på att produkterna utvecklas och servicen förbättras, medarbetarnas krav på kompetensutveckling och varierade arbetsuppgifter, en mer global marknad, EU-medlemskapet, informationsteknologins snabba spridning är exempel på faktorer som gör att kraven på företagens anpassningsförmåga ökar.

Vi måste komma ihåg att dagens regelsystem grundar sig på 1950-talets arbetsliv. Det är inte anpassat till 2000-talets företag, särskilt inte till de nya tjänstesektorerna. Här råder ofta förhållandet att de arbetssökande har samma eller bättre kompetens än arbetsgivaren och övriga medarbetare. Samhällslivet har även undergått en kraftig utveckling med förändrade levnadsmönster för många människor, inte minst ung-

domar. Det gamla samhället med 8 timmars sömn, 8 timmars arbete och 8 timmars vila som norm för alla finns inte längre. Utvecklingen måste naturligtvis också medföra förändringar i synen på arbetstider och ersättningar.

Den mest grundläggande delen av företagens anpassningsförmåga är att de snabbt måste kunna expandera men också göra inskränkningar efter verksamhetens skiftande krav. Ett annat sätt att uttrycka det är att företagen måste kunna parera de kraftiga svängningar som uppstår och som inte kunnat förutses. Arbetsrättens regler innebär mer eller mindre omfattande hämskor på företagens anpassningsförmåga. Enstaka regler är måhända "värre" i andra länder, men genomsnittligt har Sverige mer utav hinder som hämmar företagens flexibilitet.

Också i kollektivavtalen finns det en del hinder för företagens anpassningsförmåga. I avtalen finns många schabloniserade regler som inte utan vidare låter sig ändras eller individanpassas. Ansvaret för att förbättra flexibiliteten ligger med andra ord hos såväl lagstiftaren som hos arbetsmarknadens parter.

Nedan lyfts ett antal hinder för flexibilitet i arbetslivet fram. Samtidigt betonas vad som bör ske för att flexibiliteten ska öka, till gagn för företagen, medarbetarna och Sveriges ekonomi.

Arbetstider

Flexibla arbetstider är en av de viktigaste frågorna i strävan att skapa ett mer flexibelt arbetsliv. Det finns en rad olika lösningar, som kan passa olika bra för olika branscher och individer.

Genom nytänkande är det möjligt att nå arbetstidsförläggningar som är gynnsammare både för företagen, de anställda och kunderna. För de anställda är detta en fördel både kortsiktigt genom att de får en ökad möjlighet att själva påverka hur arbetstiden förläggs och långsiktigt genom att de får ökad trygghet till följd av bättre ekonomi i verksamheten.

Tillåt "arbetstidsbuketter".

Variationer i arbetstidsförläggningen kan ske inom den ordinarie arbetstiden, där olika personer tillåts ha olika ordinarie arbetstider. Företag och medarbetare kan på förhand komma överens om olika arbetstider så att "arbetstidsbuketter" uppstår vid företagen. Detta förekommer idag på vissa håll, men möter fortfarande motstånd på grund av regler i lag och avtal.

Ifrågasätt begreppet "ordinarie arbetstid".

Vi får allt färre 8–5-företag. Arbetstagare är individer med olika preferenser. Vissa vill jobba olika mycket i olika perioder i livet. En del föredrar att börja jobba tidigt på morgonen, andra vill hellre arbeta på kvällen. Flexibilitet i det här sammanhanget handlar om att kunna närma sig både personalens önskemål och företagens behov. För att inte tala om kundernas.

Ett tydligt exempel på förlegade regler om ordinarie arbetstid finns i avtalet för bilverkstäder. Det är så detaljreglerat att det utgår ifrån att bilverkstäder ska vara öppna mellan klockan 07.12 och 16.30. Dessa tider är anpassade till traditioner inom verkstadsindustrin, däremot inte till bilverkstädernas kunder.

Slopa kompensationstänkandet så fort arbete ska utföras på andra tider än de "ordinarie".

Eftersom variation i förläggningen av arbetstiden också handlar om att möta medarbetarnas önskemål, finns det ingen anledning att arbete efter klockan 18 med automatik måste betraktas som obekväm arbetstid som ska ge högre ersättning.

Låt oss återgå till exemplet med bilverkstäderna. Lokala överenskommelser om avsteg från de fasta öppettiderna är visserligen möjliga. Men kompensationstänkandet är starkt och prislappen för att det lokala facket ska medverka är hög. I de senaste avtalsförhandlingarna krävde arbetsgivarsidan förgäves förändringar i de fasta öppettiderna för att gå med på den arbetstidsförkortning som facken förespråkade.

Inför årsarbetstidsmått där verksamheten så kräver.

I vissa företag har man, på grund av kundernas behov, mindre att göra under sommaren medan andra tider av året är överhettade. Genom att införa ett årsarbetstidsmått, kan arbetstiderna snabbt och enkelt omfördelas efter behoven. Företaget och den enskilde medarbetaren ska själva kunna enas om hur arbetstiden ska förläggas.

I avtalet för glassindustrin finns regler om årsarbetstid och en anteckning om att veckoarbetstiden kan variera med hänsyn till säsongen. Villkoren att gå ifrån normen, 40-timmarsveckan, är dock alltför stränga och det lokala facket medverkar ogärna till avvikelser. Därmed hämmas flexibiliteten.

Tillåt konjunkturanpassade arbetstider men även ändrade arbetstider vid akutsituationer.

En variant på årsarbetstidsmåttet är att konjunkturanpassa arbetstiden. Det finns en känd cykel i många företag, där man kan göra upp i förväg när den anställde ska gå upp eller ner i arbetstid. Men företagen måste också kunna anpassa arbetstiderna i akuta situationer, till exempel när de får in en brådskande storordер. Återigen bör det räcka med att arbetsgivaren direkt kommer överens med berörda arbetstagare och till exempel enbart har anmälningsplikt. På många håll är det dock fortfarande omöjligt att få med facket på ett sådant enkelt förfarande.

Låt kundernas behov få genomslag i arbetstiderna.

För de flesta företag är en viktig grund för framgång att de kan anpassa sig efter kundernas behov, även när det gäller arbetstiderna. Ett exempel är åkerier som ofta får uppdrag med kort varsel. I förhandlingar med Transportarbetareförbundet, har arbetsgivarna sedan länge förgäves drivit kravet att luckra upp reglerna kring hur arbetstiden ska schemaläggas och göras mer flexibel. Syftet är att företagen bättre ska kunna möta oförutsedda arbetstoppar. I nuläget tvingas åkerierna istället ofta hyra in enbilsåkare.

Ett annat exempel på svårigheten att få till stånd kundanpassning finns i försäkringsbranschen. I början av 90-talet ville försäkringsbolagen börja utnyttja stordrift genom telefonförsäljning efter klockan 17. I kollektivavtalet med Försäkringstjänstemannaförbundet slogs dock fast att arbetstiderna var 8–17, och under alla andra tider skulle övertidskompensation utges. Det gick inte heller att lokalt komma överens om andra tider – motståndet från det centrala facket var för starkt. Detta ledde till att försäkringsbolag hyrde in telemarketingpersonal. Försäkringstjänstemän gick alltså miste om dessa jobb för att det egna facket höll emot.

Sedan dess har reglerna luckrats upp något. För närvarande gäller att arbetstiden får förläggas mellan klockan 6 och 22. Mellan 8 och 17 bestämmer arbetsgivaren. Förläggning på andra tider kräver en lokal överenskommelse med facket. Inget sägs i det centrala avtalet om ersättningsnivå för att jobba dessa andra tider.

Tillåt individuella val inom avtalens ram.

Att låta individerna få välja i större utsträckning mellan olika alternativ fastställda i kollektivavtal är ytterligare ett sätt att uppnå flexibilitet.

Erfarenheterna visar också tydligt att individer väljer olika lösningar om de får möjlighet. Ett exempel är de avtal om arbetstidsförkortning under rubriken "Livsarbetstid" som finns inom processindustrin med avseende på skiftarbetare. Avtalen tillåter den anställde att välja mellan tre alternativ: att ta ut arbetstidsförkortning, att bibehålla arbetstiden och ta ut högre lön, eller att pengarna avsätts till pensionspremier för att den anställde ska kunna gå i pension något tidigare. Detta kan alltså ske genom ett alldeles fritt val för den anställde. Undersökningar visar att arbetstagarna väljer jämnt mellan de tre alternativen.

Tillåt variationer i arbetstidsmått.

Inte minst inom vissa kunskapsintensiva branscher kan man ifrågasätta varför vi över huvud taget måste vara bundna vid vecko- och dygnsarbetstid. Vad är det som säger att åtta arbetstimmar om dagen är synonymt med heltid? Varför kan inte sex arbetstimmar vara heltid om man klarar av sitt beting under den tiden? Varför kan man inte jobba mer än 40 timmar per vecka, för att sedan kunna ta några extra dagar ledigt? Om vi kunde organisera arbetet på ett sätt som inte bara mäter tid skulle många kunna få större frihet personligen samtidigt som det vore till gagn för företagen.

Anställningsformer

När det gäller anställningsformer handlar flexibilitetsfrågan i första hand om möjlighet till olika typer av anställningsformer, där tillsvidareanställning inte är den allenarådande normen. Sedan Spanien ändrat sina regler på området har Sverige det mest rigida systemet när det gäller anställningsformer, med fast anställning som en kungsådra, med möjlighet endast till vissa smärre avvikelser. Detta är ett mönster som egentligen varken passar företagen, deras kunder eller medarbetare.

Låt kundernas behov och verksamhetens krav påverka vilka typer av anställningsformer som erbjuds.

Beroende på verksamhetens art och kundernas krav kan ett företag behöva tillämpa olika typer av anställningsformer: tillsvidareanställningar, visstidsanställningar, projektanställningar, vikariat etcetera. Om det blir enklare att använda andra former än tillsvidareanställning ökar flexibiliteten och företagen vågar anställa fler.

I vissa branscher kommer tillsvidareanställning att förbli den helt dominerande anställningsformen, till exempel inom industrin. I andra branscher, till exempel IT-branschen, är utvecklingen på väg åt det motsatta hållet: den traditionella tillsvidareanställningen består för många men på den "arbetssökandes" begäran ersätts den av mer eller mindre "lösa förbindelser", projektanställningar och nätverk mellan ensamföretagare där enskilda individer erbjuder sin kompetens för att utföra vissa uppgifter. Det är viktigt att en sådan utveckling, som totalt sett kan innebära många nya arbetstillfällen, inte hämmas av konserverande regler i lagar och avtal.

Det är också viktigt att ta hänsyn till individernas skiftande önskemål. Många vill inte sitta på en fast tjänst utan göra olika saker, jobba i projekt, ha flera bollar i luften hos olika arbetsgivare och så vidare.

Utöka möjligheten till tidsbegränsade anställningar.

Möjligheterna till tidsbegränsade anställningar som bestäms direkt på företagen måste utökas. Företag och medarbetare måste också kunna träffa individuella överenskommelser.

Enligt den nya regeln i lagen om anställningsskydd, LAS, om överenskommen visstidsanställning, kan ett företag anställa upp till fem personer för begränsad tid, högst ett år. Detta kan företagen och den enskilde medarbetaren enas om, utan att beslutet behöver föregås av medbestämmandeförhandlingar med facken.

På vissa områden fungerar den nya regeln ganska bra. Den får dock inte något genomslag i större företag, eftersom endast fem personer per företag omfattas. Det skulle istället behöva vara fem personer per arbetsplats. På andra håll kan regeln inte tillämpas alls, utan har spärrats ut av facken genom hänvisningar till tidigare överenskommelser i kollektivavtalen. Detta gäller bland annat ett antal industribranscher. Flera mål har drivits i arbetsdomstolen som arbetsgivarna har förlorat. Företag utan kollektivavtal kan däremot tillämpa lagregeln om överenskommen visstidsanställning och får därmed en konkurrensfördel gent-

emot företag med kollektivavtal. Flexibilitet gäller alltså i detta fall bara för vissa företag, nämligen de som saknar kollektivavtal!

Kollektivavtal

Kollektiva tankegångar hör på många sätt till en svunnen tid och står i mångt och mycket för motsatsen till flexibilitet. Arbetsuppgifterna är idag skiftande och i ständig utveckling. Om kollektivavtalen ska ha någon roll att spela i denna omvärld, krävs att de kan hantera de ständiga förändringarna. Dagens kollektivavtal bygger fortfarande i mångt och mycket på att det finns en förutsägbar omvärld och utbytbara individer som behöver skyddas. Avtalen behöver med andra ord bli mycket mer flexibla. Nedan redovisas några av de frågor som bör "attackeras".

Harmonisera kollektivavtalen mellan arbetare och tjänstemän.

På många företag är kategoriindelningen mellan arbetare och tjänstemän luddig och passar över huvud taget inte in för de arbetsuppgifter som ska utföras. Men kollektivavtalen utgör i sig en gräns; det går inte att låta tjänstemän utföra arbetares jobb och tvärtom efter verksamhetens behov. Vidare finns i LAS regler som ger olika tillämpning beroende på vilket fack man tillhör, bland annat vad gäller turordningen vid uppsägning. Förtroendemannalagen, medbestämmandelagen, MBL, liksom reglerna för pension, sätter också upp barriärer mellan olika kategorier och hindrar därmed ett flexibelt arbetsliv.

Arbetsgivarsidan driver på många håll kravet på att införa likartade avtal för arbetare och tjänstemän, så kallade medarbetaravtal. Och systemet är under uppluckring även om det går trögt.

Kollektivavtalen är alltför detaljerade.

Kollektivavtalen har i hög grad karaktären av generella normer med en alltför detaljerad reglering. Det kan behövas generella regler om sjuklön, semester med mera. Däremot är det inte nödvändigt att de centrala parterna i villkorsavtalen till exempel reglerar diverse tillägg till den totala lönen, som ob-, beredskaps-, restids- och övertidstillägg.

Kollektivavtalen måste bli mer dispositiva.

I övrigt bör avtalen präglas av att vara dispositiva, det vill säga det ska vara möjligt att göra avsteg från grundreglerna genom lokala avtal om till exempel löner, arbetstider och andra anställningsvillkor. Bortsett från att en viss grundtrygghet måste garanteras bör reglerna i normalfallet vara dispositiva ända ner på individplanet, det vill säga att företaget och den enskilde medarbetaren kan komma överens om andra regler.

Arbetsrättens regler

För att uppnå flexibilitet bör lagstiftningen i högre grad få karaktären av minimireglering som ger möjlighet att på arbetsplatserna hitta anpassade regler. Utöver de arbetsrättsliga regler som diskuterats ovan, finns det flera frågor som ligger i lagstiftarens händer och som avgjort påverkar flexibiliteten i arbetslivet. Nedan lyfts några av dem fram.

Flexibiliteten måste ökas även när företagen står inför neddragningar, inte minst genom att turordningsreglerna ändras.

Inledningsvis definierades flexibilitet som "förmåga att snabbt kunna anpassa sig till ändrade förutsättningar i verksamheten". Det handlar alltså om att snabbt kunna ställa om sig vid både toppar och dalar. Bristen på flexibilitet accentueras många gånger särskilt i de fall företagen tvingas dra ner. De står då inför ett system med varsel, MBL-förhandlingar med olika fack, turordningsdiskussioner, långa uppsägningstider och så vidare.

Ändringen i turordningsreglerna som nu diskuteras – att två personer ska kunna undantas vid de minsta företagen – är ett steg i rätt riktning, även om det för många företag känns som en symbolhandling, eftersom regeln ska gälla per företag och inte per arbetsplats. Också andra undantag från turordningsreglerna kan visserligen ske på lokal nivå efter överenskommelse med det lokala facket, men i praktiken är detta ofta näst intill omöjligt. Företagen får köpa sig till detta för dyra pengar. Och ofta går facken bara med på undantag från turordningen om den eller de som i slutänden måste gå inte själva är med i facket.

Ett annat problem när det gäller turordningsreglerna är att turordningskretsarna idag är desamma som avtalsområdena. På vissa håll innebär det att alla tjänstemän ingår i samma turordningskrets. För att få vara kvar vid en neddragning ska man, förutom att stå tillräckligt högt

upp i turordningen, ha tillräckliga kvalifikationer för de jobb som fortfarande står till buds. Det innebär att en ekonomichef kan kräva att bli vaktmästare, om han eller hon står högre upp i turordningen. Reglerna borde istället ha bäring på arbetsuppgifterna.

Medbestämmandelagen, MBL, är på vissa sätt överspelad.

Medbestämmanderegleringen är överspelad såtillvida att den förutsätter att beslut kommer till vid sammanträden, i förhandlingar mellan fack och företagsledning. Men i dagens företag växer beslut fram på många håll, intellektuella företag får fram beslut i dialog. Visst är det rimligt att facket har ett inflytande över övergripande frågor, men detta borde kunna hanteras med hjälp av kontaktombud eller dylikt. De utvecklingsavtal som gäller för många branscher kännetecknas av ett smidigare synsätt.

Ett direkt hinder mot flexibilitet i vissa situationer är regeln om förhandlingar om entreprenader enligt 38 § MBL. Den säger att företaget måste förhandla med facken innan en entreprenör tas in. Inom biltrafikens område upprättar facken listor över "godkända" entreprenörer och de som inte finns med på listorna har ingen chans att få några uppdrag. För att ett företag ska få vara med på dessa listor krävs bland annat att de ska ha kollektivavtal, något som egentligen inte alls är ett krav enligt MBL. Denna förhandlings- och vetorätt för facken måste försvinna!

Flexibla arbetsplatser

Nya synsätt behövs även vad gäller var man ska befinna sig när man utför sitt arbete. Det blir allt mindre självklart att arbetet ska utföras på en härför avsedd arbetsplats och ingen annanstans. Här är det inte så mycket lagar och avtal som hindrar utan gamla mönster på arbetsmarknaden.

Vi talar ofta om distansarbete, men den termen är egentligen missvisande. Den signalerar att man är distanserad från något, när man i själva verket är nära sitt eget arbete. Man skulle kunna säga att "huvudkontoret är där man har huvudet och gör jobbet". Flexibilitet i var man har sin arbetsplats kommer att bli allt vanligare. Utvecklingen drivs framåt på grund av lokalhyror, restider, att man ofta gör jobbet effektivare i bostaden eller på någon annan plats och så vidare.

Uppmuntra utvecklingen av flexibla arbetsplatser.

Flexibla arbetsplatser kommer i ökad utsträckning att bli ett krav vid rekrytering. Det är ofta en attraktiv lösning för den anställde och ett sätt för företagen att få fatt i kompetens som inte är "flyttbar" till ett huvudkontor. Det är också ett sätt för företagen att minska kostnaderna. Det räcker med att reflektera kring Internethandelns utveckling. Mycket talar för att den kommer att fortsätta öka i accelererande takt, vilket obönhörligen leder till behov av kostnadsminskningar: mellanhänder försvinner, lokalhyror och lager reduceras och priser pressas.

Frågan om flexibla arbetsplatser hänger ihop med frågan om flexibla arbetstider. Om man släpper på kravet att medarbetarna tvunget ska sitta på en "officiell" arbetsplats är det också ofta naturligt att släppa på kravet att de ska jobba mellan vissa bestämda klockslag. Svårigheterna att reglera sådana frågor gör att vissa fackliga organisationer är motståndare till utvecklingen; de tappar ju i viss grad inflytande på arbetsplatserna om allt fler jobbar hemifrån.

Exemplen på de ömsesidiga vinsterna med flexibla arbetsplatser börjar dock bli otaliga och de potentiella vinsterna är uppenbara. Inom försäkringsbranschen finns till exempel besiktningsingenjörer som besiktigar skador. I glesbygden har dessa allt oftare kontoret i sin egen bostad, något som naturligtvis är praktiskt ur både medarbetarens och företagets synpunkt.

Lönebildning

Om man inte bara ser lönen som en ersättning för utfört arbete utan som ett instrument för att utveckla verksamheten och öka produktiviteten, är även lönen en viktig flexibilitetsfråga. Att arbeta med en lönebildningsprocess där man först sätter målen, sedan mäter resultaten och därefter avgör lönen, skapar många mervärden för både företag och individ vilket i sig leder till flexibilitet.

Vi måste tillåta att lönerna varierar mer.

På många håll finns ännu stela lönesystem som innebär hinder för flexibilitet. Ett exempel rör lastbilschaufförer. Transportarbetareförbundet driver frågan att alla lastbilschaufförer ska ha samma lön och är emot alla former av individuella bedömningar och individuell lönesättning. Vem har mest betalt av den lastbilschaufför som bara kör laster mellan Örebro och Malmö nattetid och den som kör till Ryssland med

ekipage värda 7–8 miljoner kronor, hanterar den ryska polisen, risken att bli överfallen etcetera? Jo, den förstnämnde, eftersom denne jobbar natt och därför får ob-tillägg och andra ersättningar. Det behöver knappast tilläggas att lastbilschaufförerna själva inte tycker att systemet är rättvist.

Lönesättningen bör avgöras i samråd mellan företaget och individen.

Företaget och den enskilde medarbetaren ska direkt kunna göra upp om individuella löner, bonuslöner etcetera, istället för att, som många fack kräver, alla placeras in i ett generellt system.

Som exempel på väl fungerande, flexibla löneavtal kan nämnas de avtal som både ALMEGA och FAO har med Jusek och de avtal som finns med Ledarna på olika områden. Där anges inga löneökningstal över huvud taget utan lönebildningen överlämnas helt till företagen. De enda förutsättningar som regleras i avtalen är att företagets resultat och individens insatser ska vara avgörande för lönesättningen och att planerings- och lönesamtal mellan chef och medarbetare ska ske. Dessa avtal ställer krav på att arbetsgivarna har en tydlig lönepolitik och ser till att de lönesättande cheferna får den utbildning som behövs för att de ska klara sin uppgift. Avtalen kräver även ett nytt sätt att tänka: att lönebildningen måste kopplas till produktiviteten. Därmed ska den inte bara ska ses som en kostnadspost utan också som en möjlighet att generera vinster.

Erfarenheterna av dessa avtal är hittills mycket goda. De bidrar till flexibilitet för företagen i och med att de lättare kan ställa om verksamheten efter behoven och får ökad produktivitet eftersom lönen mer följer medarbetarens faktiska insats än arbetsuppgifter. De bidrar också till flexibilitet för de anställda som får ökade möjligheter att påverka sin lön, bland annat genom att de får incitament till goda insatser och till kompetensutveckling.

Kompetensutveckling

Den snabba utvecklingen i arbetslivet kombinerat med de allt starkare kraven på flexibilitet leder ofrånkomligt till ökade krav på medarbetarnas kompetens. Ska de kunna ta sig an nya uppgifter krävs också ständig kompetensutveckling.

Ansvaret för kompetensutveckling är delat.

Ansvaret ligger dels hos företagen själva. Och de företag som vill vara konkurrenskraftiga och hitta kvalificerade medarbetare måste satsa på kompetensutveckling. De företag som inte inser det kommer att få bekymmer och i förlängningen slås ut.

Men ansvaret vilar också tungt på lagstiftaren. Staten borde skapa incitament för kompetensutveckling genom att i handling, inte bara ord, signalera att detta är en angelägen fråga. Arbetsmarknadens parter lade i fjol fram ett gemensamt förslag till regeringen om att kompetensutveckling i företagen borde stimuleras med hjälp av en motsvarande sänkning av arbetsgivaravgiften. Förslaget har återkommit i vårpropositionen men de medel som avsatts för stimulansåtgärder är helt otillräckliga.

Slutsatser

För att få ett mer flexibelt arbetsliv krävs att vi tänker om. Det är 2000-talets arbetsliv och inte 50-talets som nu gäller. De mer rigida delarna av arbetsrätten och kollektivavtalen behöver luckras upp. Lagstiftningsmakten och arbetsmarknadens parter har alltså ett ömsesidigt ansvar.

Decentralisering och individualisering är nyckelord för hur kollektivavtalen och även arbetsrätten bör utvecklas. Båda bör innehålla bara det som måste regleras centralt, de minsta gemensamma nämnarna, ett slags grundläggande skyddsregler. Övriga rättigheter och skyldigheter bör regleras direkt mellan företagen och medarbetarna – inte med de fackliga organisationerna på olika nivåer.

Kollektivavtalen bör således präglas av dispositiva regler på individnivå, att företagen och medarbetarna har en autonom rätt att komma överens om lösningar som passar dem båda. Om avtalen blir mer dispositiva på detta sätt kommer företagens "förmåga att snabbt kunna anpassa sig till ändrade förutsättningar i verksamheten" att öka. Lokala lösningar, som är anpassade till företagens och medarbetarnas behov och önskemål, kommer att växa fram. Så uppnår vi ett flexibelt arbetsliv.

Revirbevakarnas sista strid!

Nedanstående artikel är baserad på ett samtal vid Landstingsförbundet, med *Gunnar Bergström*, arbetsrättschef, *Anders Hagman*, direktör arbetsgivarfrågor, *Toivo Heinsoo*, direktör hälso- och sjukvårdsfrågor, *Ulf Perbeck*, förhandlingschef, *Lena Tell*, enhetschef arbetslivsenheten.

Text: *Åke Olsson*

För tio år sedan såg hälso- och sjukvården helt annorlunda ut än vad den gör i dag, både från de anställdas synvinkel och patienternas. Ingen kunde göra sig en föreställning om den utveckling som skulle ske under nittiotalet. Hur kommer den att se ut om tio år? Ingen vet. Om fem år? Ingen vågar uttala sig med säkerhet. Det enda man vet är att sjukvården kommer att omformas, sannolikt i samma våldsamma tempo som under det årtionde vi har bakom oss.

Även som arbetsplats kommer sjukvården att förändras med annorlunda organisation och nya anställningsformer. Allt tyder på att formerna för anställningen blir lösare, kraven på omställning ökar. Trygghet kommer inte att finnas i själva anställningen utan i den kunskap som man är bärare av och är beredd att utveckla. Redan nu kan man sen en klar tendens. Framför allt yngre människor väljer gärna kortvarigare anställningar för att pröva sig fram i stället för att binda sig i ett fast jobb.

Ett av de stora problemen med genomgripande och snabba förändringar är att människor och värderingar har en tendens att släpa efter. Det uppstår gärna en längtan bakåt, till den gamla, goda och trygga tiden. Den snabba tekniska och vetenskapliga utvecklingen och de tröga människorna, hur kan de anpassas till varandra utan alltför smärtsamma kollisioner? Hur klarar man det inom vården, denna mycket speciella bransch, ömsom prisad, ömsom förtalad men som vi alla behöver.

För att söka svar på de frågorna går jag en afton i slutet av april 1999 till Landstingsförbundet på Söder i Stockholm för att lyssna på arbetsgivarnas synpunkter. Jag träffar ett antal personer som i kraft av kunskap, överblick och erfarenhet bör kunna ge åtminstone några rikt-

ningsanvisningar om vart hälso- och sjukvården, med tonvikt på det sistnämnda ledet, är på väg.

Det är oundvikligt att samtalet inledningsvis kretsar kring en aktuell händelse. På en del håll i landet har mindre grupper av sjuksköterskor hotat med – och i vissa fall verkställt – uppsägningar. Det är ingen mening att fördjupa sig i detaljerna eftersom konflikten kommer att vara historia när detta läses. Men där finns vissa principiellt viktiga inslag som det kan finnas skäl att ta fasta på om man vill försöka avläsa problemområden och tendenser i vården.

Sjuksköterskorna har ända sedan fyrtiotalet tillhört en av de mer militanta yrkesgrupperna i arbetslivet, bland annat beroende på att det varit ett så kallat bristyrke. Eftersom yrket av tradition ses som en symbol för det goda och oegennyttiga har de kunnat räkna med ett starkt stöd i den allmänna opinionen för sina krav.

I allmänhet har det varit missnöje med lönerna som utlöst konflikterna, men under senare år har protesterna kommit att rikta sig mot arbetsförhållanden och arbetsorganisation. Så även i den här aktuella händelsen. En fråga som skjutits i centrum gäller inflytandet, eller snarare bristen på inflytande i arbetet. Sjuksköterskorna vill ha mer att säga till om, större möjligheter att påverka sin egen arbetssituation i både stort och smått. De är missnöjda över att ingen vill lyssna på vad de har att säga.

Nu bör det i rättvisans namn sägas att sjuksköterskorna har tagit för sig ganska ordentligt under senare år. I takt med att sjukvården förändrats har yrket förändrats. Det har tillkommit karriärvägar för kåren som var mer eller mindre otänkbara för bara tio år sedan. Sjuksköterskor sitter numera som chefer på nyckelposter, något som läkarna inte alltid varit förtjusta över.

Revirstrider pågår inom vården och kommer sannolikt att så göra inom överskådlig tid. Sjuksköterskorna vill expandera och kastar blickar på det som i dag är läkaruppgifter. Läkarna å sin sida försvarar sitt revir. Man kan erinra om den strid som uppstod när distriktssköterskorna övertog viss receptförskrivning från läkarna. Det rörde sig om ett mindre antal relativt harmlösa mediciner, men läkarna rasade. Makten över sjukvården har länge varit synonymt med makten över receptblocket, lika symbolmättad som mässkruden för prästen och pekpinnen för folkskolläraren. Även undersköterskorna vill utöka sitt revir, de nafsar sjuksköterskorna i hälarna. De vill ta över uppgifter men det vill inte sjuksköterskorna.

Medan yrkesgrupperna bevakar sina revir sker förändringar i motsatt riktning inom sjukvården, med ökade krav på gränsöverskridanden mellan olika personalkategorier. Det är en tendens som är avläsbar redan i dag och som kommer bli ännu tydligare åren framåt.

Allt kommer att röra sig, helst inte tungt och trögt utan snabbt och lekande. Nya specialiteter, nya arbetsuppgifter uppstår, andra försvinner. Man kan se detta som ett framtidslöfte för patienten, som tidigare gärna betraktats ungefär som ett barn. Nya möjligheter att bota sjukdomar som i dag anses obotliga kommer att ges, med snabbare och effektivare metoder.

Man kan också se det som en möjlighet för de anställda. Nya chanser till utveckling och karriär kommer att uppstå för den som är beredd att satsa. Snabbheten i utvecklingen, som ofta inte går successivt utan språngvis, kommer att vara en stark förändringsmotor. Men detta innebär också att kunskaper kommer att åldras i raskare takt än vad som tidigare varit fallet.

Lösningen för personalen heter flexibilitet. Den anställde arbetar i fronten eller vid spjutspetsen några år för att sedan övergå till annat arbete inom sjukvården, kanske till en funktion där erfarenhets- och förtrogenhetskunskap kan tas tillvara. Sådan kunskap kommer att vara nödvändig även i framtiden. En sektor där de något äldre ger viktiga bidrag. Det vore en olycka om vi i likhet med USA tvingades stifta diskrimineringslagar för att skydda de äldre på arbetsmarknaden.

Åldringsvården ligger i luften, men vi går inte närmare in på det eftersom det ligger på en annan huvudman: Kommunförbundet mitt över gatan.

Om man driver resonemanget ytterligare en bit: vore det inte enklare och kanske också billigare att låta privata uthyrningsfirmor överta specialistfunktionerna inom sjukvården, alltså hyra in? Även här kan man se det stora landet i väster som förebild.

Inställningen runt bordet präglas av viss dubbelhet, Visst, man anser att den privatsering som ägt rum under nittiotalet till största delen är bra. Dessutom har konkurrensen varit nyttig för den offentliga vården. Men i en framtid där sjukvården fortfarande i huvudsak kommer att vara både offentligt finansierad och producerad bör det finnas anställda specialister. Ett kunskapsutbyte mellan specialister och icke-specialister är till stor fördel för båda parter, det visar alla undersökningar. Utan specialister i det dagliga arbetet på sjukhusen finns risk för att verksamheten utarmas.

I takt med att metoderna för att värdera kvalitet blir alltmer sofistikerade kommer också konkurrensen mellan olika sjukhus och kliniker på det offentliga området att öka. En del visar sig vara bättre, andra sämre och det är lätt att räkna ut vart patienterna vänder sig. Detta kommer i sin tur att öka trycket på de anställda att göra ett bättre jobb och för detta få bättre betalt. På så sätt uppstår starka incitament för organisatoriska förbättringar.

Det går att se en parallell med industrin, där finns i dag ett klart medvetande om sambandet mellan den insats jag gör som enskild löntagare och företagets bärkraft, alltså min egen framtid som arbetskraft. Den synen kommer att få ökad spridning inom sjukvården, även om man inte får hårdra den likheten. Sjukvård kommer alltid att finnas kvar medan en bilfabrik kan läggas ned eller flyttas utomlands. Det är en garanti för att det alltid kommer att finnas arbetsplatser för vårdanställda.

Med viss egen erfarenhet om sjukvård frågar jag om patienten verkligen är kapabel att göra egna val i vårdapparaten. Befinner sig inte han eller hon i ett underläge hur man än vrider och vänder på saken. Man tar det man får och är dessutom glad och tacksam över att det inte vara det friska benet som amputerades utan det sjuka? Protester! Typisk nidbild. Sanningen är den att patienterna blir alltmer medvetna, allt kräsnare. Det gäller särskilt långtidssjuka och andra med stort sjukvårdsbehov. De yngre och friska värdesätter mera snabb service. När fyrtiotalisterna, denna mytomspunna och lätt fruktade generation, börjar bli krassliga då kommer detta att bli ännu tydligare.

Flexibilitet. Det är nyckelordet för den som vill närma sig framtidens sjukvård. Flexibilitet i själva vården och flexibilitet bland de anställda. Flexibilitet och individualisering. Detta kommer att förändra de stora tunga organisationerna, både bland arbetsgivare och löntagare. De kommer kanske inte att försvinna helt och hållet, men de kommer inte alls att ha den makt och det inflytande de har i dag. Kollektivavtalen är redan nu på väg tappa sin magiska kraft.

Arbetsrätten kommer att finnas kvar men inte i den form den har i dag, som en kollektiv angelägenhet. I stället kommer de rättsliga reglerna på arbetsmarknaden att ta fasta på den enskilde. Det är hans eller hennes rätt som kommer i första rummet, inte kollektivets. Kanske är det inte enbart av godo att åderlåta de kollektiva systemen, men utvecklingen... Framtidsoptimismen uppblandad med en gnutta skepsis.

Utvecklingens drivkrafter går det inte att göra mycket åt.

Den direkta överenskommelsen mellan den enskilde arbetsgivaren och den enskilde anställde, öga mot öga, får en helt annan betydelse än den har i dag. Och som en sorts överdomare kan man se denna gåtfulla marknad. Tillgång och efterfrågan kommer i stor utsträckning att styra den enskildes rättsliga ställning. Poängvärdering mellan grupper som instrument för lönesättning – det som behandlades i det uppmärksammade så kallade barnmorskemålet i arbetsdomstolen – kommer strax att betraktas som rester från ett gammalt system, om det inte gör det redan nu. En stark skyddslagstiftning kommer under alla omständigheter att behövas för den enskilde löntagaren när fackets reduceras.

Men vad händer med dem som inte vill ha flexibilitet? Som inte vill bli individualiserade? Arbetsmarknaden består ju trots allt inte bara av elitmänniskor. Vi måste acceptera att vi alla är olika, säger någon dämpat.

Och visst finns det anställda som med saknad blickar bakåt, till den tid på när reglerna var fasta, arbetsplatsen till synes orubblig och arbetet ungefär detsamma under ett helt arbetsliv. När man steg som korken i vattnet, både när det gällde löner och befordran. Tjänsteålder var ett guldkantat papper. Ofta gick det långsamt och trögt, men det var tryggt. Återigen kan det vara lämpligt att knyta an till sjuksköterskornas aktion. Den handlade som sagt om löner, men inte bara det. Den illustrerade också sambandet mellan löner och arbetsorganisation, eller kanske snarare mellan tradition och förnyelse i vården.

I likhet med de flesta grupper som arbetar inom offentlig verksamhet har sjuksköterskorna en historia bakom sig som präglas av en nästan extrem kollektivism. En för alla, alla för en. I fråga om löner har kravet ofta varit inte bara lika lön för lika arbete, utan lika lön för alla. Det finns orsaker till det, men de ska inte beröras här.

Det centrala löneavtal som träffades i slutet av åttiotalet bröt upp det gamla tariffsystemet med löneökningar baserade på antal tjänsteår. Landstingsförbundet var pådrivare men snart var också sjuksköterskefacket, Vårdförbundet och även andra fackförbund, med på noterna.

Som så vanligt i fackliga sammanhang låg ombudsmän och arbetsgivardirektörer ett steg före den vanlige löntagaren när det gällde nya idéer. Den fria lönesättningen var inte lika självklar bland den "tysta opinionen" som bland förhandlarna. Sannolikt fanns här också en generationsfråga, de yngre såg klarare vilka fördelar det nya kunde innebära än de äldre.

Det vore alltför lättköpt att utmåla sjuksköterskornas aktion som konservativ. Visst fanns de inslagen men också motsatsen, det som en politiker en gång kallade för "förväntningarnas missnöje"; även arbetsgivarna hade underskattat kraften i utvecklingen. Det går för sakta. Man ser inte några omedelbara effekter av de nya tankarna i den egna arbetssituationen. Den sjuksköterska som gnor och sliter och ökar sin kompetens talar för döva öron när hon begär löneökning av chefen. Någonstans finns ett glapp, ett kommunikationsproblem om man vill uttrycka sig modernt, som väntar på att täppas till. Eller så kanske det är så banalt att det inte finns tillräckligt med pengar kvar i lönepotten eftersom de gått åt för att höja ingångslönen eller ge påslag åt de nödvändiga spjutspetsarna. Ty de ekonomiska realiteterna finns kvar alla förändringar till trots.

Över hälften av alla anställda inom hälso- och sjukvården har högskolekompetens, inget annat område kan uppvisa något liknande och den siffran kommer att öka ytterligare.

Samma dag som detta samtal äger rum läser jag i tidningen att omvårdnadsprogrammet i Stockholms gymnasieskolor har den lägsta intagningspoängen av alla vid sidan av livsmedelsprogrammet. Landstingsförbundet ser detta som ett stort bekymmer för framtiden. Hur ökar man attraktionskraften i vården så att den lockar unga människor? Det finns inget enkelt svar, men man ser det som framför allt ett arbetsgivarproblem. Läget ser betydligt ljusare ut när det gäller rekryteringen till vårdutbildningen på högskolan, för allt fler grupper. Även om intagningskraven minskat något för sjuksköterskorna.

Vi kommer tillbaka till revirtänkandet. Yrkesgrupperna slår vakt om sitt eget utbildningsprivilegium, om det ordet kan användas. Omvårdnadsprogrammet borde leda till högskolekompetens, men där finns det hinder i vägen. Vidareutbildningen borde också ges en mycket flexiblare inriktning, där inte bara teoretiska kunskaper kvalificerar utan även praktisk erfarenhet. Det har utvecklats en praxis på utbildningsområdet som säger, att den som vill vidareutbilda sig måste ha vissa kurser för att komma in på en viss utbildning, oavsett vad man i övrigt lärt sig. Inga obehöriga. Revirerna bevakar sina intressen. Ingen nämnd, ingen glömd.

Frågan har ekonomisk innebörd. Hälso- och sjukvården kan inte expandera särskilt mycket i framtiden, om man ser till antalet anställda. Det finns en gräns även om nyanställningsbehovet kommer att vara stort de närmaste åren på grund av pensionsavgångarna. Lösningen heter inte oväntat flexibilitet inom organisationen. I klartext att de strikta kategorigränserna luckras upp på arbetsplatserna och man utför arbetsuppgifter som av tradition legat på någon annan.

I stort sett tycks arbetsgivarna, åtminstone de som sitter på toppen, se framtiden an med viss tillförsikt. Duktiga människor kommer även i fortsättningen att söka sig till vården för att arbeta, men man måste räkna med hård konkurrens om de bästa från andra attraktiva branscher. Ingångslönen kommer inte att spela så stor roll som den gjort, däremot kommer karriärmöjligheterna att vara viktiga, möjligheten att på lite sikt skaffa sig en hög lön. Rättvisa i arbetslivet blir en fråga om olikhet, inte om likhet. Det låter som en obekväm tanke i en tid som präglas av politiska strider på arbetsrättens område och som handlar just om rättvisa på det gamla sättet.

Synsättet att anpassa den anställde till arbetet och arbetsplatsen kommer att tonas ner och kanske helt försvinna. I stället måste arbetsgivaren på ett helt annat sätt än tidigare se till att arbetsplatsen anpassas till den anställdes kompetens, behov och önskningar.

Skicklighet, engagemang, vilja. Tre nyckelord för den som ser en framtid i att arbeta i vården. Och kung i detta framtidsrike blir patienten, även om han eller hon kommer att tvingas ta ett större ansvar över sin egen hälsa. Rättigheter men också skyldigheter. En stor pedagogisk uppgift väntar vården; patienten står redan och skrapar med foten i dörren.

I sanning, vi lever i den bästa av världar även om vi måste finna oss i att vi ingenting vet om hur livet ter sig om tio år. Eller ens om fem år.

EU-perspektiv

Fransk flexibilitet och kompetensutveckling

"Flexibilitet i arbetslivet" har i Frankrike under 1999 börjat innebära periodiserad årsarbetstid, där övertid sparas för att tas ut i längre ledighet och där företagen minskar sina övertidskostnader. Förändringen införs i samband med att den lagstadgade arbetstiden sänks från 39 timmar i veckan till 35 timmar i veckan.

Möjligheter till kompetensutveckling är hög för de redan välutbildade franska yrkesgrupperna, men storföretagen har börjat understryka vikten av att även vidareutbilda baspersonalen. Myndigheterna har infört ungdomsplatser och lärlingsutbildningar för att utveckla de ungas kompetens och för att ge dem större chanser till fasta anställningar.

Flexibilitet – 35 timmarsveckan

Eftersom de franska företagen krävde ökad flexibilitet på arbetsmarknaden, främst möjlighet till årsarbetstider, samtidigt som befolkningen krävde fler arbetstillfällen beslöt Frankrikes socialistregering i maj 1998 att sänka den lagstadgade arbetstiden från 39 timmar till 35 timmar i veckan. Lagen börjar gälla från och med den första januari år 2000 för företag med fler än tio anställda och från och med år 2002 för alla företag. Regeringen förväntar sig att 35-timmarsveckan ska skapa 22 000 nya arbetstillfällen under 1999 (av 174 000 förväntade nya arbetstillfällen totalt sett) och 115 000 under år 2000 (av 285 000 totalt).

Som incitament för företag att reducera arbetstiden före år 2000 har regeringen infört ett statligt bidrag. Det statliga stödet ges till företag som 1) sänker arbetstiden 2) nyanställer eller undviker att avskeda varslad personal samt 3) garanterar de nyanställda minst två års anställning. Stödet ges under en femårsperiod, se tabell 1. Vid en arbetstidssänkning på tio procent ges första året 11 700 kronor per år och per anställd som fått reducerad arbetstid, samt per nyanställd. Stödet minskar sedan med 1 300 kronor per år för att slutligen uppgå till 6 500 kro-

nor. För att erhålla det statliga bidraget måste företaget nyrekrytera med minst sex procent.

För företag som reducerar arbetstiden med hela 15 procent och ökar personalstyrkan med minst nio procent ges 16 900 kronor det första året. Bidraget sänks liksom ovan med 1 300 kronor per år och per anställd för att det femte året uppgå till 11 700 kronor.

Tabell 1 **Valuta i SEK**

	År 1	*År 2*	*År 3*	*År 4*	*År 5*
-Arbetstidssänkning med 10 % -Nyanställningar med 6 %	11 700	10 400	9 100	7 800	6 500
-Arbetstidssänkning med 15 % -Nyanställningar med 9 %	16 900	15 600	14 300	13 000	11 700

För företag som väljer att sänka arbetstiden till 35 timmar per vecka utan statligt stöd ställs inga nyanställningskrav. Juridiskt finns det ingenting som hindrar företagen att fortsätta arbeta 39 timmar i veckan. Incitamenten för en arbetstidssänkning är helt finansiella, då företagen är skyldiga att betala övertidsersättning för timmar över den lagstadgade arbetstiden. Regeringen har lämnat öppet *hur* sänkningen ska gå till. Det är upp till varje företag eller branschorganisation att förhandla om detta tillsammans med respektive fackföreningar.

Exempel på använda flexibla arbetstidsmodeller i Frankrike är;

Periodiserad årsarbetstid och införande av arbetstidskonto. Arbetstiden fördelas ojämnt över året följande exempelvis säsong. Fördelen för företaget är uppenbar och de anställda vet i förväg ungefär hur arbetsschemat kommer att se ut och kan planera därefter. Arbetstidskontot, där övertiden sparas för att sedan tas ut i längre ledighet, används ofta i företag som vill minska övertidskostnader.

Fyradagarsvecka. Detta är populärt bland tjänstemän vars arbetsuppgifter inte tillåter en periodiserad årsarbetstid. Det ger en förlängd helgledighet men ökar knappast flexibiliteten för företaget för att utnyttja de naturliga svängningarna i efterfrågan.

Individuella deltidsavtal. Används av anställda som vill ha mer tid åt hem och familj eller åt vidareutbildning. Kritiker mot denna lösning menar att deltid varken skapar nya arbetstillfällen eller innebär en förändrad arbetsorganisation.

Fasta arbetstider, 7 timmar per dag. Metoden används för att tvinga fram kortare arbetstider för framförallt tjänstemän. Fördelen med modellen är att den är lätt att kontrollera. Nackdelen är att organisationen

blir statisk och inte kan anpassa sig efter företagets eller marknadens rytm. Dessutom har de anställda ingen möjlighet att anpassa sina arbetstider efter egna önskemål.

Av de avtal som hittills har förhandlats fram har periodiserad årsarbetstid dominerat. De nya arbetstiderna är dock planerade, förutbestämda och kontrollerade trots sitt flexibla namn. Lönefrågan har vanligen lösts genom bibehållen lön men att den är fryst tills vidare.

Arbetsgivarna är nöjda med systemet med årsarbetstid men de är oroliga för att 35 timmarsveckan ska hindra Frankrikes tillväxt. De franska arbetstagarna är generellt sett negativa till arbetstidssänkningen eftersom den införs till priset av sänkta eller frysta löner, men de accepterar 35-timmarsveckan om den verkligen skapar nya arbetstillfällen.

Eftersom programmet med det statliga stödet för arbetstidssänkning och nyanställningar bara har pågått i ett år så är det svårt att utvärdera det. Än så länge går det lite trögare än förväntat i förhandlingarna, även om 2 800 företag redan har skrivit på sina kontrakt. Företagen som har börjat att anpassa sig till den nya lagen representerar ungefär 40 procent av de anställda i Frankrike.

Några av de företag som har valt att ansöka om det statliga stödmedlet och alltså förbinda sig till att skapa nya arbetstillfällen finns redovisade i tabell 2. Renault (44 000 anställda) ska nyanställa 6 000 personer under fem år, Aerospatiale (22 000 anställda) – 2 000 personer på två år, Carrefour (55 000 anställda) – 4 000 personer på fyra år, banken BP – 5 000 personer på två år och slutligen RATP som är Paris lokaltrafikföretag – 500 personer på två år.

Tabell 2

Företag	*Utlovade nyanställningar*
Renault, (44 000 anställda) fordonindustri	6 000 på fem år
Aerospatiale, (22 000 anställda) flygindustri	2 000 på två år
Carrefour, (55 000 anställda) stormarknad	4 000 på fyra år
Banques Populaires, bank	5 000 på två år
RATP, Paris lokaltrafik	500 på två år

Kompetensutveckling – på bredden och på spjutspetsnivå

Det är i Frankrike sedan 25 år lagstiftat om att företag måste avsätta 0,9 procent av lönekostnaderna till kompetensutveckling av sin personal. Men företagen investerar betydligt mer än så i vidareutbildning.

Årsmedelvärdet är 2,7 procent vilket motsvarar ungefär 48 miljarder kronor totalt per år.

Möjligheten till kompetensutveckling är inte densamma för alla yrkesgrupper. Även om en tredjedel av de franska arbetstagarna genomgår någon form av vidareutveckling varje år är fördelningen över yrkeskategorierna ojämn. Det är framför allt redan välutbildad personal som får tillgång till kompetensutveckling. Det är oftast fråga om extra tillägg i en redan välgrundad kompetens, till exempel en kurs för att anpassa sig till en utökad arbetsuppgift.

För att få ett mer rättvist system ligger sedan mars 1999 ett förslag till diskussion i riksdagen om att de 0,9 procenten inte ska gå till en gemensam pott i företaget utan istället avsättas på personliga konton, ett för varje arbetstagare. Dessa konton föreslås följa med personen under arbetslivet för att kunna användas då det personliga behovet uppkommer.

Näringslivets program koncentreras på kunskapsutveckling på spjutspetsnivå. En förändrad tendens märks dock. I en enkätundersökning, som genomförts av Sveriges Tekniska Attachéer i Paris, understryker storföretagen vikten av att satsa på bred kunskapsutveckling. Näringslivets utbildningar görs oftast med integrering av informationsteknik. På så vis vill man sätta individuell kunskap i samspel med organisatoriska mål, samt dokumentera och förbättra tillgången till existerande kunskap.

Myndigheterna understryker vikten av satsningar på lågkvalificerad, äldre, handikappad eller invandrad arbetskraft. Man söker lösningar för de långtidsarbetslösa, vilka utgör 40 procent av landets 3 miljoner arbetssökande.

ANACT, det nationella organet för förbättring av arbetsvillkoren, har utarbetat en metod för planering och styrning av arbete och kompetenser. Den består av fem steg;

- Gruppering av arbetsuppgifter i olika typklasser utgående från kompetens- och kvalifikationskrav.
- Gruppering av den arbetsföra befolkningen i dessa typklasser.
- Identifiering av rörlighet mellan typklasserna.
- Organisering av utbildning inom de arbetsområden där efterfrågan är störst.
- Utarbetande av handlingsplaner för de yrkesområden (typklasser) där efterfrågan avtar.

Specifika åtgärdsprogram i Frankrike är:

Ungdomsplatser. Detta statliga initiativ tar sin utgångspunkt i en lag från oktober 1997. Målsättningen är att skapa 350 000 arbetsplatser för

ungdomar mellan 18 och 26 år över en femårsperiod. Det skall röra sig om jobb där de ungas kompetens utvecklas och som leder till fast anställning. Ett ungdomsarbete utgör ett specifikt kontrakt där staten betalar en lön på motsvarande 10 000 kronor i månaden för ett heltidsjobb och där arbetsförmedlingen garanterar kompetensutveckling. Ungdomsjobben skapas genom att identifiera nya behov samt genom att satsa hårt i nya tillväxtbranscher såsom informationsteknik och servicenäring. Utvecklingen har hittills varit lovande, men problemet är att säkerställa en jämn ökning av arbetstillfällena när väl det första behovet har tillfredsställts.

Lärlingsutbildning. Detta är något relativt nytt i Frankrike och har blivit en succé. Lärlingsprogrammet sträcker sig från gymnasie-, till högskole- och universitetsnivå. Över 34 000 studenter följer idag en lärlingsutbildning. Utbildningen finansieras till 52 procent av staten, till 25 procent av regionerna och till 21 procent av företagen. Lärlingarna får en minimilön motsvarande 5 000 kronor i månaden, studerar varannan dag och praktiserar varannan dag.

Kvalifikationskontrakt. Kontraktet riktar sig till arbetslösa och innebär teoretisk utbildning (minst 25 procent av anställningstiden) och praktik i ett privat företag. Det rör sig om ett tidsbegränsat kontrakt mellan sex och 24 månader. Företagen betalar en minimilön på mellan 3 500–7 000 kronor i månaden beroende på ålder och kontraktslängd. För varje kontrakt skjuter staten till en summa på 8 000 kronor och företagen betalar inga sociala avgifter för dessa arbetstagare. I sin aktuella form har kvalifikationskontrakten funnits i ett tiotal år och antalet kontraktsutbildningar är ungefär 100 000 per år.

Flexibilitet, nya anställningsformer och stimulans i Italien

Italien har ett näringsliv som till stora delar baseras på små och medelstora företag – hela 25 procent av EU:s små och medelstora företag är rotade på den italienska stöveln. Den småskaliga företagsstrukturen har lyckats bygga upp konkurrenskraften bl.a. genom förmågan att arbeta i nätverk, skapa flexibla lösningar och innovationer. Det existerar dock stora regionala skillnader inom landets gränser som belyser vikten av regionala *policy*-lösningar. T.ex. har den norra delen fem procent arbetslöshet, den mellersta nio och södra delen av landet drygt 20 procent arbetslöshet. Den norra delen är synnerligen exportbenägen och står för 75 procent av den nationella exporten, medan exportbenägenheten i södra Italien är låg, enbart nio procent av den nationella exporten.

Näringslivet i Italien med sin utpräglade småföretagarstruktur har gjort att skillnaden mellan arbetsgivare och arbetstagare inte varit så stor som i Sverige. Anställda har ett stort personligt ansvar i produktionen, varför det inte heller ses som märkvärdigt att gå från en roll som arbetstagare till att bli egen företagare. Dessutom finns det ett otal exempel på avknoppningar från större företag och t.o.m. från den offentliga sektorn.

Ett ökat samförstående mellan Confindustria (motsvarande SAF) och de tre nationella fackföreningarna UIL, CISL, CGIL är en genomgående tendens för 1990-talet. I en situation där fler än hälften av landets 3,6 miljoner företag har färre än 20 anställda, inser alla parter småföretagens betydelse för landets ekonomi, och följaktligen har regelverket för dessa förenklats. Små och medelstora företag är för viktiga för att äventyra deras framgångar. Småföretag med färre än 20 anställda kommer exempelvis inte att beröras av regeringens förslag om 35-timmars arbetsvecka, som planeras att införas år 2001–2002. Förslaget om 35-timmarsvecka visar för övrigt att den gamla konfrontationen från 60- och 70-talet inte längre sker mellan arbetsgivare och arbetstagare i samma utsträckning, utan när det gäller arbetstidsfrågan råder snarare oenighet inom respektive grupperingar.

Längtan efter att förverkliga en idé och bestämma över sig själv är mycket stark i Italien, och många väljer att starta eget eller att hoppa in som inhyrd arbetskraft (till största del som egenföretagare och en mindre del genom uthyrningsföretag) hos företag vid produktionstoppar. Man uppskattar att antalet s.k. "enskilda uppdragstagare", vilket inkluderar egenföretagare och frilansare, i Italien uppgår till sju miljoner människor, motsvarande 30 % av arbetskraften, vilket är den högsta andelen i Europa.

Åtgärder och nya anställningsformer för ökad flexibilitet

Personaluthyrning

Sedan 1997 är det tillåtet att "hyra ut" personer till företag. Denna typ av förmedling av arbetskraft har tidigare inte varit tillåten i Italien, men numera kan man anställa personer för att sedan hyra ut dem till företag. De organisationer som sköter denna förmedling av arbetskraft måste garantera personernas fortbildning, och därför ska en del av deras omsättning avsättas för kurser till de anställda.

Utbildningskontrakt

Företag har möjlighet att erbjuda ungdomar praktikplatser varvat med internutbildning genom s.k. utbildningskontrakt, *contratto di formazione*, vilka ger lägre sociala avgifter. Praktikperioden i Syditalien förlängs nu från två till tre år.

Lärlingskontrakt

Lärlingskontrakt ger företagen möjlighet att med lägre sociala avgifter anställa ungdomar för lärlingsperioder mellan 18 och 48 månader. Åldersgränsen för lärlingskontrakt höjs och gäller nu ungdomar mellan 16 och 24 år (26 år i Syditalien).

Deltid

Företagens sociala avgifter skall sänkas för deltidsanställning, för att locka fler företag att erbjuda denna typ av anställning.

Starta eget i Syditalien

Arbetslösa i Syditalien som vill starta eget kan sedan 1997 ansöka om bidrag för upp till 180 000 kronor, och förmånliga lån för upp till 90 000 kronor, för investeringar vid starten av företaget.

Facklig arbetsförmedling på Internet

En ny Internettjänst för att hjälpa arbetslösa att hitta ett arbete har startats i regionen Apulien i södra Italien. Den fackliga organisationen UIL står bakom projektet, som kan användas av vem som helst som söker arbete i regionen. Det intressanta med tjänsten är att den organiseras av en facklig organisation.

Arbetsstipendier för 70 000 arbetslösa

För att bekämpa södra Italiens ungdomsarbetslöshet, har landets regering startat ett innovativt projekt med s.k. "arbetsstipendier". Företag kan anställa ungdomar under ett år, och avlöna dem med ett stipendium på motsvarande 3 500 kronor i månaden finansierat av den statliga pensionskassan. Hittills har över 19 000 företag och 70 000 ungdomar utnyttjat denna möjlighet.

Nytt kontrakt för helgarbete

Företaget Fiamm i norditalienska Vicenza har i samförstånd med fackföreningarna CGIL, CISL och UIL, på försök, infört skiftarbete under veckosluten. Det rör sig om 18 nya arbetstillfällen, främst för personer som tidigare inte hade någon fast anställning, såsom arbetslösa, studenter och hemmavarande kvinnor. Gensvaret har varit stort och till de 18 platserna har företaget fått över 200 ansökningar. Liknande försök beräknas att komma igång i flera krisdrabbade områden i Syditalien i syfte att locka dit norditalienska företag. Denna åtgärdstyp kan gynna dels dynamiska företag i Norditalien i samband med produktionstoppar, dels eftersatta regioner i Syditalien som karakteriseras av hög arbetslöshet och rigid arbetsmarknad.

Stimulansåtgärder för ökad sysselsättning i Italien

I projektet "Professional Card" i norditalienska regionen Emilien–Romagna, har företagarorganisationen Confindustria utvecklat ett antal strategier för att locka 5 000 specialiserade industriarbetare från Syditalien till regionens små- och medelstora företag. Om de, efter ett års provkontrakt, vill fortsätta anställningen och flyttar till regionen, erbjuds de förmånliga lån för t.ex. köp av bostad. Företagen är mycket nöjda med projektet och de har fått stort gensvar från arbetare i Syditalien. Under provkontraktets tid erbjuds arbetarna yrkesutbildning och utbildning för att starta eget företag. De arbetare som vill flytta tillbaka till sin hemort skall efter utbildningen kunna starta eget, som underleverantörer till företagen i Emilien-Romagna. På så vis skall orderingången till arbetarnas egna företag garanteras. Ett samarbete har också startats med flera banker som erbjuder förmånliga lånevillkor för dessa typer av företagsprojekt. Dessutom erbjuder järnvägsbolaget FS rabatterade tariffer för företagens godstransporter mellan Syd- och Norditalien. Regeringen följer programmet med intresse, och planer finns på att starta liknande projekt i andra regioner i Italien.

Andra intressanta åtgärder är lägre arbetsgivaravgifter för småföretag i utsatta regioner, fler samarbetsformer mellan näringsliv och universitet, och särskilda försök för att få långtidsarbetslösa i arbete.

Många italienska forskare menar dock att den ekonomiska och sociala situationen i landet fortfarande är tudelad. Utöver de framgångsrika projekten ovan, finns det fortfarande exempel på orealistiska centralstyrda satsningar, fortsatt bidragstänkande och en ineffektiv lokalförvaltning i Syditalien. Exempelvis har ett antal intressanta lokala, skräddarsydda projekt som undertecknats av regeringen, arbetsgivarna och fackföreningsrörelsen gått om intet. I projekten erbjöds ett stort antal norditalienska företag lägre arbetskostnader och ökad flexibilitet för att lokalisera delar av produktionen i Syditalien, men de lokala myndigheternas tröghet och ineffektivitet resulterade i att företagarna backade ur och istället investerade utomlands. Den vänsterinriktade fackföreningen CGIL har även i vissa fall vägrat underteckna avtal, där lägre arbetskostnader utgjort en grundbult för företagsinvesteringar. Många syditalienska företagare uttrycker sin besvikelse över att ingen försökt lösa de lokala, strukturella problemen, i första hand bristfällig infrastruktur, organiserad brottslighet, kapitalbeskattning som hämmar investeringar och en rigid arbetsmarknad baserad på nationella regler.

Italien väl förberett för nätverks- och kunskapsekonomin

Mikroelektronik och IT har bidragit till de senaste decenniernas stora internationella omorganisation av näringslivet och därmed även av arbetslivet. Denna teknikutveckling har dels underlättat decentraliseringen av storföretags produktion, dels givit småföretag och enstaka individer tillgång till avancerad mjukvara, t.ex. automatiserade maskiner. Stora pyramidorganiserade företag med ett stort antal mellannivåer och kapitaltung maskinindustri håller på att, sakta men säkert, ge vika för en nätverksekonomi med mer horisontell arbetsorganisation, individinriktad teknik, kvalitetstänkande och större kundanpassning, där humankapitalet spelar en avgörande roll. Eftersom italienskt näringsliv även före den s.k. IT-revolutionen präglades av nätverksorienterade och flexibla små och medelstora företag med ansvarsfull och motiverad arbetskraft, har företagen klarat omställningen förhållandevis bra.

Humankapitalets betydelse har ökat och en individs karriär beror mer på kompetens och på möjligheter som genereras i organisationen i förhållande till den gällande branschens utveckling. En karriärutveckling associeras allt oftare med kompetenshöjning, snarare än med en formell yrkesbefordan. Det sker en minskning av större företags *middle management* och en ökning av ofta fristående tekniska konsulter och nya yrkesgrupper inom framväxande branscher, såsom miljö-, bio-, informations- och kommunikationsteknik, grupper som anses tilltalas av platta organisationer och nätverksrelationer. Italiens näringsliv, främst i de norra regionerna, ligger relativt väl i fas med denna utveckling, eftersom landet saknar råvarutillgångar och ekonomin är baserad på förädlingsindustri. Landets främsta tillgång är dess människor och nyckeln till företagens framgångar är kunskap.

Ledarskap, flexibilitet och kompetensutveckling i Tyskland

Utvecklingen i Tyskland, liksom i den övriga industrialiserade världen, går mot ökad tjänstesektor och minskad tung industri. IT växer och man hävdar nu att sektorn är större än fordonsindustrin. Med tanke på den tyska fordonsindustrins storlek och betydelse för Tyskland är det en oerhörd omställning som har skett under de senaste åren.

Stora tyska koncerner präglas liksom svenska verksamheter av en tilltagande internationalisering, exempelvis genom fusioner. Från att ha varit multinationella koncerner med en kraftig tysk prägel förskjuts nu tyngdpunkten mot att bara vara multinationella koncerner. Den tyska prägeln blir mindre dominerande och influenserna är tydliga i hela spektrumet från arbetsorganisation till företagsprofil. Bildandet av tysk–amerikanska Daimler–Chrysler är ett intressant exempel att följa i detta avseende.

Att vara välutbildad i Tyskland är ofta synonymt med att vara anställningsbar. Endast vissa yrken, såsom exempelvis avancerade yrken inom medicinområdet, kan periodvis dras med hög arbetslöshet. Av de drygt 82 miljoner tyskarna är knappt hälften yrkesverksamma. Kvinnorna är väsentligt underrepresenterade, trots att en omställning mot fler kvinnor i arbetslivet har pågått sedan flera år tillbaka.

Den hösten 1998 valda röd–gröna tyska regeringen har inte oväntat som ett av sina huvudmål att reducera arbetslösheten, som sedan anslutningen av de nya förbundsländerna ständigt hållit sig på en nivå över tio procent. Utbildning är ett av huvudmedlen.

Den kanhända något föråldrade uppfattningen om tyska organisationer är att de är utpräglat hierarkiska. Dock kan tyskarna anses vara experter på att hantera dylika organisationer, vilket säkert är en förklaring till nationens styrka i ett internationellt och historiskt perspektiv. Inom forskningsvärlden är personal med hög utbildning mycket vanligt. Doktorer och dubbeldoktorer förefaller snarare vara regel än undantag. Bidragande till detta intryck är dock de tyska tilltalsformerna där titlarna inte läggs bort i första taget. Även högre chefer, kanske främst på

myndighetssidan, har mycket ofta en gedigen akademisk utbildning. Med IT kommer dock nu nya arbetsformer och nya chefstyper.

IT ger nya tyska ledningsstrategier?

Arbetsmarknadens sug efter IT-personal är kraftigt. Bristen på välutbildade IT-tekniker är mycket stor, vilket avspeglas i att företagen redan på högskolorna söker kontraktera ej färdigutbildade elever. Chefer med IT-bakgrund hör ännu till ovanligheterna i Tyskland. De få exempel som finns är ofta unga chefer med begränsad formell utbildning. Jämfört med den tyska genomsnittschefen är det klart avvikande.

En omfattande tysk undersökning med 272 medverkande chefer från de högsta nivåerna i tyskt näringsliv ger en dyster bild av läget enligt de utvärderande professorerna. Generellt sett är cheferna produkter av en konventionell karriär där duglighet är nyckelordet. Det som oroar mest är att det är dessa chefer som utser morgondagens ledare, och därmed är risken stor att dessa blir snarlika, dvs. anpassade, smidiga och konturlösa.

Beskrivningen av den tyske genomsnittschefen lyder att han är 54 år, doktor i företagsekonomi, flitig, äregirig och lojal. Han har inte arbetat utomlands, har vanligen hållit sig inom en bransch, har få vänner och många fiender.

Att dagens tyska chefer får underbetyg i den ovan skildrade studien talar också för att en större bredd i chefsskiktet är av yttersta vikt för fortsatt framgång för det tyska näringslivet. IT-sektorn kommer säkert förväntas bidra till denna förändring.

Att en del av framtidens chefer rimligen bör ha IT-bakgrund är uppenbart. Dagens situation i Tyskland gör dock att få ger sig tid att tillägna sig en lång utbildning. Då chefspositioner kräver mycket mer än kunskap inom ett fackområde oroar man sig nu i Tyskland över att antalet chefer med IT-bakgrund inte blir i närheten av fackområdets nuvarande och framtida betydelse. Åsikten att datorexperter har begränsningar på den sociala sidan härskar brett i Tyskland.

Den ovan beskrivna bilden är dock inte oemotsagd. Exempelvis bidrar just IT-sektorn med nya organisationsformer där projekt och *teamwork* är väsentliga ingredienser. Just *team* är ett modeord i tyska företag – under 1998 bildades inte mindre än 2 962 företag med namn som innehåller ordet *team*. Även om kritiker menar att teamwork som framgångsfaktor för organisationen är överskattat, innebär det säkert en värdefull ingrediens i de tyska företagen.

Flexibilitet – en lokal angelägenhet

Tysk lag anger reguljär arbetstid till åtta timmar per dag för måndag till lördag. Arbetsdagen får tillfälligt förlängas med två timmar, vilket ger att arbetsdagen maximalt får vara 10 timmar och veckoarbetstiden maximalt 60 timmar. Den tid som överstiger åtta timmar per dag måste enligt lag kompenseras i form av ledighet som ska tas ut inom sex månader.

Arbetsmarknadens parter träffar i kollektivavtal överenskommelser om arbetstidens längd och ger riktlinjer om hur arbetstiden kan fördelas över tiden. Avtalen skiljer sig väsentligen åt mellan olika branscher, både vad gäller arbetstidens längd och dess förläggning. Lokala arbetstidsmodeller förhandlas fram på respektive arbetsplats mellan företagsledningen och arbetsplatsens personalråd som är valt av och representerar de anställda.

Fackföreningarna vill uppnå arbetstidsförkortning och har nu, sedan IG Metall m.fl. förhandlat fram 35 timmarsvecka, målet 32 timmars arbetsvecka. Syftet är att skapa nya arbetstillfällen. Arbetsgivarna vill annorlunda, men värdesätter flexibla individuella arbetstider. Efterhand som arbetsgivarna accepterar kortare arbetsvecka ökas kraven på de anställdas flexibilitet. I vissa fall, exempelvis på BMW, har arbetsgivaren erbjudit arbetsplatsgaranti i utbyte mot kundanpassad arbetstid. Med den kundanpassade arbetstiden bedömer man sig undvika den femtonprocentiga tillfälliga ökning av personalen, som annars skulle vara nödvändig i ett visst skede av respektive modellcykel.

Enligt statistik från arbetsmarknadsdepartementet i Tyskland har arbetstiden i tillverkande industri stadigt minskat från 45.6 timmar per vecka år 1960 till 37.8 timmar år 1996. Bland de redovisade länderna har endast Spanien kortare veckoarbetstid och intressant att notera är att USA istället haft en lätt stigande tendens under samma period (från 39.6 till 41.6 timmar/vecka).

Det finns ett stort antal motiv för att öka flexibiliteten i arbetslivet; från att kunna balansera svängningar i efterfrågan utan uppsägningar eller nyanställningar, till att delegera tidsplaneringen och skapa en attraktivare arbetsplats. I Tyskland pågår enligt ovan kontinuerligt diskussioner om veckoarbetstidens längd och självfallet kan olika flexibla arbetstidsmodeller bidra till att minska total arbetstid.

Vanligaste ingrediensen i det tyska flexibla arbetstidssystemet är arbetstidskonto, varav det finns tre huvudkategorier:

- *Mertidskonto* för att kortsiktigt spara övertid.
- *Årsarbetstidskonto* för att hantera ojämnt fördelad arbetstid över året, exempelvis säsongsvariationer.
- *Arbetslivskonto* för att kunna spara arbetstid under hela anställningstiden.

Ett företag som tillämpar arbetslivskonto är Wieland–Werke AG, där schemalagd arbetstid i produktionen överskrider 35 timmar. Arbetad tid utöver 35 timmar per vecka sätts in på ett konto. Tiden kan senare tas ut i form av betald ledighet, vilken dock måste vara minst åtta veckor i en följd. Om ränta på insatt tid ges framgår inte.

Genom en omskrivning av "åldersdeltidslagen" har tyska regeringen skapat möjligheter för företagen att ge personal över 55 år halvtidsarbete till förmånliga villkor. Exempelvis erhåller den anställde minst 70 procent lön och 90-procentiga pensionsinbetalningar vid halvtidsarbete enligt detta avtal. Förutsättning för att företaget ska få åtnjuta statligt stöd vid dylik åldershalvtid är att man nyanställer arbetskraft, som är utan arbete.

Tysk kompetensutveckling förädlas ytterligare

I en tävling som utlystes av utbildningsdepartementet (BMBF) för att få in projektidéer kring vidareutbildning och innovationsprocesser speglas nyckelfrågorna i Tyskland ganska väl. Av de 251 inkomna förslagen valdes 15 ut som särskilt intressanta. Flertalet av dessa förslag handlar om nätverksarbete, kunskapshantering (Knowledge Management) och livslångt lärande. En av förslagsställarna var *Deutsche Telekom*, som i dagarna har gått samman med det italienska telebolaget. Deras projektbeskrivning framhåller att företaget har ett starkt förändringsbehov nu när marknaden avregleras. Ambitionerna är att möta detta genom att bygga upp en intelligent infrastruktur, såsom radikalt förändrar lärandeprocessen. Med nya informations- och kommunikationsmedel ska grogrunden för kreativitet och innovationer skapas. Kompetensutveckling för ett företag handlar således minst lika mycket om att se till att redan existerande kompetens blir tillgänglig för fler, som att vidareutbilda personalen.

Det duala utbildningssystemet

Lärlingssystemet har existerat sedan länge i Tyskland och åtnjuter alltjämt regeringens förtroende som ett bra medel att höja den yrkesmässiga kompetensen och undvika hög ungdomsarbetslöshet. Med det duala utbildningssystemet, som det även kallas, tillbringar eleven tre till fyra dagar på arbetsplatsen och en till två på yrkesskolan. Ett utbildningskontrakt tecknas mellan företaget och eleven där målet med utbildningen, arbetstider och lön regleras. Kostnaden för den två till treåriga utbildningen delas mellan företagen och staten. Runt sjuttio procent av de tyska ungdomarna genomgår detta utbildningssystem, vilket innebär att även många av dem som senare läser vidare vid högskola och universitet först har gjort den duala yrkesutbildningen.

Under 1998 slöts 612 771 utbildningskontrakt i Tyskland. Särskilda villkor gäller för de nya förbundsländerna, vilket gav sex tusen extra arbetsplatser där. På grund av demografiska skillnader mellan utbud och efterfrågan uppkom dock en situation med 36 000 sökande utan plats och 23 000 platser utan sökande. Ett särskilt program – JUMP – skapades för att råda bot på problemet, med tre alternativ för de ungdomar som ej funnit någon plats:

1. *Hotline* med professionell rådgivning för att slussa sökande till de fortfarande befintliga platserna. Om den sökande har brister på något område erbjuds särskilt stöd i form av fackutbildning, språkkurser eller psykologiskt stöd. För de osäkra erbjuds en orienteringsperiod om tre månader, där information om olika yrken varvas med anlags- och lämplighetstester samt utbildning i hur man skriver en professionell ansökan.
2. Står den sökande fortsatt utan plats på företag ordnas en ettårig utbildning, för att förbättra den sökandes chanser inför nästa år. Får denne då återigen ingen plats, garanteras en fortsatt teoretisk yrkesutbildning.
3. Har den sökande inte fullständiga betyg erbjuds kurser så att luckorna kan fyllas.

Kvinnor på nätet

En allt viktigare förutsättning för framgång på arbetsmarknaden är IT-kunskaper. Över Internet sker exempelvis redan idag en del av arbetsförmedlingen. Tyvärr är det så att kvinnorna, åtminstone i Tyskland, har mindre intresse och följaktligen mindre kunskaper vad gäller användningen av Internet.

I ett initiativ, som inledningsvis är begränsat till städerna Düsseldorf, Bielefeld, München och Leipzig, erbjuds kvinnor fri tillgång till Internet i den tyska motsvarigheten till Telias butiker. Sakkunnigt (kvinnligt) stöd finns på plats och en gratis kurs erbjuds, vilken leder till körkort för Internet. Ett statligt stöd bidrar till finansieringen och utbildningsministerns mål är att vidga satsningen till att gälla hela Tyskland.

Vidareutbildning som exportvara

På området yrkesmässig utbildning och vidareutbildning tillhör Tyskland världsklassen. Få länder investerar större andel av företagens omsättning i utbildning av personalen. Då allt större krav ställs på ständig vidareutbildning – man talar om att vidareutbildningsbehovet snart överträffar den totala klassiska utbildningens omfattning – öppnar sig en enorm marknad.

Mot bakgrund av detta har Tysklands utbildningsdepartement satt som mål att Tyskland ska bli en internationellt konkurrenskraftig plats för vidareutbildning. Processen har emellertid just inletts, men vi som bor i grannländer till Tyskland bör nog förbereda oss på att begreppet *Training in Germany* snart kommer att saluföras med stort eftertryck.

Del IV

Avslutning

Under detta avsnitt presenterar Arbetslivsdelegationen olika perspektiv på den aktuella arbetslivsdebatten. Därefter redovisas ett antal så kallade stafettpinnar – förslag, uppslag och idéer. Arbetslivsdelegationen ser detta som en källa att ösa ur till förmån för arbetslivets utveckling.

Perspektiv på arbetslivsdebatten

Ett flertal faktorer som redovisats ovan utgör grund för ett förändrat arbetsliv – bl.a. internationalisering, ökad marknadsorientering, ny teknik, politisk omorientering. Dessa förändringar påverkar arbetsmarknadens sätt att fungera, företagens strategier för överlevnad och framgång samt arbetsorganisationen. I detta avsnitt kommer delegationen att redovisa olika perspektiv på arbetslivsdebatten med fokus på individen.

Inledning

Under senare år har stora förändringar ägt rum i arbetslivet, förändringar som ökat kraven på anpassning av villkoren för att utvecklingen skall kunna leda till ökad produktivitet och sysselsättning. Ny teknik har bidragit till en minskning av fysiskt belastande arbetsuppgifter och till att skapa en ny organisation av arbetet, vilket i sin tur ger en högre grad av delaktighet och kompetensutveckling för den anställde. Ökade möjligheter att leva och arbeta i andra europeiska länder i och med Sveriges deltagande i den europeiska integrationen har också skapat nya förutsättningar för individen.

I direktiven för delegationens arbete framhålls att trenden för individen är att förväntningarna har ökat och ökar avseende yrkesmässig kompetens, ansvarstagande, mångkunnighet, flexibilitet, kreativitet och social kompetens. Individens ansvarstagande för den egna situationen i arbetslivet framhålls som avgörande. Dagens arbetsliv ställer ökade krav på kunskaper kring villkor och förhållanden på arbetsmarknaden. Detta ställer i sin tur ökade krav på forskning på arbetslivsområdet. Den tillämpade såväl som teoretiska och ämnesöverskridande arbetslivsforskningen är av stor betydelse för framtiden för att förstå sammanhangen i de förändringar som sker i arbetslivet.

Arbetsmarknaden beskrivs som en av de mest reglerade marknaderna såväl i Sverige som i andra länder. Avsikten med regleringarna är att öka individens trygghet i olika avseenden t.ex. hälsa, möjligheter till utbildning och familjeliv. Dessa trygghetssystem beskrivs dock ibland som hämskor för möjligheten av att komma till rätta med arbetslös-

heten. Det är framförallt reglerna om tidsbegränsade anställningar, uppsägning och turordningsregler samt entreprenadarbete som legat i fokus för denna diskussion.

Från arbetsgivarhåll framhålls t.ex. ett ökat behov av flexibla organisationer och organisationslösningar, vilket hänger samman med den ökande förändringstakten. Informationsteknologin skapar nya möjligheter för samordning av verksamheter inom och mellan företag, vilket i sin tur förändrar och anpassar organisationerna som sådana i förhållande till de nya villkoren. Den ökande kunskapsintensiteten leder till att många företag satsar på sin egen kärnverksamhet och lejer tjänster i specialföretag vid behov, vilket kan karaktäriseras som strävan efter maximal flexibilitet.

Den dominerande synen på arbete har länge varit präglad av erfarenheterna från de stora industriföretagen, vilket även påverkat synen på andra verksamheter och branscher än industrins. Man har utgått från industrins organisation, hierarkier, arbetstidsindelning och förhållningssätt till den enskildes klart avgränsade arbetsinsats.

Detta synsätt ligger fortfarande kvar på många håll i arbetslivet, trots att den tidigare stora industrisektorn i dag bara sysselsätter var femte på arbetsmarknaden.

En annan kvarlevande bild av arbete och arbetsliv präglas av de traditionella verksamheterna i den offentliga sektorns förvaltningar och myndigheter. Stora byråkratiska organisationer med grundlig, demokratiskt förankrad maktutövning men med relativt liten direkt kundkontakt.

Många stora tjänsteföretag och tjänsteorganisationer bär tydliga drag av industrisamhällets idéer, vilket bl.a. avspeglas i stora handelskedjor, restaurang- och hotell, kollektivtrafikbolag, banker, bensinkedjor och även större snabbmatskedjor som McDonald´s. De har en strikt organiserad stordrift men med ett större inslag av direkta kundkontakter, ofta s.k. dygnet-runt-kontakter.

En växande del av arbetsmarknaden består av småskaliga flexibla serviceföretag. De arbetar ofta med bil, dator och specialverktyg helt på kundens villkor, med "kontoret på fickan". Det kan vara frisörer, små restauranger, mindre bilverkstäder, rörmokare, elektriker eller servicepersonal.

Kunskapsintensiva små konsultföretag blir också vanligare. Det kan röra sig om företag inom media och reklam eller jurister, arkitekter, fastighetsmäklare m.fl. Flera av dessa har lämnat större organisationer i samband med fusioner, uppköp eller omorganisationer. Många gör det frivilligt medan andra känner sig tvingade för att hitta en ny plats på marknaden sedan de blivit övertaliga.

Individen i arbetslivet

Trender och tendenser i arbetslivet kan liknas vid ett kalejdoskop. Betraktaren kan se olika bilder och om det upplevs positivt eller negativt för individen är beroende av hur man vrider och vänder på kalejdoskopet. Begreppet arbetsliv är under omvandling. Det går inte att beskriva ett arbetsliv som är lika för alla utan det handlar i första hand om individens förutsättningar och den samhällsstruktur som individen lever i.

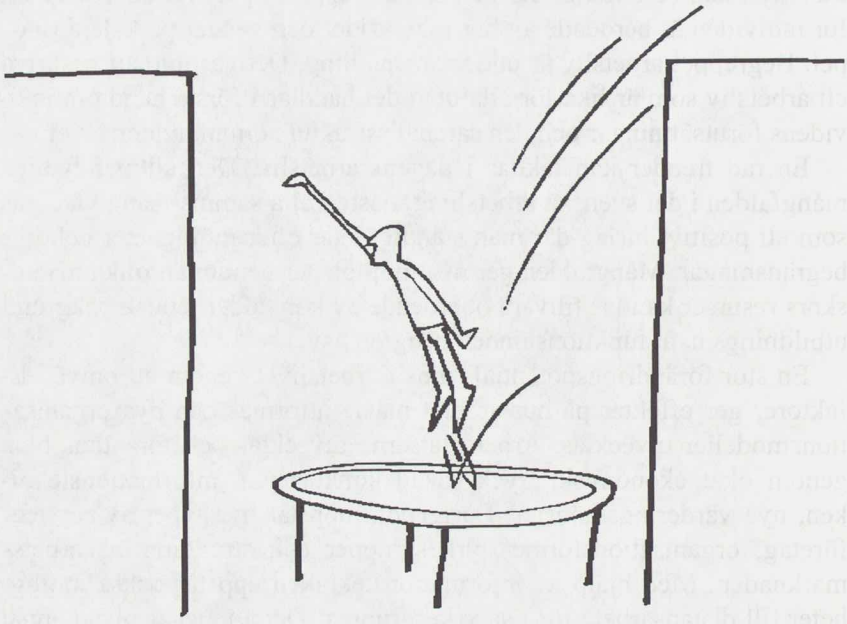
En rad trender kan iakttas i dagens arbetsliv. Den alltmer tydliga mångfalden i det svenska arbetslivet måste i alla sammanhang värderas som ett positivt inslag där man ständigt letar efter möjligheter och inte begränsningar. Mångfalden ger nya möjligheter genom att olika människors resurser kan tas tillvara oberoende av kön, ålder, etnisk bakgrund utbildningsnivå, funktionshinder, religion osv.

En stor förändringspotential finns i arbetslivet genom att omvärldsfaktorer ger effekter på hur arbetet måste utformas och nya organisationsmodeller utvecklas. Arbetsplatserna utvecklas och förändras bl.a. genom ökat ekonomiskt tryck (ökad konkurrens), informationstekniken, nya värderingsmönster. Därigenom uppstår nya typer av serviceföretag, organisationsformer, yrkesgrupper och strukturer på arbetsmarknaden. Med hjälp av informationstekniken uppstår också möjligheter till distansarbete för nya yrkesgrupper. Detta innebär bland annat att val av bostadsort inte behöver vara beroende av den lokala tillgången på arbete. Det privata livet och arbetslivet blir allt mer sammankopplade.

Bland forskarbidragen finns beskrivningar av olika möjligheter, men även risker för individen. Den offentliga sektorns nedskärningar, tekniska rationaliseringar och mer flexibla arbetsformer som tillfälliga anställningar har skapat känslan av nya utvecklingsmöjligheter för individen men i den allmänna debatten vittnar också många om att känslan av utsatthet ökar. Det finns därför anledning att titta närmare på begreppet utsatthet och göra ett försök till tolkning av begreppets innebörd.

En individ agerar och befinner sig i en struktur, förändringar i denna kan lätt leda till att en människa känner sig utsatt, av olika skäl. Utsattheten har beskrivits med orden "utlämnad", "svårt att påverka", "övertalig" och "extrem belastning" (Magnus Söderström). Osäkerhet om framtiden, nya arbetsuppgifter och/eller arbetskamrater, ny teknik, ökat eller minskat ansvar/självbestämmande, förändrade arbetstider m.m., kan lätt göra att en person känner sig utsatt respektive blir utsatt. I tider av förändring, då problem lätt kan uppstå, gäller det att se en positiv potential i den nya situationen. Något som ställer stora krav på alla som befinner sig i en förändringsprocess, och i synnerhet på perso-

ner med ledarfunktioner. Det handlar om att vända utsattheten till utveckling.



Nya villkor i arbetslivet

Arbetslivets förändringar de senaste åren har orsakat mycket debatt i media och beskrivit en hel rad negativa effekter som underbemanning, ökad stress, försämrade anställningsvillkor, ökad tystnad på arbetsplatserna m.m. Förutsättningarna för individen har förändrats och förändras på många sätt. Verksamheterna i arbetslivet blir alltmer efterfrågestyrda och verkar i tidscykler som dagen, dygnet, säsongen eller året. Jämfört med industri- och myndighetskultur strävar man mer efter att möta kundens nya önskemål om tid och plats. Följande punkter kan ses som inslag i arbetslivet som blir mer tydliga i framtiden:

- Individen måste kunna hantera kundrelationer. Det gäller yrken som konsulter, spärrvakter, frisörer, sjukvårdspersonal etc. Möten med kund–klient–patient ökar den anställdes utsatthet.
- Individen måste ofta ha bredare och mer sammansatta yrkeskunskaper.

- Individen måste klara av att röra sig ute i "fronten". Man måste vara teknikkunnig – i synnerhet IT-anpassad. Det handlar om kalkyl-, enklare bokförings-, administrations- och ordbehandlande program. Det handlar också om att tvingas jobba med uppgifter som man är mindre bra på.
- Individen måste kunna omsätta en affärsidé/verksamhetsidé i enskild handling. Man ska kunna utstråla sitt företags idé. Läraren ska kunna omsätta skolans mål, polisen ska kunna omsätta lagens mening. Det handlar om att personligen kunna tolka idéer och uppdragsgivarnas övergripande budskap.
- Personalen blir en del av konceptet vilket kanske märks tydligast i serviceföretag och inom resebranschen, t.ex. X2000 och den moderna bensinstationen med fullservice.
- Både det som traditionellt ses som manliga och kvinnliga egenskaper behöver tas tillvara, oavsett personalens kön.
- Nya idéer kommer i denna kultur ofta från folk i verksamheten. Det är inte längre de professionella planeringsavdelningarna som driver utvecklingen av nya idéer och koncept.

Arbetslivsdelegationen kommer att spegla debatten utifrån fyra områden: ledarskap, bemanning, anställningsformer och kompetensutveckling.

Ledarskap

Nya arbetsformer kräver ett nytt ledarskap. Synen på ledarskap präglas i stor utsträckning av de gamla arbetsorganisationernas strukturer. I stora och hierarkiska företag med många nivåer behövs många chefer. Detta bäddar för lönespridning och specialinriktade chefskarriärer. Man klättrar och äger sitt jobb även vid tjänstledigheter, en gång chef alltid chef. Att bli av med ett chefsjobb blir en prestigeförlust och liktydigt med ett socialt misslyckande.

Denna karriärmodell faller när de stora organisationernas betydelse minskar. Det leder till sociala omvärderingar, en ny syn på karriär och utveckling och på ledarskapet i sin helhet. Ibland är man chef och ibland expert. Projektledarrollen utvecklas och övergripande ansvar blir vanligare. Social kompetens och förmågan att hänga med i utvecklingen blir viktigare.

Fasta organisationer ersätts av flexibla. Resultatet av medarbetarens insatser sätts i fokus och ledarskapet är tillfälligt och kopplat till projekt. Chefsfunktioner som blir kvar rör ansvar för personal, ekonomi, kundrelationer och övergripande utveckling av verksamheten. Perso-

nalfunktionen får ökad betydelse och blir mer konsultativ. Även belöningssystemet förändras och ledare belönas efter vad de uträttar. Inte bara i antal tillverkade skruvar, muttrar eller serverade hamburgare, utan också i kundupplevd kvalitet.

En utvecklingstendens är att jobben för både chef och anställd blir intressantare men väldigt krävande. Ett brett engagemang kan leda till utbrändhet, stress och psykosociala problem. Stresskador är svåra att mäta och tar olika hårt på individerna. Ledarens uppgift blir att arbeta för att dessa problem förebyggs.

Bemanning

Bemanningen på en arbetsplats hänger intimt samman med vilken typ av organisation som valts för att utföra arbetet, dvs. hur ett arbete skall utföras och vem som skall göra det. Bemanning är direkt kopplat till organisationsform. Det stora flertalet organisationer har en bemanning som är betydligt lägre nu än för ca tio år sedan.

De första modellerna för företagsorganisationer formulerades i början av 1900-talet. Effektiv produktion åstadkoms genom att dela upp arbetsprocessen i mindre och kontrollerbara delar, vilket gjorde att yrkesskickligheten inte längre var avgörande på samma sätt som tidigare. När de anställda inte klarade det monotona arbetet byttes de ut. Idag tycks utvecklingen i arbetslivet gå i motsatt riktning. Numera efterfrågas yrkesskicklighet och social kompetens allt mer och företagens framgång styrs i hög utsträckning av i vilken grad de anställda besitter dessa kvalifikationer.

Ledarskapet har under åren blivit allt viktigare för utfallet av organisationsmodell. Det personliga ledarskapet fick under 1960- och 70-talen allt mer uppmärksamhet vid utveckling av organisations- och bemanningsplaner såväl i företag som i offentlig förvaltning. Under de goda åren på 80-talet växte en kultur fram som byggde på att den anställde skulle få ökat inflytande över sin arbetssituation. Teamkänsla och gemensamt resultatansvar var viktiga drivkrafter. Den anställde var viktig för organisationen och bemanningsfrågan handlade om nyanställande.

I slutet av 1980-talet startade rationaliseringsprocesser i många företag då man sökte vägar för en mer resurssnål produktion s.k. "lean production". De anställda fick högre kompetens och större ansvarsområden. Administrativa rutiner förenklades och beslutsfattandet delegerades. Samtidigt kortades tiden för genomförandet av produktionen, vilket även medförde ökad stress.

De senaste tio åren har man kunnat se en utveckling i hela arbetslivet som går mot allt mer personalsnåla organisationer. Under 80-talet kunde man bibehålla kraven på bra och utvecklande arbetsförhållanden för personalen eftersom tillväxten var stark och den ekonomiska utvecklingen positiv. Sedan man i början av nittiotalet kunde konstatera allt mer tydliga svackor i konjunkturen ställdes företag, organisationer och offentlig sektor inför krav på sänkta kostnader. För företagens del handlade det i stor utsträckning om att kunna möta en hårdnande konkurrens.

Flexibla och lärande organisationer blev populära under åttiotalet och man talade om den platta organisationen som ett ideal. En organisationsutveckling av det här slaget skulle ge bättre arbetsvillkor för de anställda och framförallt mer makt och inflytande över den egna arbetssituationen.

Under senare tid har dock en debatt om hur bemanningen inom olika sektorer egentligen fungerar startats och ett flertal frågor har rests: Har neddragningarna och nedskärningarna inom arbetsmarknadens olika sektorer gått för långt? Vad händer med människorna i denna situation? Kommer individen att på sikt orka arbeta under dessa villkor och med den bemanningssituation som råder i organisationer med "magert" ideal? Hur kommer t.ex. handikappade och personer med nedsatt arbetsförmåga att behandlas? Hur påverkas produktion och kvalité på varor och tjänster?

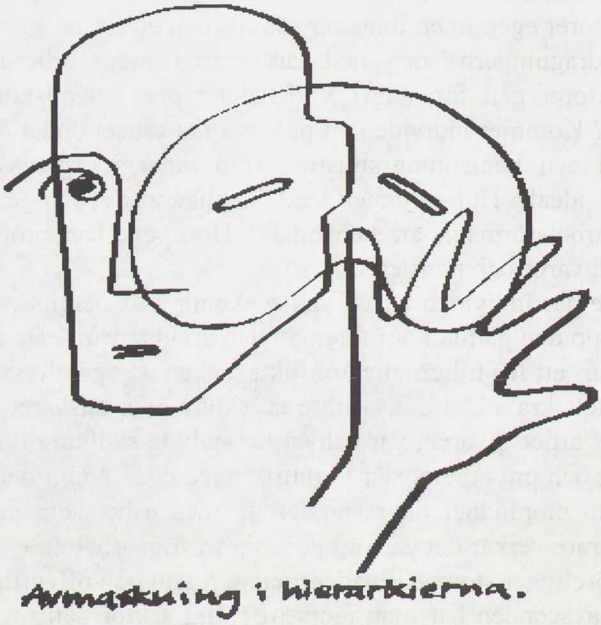
Arbete där individen tar ett större ekonomiskt och moraliskt ansvar luckrar upp den gamla konflikten mellan arbetsgivare och arbetstagare. I stället sås ett frö till en inre konflikt; mellan de egna livsambitionerna och arbetets krav. Det blir svårare att skjuta över ansvaret på överordnade eller arbetsgivaren, var och en får själv ta ställning till vad de gör på jobbet och om arbetet står i konflikt med egna ambitioner kan frustration och utbrändhet bli resultatet. Ju mer frihet som ges i arbetet, desto svårare verkar det vara att göra sig fri från arbetet.

Det föreligger stora skillnader mellan privat och offentlig sektor och i många avseenden har man inom offentlig sektor gått mycket långt i förändringen av personalstyrkan för att få lägre kostnader. Vid sidan om arbetet med att minska den egna personalen ställs man inför framtida rekryteringsproblem. Det handlar om att kunna klara att utveckla den egna personalen, att ha vikarier till hands, att klara arbetstoppar och sjukfrånvaro, liksom att bibehålla kreativiteten och inte minst skapa ett drägligt psykosocialt arbetsklimat. Arbetet med vård och omsorg är ett exempel på att lagarbete och social sammanhållning måste fungera för att kvalitet i servicen skall kunna upprätthållas.

Ekonomisk tillväxt är en förutsättning för ökad sysselsättning, men den löser inte alla arbetslivets problem. Arbetslösheten har under se-

nare år i det närmaste blivit en del av samhällsbilden. I kombination med "downsizing" i många organisationer har arbetslivet blivit starkt förändrat. Det finns flera undersökningar som beskriver bristen på personal och hur den drabbat både de anställda och verksamheten. Statistik från Arbetarskyddsstyrelsen visar att antalet påpekanden som rör dålig psykosocial miljö ökar. Detta bekräftas i en enkätundersökning som LO gjort bland skyddsombud och studier från tjänstemannaorganisationer visar liknande resultat.

Strategin att skära ned till minimalt bemannade organisationer bygger på att externa resurser kan tas in med kort varsel, vilket gäller såväl privat som offentlig verksamhet. Arbetskraften måste finnas till hands precis i det ögonblick som den behövs, vilket innebär en betydande risk att hamna i en konkurrenssituation arbetsgivare emellan, om arbetskraften.



Framtidens arbetsorganisation bygger på flexibilitet för att anpassa verksamheter till efterfrågan såväl i privat som offentlig sektor. Samtidigt finns det en målkonflikt mellan flexibilitet och "downsizing". Att enbart förlita sig på "just-in-time" personal gynnar inte flexibiliteten i ett långsiktigt perspektiv. Arbetslivet måste hanteras i ett livscykelperspektiv (studier, föräldraledighet, sjukdom m.m.) för att skapa förutsättningar för individen att kunna arbeta och försörja sig under livets olika skeden. Det finns behov av nya modeller för arbetsorganisation och socialt trygghetssystem, som tar hänsyn till flexibilitet, social och eko-

nomisk trygghet samt omvärldsfaktorer. Framtida rekryteringsbehov kommer till stor del att lösa sysselsättningen på sikt, dvs. när pensioneringen av 40-talisterna blir ett faktum.

Anställningsformer

De nya villkoren för arbetsmarknaden har följts av en viss förskjutning från fasta anställningar till olika typer av tillfälliga anställningar. På många arbetsplatser kan strukturen beskrivas på följande sätt: kärnan utgörs av en skara fast anställda med goda anställningsvillkor, därtill kommer personer med olika slag av tidsbegränsade anställningar. Bland dem med temporära arbeten syns främst unga människor, och bland dessa är kvinnor överrepresenterade. De temporära arbetena har mycket olika kvalifikationsnivå, från högkvalificerade arbeten till arbeten där i princip ingen utbildning alls krävs.

Det kan beskrivas som en trend att ifrågasätta behovet av fast arbetskraft. För många företag innebär det en risk att ha fast anställd personal och i företagens strategi för framtida riskbedömningar ingår personalfrågorna som en viktig del. I praktiken innebär det att risken förs över från företagen till individ och samhälle. Extremer i detta sammanhang är s.k. "stand-by"-system där arbetstagare står och väntar på att det ska bli rush vid t.ex. en hamburgerresturang och då få träda in, för att sedan stämpla ut när rushen är förbi. Ett system som inte är aktuellt för svenska förhållanden ännu så länge, men som kunnat iakttas i andra länder. Synen på arbetstider är också under förändring och en ständigt aktuell fråga inom arbetsmiljö- eller arbetarskyddsområdet. Arbetstiden har också stor betydelse för individers livssituation i sin helhet. Det finns tydliga tecken på att de gamla arbetstidsmönstren är på väg att upplösas genom krav på större flexibilitet, genom kombinationer av heltidsarbete dagtid, deltidsarbete, skiftarbete i olika former, partnerarbete, övertidsarbete, flextid, säsongsarbete och konjunkturanpassad arbetstid. För individen blir inflytande över arbetstidens längd och förläggning allt viktigare.

Trots den stora arbetslösheten är övertidsuttaget högt. Detta är främst ett resultat av höga kvalifikationskrav och att ny personal inte snabbt kan inlemmas i organisationen. Övertidsfrågan är aktuell även i andra sammanhang t.ex. har den obetalda övertiden ökat dramatiskt och enligt beräkningar antas den vara lika stor som den registrerade övertiden. Ersättningen för övertid förhandlas också numera ofta bort.

En annan tydlig trend på dagens arbetsmarknad är den s.k. anställningsotrygghet som många upplever (t.ex. vid korttidsanställningar). Detta faktum anses få konsekvenser på många plan, exempelvis kan

engagemanget för arbetet sjunka. Detta kan skapa en osäkerhet som förstärker normalt existerande arbetssätt, dvs. ointresse för att finna nya lösningar etc. och i många fall minskar även lojaliteten med arbetsgivaren. Det är lätt att en allmän stämning av uppgivenhet breder ut sig och hindrar en positiv utveckling.

Lagen om anställningsskydd (LAS) har ifrågasatts och debatterats kraftigt under senare år. Många arbetsgivare ser en begränsning i att bli låst av kravet på tillsvidareanställning och turordningsreglerna. Under våren har riksdagen givit regeringen i uppdrag att återkomma med förslag om ändring av turordningsreglerna för arbetsgivare med färre än 10 anställda.

Under 90-talet har man kunnat se en förändring som visar en ökning av antalet tidsbegränsade anställningar och kontraktsanställningar. I Sverige har idag ca 500 000 personer tidsbegränsade anställningar. Under åren 1990–94 minskade antalet fasta anställningar med ca 640 000. Tidsbegränsade anställningar kan vara vikariat, projektanställning, objektsanställning eller behovsanställning. Projekt- och objektsanställningar är oftast tryggare för den anställde än behovsanställning och grundar sig på kontrakt över viss tid. Behovsanställning innebär att den anställde rycker in som timvikarie vid sjukdom, tillfälliga arbetstoppar m.m. Individen har då små möjligheter att förutse när denne får arbeta.

Många studier om anställningsvillkoren i dagens arbetsliv visar att kvinnor i realiteten har sämre villkor än män. Behovsanställningar har ökat mycket kraftigt bland unga kvinnor (16–29 år) åren 1993–96. Det tycks vara en trend som försätter denna grupp i en särskild kvinnofälla. Tillfälligheter och/eller flexibilitet blir styrande för arbetsmarknaden. Detta drabbar i första hand unga människor (särskilt unga kvinnor.) I en undersökning om ungdomars syn på arbetsmarknaden framgick att majoriteten av ungdomarna önskade reglerade anställningsvillkor så att de kunde planera sitt liv.

Dessa lösa anställningsformer kan innebära en osäkerhet men också göra arbetsmarknaden mer flexibel för individen. Ett exempel är uthyrningsföretagen som det i dag finns ca 3 000 av runt om i landet. Vårdpersonal som i dag har sin anställning i uthyrningsföretag menar att denna anställningsform innebär större frihet och eget inflytande på såväl arbetsuppgifter som arbetstider. Att byta arbetsplats och yrke blir allt vanligare på dagens arbetsmarknad. Många i den unga generationen ser det som självklart att byta arbetsplats och arbetsuppgifter ett antal gånger under sitt yrkesverksamma liv.

Social trygghet och anställningsform

Arbetsrätten såväl som det sociala skyddsnätet har byggts upp successivt under 1900-talet. Under de senaste 25 åren har i stort sett samma grundläggande lagstiftning varit gällande. För individen har samma trygghetssystem tillämpats oaktat de stora förändringar som skett i samhället. Lagar, avtal och regler som stämde väl med 70-talssamhället har inte alltid samma relevans för 90-talet och 2000-talet. Sociala rättigheter och skyddsnät har under många år varit nära kopplade till anställningsform. Tillsvidareanställning eller den s.k. fasta anställningen blev den "styrande" anställningsformen för många andra delar av individens sociala och samhälleliga rättigheter. Sjukpenning, föräldrapenning, pension, a-kassa, m.m. har haft tillsvidareanställningen som utgångspunkt. Även i andra system har tillsvidareanställningen varit utgångspunkten t.ex. vid bankers kreditprövning, vid avbetalningsköp eller när ett hyreskontrakt skall tecknas. Att vara "fast anställd" öppnar många dörrar.

Många människor vittnar om stora svårigheter att få teckna kontrakt på en lägenhet utan borgen. Unga företagare har beskrivit hur man anställer varandra korsvis mellan kompisars företag för att kunna ange att man har en fast anställning för på så sätt bli mer "gångbar" i samhället.

Det finns många nackdelar med att anställningsformen blir ett mål i sig. Det ökar inte rörligheten på arbetsmarknaden och äldre arbetskraft tar stora risker vid byte av anställning eller försök att starta eget. De tillfälligt anställda har till skillnad från tillsvidareanställda, sämre villkor också t.ex. beträffande kompetensutveckling och psykosocial arbetsmiljö. Det får i dagsläget stora konsekvenser att inte ha tillgång till det sociala trygghetsnätet som i hög grad är kopplat till anställningsform.

Det är nödvändigt att utveckla nya system som ger trygghet och stimulerar till ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Motivationen att starta egna företag kan stimuleras om tilliten till samhällets trygghet ökar. Inom gruppen tillsvidareanställda skulle såväl individen som samhället ha intresse av att fler vågade pröva att byta yrke/bransch för kortare eller längre tid eller att starta eget företag. Ökad rörlighet skulle stimulera kreativiteten i arbetslivet.

Det är viktigt för framtiden att hitta nya lösningar för anställda och småföretagare för hur kopplingen till samhällets trygghetssystem skall kunna ske på ett mer flexibelt sätt. Systemet måste utvecklas så att det också kan vara ett skydd för särskilt utsatta grupper som t.ex. unga kvinnor som i större utsträckning än andra grupper arbetar på tillfälliga arbeten och med otrygga anställningsvillkor.

Strukturen i framtidens trygghet måste relateras till individen så att den stimulerar flexibilitet och uppmuntrar människor till utveckling. Individen skall ha ett inflytande över den nya tryggheten så att den gagnar en livslång kompetensutveckling. Den nya tryggheten skall utformas som ett konstruktivt stöd för individen i livets olika skeden som ung, förälder, pensionär, vid sjukdom, arbetslöshet osv.

Den traditionella indelningen i avgränsade sektorer som t.ex. arbetsmarknad näringsliv, utbildning och sociala frågor behöver ändras så att stödet för ett livslångt arbetsliv kan konstrueras med individen som utgångspunkt.

Kompetensutveckling i arbetslivet

Livslångt lärande

En grund för en tillväxtorienterad politik är det livslånga lärandets perspektiv. Begreppet livslångt lärande är inriktat mot individerna och individernas behov av återkommande lärande under livet, särskilt under arbetslivet, för att kunna vara aktiva och produktiva medborgare.

Den allt snabbare tekniska och ekonomiska förändringstakten kräver en stark förändringsbenägenhet hos individer, i näringsliv och i samhället. Tillgång till kompetent arbetskraft liksom en välutvecklad infrastruktur för livslångt lärande är faktorer som påverkar företagens vilja att etablera sig i olika delar av landet och stanna kvar. Detta påverkar också den högkvalificerade arbetskraftens vilja att stanna kvar. Med krav på nya kunskaper för att kunna hantera nya utmaningar och ny teknik är det självklart att man inte kan lära sig allt eller ens förbereda sig för allt i ungdomen eller under grundutbildningen.

Lärandet har både individuella och kollektiva aspekter. Lärandet måste i sig alltid vara individuellt – såväl det formellt organiserade lärandet som det informella spontana. En del av det individuella lärandet handlar dock om att öva upp förmågan att kunna arbeta i grupp, i arbetslag och att delta i nätverk, dvs. att tillsammans med andra lösa problem. Dessutom krävs ofta gemensamma lösningar för att underlätta ett individuellt lärande.

Individen måste också få möjlighet att utveckla nya typer av kompetens som efterfrågas nämligen: kreativitet, handlingsberedskap, förmåga att lära nytt och social kompetens. Individen har själv ett stort ansvar för att upprätthålla sin kompetens men saknar ofta ekonomiska, och praktiska möjligheter till lärande. För 2000-talets föränderliga arbetsmarknad och arbetsliv krävs att individerna ges möjlighet att ge-

nom eget initiativ, utan relation till arbetsgivare eller arbetsplats, höja sin kompetens genom utbildning eller andra former av lärande.

Den största delen av *lärandet* efter grundutbildning sker i arbetslivet. Lärandet i arbetslivet är ett centralt moment för verksamheternas utveckling eftersom lärandet är kopplat till arbetsuppgifterna. Arbetsorganisationen måste innehålla utrymme för problemlösning och lärande samtidigt som ett ständigt lärande främjar en utvecklande arbetsorganisation.

Behovet av kompetensutveckling

En verksamhets framgång och utvecklingskraft är beroende av dess förmåga att snabbt kunna ändra arbetsformer, produkter och produktionssystem, för att därigenom bl.a. kunna möta nya kundbehov. Detta ställer i sin tur höga krav på personalens kompetens och förändringsbenägenhet samt på arbetsorganisationens utformning. Kontinuerlig kompetensutveckling är samtidigt en nödvändighet för att undvika flaskhalsar i efterfrågan på arbetskraft. Insatser för kompetensutveckling kan därigenom ha en positiv effekt på sysselsättning och tillväxt.

Kompetensen är av avgörande betydelse för ekonomisk tillväxt och skall ses som en investering för individen, arbetsgivaren och samhället i sin helhet. Kompetensutveckling är därmed en gemensam angelägenhet och ett gemensamt ansvar för arbetsgivare, fackliga organisationer och anställda.

En förutsättning för att öka kompetensen hos de anställda är en förändring av arbetsorganisationen. Hierarkier och specialiseringar måste brytas ned och ersättas av organisationer som bygger på horisontell och vertikal integrering. Kompetensutveckling kommer då att bli ett gemensamt intresse för parterna eftersom denna typ av organisation kräver en ökad kompetens för alla arbetsuppgifter. Detta kräver också en ny form av ledarskap. I stället för order och kontroll krävs stöd, stimulans och delegering av ansvar och befogenheter. Vid delegering av ansvar minskas ledarens möjligheter att kontrollera och styra, vilket innebär att han eller hon måste förlita sig på sina underställdas kompetens och motivation. Ledaren kommer då att tvingas och finna ett behov av att skapa utvecklingsmöjligheter för de anställda och vidga deras arbetsinnehåll. Det nya sättet att organisera arbetet kommer att kräva kontinuerlig kompetensutveckling även för ledare.

På dagens arbetsmarknad finns stort behov av att individen får tillgång till kompetensutveckling regelbundet för att kunna utvecklas och bibehålla sin anställbarhet. Arbetslivsdelegationen har kunnat se utvecklingstendenser i form av ett ökat antal tidsbegränsade anställningar

och ökat behov av kvalificerade kunskaper, vilket gör att kompetensutveckling är avgörande. Det är viktigt att påpeka att tillfälliga anställningsformer inte får resultera i minskad tillgång till kompetensutveckling för individen med minskad anställningsbarhet som följd. De äldre i arbetslivet är en grupp som särskilt bör uppmärksammas när det gäller kompetensutveckling. De snabba förändringar som sker t.ex. i teknikutvecklingen gör att kunskaper måste uppdateras allt oftare. Kompetensutvecklingen är en nyckelfråga för individen och arbetslivets utveckling.

Kompetensutvecklingen har stor betydelse för individen ur flera perspektiv. Det gör att individen blir anställbar över tid, individen bidrar till ökad tillväxt, arbetstillfredställelsen ökar liksom arbetsglädjen. Kompetensutveckling ger också en grund för att utvecklas som individ och få möjlighet till reflektion. Kompetensutveckling måste ske regelbundet för alla i arbetslivet. Det är särskilt viktigt att de tillfälligt anställdas behov av kompetensutveckling tillgodoses. Det måste finnas strategier för hur olika individers behov av kompetensutveckling planeras och genomförs. Regeringen har i vårbudgeten föreslagit att 2,4 miljarder kr skall satsas på verksamhetsrelaterad kompetensutveckling som en del av nya mål 3-programmet.

Arbetslivets mångfald

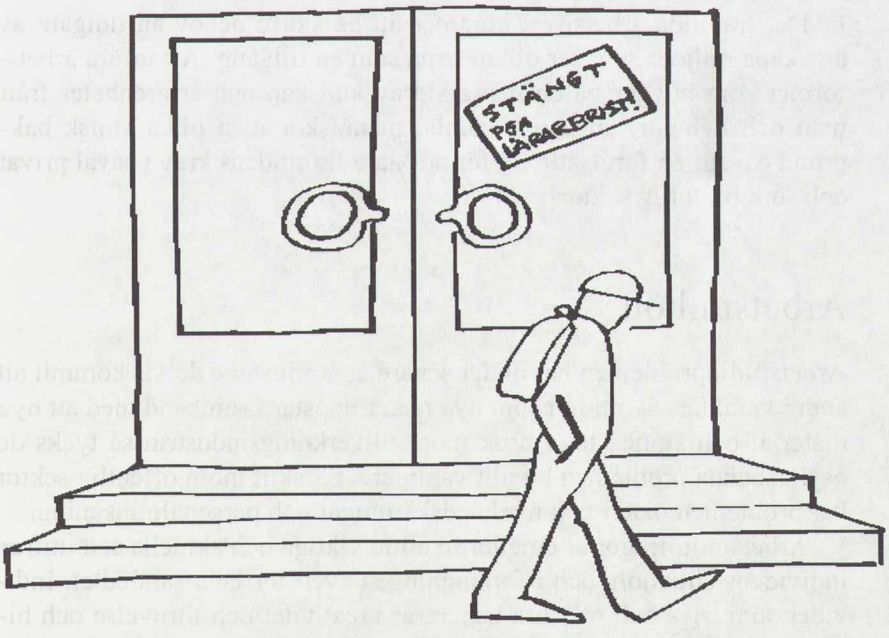
Olika människor har olika förutsättningar i arbetslivet. Dessa förutsättningar skiljer sig åt på flera sätt beroende på vem man är, kvinna eller man, invandrare, gammal, ung eller kanske handikappad i något avseende. Här pekas några av dessa faktorer ut och belyses särskilt, dels för att visa på de olikheter som finns och dels för att visa vilken positiv utvecklingspotential som finns just med tanke på olikheterna.

Av befolkningen som ingår i arbetskraften är nästan var tionde person som bor i Sverige född utomlands. Förvärvsintensiteten varierar kraftigt mellan olika befolkningsgrupper. Särskilt bland de flyktinginvandrade grupperna som kommit till Sverige under 1990-talet är arbetslösheten hög och de utgör därmed i stor utsträckning en tillgänglig men nästan oanvänd resurs i samhället.

Invandrare får ibland problem på arbetsplatser och skälen till det är mångfacetterade och ibland svårhanterade. Grupporienterade arbetsmiljöer kan t.ex. leda till att invandrare får en mer utsatt situation. Olika värderingsgrunder framstår ofta tydligare i det grupporienterade arbetet. I arbetssituationen kan beteenden utvecklas som gör att man fäster stor vikt vid att alla skall passa in och det som verkar annorlunda förhåller man sig avvaktande till. Om arbetet är organiserat så att alla har

sina specifika arbetsuppgifter och ett avgränsat ansvarsområde blir det lättare att visa sin kompetens oavsett etnisk bakgrund. Organisationsförändringar medför ofta att dominerande grupper uppfattar sig som hotade, särskilt i samband med införande av ny teknik. I detta sammanhang är det viktigt att understryka att tekniken i sig inte har någon inneboende dynamik utan är bl.a. beroende av hur den används och vilka förutsättningar som ges till människor i form av utbildning m.m. En selektiv och kortsiktig personalpolitik leder till stagnation för invandrare på den interna arbetsmarknaden och i förlängningen ofta till utslagning.

Under 90-talet har ungdomars sysselsättning sjunkit kraftigt och anknytning till arbetsmarknaden har skett genom visstids- eller tillfälliga anställningar. Unga kvinnor har haft en sämre utveckling i detta avseende än unga män. Det finns också många föreställningar kring ungdomars behov, förväntningar och önskemål. Några av dessa handlar om unga människors ombytlighet. Man föreställer sig att ungdomar vill byta jobb ofta, att de inte värdesätter fasta anställningar, att de är annorlunda än vad tidigare generationer har varit. Det går naturligtvis inte att generalisera kring vad unga prioriterar i arbetslivet. Men i den allmänna debatten framför ungdomar ofta kritik mot sättet att organisera arbetsplatsen och att individen har för lite inflytande över arbetets innehåll, hur arbetstider mm utformas. Mer omväxling, eget inflytande och större möjligheter att individanpassa arbetsvillkoren är några synpunkter som återkommer.



Beträffande äldre anser drygt en tredjedel av både kvinnor och män över 45 år att det är ett problem att åldras i sitt yrke. När tiderna blir sämre diskrimineras äldre allt mer på arbetsmarknaden. De äldre förtidspensioneras i större utsträckning och den som förlorat jobbet har små utsikter att få ett nytt arbete. En AMS undersökning, där 396 arbetsgivare deltog, visade bl.a. att 40 % av arbetsgivarna hade svårt att tänka sig anställa personer äldre än 55 år. Samtidigt minskar andelen yrkesaktiva i såväl Sverige som Europa och det blir allt färre yrkesaktiva som ska försörja allt fler. Skälen till att inte vilja anställa äldre varierar. Det handlar om föreställningar om att kostnaderna ökar vid anställande av äldre (pension, ev. sjukpenning m.m.), att man tror att äldre har svårare att tillgodogöra sig ny kunskap, att äldre inte anpassar sig till skillnad från unga som uppfattas som mer följsamma m.m.

De stora pensionsavgångarna kommer att skapa väsentliga problem. Inom vissa yrkesgrupper kommer det snart att uppstå akut brist på kompetent och utbildad personal. Inom ett flertal yrkesområden krävs lång utbildning och erfarenhet för att uppnå viss kompetens. Den tysta kunskapen och erfarenheten tar lång tid att överföra och det är därför väsentligt att generationsövergångar planeras så att detta kan ske på ett strukturerat sätt. Det är idag av största vikt att behålla så mycket kompetens som möjligt inom organisationen samtidigt som man nyanställer för att få möjlighet att skapa en "åldersmångfald" som gynnar kunskaps- och kompetensöverföring mellan olika åldrar. Förtrogenhetskunskap kombineras med idéer om utveckling och nytänkande där alla åldrar bidrar till förändring.

Det framtida arbetslivet kommer att ha större behov än tidigare av att skapa miljöer som ser olikheterna som en tillgång. Att införa arbetsformer som bygger på en mångfald av kunskap och erfarenheter från män och kvinnor, unga och gamla, människor med olika etnisk bakgrund osv. är en förutsättning för att klara framtidens krav i såväl privat och som offentlig sektor.

Arbetsmiljön

Arbetsmiljöproblemen har under senare år åtminstone delvis kommit att ändra karaktär. Samtidigt som nya risker uppstår i samband med att nya material och ämnen tas i bruk inom tillverkningsindustrin så tycks de psykosociala problemen bli allt vanligare. Särskilt inom offentlig sektor har problemen ökat i takt med nedskärningar och personalminskning.

Arbetsmiljöfrågor är emellertid alltid viktiga och aktuella sett utifrån individens situation, och i förlängningen även för hela samhället. Individer som trivs och mår bra genererar kreativitet och förnyelse och bi-

drar därigenom positivt till att öka tillväxten. I det omvända fallet, dvs. då någon av olika skäl inte trivs, uppstår en negativ spiral som i förlängningen kan komma att kosta samhället stora summor. Utifrån detta perspektiv är det kanske t.o.m. så att arbetsmiljöfrågorna är än viktigare under tider av lågkonjuktur än annars. Arbetslivsdelegationen understryker behovet av ett ständigt fokus på arbetsmiljöfrågor, såväl fysisk som psykosocial, och att arbetslivet ses som en integrerad del av en människas hela livssituation. Motivation och arbetsglädje är delar av en god psykosocial arbetsmiljö och har betydelse för produktivitet och tillväxt, ett samband som uppmärksammas i allt högre grad.

Oavsett bransch eller yrke berättas det om tidspress. Man ska prestera mer och helst bättre samtidigt som tiden och resurserna minskar och blir otillräckliga och fungerande arbetsgrupper upplöses. Många upplever att själva identiteten som duglig och behövd medarbetare ifrågasätts och känner sig kränkta som människor. Konflikter och dåligt arbetsklimat är konsekvenser av att var och en kämpar om sitt revir i stället för att värna värden som pliktkänsla och arbetsgemenskap och att kanalisera inflytandet i kollektiva former.

Beträffande den psykosociala arbetsmiljön kan man slå fast att det behövs mer kunskap om hälsoeffekterna för individen. Exempelvis vet man att risken för hjärtinfarkt varierar mellan olika yrkesgrupper. Brist på inflytande och bristande egenkontroll i kombination med höga krav anses enligt vissa forskningsresultat öka riskerna för hjärtinfarkt.

Kvinnors och mäns arbetsmiljö

Kvinnors situation i arbetslivet är i allmänhet mer utsatt än mäns. Kvinnors dubbelarbete är fortfarande så omfattande att det skapar negativ stress. Detta gäller de allra flesta kvinnor oavsett utbildning, arbete och ekonomi. Kvinnor arbetar oftare deltid och har därför färre möjligheter att påverka sin arbetssituation, är mer utsatta i och för ensidigt arbete samt mer drabbade av arbetsskador i rörelseorganen.

Såväl bland kvinnor som bland män är det fler som nu anser och känner sig utsatta för faktorer som kan leda till stress jämfört med 1989. Ungefär 6 av 10 kvinnor och män menar att deras situation är pressande på arbetet och att de har för mycket att göra. Det är en större andel kvinnor och män som idag har psykosociala och kroppsliga besvär i jämförelse med 1989. Det är fler kvinnor än män som säger sig uppleva trötthet och håglöshet och en större andel kvinnor än män uppger också att de har ont i armar eller axlar och ont i övre rygg eller nacke.

Hög arbetslöshet, osäkra anställningar, nya organisationsformer, personalnedskärningar, ökad medelålder hos arbetskraften sammanfaller med eller bidrar till ökad arbetsbelastning. I SCB:s arbetsmiljöundersökning 1997 uppgav 68 % av kvinnorna och 59 % av männen att arbetstakten ökat de senaste åren och vid en jämförelse med övriga EU-länder visar det sig att Sverige har den högsta arbetstakten. Över hälften av både kvinnor och män i SCB-undersökningen uppgav att de hade alldeles för mycket att göra, en tredjedel att de var tvungna att hoppa över luncher, arbeta över eller ta med jobb hem minst en dag i veckan.

Stress

I dag har vi å ena sidan en hög arbetslöshet och å andra sidan många anställda med allt för mycket att göra. Många av dem är dessutom utsatta för hot om permittering eller uppsägning. Dessa villkor tillsammans med mer "normala" påfrestningar i arbetslivet är kraftfulla stressfaktorer. Stressen innebär en ökad mobilisering av organismens resurser, men våra fysiska stressreaktioner hjälper oss inte att på ett adekvat sätt hantera vardagslivets påfrestningar utan lägger snarare ytterligare sten på bördan. Stress kan också vara positivt men avigsidorna medför en hälsorisk.

Varför blir då inte alla sjuka? Utsätts inte alla människor, mer eller mindre, för dessa slag av påfrestningar? Det finns flera svar på den frågan. Ett är att somliga av oss har möjligheter att påverka vår arbetssituation, dvs. har egenkontroll, egenmakt, vardagsmakt. En stor arbetsbelastning kombinerad med en god egenmakt gör arbetet till en utmaning snarare än till en börda. Detta kallas ofta för "den glada stressen". Den sliter inte tillnärmelsevis så mycket på kropp och psyke som "den skadliga stressen" som kännetecknas av en stor arbetsbörda i kombination med låg egenkontroll, egenmakt, vardagsmakt. Det är den sistnämnda situationen som medför ökade hälsorisker.

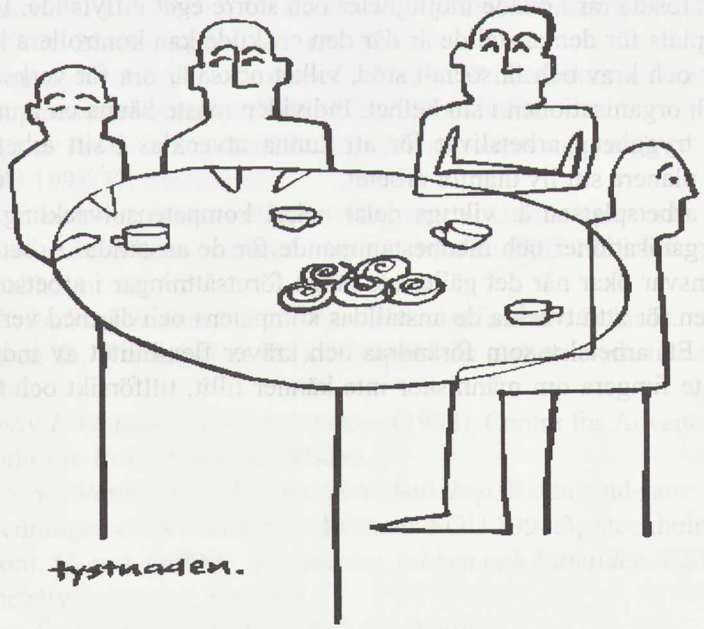
Problem och problemlösningar beträffande stress och stressrelaterade arbetsmiljöfrågor har satts på dagordningen också i internationella sammanhang. De båda FN-organen WHO och ILO utfärdade redan 1986 anvisningar för ett psykosocialt arbetarskydd. EU inledde sitt arbete i samma riktning hösten 1993 och har publicerat flera skrifter syftande till åtgärder mot skadlig stress i arbetslivet. Stress i arbetslivet framkallar ohälsa men också produktionsbortfall och är dyrbar för företag och människor.

Mobbning och kränkande särbehandling

Mobbning och kränkande särbehandling är i högsta grad aktuella frågor. Arbetslivdelegationen har valt att redovisa arbetsmiljöproblemet mobbning i slutet av betänkandet i anslutning till de s.k. stafettpinnarna. Där redogörs även för förslag till åtgärder.

Arbetslöshet och arbetsmiljö

Det finns ett statistiskt samband mellan antalet arbetsskadeanmälningar och högkonjunktur, men det är tveksamt om detta visar en faktisk förändring av hälsan. Under högkonjunktur ökar bl.a. personalomsättningen och fler personer ingår i arbetskraften vilket i sig ofta medför fler arbetsskador. Samtidigt råder en efterfrågan på arbetskraft vilket gör att fler arbetstagare anser sig kunna ställa krav på arbetsmiljö och arbetsvillkor. Under lågkonjunktur å andra sidan finns det tecken som tyder på att många underlåter att ta upp brister i arbetsmiljön när konkurrensen om arbete är stor. Människor tiger om bristerna och hoppas på så sätt minska risken att förlora sitt arbete. Många har vittnat om hur tystnaden sprider sig på arbetsplatserna, vilket har beskrivits i media under det senaste året. T.ex. anger 40 % av LO:s medlemmar att de har arbetsrelaterad ohälsa och/eller skador som de inte gjort någon anmälan om.



Flexibiliseringen som bl.a. innebär att arbetsgivare oftare använder tillfällig personal kan öka riskerna för arbetsolyckor och skador. Kunskap och information om arbetsmiljön blir mer angeläget när arbetslivet präglas av ökad flexibilitet. Internkontroll och tillgång till företagshälsovård har givna och betydelsefulla roller för det framtida arbetsmiljöarbetet.

Individens drivkraft

Mot bakgrund av ovanstående kan man konstatera att den individuella drivkraften är mycket viktig i dagens arbetsliv. Att känna ansvar för sin fortbildning och vidareutbildning och att vara redo att ta på sig större arbetsuppgifter är i dag självklart för många. Arbetsmarknaden är i förändring från en marknad för arbetstimmar till en marknad för kompetens. Krav på ansvar och initiativ såväl som krav på kompetensutveckling och kompetensförnyelse finns på alla nivåer. Det personliga ansvaret är i mångt och mycket en fråga om vilja, attityder och värderingar men för att detta ska vara möjligt krävs att strukturerna i arbetslivet och på arbetsplatsen ger individen en reell möjlighet att ta ansvar för sin egen kompetensutveckling och inte minst sin försörjning. Ledarskapet är en viktig del i organisationsstrukturens möjlighet att ge individer incitament till att växa i arbetet.

Dagens arbetsliv med högt ställda krav och ökat ansvar på den anställde resulterar i ökade möjligheter och större eget inflytande. En god arbetsplats för den anställde är där den enskilde kan kontrollera belastningar och krav och få socialt stöd, vilket också är bra för verksamheten och organisationen i sin helhet. Individen måste känna en grundläggande trygghet i arbetslivet för att kunna utvecklas i sitt arbete och kunna planera sitt liv utanför arbetet.

På arbetsplatsen är viktiga delar också kompetensutveckling, plattare organisationer och medbestämmande för de anställda. Arbetsgivarens ansvar ökar när det gäller att skapa förutsättningar i arbetsorganisationen för att utveckla de anställdas kompetens och därmed verksamheten. Ett arbetsliv som förändras och kräver flexibilitet av individen kan inte fungera om människor inte känner tillit, tillförsikt och förtroende.

Referenser

Arbetsmiljöns utveckling (1996). En enkätundersökning bland LO:s skyddsombud, Stockholm.

Aronsson, G., Sjögren, A. (1994), *Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet*, Solna.

Arbetstidsutveckling. Verksamhetens och medarbetarnas behov – kan de förenas? (1998), Trygghetsfondens rapport nr 18/98, Stockholm.

Bjurström, E. (1999), *Många vägar in i framtiden*, Stockholm.

Budgetproposition 1993/94:100, bilaga 6 från NOSOSKO:s hemsida: www.nom-nos.sk/nososco.htm

Drejhammar, I-B. (1998), *Organisationsutveckling och jämställdhet – en studie i tre företag*, Lund.

Drivkrafter för produktivitet och välstånd. Produktivitetsdelegationens betänkade, SOU 1991:82, Stockholm.

Färre – och hårdare jobb? (1996). En enkätundersökning bland LO:s skyddsombud, Stockholm.

Förtida utträde från arbetslivet 1987–1996. (1998), NOSOSKO, Nordisk Socialstatistisk Komité 10: 1999, Köpenhamn.

Gille, Y., Rudebeck, U. (1997), *Leda intellektuellt kapital*, Uppsala.

Grut, K., Mattson, E. red. (1998), *Social ekonomi. Om kraften hos alla människor*. Stockholm.

Hur fungerar arbetsmiljöarbetet? (1997) En enkätundersökning bland LO:s skyddsombud, Stockholm.

Johansson, A. L. (1997), *Den tredelade arbetsmarknaden*, föredrag 1997-10-28, Arbetslivsinstitutet, Solna.

Kompetensutveckling – en nationell strategi. Slutbetänkande från kompetensutredningen. SOU 1992:7, Stockholm.

Kompetens i småföretag. Småföretagsdelegationens rapport 3. SOU 1998:77, Stockholm.

Kvinnor, män och funktionshinder. Rapport till Utredningen om bemötande av personer med funktionshinder. SOU 1998:138, Stockholm.

Lilla förändringsboken 1–5 (1995). Arbetslivsfonden i Dalarna.

Lundgren K., Wirberg S. (1997), *IT-rapporten*. Arbetslivsinstitutet, Solna.

Ledmotiv 1/99, idéskrift om ledarskap. (1998), Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm.

Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap. Betänkande av utredningen om kvinnor och chefskap. SOU 1994:3, Stockholm.

Matteoni, M. red. (1998), *Arbetstiden, jobben och framtiden*. Rådet för arbetslivsforskning, Uppsala.

Nilsson, Ö. *Högt i tak*.(1999), TCO, Stockholm.

Towards Flexible Organisations. (1996), NUTEK, Stockholm.
Persson, B. (1999), *Självanställningen – en ny arbetsmarknadsinstitution för 2000-talet*. Kristianstad.
Partnerskap för en ny arbetsorganisation. (1997), Europeiska unionens bulletin, tillägg 4/97. Europeiska kommissionen, Luxemburg.
Rättigheter i arbetslivet. SKTF:s bidrag till debatten om reformerad arbetsrätt. (1999), Skrift från SKTF, Stockholm.
Tid och ork. Arbetstiden – en hälsofråga. (1998), Arbetarskyddsnämnden, Stockholm.
Unga och arbete. Delbetänkande från Ungdomspolitiska kommittén. SOU 1997:40, Stockholm.

Stafettpinnar

Förslag, uppslag och idéer

Vi lever i en tid som har förändrats på ett sätt som ibland känns omtumlande. Människor i arbetslivet måste kunna känna en grundläggande tillit till samhällets resurser även om de stukturella villkoren förändras. Detta är en förutsättning för att tillväxten skall öka.

Arbetslivsdelegationen har i sitt betänkande visat en rad förändringar som sker i arbetslivet och som påverkar individens förutsättningar. Avsikten är att skapa en mångfacetterad bild som kan utgöra en grundläggande beskrivning av arbetslivet idag med de hinder och möjligheter som finns för individen.

Beskrivningen visar tydligt att det krävs en hel del förändringar för att utveckla dagens arbetsliv. Förändringar och förbättringar för individen kräver ett nätverk av resurser som griper in i hela livssituationen. Samtidigt krävs ökade förutsättningar för det egna ansvaret att själv kunna påverka och styra sitt arbetsliv.

Delegationens anser att arbetet med att vidareutveckla förslag till lösningar på en rad frågor är nästa steg. I arbetet med betänkandet har delegationen haft olika idéer och uppslag. De flesta är omfattande och kräver ytterligare tid att utveckla. Mot denna bakgrund avlämnar delegationen i första hand ett antal stafettpinnar i form av förslag/idéer/uppslag för fortsatt bearbetning. Inom området för mobbning och kränkande särbehandling överlämnas ett särskilt förslag.

Den nya tryggheten

Stafettpinne 1

Arbetslivsdelegationen föreslår att ett nytt trygghetssystem för individen utvecklas som bättre motsvarar behoven i dagens och morgondagens arbetsliv.

Gränslandet mellan att vara i arbete eller att vara utan arbete är idag problematisk, sett ur ett individperspektiv. Brister i det sociala trygghetssystemet gör att samhället inte kan parera individens behov av stöd som möjliggör utveckling och flexibilitet.

Delegationen anser att det är dags att se över det sociala trygghetssystemet relaterat till anställningsformer så att det får en struktur som överensstämmer med ett arbetsliv i förändring.

Att orka hela arbetslivet

Stafettpinne 2

> Arbetslivsdelegationen föreslår att regeringen i samverkan med arbetsmarknadens parter, myndigheter och forskare genomför ett brett utvecklingsprogram för att ta fram förslag på hur fler kan beredas möjlighet att arbeta till ordinarie ålderspension.

I livets olika skeden har individen ork, möjligheter osv. att arbeta olika mycket. Om man ser arbetslivet som något som pågår under större delen av vårt vuxna liv blir det viktigare med planering för att orka hela arbetslivet. År 1992 var den genomsnittliga faktiska pensionsåldern 59 år och idag är den sannolikt ännu lägre.

Inflytande över sina arbetsvillkor, arbetstider, kompetensutveckling och arbetsmiljö är medel för att individen skall kunna orka ett helt arbetsliv. Arbetsgivare som kan möta den anställdes önskemål och behov skapar ett kreativt klimat på arbetsplatsen, vilket ökar tillväxten. Anpassning och rehabilitering skall erbjudas om individen drabbas av nedsatt arbetsförmåga. Om man vill höja den faktiska pensionsåldern måste arbetsvillkoren vara sådana att detta blir möjligt.

Ett arbetsliv för alla åldrar

Stafettpinne 3

> Arbetslivsdelegationen föreslår att "generationsbryggor" byggs i arbetslivet för att skapa arbetsplatser för alla åldrar.

Många kommer att pensioneras under de närmaste åren samtidigt som allt färre ungdomar kommer in på arbetsmarknaden. Under 2000-talets första decennium beräknas ca 120 000 personer fler att lämna arbets-

marknaden än vad som tillkommer. Detta innebär att färre skall försörja fler, risk för arbetskraftsbrist uppstår, svårt att rekrytera unga till vissa yrken, många lämnar arbetslivet i förtid osv. Samhället och arbetslivet står inför stora svårigheter att försöka överbrygga gapet mellan de ungas och äldres erfarenheter och kunskaper samt att stimulera de äldre att arbeta fram till pensionsålder. Processer i arbetslivet måste utvecklas för att stimulera ett nytänkande som skapar arbetsplatser för alla åldrar. Åtgärder som stimulerar intresset att anställa och behålla äldre på arbetsmarknaden måste vidtas.

Kompetensutveckling

Stafettpinne 4

Arbetslivsdelegationen föreslår individuella kompetenskonton för alla i arbetslivet.

Individens makt och möjligheter att få inflytande över sin kompetensutveckling måste stärkas, vilket är särskilt viktigt för personer med tillfälliga anställningar.

Kompetensutvecklingen har stor betydelse för individen ur flera perspektiv. Det gör att individen blir anställningsbar över tid, individens bidrag till tillväxten ökar, ökad arbetstillfredställelse och arbetsglädje m.m. Kompetensutveckling ger också en grund för individen att utvecklas.

Stafettpinne 5

Arbetslivsdelegationen föreslår att arbetet med att avsätta resurser till verksamhetsrelaterad kompetensutveckling fullföljs.

Det måste finnas strategier för hur behov av kompetensutveckling planeras och genomförs i arbetslivet. Kompetensutveckling måste ske regelbundet för alla.

En verksamhet är beroende av att det finns förmåga till förändring. De ökade kraven på kompetensutveckling måste kunna tillgodoses i arbetslivet genom att resurser avsätts för detta.

Ledarskap och arbetsmiljö

Stafettpinne 6

Arbetslivsdelegationen föreslår en "yrkesutbildning" för chefer/ledare med särskild inriktning på de kunskaper om mångfald, mänskliga och sociala relationer, samt arbetsmiljö som behövs i dagens och morgondagens arbetsliv.

Ledarskapskompetensen i arbetslivet är av central betydelse för tillväxt, arbetslivets utveckling och hantering av arbetsmiljöfrågorna. Kraven på chefer och arbetsledare ökar både i styrka och omfattning. Arbetsplatsens mångfald med olika åldrar, kön nationalitet osv. kräver stora kunskaper. Flexibiliteten i arbetslivet gör att ledarens/chefens behov av kunskaper om människors levnadsvillkor ökar. Ledarskap måste betraktas som ett yrke istället för att rollen ses som ett komplement till en specialist- eller samordningsfunktion.

Utifrån delegationens erfarenheter och kunskaper framstår behovet av kvalificerad ledarutbildning som angeläget. En del yrken har börjat att orientera sig mot särskild ledarskapsutbildning kopplad till yrkesutbildningen. Det normala är dock att specialister och kunniga personer inom ett yrke rekryteras till chef/ledare utan särskilda krav på grundläggande kunskaper om ledarskap.

Tystnaden på arbetsplatsen

Stafettpinne 7

Arbetslivsdelegationen föreslår att yttrandefrihet och meddelarfrihet tydliggörs och förstärks för alla arbetstagare.

Dagens arbetsmarknad präglas av en hård konkurrens om jobben. Detta har bidragit till att tystnaden har ökat på våra arbetsplatser. Av rädsla för att förlora sitt arbete är det många som inte framför kritiska synpunkter på sin arbetsplats. Detta klimat är i stor utsträckning hämmande för kreativiteten hos enskilda arbetstagare och för arbetsteamet. En öppen debatt och dialog på arbetsplatsen är av oerhörd vikt för att skapa en kreativ arbetsmiljö och därmed även ökad tillväxt.

Forskningen som resurs i arbetslivet

Stafettpinne 8

> Arbetslivsdelegationen föreslår att särskilda resurser även i fortsättningen satsas på forskning som rör arbetslivsområdet. Arbetslivsdelegationen föreslår att arbetslivsstatistiken utvecklas så att nya tendenser fångas upp och utvecklingen på arbetslivsområdet kan följas över tid.

Arbetslivsforskningen är av stor betydelse för framtiden för att förstå sammanhangen i ett arbetsliv där bl.a. psykosociala arbetsmiljöförhållanden får allt större betydelse. Arbetslivsforskningen och arbetslivsstatistiken har främst varit baserad på mäns villkor och arbetsmiljöer vilket lett till att kvinnors arbetsmiljöer kommit i skymundan . Det finns därför skäl till att inom ramen för arbetslivsforskningen fokusera mer på kvinnors arbetsvillkor och arbetsmiljöer. Det finns flera incitament till att arbetslivets ledare och ansvariga kan använda sig av resultat från forskning. Informations- och erfarenfarenhetsutbytet mellan forskare och arbetsmarkandens aktörer behöver intensifieras för att öka kunskaperna om dagens arbetsliv och det är väsentligt att finna vägar för hur detta kan ske.

Sverige som ordförandeland i EU

Stafettpinne 9

> Arbetslivsdelegationen föreslår att arbetslivsfrågorna ur ett individperspektiv sätts högt på agendan under den tid Sverige är ordförandeland i EU.

Sverige har i ett europeiskt perspektiv mycket goda kunskaper och erfarenheter om vilka faktorer som skapar en kreativ arbetsmiljö för individen. Att sätta individen i fokus för arbetslivsfrågornas utveckling och förändring blir allt viktigare. Sverige har kommit långt i detta hänseende även om mycket återstår att göra. Genom en diskussion under ordförandeskapet kommer det europeiska perspektivet även att berika den svenska arbetslivsdebatten.

Företagshälsovård

Stafettpinne 10

> Arbetslivsdelegationen anser att alla arbetsplatser bör ha tillgång till företagshälsovård som en resurs i arbetsmiljöarbetet.

Arbetsmiljöarbetet kommer att betyda mer i framtidens arbetsliv eftersom förändringar på arbetsplatsen sker i allt snabbare takt och betydelsen av framförallt den psykosociala arbetsmiljön ökar. Behovet av externa resurser ökar som en positiv kraft i arbetsmiljöarbetet.

Rådgivning och metodutveckling kommer att behövas för att tillgodose flexibiliteten i arbetslivet t.ex arbetsmiljökunskaper för tillfälligt anställda. Nya faktorer i arbetslivet ger anledning till en omprövning av synen på företagshälsovården.

Arbetsmiljöfrågor för de allra minsta företagen

Stafettpinne 11

> Arbetslivsdelegationen föreslår att kostnadsfri rådgivning och stöd i arbetsmiljöarbetet för små företag utvecklas.

Arbetsmiljöarbetet i små företag har andra förutsättningar än större arbetsplatser och framför allt mindre resurser. De strukturella förändringarna som tidigare beskrivits berör även arbetsmiljön i dessa företag. Det är svårt att kunna klara av en bra arbetsmiljö på små arbetsplatser t.ex. i serviceföretag, jourbutiker där den psykosociala arbetsmiljön får allt större betydelse.

Kvalitetskrav vid upphandling

Stafettpinne 12

> Arbetslivsdelegationen föreslår att krav på kvalitetssäkring av en god arbetsmiljö vid upphandling ställs.

Motivet till ökade krav på kvalitetssäkring vid upphandling måste innebära att den leverantör som erhåller uppdraget måste upprätthålla en god arbetsmiljö. Arbetsmiljön har stor betydelse för tjänstens eller pro-

duktens kvalitet. Den offentliga upphandlingen har med framgång tidigare använts för att driva på en positiv utveckling när det gäller t.ex. miljövänliga produkter. Detta borde även gälla arbetsmiljön.

Arbetsmarknad och kön

Stafettpinne 13

Arbetslivsdelegationen föreslår att arbetsmarknadspolitiska åtgärder skall omsättas utifrån individens förutsättningar oavsett kön.

I dagens arbetsmarknadspolitiska resursanvändning får kvinnor sämre tilldelning t.ex. vid kompetensutveckling, omskolning, rehabilitering vid arbetsskador. Förändringarna i dagens arbetsliv förstärker denna tendens.

Mobbning och kränkande särbehandling

Mobbning är den vanligaste formen av kränkande särbehandling i arbetslivet. Närmare 250 000 personer upplevde sig mobbade av arbetskamrater eller chefer under ett år, visar SCB:s arbetsmiljöundersökning från 1997. Det motsvarar ca åtta procent av de anställda. Mobbning och trakasserier är några former av arbetsskador som anmäls i allt större omfattning. Definitionen av mobbning är "...upprepade kränkande handlingar mot en person som har svårt att försvara sig."

Att bli orättvist behandlad i arbetslivet är inte samma sak som att utsättas för diskriminering. Ingen ska behöva bli utsatt för diskriminering. Lagstiftning finns för särskilda grupper men debatten och lagstiftningen behöver omfatta alla. Därför finns det anledning till att se över lagstiftningen i syfte att skapa en helhet.

Dålig organisation, svag ledning, liksom neddragningar och därmed ökande stress i arbetslivet är grogrund för mobbning. Mobbningen har i stort sett samma omfattning i offentlig som privat sektor, den drabbar kvinnor och män lika, men fler äldre än yngre utsätts.

Mobbningen är vanligast i hierarkiska organisationer, som t.ex. vården, kyrkan, polisen. Hälften av de som upplever sig som mobbade utpekar kolleger som de skyldiga till mobbningen. Den andra hälften upplever att det är chefen som mobbar. Det är således troligen vanligare att chefer mobbar eftersom de är förhållandevis få. Det är fler män än kvinnor som mobbar, de flesta chefer är ju män. Starka kvinnor kan få bekymmer med svaga chefer. Det är vanligast att män mobbar män och kvinnor mobbar kvinnor, framför allt som en följd av den könsuppdelade arbetsmarknaden. Det är ovanligt att kvinnor mobbar män och att underordnade mobbar överordnade. Det förebyggande arbetet för att förhindra att mobbning uppkommer är naturligtvis det viktigaste, men trots allt visar trenden på att mobbning på arbetsplatserna inte minskar. Detta är naturligtvis också ett problem ur effektivitetssynpunkt eftersom en arbetsplats där mobbning förekommer koncentrerar en del av sina resurser på den interna konflikten och det uppstår ett "energiläckage" som drabbar verksamheten. Lagstiftning mot mobbning och kränkande särbehandling fyller en viktig funktion men det

behövs förebyggande arbete, samordning och kompletterande åtgärder för att lyckas.

En vanlig uppfattning hos allmänheten är att mobbning beror på den mobbade själv, men forskning visar att mobbningens orsaker snarare ska sökas i organisationen än hos personen. Goda arbetsmiljöer uppvisar inga mobbningsfall. Duktiga och envetna personer som engagerar sig hårt i arbetet är i riskzonen. Om de pekar på missförhållanden kan de ses som angivare av chefer och arbetskamrater.

Konsekvenserna av kränkande särbehandling, eller mobbning, kan i allvarliga fall leda till att någon får skulden och stöts ut från arbetsplatsen, ofta med långvarig sjukskrivning och förtidspension som följd. I vissa fall slutar den mobbade som rättshaverist i sitt försök att få upprättelse. Om inget görs för att förändra arbetsorganisation eller ledning är risken stor för att nya syndabockar utpekas på arbetsplatsen.

Sjukfrånvaron hos dem som har anmält mobbning som arbetsskada är i genomsnitt 120 dagar för kvinnor och 110 dagar för män. Enligt en skattning *avseende hela landet*, gjord av försäkringskassan i Blekinge, kan *årligen* mellan 10 000 och 30 000 långtidssjukskrivningar förknippas med mobbning, och mellan 100 och 300 självmord. Det är mellan två och fem gånger så många som de som årligen dör genom fysiska olycksfall i arbetet."

De allra flesta mobbningsfall följer samma mönster och följer en s.k. "mobbningsspiral". I botten ligger ofta dålig arbetsorganisation, svaga chefer och därigenom olösta sakproblem. Det ger utrymme för ett informellt negativt ledarskap. Obestämda känslor av hot gör att revir och maktpositioner upprättas eller förstärks. Misstämningen breder ut sig, problemlösningen avstannar, irritationen vänds mot en person, som står alltmer ensam och börjar försvara sig eller förstärka sitt beteende. Attityderna hårdnar, bagateller förstoras, den utpekade hamnar i djup kris. Ingen försvarar henne/honom och personen stämplas som omöjlig att samarbeta med. Ledningen dras in. Man försöker bli av med syndabocken vars personlighet – inte duglighet – ifrågasätts.

Ofta upptäcker arbetsgivaren alldeles för sent vad som pågår, men även då kan – och ska – arbetsgivaren agera. Det framgår klart och tydligt i Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter mot kränkande särbehandling. Norsk forskning visar att ca fem procent av arbetskraften utsätts systematiskt för negativ behandling och har svårt att försvara sig, att 14 procent anser att mobbning på deras arbetsplats är en allvarlig belastning i det dagliga arbetet och att 27 procent anser att mobbning har försämrat effektiviteten på deras arbetsplats samt att det går att göra något åt mobbning – om cheferna klart och tydligt i ord och – allra viktigast – i handling visar att här accepterar vi inte mobbning.

Det är enligt arbetsmiljölagen och Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om internkontroll arbetsgivaren som har ansvaret för det förebyggande arbetet mot mobbning, men arbetsgivaren har ofta svårt att se sambandet mellan mobbning, stress och dålig arbetsmiljö, och ofta mobbar också chefen. Facken och skyddsombuden har också många gånger svårt att ta tag i mobbning där deras arbetskamrater är inblandade. Företagshälsovården kan inte agera utan en beställning från arbetsgivaren.

Det är svårt att få mobbning godkänd som arbetsskada. Det finns mycket pengar att spara på att förhindra mobbning och klara upp mobbningsfall. Beräkningar som tidningen Arbetsmiljö låtit göra i tre långvariga mobbningsfall där arbetsgrupper varit inblandad visar att kostnaden per fall blir runt 2 miljoner kronor. Och då är inte samhällets kostnader för sjukskrivning, läkarvård och mediciner inräknade. Med tanke på de svåra och dyra konsekvenserna av mobbning är det anmärkningsvärt att inte fler mobbade får hjälp. En av anledningarna till detta är sannolikt att samhällets kostnader inte vägs samman till en helhet utan hänförs till olika områden i den offentliga verksamheten.

Det som beskrivs som mobbning och kränkande särbehandling har i en överväldigande majoritet av fallen sin början i högst sakliga motsättningar som aldrig konfronteras i klartext och som därmed så småningom personifieras. En grogrund är ökad stress, lägre bemanning där färre anställda skall utföra mer. Samarbete över yrkesgränser där olika kulturer möts leder till ökad press. Toleransen minskar för personer som avviker och har avvikande åsikter. Den kränkande särbehandlingen uppstår när människor börjar fara illa i en infekterad konflikt och det gör de oftast på båda sidorna. Kränkningar upplevs på ömse håll, vilket gör att det knappast handlar om särbehandling. Situationen skapar upplevelser som inte går att reglera via föreskrifter och lagar.

Både den som mobbas och den som mobbar kan ha bra, vettiga, väl underbyggda idéer. Problemet är bara att de inte har samma idéer. På arbetsplatser där en idé, en metod eller en princip måste väljas är det någon som vinner och någon som förlorar. Förlusten kan upplevas som kränkande. Människor som är starkt identifierade med sina åsikter kan ha svårt att lämna dem och de ger ideligen bränsle till konflikter. En chef kan i regel sätta stopp för detta destruktiva förlopp.

Det är alltså ganska lätt att förstå samtliga parter i en mobbningssituation. Faran med hjälpare av alla kategorier som enbart lyssnar på en part är att de kan förvandlas till stjälpare genom sin identifikation med offret. En läkares, terapeuts etc. lojalitet med sin klient blir problematisk vid inblandning i konflikter med flera aktörer.

En hel del fall av kränkande särbehandling är helt enkelt individuella personalproblem. Utstötningen har sitt upphov i outtalad, men

berättigad kritik gentemot en person, som alltså aldrig får feedback och därigenom ingen möjlighet att korrigera sitt beteende, vilket på sikt leder till samarbetsproblem. I andra fall rör det sig om individproblem som blir grupproblem p.g.a. personalansvarigas rädsla för att ta itu med problemen.

Den klassiska syndabocken finns, men tillhör en minoritet bland de identifierade offren för kränkande särbehandling. En annan typ av "oskyldiga" är de som hamnar på kollisionskurs med omgivningen för att de vågar påpeka oegentligheter och missförhållanden. De kallas på amerikanska för "whistle blowers" och har ofta ett stort mått av civilkurage. Är motparten feg och dessutom har ett maktövertag används detta ofta för att oskadliggöra hotet, t.ex. genom utfrysning, hot eller trakasserier. Detta kan kopplas till debatten om den ökade tystnaden på svenska arbetsplatser som pågått de senaste åren. Den s.k tystnaden i arbetslivet behandlar delegationen under ett annat avsnitt i detta betänkande.

Det finns ett utbrett offertänkande i mobbningsdebatten. Den kränkte är givetvis ett offer och mobbarna är offer för arbetssituationen. Den som har ansvar är chefen. Självfallet ska inte kränkande särbehandling få förekomma, men det gagnar ingen att sätta denna etikett på en mängd olika problem i arbetslivet där människor känner sig illa behandlade. Det är bättre att kalla problemen vid deras rätta namn, oklara befattningsbeskrivningar, överbelastade chefer, bristande kommunikation mellan medarbetare och mellan medarbetare och chefer. Den aktuella lagstiftning som finns på detta område skyddar den utsatta till viss del men reglerna för att få sitt ärende rättsligt prövat och rehabilitering för den mobbade har en del brister. Rehabilitering måste t.ex. kunna anordnas på en annan arbetsplats än där han/hon utsatts för mobbing om det inte går att förhindra att mobbningen upprepas.

Det förekommer att den mobbade blir omplacerad, men om han/hon inte godtar omplaceringen kan den mobbade sägas upp. Den som utsatts för mobbning och blir omplacerad måste kunna få veta skälen till omplaceringen och kunna ha synpunkter på detta utan att behöva riskera sin anställning.

Arbetsgivaren omfattas idag av arbetsmiljölagens bestämmelser om att motverka mobbning och trakasserier. Särlagstiftning som jämställdhetslagen ger starkare skydd för den som anser sig ha blivit utsatt för sexuella traksserier. Den arbetsgivare som får kännedom om att en arbetstagare anser sig ha blivit utsatt för sexuella trakasserier ska utreda omständigheterna och vidta de åtgärder som skäligen kan krävas för att förhindra fortsatta sexuella traksserier. Om arbetsgivaren underlåter att vidta åtgärder kan arbetstagaren erhålla allmänt skadestånd. Motsvarande regler har införts avseende etnisk diskriminering och diskrimine-

ring på grund av funktionshinder respektive sexuell läggning. Man kan ifrågasätta om inte dessa regler borde utsträckas till att gälla mobbning och trakasserier generellt.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis konstaterar delegationen att kränkande särbehandling i form av mobbning är ett problem i arbetslivet som orsakar stort lidande för individen, minskad effektivitet på arbetsplatsen och höga kostnader för samhället. Det förebyggande arbetet lyckas inte alltid och en mobbningssituation uppstår. Det saknas i detta läge effektiva metoder för att stödja och rehabilitera den mobbade.

Det finns brister i det förebyggande arbetet för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö trots att Arbetsmiljölagen kräver att internkontroll upprättas på arbetsplatsen. Internkontrollen är en möjlighet att förebygga kränkande särbehandling. Internkontroll innebär att arbetsgivaren upprättar ett systematiskt arbete med att se till att arbetsmiljöreglerna uppfylls. Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om kränkande särbehandling ger ett mer uttalat stöd till individen och framhåller arbetsgivarens ansvar för att förebygga och förhindra att kränkande särbehandling uppstår på arbetsplatserna. Det vore ett steg framåt om dessa regler blev mer kända och att både arbetsgivare och anställda arbetade mer förebyggande genom att upprätta policy-dokument och handlingsplaner för att hindra kränkande särbehandling. I maj i år trädde nya lagar om diskriminering i kraft men det är ännu för tidigt att säga hur det kan bidra till att motverka mobbning i arbetslivet. Det lagstadgade skyddet för den som uttsatts för mobbning måste betraktas som bräckligt. Det är få ärenden som blir rättsligt prövade och den som utsatts för mobbning upplever att inte bli tagen på allvar av samhället och känner vanmakt eftersom man förhindras att få sin sak prövad i en rättslig instans. Det är också svårt att få mobbning godkänd som arbetsskada. En prövning enligt arbetsskadelagstiftningen bör också innefatta att den som utpekas som mobbare bör få ge sin syn på ärendet.

Det lagliga skyddet mot mobbning är självklart en viktig del men det förebyggande arbetet är naturligtvis det centrala för att förhindra mobbning. Utbildning och information på arbetsplatser till i första hand chefer och arbetsledare är avgörande. Ett fungerande internkontrollsystem på arbetsplatsen är en annan pusselbit liksom handlingsplaner och en tydlig policy från ledningen.

Det finns en medmänsklig sida av mobbningen som har tagits upp i flera rapporter. När en anställd har en arbetssituation som trots förebyggande insatser går från utsatthet till mobbning så hamnar individen i

en kris. Behovet för den mobbade att ha en medmänniska att kontakta som har tid och möjlighet att lyssna blir akut. I denna situation har personalansvariga eller andra arbetsgivarrepresentanter såväl som fackliga företrädare svårt att fylla denna funktion. Detta beror på flera orsaker. Det är svårt att lyssna och samtidigt företräda anställda/medlemmar och/eller vara involverad i förhandlingsprocessen m.m.

När mobbning uppstår på en arbetsplats är det ett antal aktörer inblandade. Det är bl.a. arbetsgivaren – personalhandläggaren, facket, arbetskamrater, företagshälsovård, yrkesinspektion och den mobbade. Alla har givna roller och det är svårt för den mobbade att vända sig till någon för att få stöd.

Den utsatte faller lätt igenom systemet då ansvaret för mobbning ligger på flera parter och på olika nivåer. Vem som bär det yttersta ansvaret för att kränkande särbehandling i det enskilda fallet lyfts fram och åtgärdas är oklart och det är därför av stor vikt att klargöra ansvarsfördelningen mellan arbetsgivaren, samhället och den enskilde.

Arbetslivsdelegationen föreslår att

ansvarsfrågan och eventuella brister i lagstiftningen vad gäller mobbning i arbetslivet och behovet av forskning kartläggs.

Arbetsgivaren kan inte fritas från sitt ansvar men dessutom har även medarbetare och andra på arbetsplatsen ett ansvar. Frivilligorganisationer inom andra områden är exempel på hur människor kan stödjas i krissituationer och kan vara en förebild i detta sammanhang. Brottsofferjouren, kvinnojouren, Noaks ark m.fl. är viktiga delar av det frivilliga sociala nätverket inom samhällets ram. Det finns redan idag stödorganisationer för mobbade, men de har liten geografisk täckning och/eller små resurser för att täcka ett landsomfattande behov. Dessa nätverk behöver få stöd för att vidareutvecklas.

Det är dock viktigt att framhålla nödvändigheten av samordning av frivilliga och professionella resurser samt att konstatera att samhället har ett övergripande ansvar vad gäller människor som utsätts för mobbning i arbetslivet. Det går inte att enbart lämna ansvaret för stöd och hjälp på frivilliga krafter. Insatser genom samordnade resurser och frivilligarbete kan på sikt ge en intäkt pga av minskade kostnader för sjukvård, rehabilitering osv. Detta oaktat den medmänskliga aspekten.

Arbetslivsdelegationen föreslår att

regeringen beviljar 2 miljoner kronor per år under 3 år till ett resurscentrum för att skapa förutsättningar för ett långsiktigt frivilligarbete till stöd för mobbade genom att utveckla och samordna kunskaper och resurser i arbetslivet.

Projektkostnaden om 2 miljoner/år motsvarar genomsnittskostnaden per år för en person som utsatts för mobbning. Projektkostnaden uppstår endast initialt eftersom verksamheten på sikt kan utveckla andra finansieringsformer t.ex genom samverkan med arbetsmarknadens parter, berörda myndigheter mfl. som kan ha intresse av att verksamheten fortsätter.

Projektet bör samordna kunskaper och resurser för mobbade som ligger utanför de uppdrag som åligger berörda myndigheter, förmedla rådgivning till såväl den som utsatts för mobbning som för den som utpekats som mobbare. I projektets uppgifter bör även ingå att inventera och utveckla rehabiliteringsmetoder för de som drabbats. Kunskapsspridning, information, utbildning samt att utveckla samverkansformer som kan förkorta den oftast långdragna och kostnadskrävande process som mobbning innebär, är andra uppgifter som bör ligga inom projektets ram. Projektet bör följa och initiera forskning inom området.

Delegationen anser att verksamheten bör utvecklas i nära samarbete med de frivilliga nätverk som finns för mobbade, arbetsmarknadens parter, yrkesinspektionen, försäkringskassan, forskare och enskilda experter som utvecklat stor kunskap inom juridik och behandling för denna målgrupp. Vidare anser delegationen att projektets viktigaste uppgift skall vara att stödja den mobbade i den akuta krisen.

Referenser

Berlin, E., Enqvist, J. (1998), *Mobbningsboken. Så bryter du mobbningsspiralen.*FFA, Stockholm

Einarsen, Ståle m.fl. (1998), *Mobbning och svåra personalkonflikter,* Stockholm.

Eklund, M., Laszlo (1990), *Luft-buren.* TCO, Säter

Fredriksson, A. och M. (1995), *De elva sammansvurna*, Stockholm.

Jämos handbok om sexuella trakasserier (1997), Stockholm.

Kränkande särbehandling i arbetslivet (1998), Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling (AFS 1993:17), Solna.

Lenner Axelsson, B., Thylefors, I. (1997), *Om konflikter. Hemma och på jobbet.* Stockholm

Leymann, H. (1992), *Manligt och kvinnligt vid vuxenmobbning*, Arbetarskydsstyrelsen, Solna

Schéele, A. von (1993), *Mobbning. En arbetsmiljöfråga.* Arbetarskyddsnämnden

Wennberg, L. (1997), *Upptäck hela resursen! Om kvinnligt och manligt sätt i arbetslivet.* Stockholm.

Zachariassen, B. (1989), *Första stenen,* TCO, Stockholm.

Kommittédirektiv

Arbetslivsdelegationen

Dir. 1998:62

Beslut vid regeringssammanträde den 17 juni 1998

Sammanfattning av uppdraget

Delegationen skall hämta in och sprida kunskap om arbetslivsområdet i syfte att främja en positiv utveckling av det moderna arbetslivet. Delegationen skall identifiera betydelsefulla utvecklingstendenser i arbetslivet samt beskriva och analysera särskilt angelägna problemområden. Delegationen skall vara ett forum där forskare, arbetsmarknadens parter, myndighetsexperter och andra med kunskap och intresse inom området kan mötas.

Utgångspunkter för uppdraget

Ett arbetsliv i förändring

Många olika faktorer har bidragit till de förutsättningar och villkor som nu gäller i arbetslivet. I huvudsak är förändringarna positiva. Förändringarna bidrar till ökad produktivitet, tillväxt och sysselsättning. Ny teknik har minskat andelen fysiskt belastande arbetsuppgifter och nya sätt att organisera arbetet ger möjlighet till en högre grad av delaktighet och kompetensutveckling för den anställde. Det moderna arbetslivet skapar möjligheter man kan också innebära att nya problem och risker uppstår.

Arbetsmarknad

Under 1990-talets början hade vi en ekonomisk utveckling som ledde till kraftigt ökad arbetslöshet för både kvinnor och män. Trenden har nu vänt och sysselsättningen ökar samtidigt som villkoren i arbetslivet på många sätt förändras.

Antalet anställda i mer flexibla anställningsformer har ökat. Många av de nya jobben är visstidsanställningar i form av projektanställningar och tillfällighetsarbeten. Några har själva valt projektanställning, som i sin tur kan leda till fast anställning. Andra har svårt att få fast anställning på grund av otillräcklig eller ej efterfrågad kompetens.

Utvecklingen inom informationssystem- och informationsteknikområdet ger möjlighet till ökad flexibilitet av arbetets förläggning både i tid och rum. Att helt eller delvis arbeta på distans blir vanligare.

I en konjunkturuppgång är det viktigt att uppmärksamma arbetslivsfrågorna. Nya företag och företag i tillväxt bör ges kunskap, råd och stöd till att skapa en god arbetsmiljö och därmed goda produktionsvillkor. För att uppnå en fortsatt ökad sysselsättning är det viktigt att skapa hållbara och utvecklingsbara produktionsförutsättningar. Personal-, ledningss- och arbetsmiljöfrågor blir i detta sammanhang alltmer betydelsefulla.

Arbetsorganisation

På en alltmer internationell marknad har ökad konkurrens mellan företagen påskyndat en utveckling mot en ökad flexibilitet i produktion och organisation. Den arbetsorganisatoriska utvecklingen har i stor utsträckning fört med sig ökade möjligheter till ansvar och medinflytande för de anställda. Men utvecklingen ställer också ökade och delvis förändrade krav på arbetskraften. För att svara mot förväntningarna bör de anställda, förutom att ha en god yrkesmässig kompetens, också vara beredda att ta ett ökat ansvar och vara mångkunniga, flexibla, kreativa och socialt kompetenta. I huvudsak är förändringarna positiva, men kraven kan också leda till för hög belastning för de anställda.

Olika former av kompetensutveckling är nödvändiga för en väl fungerande arbetsmarknad och för att upprätthålla Sveriges långsiktiga utbildningskraft. Kompetensutveckling är också nödvändig för att motverka utslagning av anställda som inte helt uppfyller eller orkar med kraven.

Psykosocial arbetsmiljö

De omfattande arbetsorganisatoriska förändringar som genomförts på arbetsplatserna under senare år har gett ökad kunskap om förändringsprocesser och om vilka faktorer som är betydelsefulla för väl fungerande arbetsgrupper.

Förändringarna på arbetsmarknaden och ökade krav på flexibilitet, produktivitet och effektivitet kan, om det finns brister i arbetsorganisation och ledarskap, medföra en risk för att det psykosociala klimatet på arbetsplatserna och därmed även konkurrenskraften påverkas negativt. Det finns bland annat en ökad risk för samarbetsproblem och kränkande särbehandling.

Resultat från studier och forskning visar att den upplevda stressen ökat. Det är sedan tidigare belagt att det finns en tydlig koppling mellan psykosocial belastning och fysiska hälsoproblem i form av besvär i rygg, axel och nacke. Underbemannade organisationer kan begränsa förutsättningarna att tillvarata de möjligheter till positiv utveckling som de moderna organisationerna ger. Underbemanning kan också medföra ökad risk för belastningsrelaterade besvär.

Resurser inom området

Hos myndigheterna med ansvar och uppgifter inom arbetslivsområdet pågår ett omfattande och betydelsefullt arbete för att säkerställa en god arbetsmiljö och främja ett arbetsliv som präglas av delaktighet, jämställdhet mellan kvinnor och män, samt en för produktion och individ utvecklande arbetsorganisation.

För forskning och utveckling inom arbetslivsområdet finns två myndigheter: Arbetslivsinstitutet (ALI), som utför forskning och Rådet för arbetslivsforskning (RALF), som finansierar forskning. Forsknings- och utvecklingsinsatserna har under de senaste åren i ökad grad inriktats mot områden arbetsorganisation och arbetsmarknad. Fokus har också riktats mot den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för belastningsrelaterade besvär.

Arbetarskyddsverket (AV) består av Arbetarskyddsstyrelsen (ASS) och Yrkesinspektionen (YI). AV har till uppgift att se till att arbetsmiljö- och arbetstidslagstiftningen efterlevs. ASS är central förvaltningsmyndighet för arbetsmiljö- och arbetstidsfrågor samt chefsmyndighet för YI. ASS ansvarar vidare för den officiella statistiken över arbetsskador och arbetsmiljö. YI är regional tillsynsmyndighet på arbetsmiljö- och arbetstidsområdet.

Jämställdhetsombudsmannen (JämO) har till uppgift att se till att jämställdhetslagen efterlevs. Jämställdhetslagens ändamål är att främja kvinnors och mäns lika rätt i arbetslivet.

Såväl ASS och JämO som forskningsmyndigheterna ALI och RALF har till uppgift att utarbeta och sprida information inom sina områden.

Uppdraget

Genom en förstärkt insats inom arbetslivsområdet, vill regeringen nu öka koncentrationen på arbetslivsfrågorna. Det är viktigt att få en samlad bild av utvecklingen och dess konsekvenser för både individer ochgrupper i arbetslivet. I detta syfte behövs ett forum där kunskap och erfarenhet från olika områden kan mötas. Utifrån den omfattande och snabba förändring som pågår inom arbetslivets olika områden finns starka skäl att intensifiera den offentliga debatten och erfarenhetsspridningen. En arbetslivsdelegation bör därför tillsättas.

Delegationen skall med utgångspunkt från befintlig kunskap beskriva viktiga utvecklingstendenser inom arbetslivsområdet samt på vilket sätt och i vilken omfattning individer och grupper kan komma att påverkas. Delegationen skall identifiera och analysera problemområden samt lämna förslag på åtgärder eller alternativt visa på behov av åtgärder.

Delegationen skall bereda tillfällen för sakkunniga inom området, arbetsmarknadens parter och andra intressenter att aktivt bidra till delegationens arbete. Delegationen skall genom olika aktiviteter bidra till en spridning av kunskap. Detta kan bland annat ske genom att arrangera konferenser och seminarier om viktiga arbetslivsfrågor.

Delegationen skall på olika sätt bidra till ökad kunskap och kompetens om den psykosociala arbetsmiljöns betydelse. Särskild vikt skall läggas vid arbetsgivarens kunskaper om betydelsen av förebyggande åtgärder. I detta sammanhang är det viktigt att delegationen medverkar till att förmedla konkreta erfarenheter från olika arbetsplatser.

Samråd

Det är viktigt att resultat från forskning inom området samt den kunskap och erfarenhet som finns hos arbetsmarknadens parter och arbetslivsmyndigheterna tas till vara. Delegationen skall därför i sitt arbete ha nära kontakt och samverkan med arbetsmarknadens parter, Arbetarskyddsverket, Arbetslivsinstitutet och Rådet för arbetslivsforskning. Vidare är det viktigt att den kunskap om och erfarenhet av bland annat

rehabilitering och arbetsmarknad som finns hos försäkringskassorna samt vid länsarbetsnämnder och arbetsförmedlingar tas till vara.

Delegationen skall i sitt arbete även samråda med Jämställdhetsombudsmannen (JämO).

För utredningsarbetet gäller regeringens direktiv till samtliga kommittéer och särskilda utredare om att pröva offentliga åtaganden (dir. 1994:23) och om att redovisa regionalpolitiska konsekvenser av framlagda förslag (dir. 1992:50), jämställdhetspolitiska konsekvenser (dir. 1994:124) samt konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet (dir. 1996:49).

Redovisning av uppdraget

Delegationen skall lämna en delredovisning av sitt arbete senast den 15 januari 1999. I delredovisningen skall ingå beskrivning av utvecklingstendenser inom arbetslivet. Delegationen skall slutredovisa sitt arbete senast den 15 juni 1999.

(Arbetsmarknadsdepartementet)

Medverkande

LEENA AVOTIE

är lektor och forskare på Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Hon disputerade 1998 med en avhandling som handlar om vilken roll skillnader mellan kvinnors och mäns värderingar och förhållningssätt spelar för kvinnors möjligheter att avancera till chefsbefattningar.

MONICA BREIDENSJÖ

är projektledare och utredare på TCO:s verksamhetspolitiska avdelning.

INGELA JOSEFSON

är professor och arbetslivsforskare vid Södertörns högskola och högskolan i Bodø, Norge. Hon har under 20 år arbetat som arbetslivsforskare med humanistisk inriktning.

MONICA LINDGREN

är fil.dr. och lektor i företagsekonomi vid Umeå Universitet. Hennes forskning handlar om förutsättningar för individer i organisationer. I sin avhandling studerade hon den kulturella relationen mellan individer i kunskapsföretag, speciellt revisions- och reklamföretag. Därefter har hon tillsammans med Nils Wåhlin studerat det moderna arbetslivet med två olika delprojekt inom detta; Människor som byter arbete ofta och deras identitetsskapande samt hur dessa människor bemöts av rekryterare och organisationer. För närvarande arbetar hon inom forskningsprogrammet *kvinnor som företagare* (ansvariga för detta program är Carin Holmquist och Elisabeth Sundin) där hon studerar kvinnor som startat fristående skolor och deras identitetsskapande. Hennes forskning rör teoretiska fält inom metod, genus och identitetsskapande.

LARS MAGNUSSON

är professor i ekonomisk-historia vid Uppsala Universitet och forskningsledare vid Arbetslivsinstitutet.

CARINA NILSSON

är utredare på löne- och arbetslivsenheten, LO.

PEDER REHNSTRÖM

är utredare vid SACO:s näringspolitiska enhet. Han är civilingenjör i industriell ekonomi, har tidigare varit lärare, forskare och chef för enheten *Industriell teknik och arbetsorganisation* vid Linköpings tekniska högskola samt direktör för Arbetslivsfonden i Östergötland

SVEN-ERIK SJÖSTRAND

är sedan 1978 professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och sedan 1995 innehavare av *Matts Carlgrens donationsprofessur i företagsekonomi*. Han är också styrelseordförande i högskolans Ekonomiska Forskningsinstitut (EFI) och leder där *Centrum för Företagsledning- och Arbetslivsfrågor*.

ELISABETH SUNDIN

är docent i företagsekonomi. Hon har varit verksam vid Tema Teknik och Social Förändring vid Linköpings universitet i drygt tio års tid. I den så kallade Kvinnomaktutredningen var hon som expert ansvarig för den del som behandlade "makten över, i och genom organisationer". Sundin är nu verksam vid Arbetslivsinstitutets Norrköpingsenhet och professor vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

ESKIL WADENSJÖ

är nationalekonom, professor i arbetsmarknadspolitik vid Institutet för social forskning vid Stockholms universitet. Han har i sin forskning framför allt behandlat arbetsmarknaden och arbetsmarknadspolitik, bl.a. invandringens effekter och de arbetshandikappade äldres och ungdomarnas ställning på arbetsmarknaden. Under de senaste båda åren

har han redigerat och medverkat i The Nordic Labour Market in the 1990's och Enterprise and the Welfare State och tillsammans med medförfattare utarbetat två läroböcker: Arbetsmarknaden och Socialförsäkringarna. För närvarande forskar han bl.a. om de äldres ställning på arbetsmarknaden.

MARIA RAVEGÅRD

arbetar med grafisk form och illustration. Hon har producerat betänkandets omslag och bilderna i avsnitt IV.

Statens offentliga utredningar 1999

Kronologisk förteckning

1. Nya förmånsrättsregler + Bilagor. Ju.
2. Steriliseringsfrågan i Sverige 1935-1975. Ekonomisk ersättning. S.
3. Yrkesfiskets konkurrenssituation. Jo.
4. God sed i forskningen. U.
5. Effektiva värme- och miljölösningar. N.
6. Effektivare Totalförsvarsstöd i Östersjöområdet. Fö.
7. Märk väl! Fi.
8. Invandrarskap och medborgarskap. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
9. Att slakta ett får i Guds namn. Om religionsfrihet och demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
10. Rasism, nynazism och främlingskap. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
11. Bör demokratin avnationaliseras? Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
12. Elektronisk demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
13. Etik och demokratisk statskonst. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
14. Den framtida kommersiella lokalradion. Ku.
15. Nytt system för prövning av hyres- och arrendemål. Ju.
16. Ökad rättssäkerhet i asylärenden. UD.
17. Garantipension och Bosättningstillägg för personer födda år 1937 eller tidigare. S.
18. Frågor till det industriella samhället. Ku.
19. Artikel 7 i EG:s varumärkesdirektiv. Ändringar i varumärkeslagen. Ju.
20. Sverige och judarnas tillgångar. UD.
21. Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder. S.
22. Den skyddade provinsen. En essä om demokratins värde och värdighet. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
23. Utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. Förslag till inriktning av nya mål 3 inom EG:s strukturfonder. N.
24. EG:s strukturstöd. Ny organisation för de geografiskt avgränsade strukturfondsprogrammen. N.
25. Samerna – ett ursprungsfolk i Sverige.
26. Införsel av beskattade varor. Fi.
27. Delta – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen. N.
28. Kontantmetod för småföretagare. Fi.
29. Internationell konflikthantering – att förbereda sig tillsammans. Fö.
30. Yttrandefriheten och konkurrensen – Förslag till mediekoncentrationslag. m. m. Ku.
31. Tillsyn över advokater m. m. Ju.
32. Utvecklingssamarbete på rättsområdet. Ju.
33. Bo tryggt – Betala rätt. Särskilda boendeformer för äldre samt avgifter för äldre- och handikappomsorg.. S.
34. Svenskt medborgarskap. Ku.
35. Fastighetsmäklarnämnden – effektivare tillsyn. Fi.
36. Likvidation av aktiebolag. Ju.
37. Underrättelsetjänsten – en översyn. Fö.
38. Följdleveranser i samband med export av krigsmateriel. UD.
39. Vuxenutbildning för alla? Andra året med Kunskapslyftet. U.
40. Demokratin i den offentliga sektorns förändring. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
41. Bevara dokumentärfilmens kulturarv. Åtgärdsförslag samt förslag till ett centrum för dokumentärfilm och en filmvårdscentral. Ku.
42. Ny luftfartslag. N.
43. Oberoende, ägande och tillsyn i revisionsverksamhet. Ju.
44. Öppen elmarknad. N.
45. Slutförvaring av kärnavfall. Kommunerna och platsvalsprocessen. M.
46. Ökade socialbidrag. En studie om inkomster och socialbidrag åren 1990 till 1996. S.
47. Mervärdesskatt – Frivillig skattskyldighet. Fi.
48. Lära av Estonia. Den andra delrapporten och slutredovisning. N.
49. Invandrare som företagare. Ku.
50. Skyddsjakt på varg. M.
51. Smittskydd, samhälle och individ. Del A+B. S.
52. Inkomstprövning av bostadstillägg till pensionärer. S.
53. Ekonomisk brottslighet och sekretess. Ju.
54. En ny tullag. Fi.
55. Konvergens och förändring. Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorerna. Ku.
56. Globaliseringen och demokratin. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
57. Rikstrafiken – En ny myndighet. N.
58. Löser juridiken demokratins problem? Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
59. Begränsad fastighetsskatt. Fi.
60. Kundvänligare taxi. N.
61. Brottsförebyggande arbete i landets kommuner. Ju.
62. Bilen, miljön och säkerheten. Fi.
63. Att lära och leda – En lärarutbildning för samverkan och utveckling. U.
64. Representativ demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.

KUNGL. BIBL.
1999 -06- 28
STOCKHOLM

Statens offentliga utredningar 1999

Kronologisk förteckning

65. Barnombudsmannen – företrädare för barn och ungdomar. S.
66. God vård på lika villkor? – om statens styrning av hälso- och sjukvården + 2 bilagor. S.
67. KÄRNAVFALL – metod – plats – miljökonsekvens. KASAMs yttrande över SKBs FUD-program 98. M.
68. Brandkatastrofen i Göteborg. Drabbade Medier Myndigheter. Ku.
69. Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. N.

Statens offentliga utredningar 1999

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Nya förmånsrättsregler + Bilagor. [1]
Invandrarskap och medborgarskap. Demokratiutredningens skriftserie. [8]
Att slakta ett får i Guds namn. Om religionsfrihet och demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [9]
Rasism, nynazism och främlingskap.
Demokratiutredningens skriftserie. [10]
Bör demokratin avnationaliseras?
Demokratiutredningens skiftserie. [11]
Elektronisk demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [12]
Etik och demokratisk statskonst.
Demokratiutredningens skriftserie. [13]
Nytt system för prövning av hyres- och arrendemål. [15]
Artikel 7 i EG:s varumärkesdirektiv.
Ändringar i varumärkeslagen. [19]
Den skyddade provinsen. En essä om demokratins värde och värdighet. Demokratiutredningens skriftserie [22]
Tillsyn över advokater m. m. [31]
Utvecklingssamarbete på rättsområdet. [32]
Likvidation av aktiebolag. [36]
Demokratin i den offentliga sektorns förändring.
Demokratiutredningens skriftserie. [40]
Oberoende, ägande och tillsyn i revisionsverksamhet. [43]
Ekonomisk brottslighet och sekretess. [53]
Globaliseringen och demokratin.
Demokratiutredningens skriftserie. [56]
Löser juridiken demokratins problem?
Demokratiutredningens skriftserie. [58]
Brottsförebyggande arbete i landets kommuner. [61]
Representativ demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [64]

Utrikesdepartementet

Ökad rättssäkerhet i asylärenden. [16]
Sverige och judarnas tillgångar. [20]
Följdleveranser i samband med export av krigsmateriel. [38]

Försvarsdepartementet

Effektivare Totalförsvarsstöd i Östersjöområdet. [6]
Internationell konflikthantering – att för bereda sig tillsammans. [29]
Underrättelsetjänsten – en översyn. [37]

Socialdepartementet

Steriliseringsfrågan i Sverige 1935-1975. Ekonomisk ersättning. [2]
Garantipension och Bosättningstillägg för personer födda år 1937 eller tidigare. [17]
Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder. [21]
Bo tryggt – Betala rätt. Särskilda boendeformer för äldre samt avgifter för äldre- och handikappomsorg. [33]
Ökade socialbidrag. En studie om inkomster och socialbidrag åren 1990 till 1996. [46]
Smittskydd, samhälle och individ. Del A+B. [51]
Inkomstprövning av bostadstillägg till pensionärer. [52]
Barnombudsmannen – företrädare för barn och ungdomar.[65]
God vård på lika villkor? – om statens styrning av hälso- och sjukvården + 2 bilagor. [66]

Finansdepartementet

Märk väl! [7]
Införsel av beskattade varor. [26]
Kontantmetod för småföretagare. [28]
Fastighetsmäklarnämnden – effektivare tillsyn. [35]
Mervärdesskatt – Frivillig skattskyldighet. [47]
En ny tullag. [54]
Begränsad fastighetsskatt. [59]
Bilen, miljön och säkerheten. [62]

Utbildningsdepartementet

God sed i forskningen. [4]
Vuxenutbildning för alla? Andra året med Kunskapslyftet. [39]
Att lära och leda – En lärarutbildning för samverkan och utveckling. [63]

Jordbruksdepartementet

Yrkesfiskets konkurrenssituation. [3]
Samerna – ett ursprungsfolk i Sverige. [25]

Kulturdepartementet

Den framtida kommersiella lokalradion. [14]
Frågor till det industriella samhället. [18]
Yttrandefriheten och konkurrensen – Förslag till mediekoncentrationslag m. m. [30]
Svenskt medborgarskap. [34]
Bevara dokumentärfilmens kulturarv. Åtgärdsförslag samt förslag till ett centrum för dokumentärfilm och en filmvårdscentral. [41]
Invandrare som företagare. [49]
Konvergens och förändring. Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorerna. [55]
Brandkarastrofen i Göteborg.
Drabbade Medier Myndigheter. [68]

Statens offentliga utredningar 1999

Systematisk förteckning

Näringsdepartementet

Effektiva värme- och miljölösningar. [5]
Utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. Förslag till inriktning av nya mål 3 inom EG:s strukturfonder. [23]
EG:s strukturstöd. Ny organisation för de geografiskt avgränsade strukturfondsprogrammen. [24]
Delta – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen. [27]
Ny luftfartslag. [42]
Öppen elmarknad. [44]
Lära av Estonia. Den andra delrapporten och slutredovisning. [48]
Rikstrafiken – En ny myndighet. [57]
Kundvänligare taxi. [60]
Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. [69]

Miljödepartementet

Slutförvaring av kärnavfall. Kommunerna och platsvalsprocessen. [45]
Skyddsjakt på varg. [50]
KÄRNAVFALL – metod – plats – miljökonsekvens. KASAMs yttrande över SKBs FUD-program 98. [67]

Arbetslivet är som ett kalejdoskop. Betraktaren ser olika bilder och hur dessa upplevs beror på åskådaren och på hur kalejdoskopet vrids. Det går inte att beskriva ett arbetsliv utan utgångspunkten måste tas i individens förutsättningar och de strukturella villkor som individen befinner sig i. Teknisk utveckling, nya organisationsformer och ökade krav på flexibilitet har givit nya utvecklingsmöjligheter men också ökat individens utsatthet i arbetslivet.

I betänkandet, vilket utformats som en antologi, beskrivs och analyseras aktuella trender och tendenser i arbetslivet av ett antal forskare och av arbetsmarknadens parter. Dessutom ges möjlighet att se Sverige i ett vidare perspektiv genom en beskrivning av aktuella tendenser i några andra EU-länder. Delegationen har även summerat den aktuella arbetslivsdebatten i Sverige med särskilt avseende på de aktuella trender och tendenser som behandlats i antologins bidrag. Betänkandet avslutas med ett antal "stafettpinnar" i form av förslag, uppslag och idéer.

Vi hoppas att detta skall bidra till såväl debatt som konkreta förbättringar i arbetslivet!

ARBETSLIVSDELEGATIONEN

fakta info direkt
Tel 08-587 671 00. Fax 08-587 671 71.
Box 6430. 113 82 Stockholm.
order@faktainfo.se www.faktainfo.se