

Rapport från konferensen

DET HÅLLBARA ARBETET

Arbetets museum 8–9 november 2012



Arbetets museum

FÖRORD	2
FÖREDRAG	4
Det goda arbetet och ansvarskedjan – globala utblickar	4
Många bollar i luften och några på golvet – hållbart och ohållbart arbete	11
PANELDISKUSSION DET HÅLLBARA ARBETET	17
Utgångsfrågor	17
ABSTRACTS	24
Session 1	24
Session 2	29
Session 3	33
SAMMANFATTANDE REFLEKTIONER	35
BILAGA 1: DELTAGARLISTA	39
BILAGA 2: PROGRAM	42
Torsdag 8 november	42
Fredag 9 november	42

Förord

Den 8–9 november 2012 arrangerades konferensen *Det hållbara arbetet* på Arbetets museum i Norrköping. Konferensen anordnades av Arbetets museum och museets vetenskapliga råd, Rådet för yrkeshistorisk forskning, i samarbete med Centrum för tillämpad arbetslivsforskning (CTA) vid Malmö högskola. *Det hållbara arbetet* var den första konferensen i en serie om tre konferenser under rubriken *Jobb till varje pris?*. Konferenserna kommer att arrangeras under perioden 2012–2014 och genomförs med stöd av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS). Information om konferenserna kommer att finnas på museets hemsida.

Denna första konferens *Det hållbara arbetet* handlade om vad som kännetecknar ett hållbart arbetsliv, och hur vi skapar hållbarhet i ett snabbt föränderligt arbetsliv med högt tempo. Konferensen lyfte fram trender, retorik och konsekvenser för individen, men också strategier och organisatoriska framgångsfaktorer. Under två halvdagar deltog ca 70 personer från universitet och högskolor, museer, näringslivet, fackförbund, kommuner, SCB, gymnasieskolor, yrkesvägledning och forskningsråd.

Konferensen inleddes med ett föredrag av Christina Garsten, socialantropolog på SCORE vid Stockholms universitet. I föredraget *Det goda arbetet och ansvarskedjan – Globala utblickar* beskrev hon trenden och retoriken mot ökad individualisering och hur detta påverkar arbetssituationen och kraven som ställs på den enskilde, exempelvis inom bemanningsföretag. Efter detta föredrag följde fyra kortare presentationer. Maths Isacson (Uppsala universitet) beskrev LO-förbundet Metalls program *Det goda arbetet* från mitten av 1980-talet och hur det levt vidare. Sten Gellerstedt (LO) berättade om återkomsten av utarmade jobb och löpande band och om de fackliga strategierna för att hantera detta. Lars Uppvall (KTH) berättade om sin forskning kring framgångsrika organisatoriska principer för hållbart arbete inom produktutveckling. Kristina Palm (KTH) presenterade sin forskning om hållbara arbetsplatser. Hon beskrev anställdas strategier och vad som i hennes undersökning framkommit som förutsättningar och nödvändiga förmågor för skapande av hållbara arbetssituationer. Presentationerna följdes av en paneldiskussion om det hållbara arbetet med representanter från LO, Svenskt Näringsliv, Vinnova och Stockholms universitet.

Dag två inleddes med föredraget *Många bollar i luften – och några på golvet* med Annika Zika-Viktorsson, forskare inom arbets- och organisationspsykologi på KTH, numera verksam vid Vinnova. Föredraget handlade om dagens trender inom arbetslivet, i synnerhet organisering i projektform med ökade krav på flexibilitet. Om stödet uteblir kan fragmentisering och uppsplittrat arbete uppstå, med stress som resultat. Föredraget följdes av kortare forskarpresentationer om en rad aspekter: diskursiva arbetsmiljörisker av Lisbeth Rydén (Malmö högskola), intensifieringen av kontroll och kontrollfunktioner i samband med en organisationsförändring i en statlig myndighet av Malin Espersson (Lunds universitet), det hållbara och ohållbara i fiskeriyrket av Björn Ohlsson (Göteborgs universitet/Vänermuseet), socialt hållbar

stadsutveckling av Axel Ågren (Linköpings universitet), bruksanda som social hållbarhet av Maria Vallström (FoU Söderhamn/SLU). Konferensen avslutades med att Tuija Muhonen (CTA, Malmö högskola) sammanfattade de två dagarnas diskussioner genom att lyfta fram analyser och reflektioner.

I denna rapport publiceras konferensens två föredrag, referat av paneldiskussionen, abstracts från samtliga presentationer samt den avslutande sammanfattningen. Som bilagor finns även deltagarförteckning och konferensprogram. Stort tack till alla deltagare!

Sofia Seifarth

Forskningschef Arbetets museum

Föredrag

Det goda arbetet och ansvarskedjan – globala utblickar

Christina Garsten, Stockholms universitet

Arbete är centralt i våra visioner om framtiden. Det är centralt i föreställningar om vilka vi vill vara som människor och vilket liv vi vill leva. Arbetet definierar oss också i hög grad som individer, som grupper och som samhälle. Vi vill ha ett arbete som är givande, där vi lär oss någonting nytt, lär känna nya människor och där vi inte sliter ut oss till kropp och själ. Men detta är ingen ny idé. Redan Thomas More skrev tidigt på 1500-talet en bok med namnet *Utopia* (Logan och Adams 2005). Utopia var en icke-plats, en tänkt republik där invånarna, som han kallar för utopierna, har sex timmars arbetsdag och lever efter en typ av samhällelig moral där arbete är centralt. Arbetsrotation ingår som en central komponent i föreställningen om hur arbetet ska vara uppbyggt. Överflöd och lyx är här inget att eftersträva. De som bär ädelstenar och guld betraktas snarare som lite avvikande. More omhuldade tanken att arbete skulle vara någorlunda jämlikt, men kvinnor, slavar och krigsfångar hade trots allt inte på långt när samma rättigheter som de fria männen. More gjorde trots allt genom sin skrift en markering mot dåtidens England, som han betraktade som ett auktoritärt och exploaterande samhälle.

Senare, i början av 1800-talet, skrev Charles Fourier, en radikal fransk socialist, en bok om en annan samhällsvision, som byggde på gemenskaper han kallar för phalanxer (se t.ex. Poster 1971). I de här samhällena, som det skulle finnas närmare bestämt 1620 stycken av, bodde människor i en form av lägenhetskomplex, eller phalanstères. Högst upp bodde de mer välbeställda, längst ner de mindre välbeställda. Samhällena, alltså phalanxerna, skulle en dag uppgå till sex miljoner stycken, räknade han ut, styrda av en världskongress av phalanxer. Invånarna i dessa samhällen kallade Fourier för ”harmonians”. Fourier ville skapa ett samhälle som var harmoniskt – för den enskilda människan och för kollektivet – och där relationerna mellan människa och teknik och människa och natur också var harmoniska. Harmoni och omtanke skulle genomsyra arbetet i dessa idealsamhällen, liksom samarbete och frigörelse. Fourier var också en tidig förespråkare för jämlikhet. Och han talade om arbetet som en passion. Senare kritiserade han Karl Marx för att ha en frivol syn på arbete. Han hade även föreställningar om att det goda arbetet innebar att en minimilön sattes. Tanken kanske känns igen? När vi idag talar om att vi vill skapa ett gott arbete, ett hållbart arbete, delar vi den visionen med många tidiga idealister. Men vi har en del kvar att göra.

Idag kännetecknas samhället i stort liksom arbetsmarknaden av ett slags flexibilitetsideal. Många har skrivit om snabbhetens och ögonblickets tyranni (se t.ex. Hylland Eriksen 2001), om ett samhälle där tempot i arbetslivet är uppdrivet, där vi zappar mellan aktiviteter och relationer, där arbetet kräver att vi är anpassningsbara, flexibla, och smidiga. Att vi är tillgängliga hela tiden och rörliga på olika sätt. När vi idag talar om flexibilitet är det inte bara om flexibla arbeten, utan även om flexibla människor, flexibla kroppar.

Denna tanke genomsyrar hela vårt samhälle. Jacobsson och Øygarden (1999) menar att detta ger upphov till en slags beredskapskultur, en kultur i vilken människan lär sig att stå redo för förändring, att vara flexibel, rörlig och anpassningsbar. Detta är naturligtvis på många sätt av godo, men det medför också risker och utmaningar i termer av gränssättande – hur flexibel ska man vara? I min egen forskning om bemanningsbranschen i Sverige, England och USA (Garsten 2008), har jag sett att det är just den här gränsdragningen som många människor i branschen betraktar som det svåraste i att arbeta som uthyrd konsult.

Det goda arbetet, vad är det egentligen? Kan vi se några gemensamma drag i de ideal som sprids? Ja, vi kan börja med att slå fast att det är en normativ idé. Det är en samling föreställningar om hur ett bra arbete borde vara beskaffat. Idén om det goda arbetet är under ständig förändring, i takt med arbetsmarknadens fluktuationer och med tidens anda. Olika intressen och prioriteringar om hur samhället ska se ut, hur vi ska forma våra gemenskaper, präglar naturligtvis också visionerna. Det goda arbetet idag är inte samma som det var för 20 år sen, än mindre för 500 år sedan, även om vissa komponenter till och med finns kvar från 1500-talet. Det som sker i omvärlden påverkar hur vi organiserar arbetet och hur vi önskar att det ska organiseras.

Under senare tid har begreppet ”hållbarhet” tagit plats i samhällsdebatten som en kraftfull normativ idé. Man kan se det som ett paraplybegrepp, eller en samlande metafor, därför att det samlar många utav vår tids centrala nyckelbegrepp. Det tar sig också mycket olika uttryck i praktiken, och kan laddas med många olika typer av betydelser. När vi idag talar om det goda arbetet är det till stora delar ett hållbart arbete vi avser. I de fora där hållbarhet diskuteras i relation till arbete dyker också ofta ordet ”långsiktighet” upp. Det ligger nära till hands att tänka sig att ett hållbart samhälle, liksom ett hållbart arbetsliv, också premierar långsiktighet. I samma anda diskuteras ofta ekonomiska villkor och resursfördelning. Hur ska vi fördela resurserna för att uppnå ett hållbart samhälle och arbetsliv? Vad är det för samhälle vi vill skapa? Och hur hänger de ihop, det hållbara samhället och det hållbara arbetet?

”Transparens” är ett annat ord som ofta förekommer i diskussioner om hållbarhet. Det hållbara arbetet antas ofta vara transparent på så vis att man har insyn i och kan begripa hur beslut fattas, vilka som styr över arbetets organisering, och över andra aspekter av arbetet. En viss grad av öppenhet och genomsiktighet antas vara komponenter i det goda arbetet. Ett gott och hållbart arbete är också ett arbete som ger möjligheter till lärande, där vi kan vara någorlunda trygga i våra kontrakt, anställningsformer. Så hur tar vi oss dit? Här går åsikterna isär.

Uttrycket ”det goda arbetet” har en lång historia i vårt land (se t.ex. Abrahamsson och Johansson 2008). Under 60- och 70-talet började fackföreningarna kritisera de stora strukturomvandlingar som ägde rum och rationaliseringarna i industrin. I rapporten *Solidariskt medbestämmande* (LO 1976) kan man se att det goda arbetet innehåller starka inslag av medbestämmande. Arbetsrelationernas karaktär var ett centralt tema. Näringslivet, genom SAF, tog under 70-talet initiativ till att formulera sin syn på det goda arbetet, delvis sporrade av den högkonjunktur som då rådde. Deras syn på det goda arbetet skilde sig delvis, men

inte helt, från det som hade skisserats av bland annat LO. I den rapport som utkom 1979 (Aguren & Edgren 1979) betonades att arbetet skulle ske i små självstyrande produktionssystem. Arbetet skulle också vara engagerande. Skillnaden gentemot LOs perspektiv var att man inte nämnde något om medinflytande eller maktförhållanden, men idén var ändå att inflytande över arbetet skulle komma närmare den enskilda individen.

Begreppet det goda arbetet sägs vara myntat av IF Metall i mitten på 80-talet, när det diskuterades i rapporten med samma namn (Metall 1985). I denna rapport kom inflytande att få en framträdande plats. Trygghet i anställningen, liksom jämställdhet, var också centrala komponenter i vad Metall såg som det goda arbetet. LO kom senare med en rapport med titeln *Det utvecklande arbetet* (LO 1989), i vilken man betonade att arbetet också ska vara utvecklande för den enskilda människan. Här betonas ansvarsfrågan, liksom rättviseaspekten och trygghetsaspekten.

Med viss helikoptersyn kan man se att vad fackföreningsrörelsen och arbetsgivarsidan faktiskt har gemensamt är synen på omvärlden som relativt styrande för vad det goda arbetet kan vara.

Genomgripande är antagandet om att vi är styrda, formade av omvärldens trender, influenser, konjunkturen. Det goda arbetet är således något som delvis formas utifrån de förutsättningar som råder på den globala marknaden. Utifrån detta grundantagande formuleras olika åsikter om till exempel de anställdas inflytande på arbetsplatsen. Bilden av det goda arbetet idag förmedlar ett ganska likartat perspektiv där arbetet idealt sett ska organiseras på gruppnivå, ska innehålla en viss autonomi och beslutsfattande, och ha en viss bredd i sitt innehåll. Man ska inte ha tråkigt på arbetet, arbetsmiljön ska vara säker och trygg, och anpassas till de sociala behoven.

Jag nämnde inledningsvis att trender i management-ideologi och företagsledning i stor utsträckning påverkar definitionen av det goda arbetet. Jag ska helt kort nämna något om detta.

En av de trender som har särskilt starkt inflytande på definitionen av det goda arbetet är det moderna samhällets strävan efter rationalitet. Under de senaste tjugo, trettio åren, har vi sett en ökad standardisering av arbetsprocesser och produktionsprocesser. Som en del i detta ser vi också en trend mot ”magra”, slimmade organisationer som inte ägnar sig åt sådant som inte ger ekonomiskt värde och avkastning. Det finns också en övertro på mätbarhet, vad man kallar ”trust in numbers” (Porter 1995). Implicit i denna tro är tanken att det som är av värde kan mätas, vi kan jämföra och rangordna det. Och det som inte är av värde, det låter sig inte mätas. I förlängningen kan en sådan övertro på att det som är av värde verkligen kan mätas leda till en slags mätbarhetens politik, det vill säga att arbetet, liksom samhället i stort, utformas med hänsyn till dess mätbarhet. Vi bör fråga oss: Vilka aspekter av det goda arbetet kan och bör vi mäta? Vilka kan inte mätas, och vilka riskerar vi att bli blinda för?

Flexibilitetsdiskursen och tanken att vi människor är utbytbara i arbetslivet går hand i hand med dessa tendenser. I den här typen av management-ideologi är det inte de enskilda människorna som är centrala i arbetslivet, utan det är de roller vi har, de uppgifter vi rent praktiskt utför. Denna tankefigur går att spåra

tillbaka till scientific management och taylorismen, liksom till fordismen. Det samtida uttrycket för detta är en ”just in time-logik”, där människor kan ersätta varandra i arbetsorganisationer som är flexibla. En relaterad trend är ”lean-production”, en management-ideologi influerad av modeller för arbetsorganisation inom den japanska bilindustrin, som har kommit och gått under de senaste tre decennierna. Denna modell har fått ett uppsving igen och implementeras nu i helt andra sammanhang, som exempelvis på daghem i Stockholmsregionen. Den reformvåg som går under beteckningen ”new public management” har nu påverkat den offentliga sektorns organisationer i ett par decennier och det har, som vi alla vet, gjort att den offentliga sektorn organiserats om ganska rejält. Man skulle kunna säga att de diskussioner som förs idag om vinstintresse i social omsorg, till exempel, är en effekt av de idéer som präglar new public management. Detta är globala koncept, som innehåller föreställningar om rationalitet, magra organisationer och målstyrning som ideal för organisering av arbete.

En annan intressant influens är en mer humanistisk variant av management-ideologi. Inom denna ryms ett helhetstänkande, tanken att hela människan ska engagera sig i arbetsprocessen, att hela individens kompetens ska tillvaratas. Hela jaget ska bidra. Gränserna mellan arbetet och fritiden suddas i en sådan modell alltmer ut. En del utav den här humanistiska influensen är också en tro på individualitet, alltså på individens egen agens, kapacitet, och förmåga att förändra både sig själv, arbetsplatsen och arbetsplatsen i stort. Sociologerna Meyer och Jepperson (2010) hävdar att detta att i hög grad lägga sin tillit till individens agens är en av vår tids mest inflytelserika myter.

Den humanistiska management-ideologin rymmer även en strävan efter autenticitet, eller äkthet. Uppmaningen är: ”Var dig själv på arbetet”. Och det får som konsekvens, har forskare poängterat, att människor riskerar engagera sig i arbetet på ett sätt som gör att också personligheten, känslorna, och hela jaget blir involverat (Fleming 2009). Den här ideologin, menar många kritiska forskare, är ett annat sätt att organisera och styra än det klassiska tayloristiska systemet. Det låter sig göras därför att vi tror ofta att vi får vara ”just som vi är” på arbetsplatsen, medan det i själva verket innebär att arbetet koloniserar oss alltmer. En del av detta kommer under flaggan ”emotionell kompetens”. EQ har övats i många skolor i decennier och lärs fortfarande ut. På liknande sätt betonas ”social kompetens”, inte minst i bemanningsbranschen. Att vara lite av en social kameleont anses ofta värdefullt. Vilka konsekvenser får det i det långa loppet om vi som människor engagerar hela vår identitet i arbetet? Ger det ökade möjligheter till lärande, utveckling och gemenskap? Eller blir det svårare att upprätthålla en tydlig gräns mellan jaget och yrkesrollen?

En tredje influens på föreställningar om det goda arbetet är marknadens globalisering. Globaliseringen utmanar det nationella handlingsutrymmet och man får vad man kallar ett regleringsglapp, de nationella lagstiftningarna räcker inte till på arbetslivsområdet. Dagens organisationsmodeller bygger i stor utsträckning på en hög grad av outsourcing av produktion till låglöneländer, eller till länder där det är av andra skäl mer förmånligt att producera varor. På detta följer en risk för lönedumpning, för bristande efterlevnad av konventioner och regler och på sikt en risk för ökade inkomstskillnader och marginalisering av utsatta grupper i samhället. Och inte bara en risk, det ser faktiskt i många fall ut så. Många företag

känner inte till vad som sker längre bort i produktionskedjan, i outsourcingkedjan, och vilka effekter deras sätt att organisera verksamheten har. Ett sätt att på frivillig väg åtgärda risker som dessa är genom CSR, ”corporate social responsibility” (Jutterström och Norberg 2011). Att hävda att företag också har ett socialt ansvar är en världsomspännande trend, som förespråkar frivillig regering med få eller inga sanktioner. Att forma det goda arbetet handlar i dessa ordalag om att på frivillig väg engagera företag att ta ökat socialt ansvar för efterlevnad av regler och konventioner, ofta genom att införa standarder och etiska koder. Kan globaliseringen av marknader på sikt leda till att arbetsgivare tar mer ansvar för arbetsmiljö och arbetsvillkor? Eller leder frivilliga insatser till sviktande engagemang och oklara ansvarsförhållanden?

Låt mig kort nämna några organisationer som jobbar med att formulera visioner om det goda, hållbara arbetet. EU har en strategi för hållbart arbete där man jobbar med klimatförändringar och ren energi, hållbar transport, produktion, konsumtion och folkhälsa – för att i längden öka den sociala integrationen och också ta hand om globala utmaningar när det gäller hållbar utveckling. ILO arbetar med att engagera såväl arbetsgivare, arbetstagare som frivilliga organisationer för att uppnå fyra strategiska mål. ILOs ”decent work agenda” innebär i korthet att arbeta för att skapa jobb, en ekonomi som också ger ökade möjligheter till jobb och investeringar, att garantera arbetsrättigheter, utveckla det sociala skydds nätet och skapa en bättre fungerande social dialog. Ett annat alternativ kommer från en privat stiftelse, World Economic Forum, med stora, transnationella företag som medlemmar. De har skapat en ”workplace wellness agenda”, ett initiativ för att forma det goda arbetet på ett globalt plan. De intresserar sig här främst för hälsa ur ett medicinsk aspekt, och målet är att förbättra hälsan men också produktiviteten på det globala planet. Utan ekonomisk utveckling ingen social utveckling och vice versa.

Så hur ser det då ut, vem tar ansvar för det goda arbetet, och för vad, mer precist? Är det EU, ILO, är det privata stiftelser, är det Sveriges regering, fackförbunden eller individen, eller arbetsgivarna kanske? Här har jag bara kunnat skissera utvecklingen i stora drag. Ett flertal organisationer arbetar på olika nivåer, med olika projekt, för att utforma morgondagens goda arbete. Ändå är det tydligt att vi samtidigt kan se en förskjutning av ansvaret, från organisation, från struktur till individen. Ett exempel är att lärande och kompetensutveckling ofta uppmuntras av arbetsgivare, men förväntas ofta genomföras utanför arbetstiden. Den kompetens som räknas är också ofta den som vi kan synliggöra och mäta, och inte alltid den erfarenhetsbaserade (Thedvall 2011). Det kräver att man måste investera i tid och resurser för att hålla sig à jour och för att utveckla sin kompetens. Också ansvaret att ta sig in och röra sig på arbetsmarknaden ligger till stor del på den enskilda individen. Vi förväntas vara ansvariga för vår egen anställning och anställningsbarhet. Som jobbsökande förväntas vi till exempel visa på en hög grad av aktivitet, att vi har sökt en visst antal arbeten, att vi polerar vårt CV, och går de kurser som anses vara nödvändiga, för att få tillgång till ersättning. Det är heller inte lika vanligt att man kräver sin rätt till ett arbete idag, som att man strävar efter att göra sig ”anställningsbar” (Garsten & Jacobsson 2004). Vägen till det goda arbetet ligger numera till stor del i individens händer.

Avslutningsvis kan vi fråga oss: Leder den utveckling vi nu ser mot ett hållbart arbete? Eller är det snarare hållbara arbetare, hållbar arbetskraft, som betonas? Arbetsmarknadens parter är förvisso ense om att omvärldsförändringar, strukturella förändringar och villkor, påverkar hur det goda arbetet kan utformas och artikuleras. Men ansvaret för att hantera dessa vilar i dagens samhälle tungt på individen. Frågan om huruvida arbetet ska formas efter människan – eller människan efter arbetet – är en klassisk fråga. Idealen om det goda och hållbara arbetet speglar ytterst de föreställningar om vilket samhälle vi vill forma. Vilka värderingar vi vill omhulda, vilken typ av gemenskap vi vill ha, och hur vill vi leva? Åsikterna går isär, delvis beroende på politisk hemvist.

Då är vi tillbaka till Utopia. Och visst har vi hunnit en bit på väg mot ett mer hållbart arbete, men det är ändå slående hur mycket av både ideal och utmaningar som går igen över tid.

Litteratur

Abrahamsson, Lena och Jan Johansson. 2008. *Framtidsfabriken. Rapport 2. Kunskapsöversikt. Det goda arbetet – igår, idag och imorgon*. Luleå tekniska universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap, Avdelningen för Industriell Produktionsmiljö, 2008:19.

Agurén Stefan. & Jan Edgren. 1979. *Annorlunda fabriker - Mot en ny produktionsteknisk teori*. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen Tekniska avdelningen.

Fleming, Peter. 2009. *Authenticity and the Cultural Politics of Work: New Forms of Informal Control*. Oxford: Oxford University Press.

Poster, Mark, red. 1971. *Harmonian Man: Selected Writings of Charles Fourier*. Garden City: Doubleday.

Garsten, Christina och Kerstin Jacobsson, red. 2004. *Learning to be Employable: New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalising World*. Basingstoke: Palgrave.

Hylland Eriksen, Thomas. 2001. *Ögonblickets tyranni: snabb och långsam tid i informationssamhället*. Nora: Nya Doxa.

Jacobsson, Kerstin och Geir Angell Øygarden. 1999. *Beredskapskulturen*. Opublicerat manuskript, Sociologiska institutionen, Uppsala universitet.

Jutterström, Mats och Peter Norberg. 2011. *Företagsansvar – CSR som managementidé*. Lund: Studentlitteratur.

LO. 1976. *Solidariskt medbestämmande – rapport till LO-kongressen 1966*, Stockholm: Prisma.

LO. 1989. *Det utvecklande arbetet*. Stockholm: LO 1989.

Metall. 1985. *Det goda arbetet*, Huvudrapport från programkommittén om industriarbetets värde och villkor presenterad vid Svenska Metallindustriarbetareförbundets kongress 1–7september 1985.

Meyer, John W. och Ronald L. Jepperson. 2000. The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency, *Sociological Theory*, 18(1):100-120.

Logan, George M. och Robert M. Adams. 2005/1989. Thomas More, *Utopia*. Cambridge Texts in the History of Political Thought. Cambridge: Cambridge University Press.

Porter, Theodore. 1995. *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton: Princeton University Press.

Thedvall, Renita. 2011. Den lärande socialsekreteraren. Mellan tyst kunskap och evidensbaserad praktik. I *Arbetets nya marknad*, C. Garsten, J. Lindvert och R. Thedvall, red. Malmö: Liber, sid 193-209.

Många bollar i luften och några på golvet – hållbart och ohållbart arbete

Annika Zika-Viktorsson, docent (KTH) och programledare på VINNOVAs avdelning för Produktion och arbetsliv

Titeln kommer från en studie som handlar om arbete och ledning i multiprojektmiljöer¹. Sådan miljö innebär att enskilda medarbetare är involverade i flera projekt samtidigt, har många och täta deadlines och ett arbete som riskerar att bli alltför fragmenterat.

Den här presentationen baseras på mina studier av projektorganiserat arbete samt några spaningar på arbetslivet (åtminstone några hörn av det!) och hållbarhet från den utsiktsplats jag haft i mina jobb som forskare, utredare och på VINNOVA.

Att arbete ska vara hållbart är som idé en självklarhet, men kanske inte alltid självklart i praktiken. Hållbart arbete ska vara närande och inte tärande; det ska bidra till att utveckla såväl människor som företag. Hållbarhet innebär att dagens problematik kan lösas utan att framtiden äventyras. Att applicera ett hållbarhetsperspektiv på arbete och arbetsliv tillför en viktig dimension till tänkandet om hur arbetslivet kan och bör se ut.

Tre spaningar på dagens arbetsliv och hållbarhet

Hur ser det ut med hållbarheten på arbetsplatserna idag? Det beror på var man står när man tittar, vilket perspektiv man har. Arbetslivet är väldigt differentierat och förutsättningarna för olika verksamheter, yrkesgrupper och personalkategorier varierar stort.

Den *första* spaningen visar att många organisationer idag karaktäriseras av:

- anpassning till global konkurrens och nya tekniska lösningar
- är under ständig omorganisation för att upprätthålla sina konkurrensfördelar
- strävar efter att vara “leana” och agila och flexibla
- fokuserar på att identifiera kundvärden och att etablera öppna utvecklingsprocesser
- är mer platta, mindre hierarkiska och med delegerade beslut
- är mindre inriktade på att erbjuda livslång karriär och trygghet

Den *andra* spaningen visar att arbete i dag tenderar att vara:

¹ Karrbom, T. & Zika-Viktorsson, A. (2007). Project Overload – Många bollar i luften och några på golvet. *Projektvärlden*, 4.

- kognitivt komplext
- team- och samarbetsbaserat, temporära team och arbete i distribuerade nätverk
- kräver teknisk kompetens och sociala färdigheter
- tidspressat och magert när det gäller resurser
- mobilt och geografiskt obundet

En *tredje* spaning indikerar att när det gäller hållbarhet så verkar det finnas en tendens att främja hållbara arbeten samtidigt med en motsatt tendens, att hållbarheten utarmas.

Många arbetsplatser är väl fungerande och det finns en medvetenhet om och strävan mot att skapa arbetsvillkor som medför att arbetet blir hållbart, dvs närande och utvecklande, inte tärande och utarmande. Kunskap och kompetensutveckling lyfts fram med positiva förtecken och arbeten ska organiseras så att de är utvecklande i sig själva. Moderna företag utvecklar gemensamma värdegrunder och gör satsningar för att säkra motivation och engagemang hos medarbetarna. Strategier utvecklas med målet att göra företag attraktiva för att stå sig i konkurrensen om den bästa kompetensen. Detta kan i sin tur bidra till att arbetssituationen på företaget blir bättre och arbetena mer hållbara. Att många företag arbetar för ökad jämställdhet och för mångfald kan även det bidra till en bättre arbetssituation.

En annan positiv tendens är ett ökat intresse för att arbeta med kreativa processer och idégenerering. Jag menar då inte de organisationer vars uppdrag och kärnverksamhet på ett uttalat och tydligt sätt ställer krav på kreativitet i lösningar och produkter (som exempelvis konstnärlig verksamhet och kulturproduktion), utan företag i industrisektorn som inte tidigare har lyft fram kreativa aspekter av utvecklingsarbete. Man har förstås fokuserat på nytänkande och innovation men inte specifikt lyft fram kreativitet som en viktig aspekt av det ständigt pågående utvecklingsarbetet.

Många företag arbetar med ett kontinuerligt förbättringsarbete som involverar alla medarbetare i de olika delarna av verksamheten. Sådant arbete kan öka hållbarheten om det leder till utveckling av de medverkande individerna och ökat engagemang.

Det är den positiva bilden av hållbarheten i arbetslivet – men det finns förstås mängder med arbeten där hållbarhet lyser med sin frånvaro. De alltjämt ökande kraven på flexibilitet och företagets behov av att snabbt kunna ställa om när behovet av kompetens och personresurser förändras kan vara negativt för hållbara arbeten, ur ett medarbetarperspektiv. Detta kan medföra anställningsformer eller ”kontrakt” som gör att trygghet och utvecklingsmöjligheter får stryka på foten. Frilans- och underleverantörssystem blir allt vanligare. Vissa kategorier på arbetsmarknaden blir just-in-time-resurser som tenderar att bli en buffert för fluktuationer i efterfrågan och konjunkturer. Lönsamhetskrav, minskade personalresurser och rationaliseringar gör att behovet av arbetskraft minskar samtidigt som pressen på medarbetarna riskerar att öka.

Att många arbeten kan utföras utan att vara lokalt eller tidsmässigt bundet kan vara positivt, men det kan även vara negativt och medföra att arbetstid och fritid flyter ihop på ett sätt som ökar arbetsbelastningen för enskilda individer. Samtidigt syns tendenser till det motsatta, d.v.s. att somliga arbeten blir mer avgränsade, mer detaljstyrda och uppgifterna så förenklade att de blir utarmade.

De flesta studier av arbetslivet som jag gjort har undersökt projekt som arbetsform. Det projektarbete som legat i fokus har inte varit sådant som innebär tillfälliga anställningar. De medarbetare som deltagit har varit fast anställda (med vissa undantag) men tillbringat stora delar av sin arbetstid i olika projekt, ett eller flera samtidigt. De projekt som studerats har varit utvecklings- och leveransprojekt i industriföretag och de flesta av medarbetarna som deltagit i studierna har haft kvalificerade arbeten och utbildning inom teknik. Även om denna del av arbetslivet är resursstarkt så utgjorde de studerade projekten intressanta exempel på komplext tidspressat teamarbete som är mycket starkt omvärldsstyrt, där kraven på flexibilitet och situationsanpassning ställs emot kraven på styrning och omfattande planering. De hållbarhetsfrämjande faktorerna var många, samtidigt som ”ohållbarhet” i delar av arbetssituationen ofta lyftes fram av deltagarna.

Projektorganiserat arbete

Jag har som forskare och utredare haft fokus på projektorganiserat arbete, ur ett medarbetarperspektiv och på utvecklingsprojekt i tillverkande företag². Projekt och temporära organisationer är viktiga aspekter av det moderna arbetslivet. Även om de flesta projekt organiseras med utgångspunkt i en typisk logik så varierar naturligtvis arbetssituationen i projektet beroende på såväl innehåll som form. Likaväl som ett projekt kan vara positivt ur ett hållbarhetsperspektiv så kan det innebära det motsatta.

Projekt ses i vissa fall främst som ett verktyg och en administrativ metod för att nå ett specifikt mål. Men temporära organisationer innebär speciella arbetsförhållanden.

² Sundström, P. & Zika-Viktorsson, A. (2009). Organizing for innovation in a product development project: Combining innovative and result oriented ways of working. *International Journal of Project Management*, 27(8), 385-394.

Zika-Viktorsson, A. *Att arbeta i projekt. Sif-medlemmars erfarenhet av projektarbete och projektledning*. Rapport, Sif, oktober 2006. ISBN 91-7968-357-6.

Zika-Viktorsson, A. & Ingelgård, A. (2006). Reflecting activities in product developing teams - conditions for improved project management processes. *Research in Engineering Design*, 17, 103-11.

Zika-Viktorsson, A. & Ritzén, S. (2005). Project competence for product development. *Research in Engineering Design*, 16(1).

Nordqvist, S., Hovmark, S. & Zika-Viktorsson, A. (2004). Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, 22(6), 263-268.

Zika-Viktorsson, A., Hovmark, S. och Nordqvist, S. (2003). Psychosocial aspects of project work. A comparison between product development and construction projects. *International Journal of Project Management*, 21(8), 563-569.

Zika-Viktorsson, A. (2002). *Det industriella projektet. Studier av projektmedlemmars arbetssituation*. Doktorsavhandling. TRITA-MMK 2002:19. KTH, Stockholm.

De projekt som jag studerat har haft flera gemensamma nämnare som påverkat arbetsituationen i projekten. Varje projekt var en unik engångsuppgift, tidsbegränsad och genomförd enligt en (för företaget) etablerad och standardiserad metodik. Dessa uppgifter var av hög komplexitet och ställde krav på samverkan mellan olika kompetenser. Projekten genomfördes i industriföretag där projekt var en etablerad och vanlig metod för att utveckla produkter, processer och tjänster eller för att leverera anläggningar.

Det fanns flera intressanta aspekter av den arbetsituation som medarbetarna beskrev. Ett exempel är balanserandet mellan motstridiga krav, d.v.s. kraven på utveckling av ny kunskap samtidigt som osäkerhet skulle reduceras. Andra intressanta aspekter berörde teamen som var temporära, utvecklingsinriktade och sammansatta av olika kompetenser som skulle kommunicera på ett effektivt sätt. Detta – tillsammans med ett starkt fokus på mål och leveranser – ställer speciella krav på medarbetarskap. Även ledarskapet är av en speciell karaktär bl.a. eftersom projektledare sällan har egna resurser. En annan intressant aspekt är att medarbetare som ständigt arbetar i projekt riskerar att bli mindre synliga för sin chef, något som kan ha betydelse för lönesättning och personalutveckling.

Speciellt var också att många medarbetare delade sin tid mellan olika parallella projekt. Detta ledde oss in på studier av multiprojektmiljöer och multiprojektarbete.

Multiprojektarbete

De projektintensiva verksamheter som vi studerat innebar inte, för enskilda medarbetare, en arbetsituation som formades av ett projekt i taget. I stället visade det sig vara vanligt att medarbetarna delade sin tid mellan olika parallella projekt och att även de som bara var engagerade i ett projekt påverkades av att många projekt pågick samtidigt. I dessa s.k. multiprojektmiljöer fanns flera intressanta frågeställningar.

Multiprojektmiljö finns i verksamheter där flera projekt av olika storlek, omfattning, budget och komplexitet pågår samtidigt. Många projekt genomförs parallellt med delad personal och samma ledningssystem.

I våra kontakter med projektintensiva verksamheter blev det uppenbart att en arbetsituation som innebar att växla mellan olika parallella projekt innebar för medarbetarna lärande och kunskapsspridning, personlig utveckling och stimulans. För företagen innebar det en effektiv resursanvändning och flexibilitet eftersom projektgruppernas sammansättning kunde varieras efter behov.

Men vi fick också ta del av exempel på negativa effekter som t.ex. bristande motivation, att projektledare hoppade av, svårigheter att ta del av kompetensutveckling, sämre ledarskap, låg kvalitet i utföranden och irriterande ställtider samt dålig kontroll på personalresurserna. Detta beskrevs som typiska problem som uppkom i multiprojektmiljöer.

Med detta som utgångspunkt gjorde vi två studier av arbete och ledning i multiprojektmiljöer. Den första var en enkätstudie i nio företag där ca 400 personer deltog³. Den andra var en intervjustudie i tre företag där ca 40 personer deltog⁴.

I enkätstudien undersökte vi utbredningen av ”project overload” (d.v.s. upplevd ineffektivitet p.g.a. fragmentering i arbetet, ständiga fokusväxlingar och störningar från andra projekt). Enligt studien så upplevde 31 procent av deltagarna ”project overload” och deltagarna hade i genomsnitt tre projekt var.

Vi undersökte också samband mellan faktorer i arbetssituationen och ”project overload”. Vi fann samband med bristande återhämtningsmöjligheter, otillräckliga rutiner, tidsbrist, högt antal projekt, sämre måluppfyllelse i projektet, lägre upplevelse av personlig utveckling samt med psykologiska stressreaktioner.

Enligt intervjustudien (som gjordes med medarbetare som upplevde höga nivåer av ”project overload” för att få beskrivningar av arbetssituationen) beskrevs hur för många parallella projekt medförde hög belastning p.g.a. många och för täta deadlines. Det innebar allt för stora informationsmängder som var svårt att hålla ordning på. Arbetssituationen präglades av brister i samarbeten, otydliga processer och otydliga mål, otydligt ansvar, ständiga omplaneringar samt problem att prioritera.

Intervjupersonerna beskrev sina upplevda konsekvenser av för många parallella projekt vilket kan sammanfattas i följande punkter:

- Bristande fokus i arbetet
- Upplevd ineffektivitet och onödiga väntetider
- Prioriteringsstress
- Bristande tid att planera ordentligt, att reflektera och analysera
- Bristande engagemang
- Stress, sömnsvärigheter, frustration och irritation

Vi frågade också intervjupersonerna vad de skulle behöva för att deras arbetssituation skulle bli hållbar. Och vi fick följande svar: Färre oplanerade avbrott, bättre kunskap om faktisk tid för genomförande, färre möten, möjlighet att fokusera och stöd för prioritering.

³ Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. (2006). Work and management in multi-project settings: A study of project-overload. *International Journal of Project Management*, 24, 385-394.

⁴ Karrbom, T. & Zika-Viktorsson, A. (2008). The art of survival in multi-project settings. *International Journal for Project Management Research*, 3, 4-7.

Karrbom, T. & Zika-Viktorsson, A. (2008). Bättre fly än illa fäkta. *Projektvärlden*, 3.

Karrbom, T. & Zika-Viktorsson, A. (2008). Project Overload. *Bonniers handbok i projektledning*.

Just prioriteringar och svårigheten på alla nivåer att göra dessa i denna mycket komplexa organisation är en särskilt intressant aspekt. Studien visade på olika prioriteringsgrunder och det var uppenbart att prioriteringarna sällan var möjliga att göra på de formella grunder och med den systematik som man egentligen hade för avsikt. Formella prioriteringssystem fanns. Dessa utgick från den prioritet som enskilda projektet givits vid start beroende på tex tidskritiska aspekter och produktionspåverkan. Men andra grunder beskrevs som vanligare när det gällde hur medarbetarna prioriterade sina insatser. Då var det effekter av projektledares intern lobbying, lojalitet och lust som avgjorde.

Är ett lyckat projekt detsamma som ett hållbart projekt?

Enligt skolboken så är ett lyckat projekt ett som uppfyllt de på förhand specificerade kraven för kvalitet, tid och kostnad. I vissa fall till vilket pris som helst – eftersom målet är det viktigaste. Men ett verkligt lyckat projekt behöver också utvärderas ur ett hållbarhetsperspektiv. Detta gäller i synnerhet i verksamheter där projekt är den vanliga arbetsformen för medarbetarna. Eftersom projekt gärna ses som en rationell metod att nå ett mål eller utföra en uppgift så kan det finnas en risk att man bortser ifrån organisationsformens påverkan på arbetssituationen. Ett lyckat projekt bör också ha gjort att individer utvecklat ny kompetens och att teamarbetet utvecklats. Även positiv utveckling av arbetssätt samt uppkomsten av innovativa lösningar som kan användas i flera sammanhang bör vägas in i en sådan bedömning.

Paneldiskussion Det hållbara arbetet

I panelen: Sten Gellerstedt (LO), Anna Bergsten (Svenskt Näringsliv), Annika Zika-Viktorsson (arbets- och organisationspsykologi), Christina Garsten (socialantropologi)

Samtalsledare: Niklas Cserhalmi, Arbetets museum

Referat: Johanna Övling, Arbetets museum

Utgångsfrågor

- Finns det likheter och skillnader i synen på det hållbara arbetet mellan er i panelen?
- Hur når vi ett hållbart arbetsliv, vad finns det för gemensamma nämnare och kan vi dra åt samma håll för att skapa ett hållbart arbetsliv?

Niklas: När träffade ni första gången på termen hållbart arbetsliv och vad tänkte ni att det innehöll?

Annika: Jag stötte på forskningen om hållbara arbetssystem i slutet på 90-talet. Jag jobbade som organisationsforskare på KTH och studerade projektorganiserat arbete som en del av ett modernt arbetsliv. Jag tyckte det var ett häftigt koncept som förenade många aspekter – individens välbefinnande och hälsa ihop med företagets utveckling och framgång, hela arbetslivet i fokus.

Anna: Jag har inte jobbat så länge med arbetsmiljö, är arbetsrättsjurist i grunden, och kom ganska nyligen i kontakt med begreppet hållbart arbetsliv. Ordet hållbarhet är ju annars ett välanvänt och nästintill uttjat ord, särskilt i miljösammanhang. Men när det kopplas ihop med arbetsliv får det ny energi. Jag är glad att man använder begreppet. Det ger en bredd och en långsiktighet i frågan, för det är det som krävs.

Niklas: Hur ser Svenskt Näringsliv på begreppet?

Anna: Bredd och långsiktighet. Att vi börjar tidigt, gärna redan i skolbänkarna. Framtidens chefer och medarbetarna sitter i skolbänkarna. Vi måste prata om att vi ska hålla hela arbetslivet. Bredden, vi är mer än bara arbetsmänniskor, vi är människor också. Detta är kopplat till ansvarsfördelning – vad är jag ansvarig för, och vad är min arbetsgivare ansvarig för.

Sten: Jag kommer inte ihåg när jag hörde det första gången. I skogsbranschen var det en hel del förtidspensioneringar. I början på 80-talet insåg man att vi inte kan fortsätta såhär. En intressant utveckling följde med fokus på att både maskin och förare ska hålla. Sen kom ekonomin in i det hela. Nu är det lågkonjunktur och press på människor att de ska köra ännu billigare, och det är ju inte hållbart. Om man får önska så ska man ha en rimlig arbetsbelastning och en god lön. Helst ska man bli friskare av jobbet. Ett arbete ska vara konstruerat så att man kan klara personliga kriser. Och så är energifrågan ett brännande ämne.

Christina: Det var när jag gjorde min doktorsavhandling. På företaget jag studerade var människor väldigt engagerade i sitt arbete, med klara prioriteringsproblem på grund av att arbetet var så stimulerande. När jag intervjuade dem närmare så hörde jag för första gången uttrycket ”this is not sustainable”. Sen började jag studera CSR och då mötte jag hållbarhet som bredare begrepp. Jag intresserade mig för outsourcingföretags syn på sitt ansvar. Det som kallas CSR är till viss del en tillbakagång för oss i Sverige, det ger en lägre standard än vad vi själva lagstiftat om. För mig är hållbart arbete dels bredd – det ska vara berikande stimulerande och finnas marginal – men det ska också vara långsiktigt. Det ska hålla under ett helt liv, och man ska ha något kvar när man kommer hem på kvällen. Sen vill jag lägga till gemenskapsaspekten. Teamet, kollegorna, gör arbetet hållbart.

Niklas: Det är intressant med de engagemangsdrivna arbetsplatserna, vem driver den utvecklingen och vem tjänar på den, och vems är ansvaret? Hur ser Svenskt Näringsliv och LO på det?

Sten: I LO-sektorn, där man jobbar med människor, är det ofta resursbrist, det finns inte nog med tid. Detta är ett stort dilemma. Vi måste lära oss hur vi gör. Det måste finnas back-up-system.

Anna: Det är positivt i sig med engagerade medarbetare, sen måste man vara försiktig när det kan gå för långt. Det är jätteviktigt med ledarskap och organisationsfrågor. I vår värld, där man talar om traditionell arbetsmiljö har man inte inkluderat ledarskap och organisationsfrågor så mycket. Det tycker jag man borde arbeta med mer. Självklart har arbetsgivaren ett stort ansvar för arbetsmiljön, samtidigt har medarbetaren ett ansvar. Vi har ett stort eget ansvar att hålla hela livet.

Niklas: Men det gynnar väl arbetsgivaren mycket att ha dessa engagerade medarbetare?

Anna: Naturligtvis är det väldigt positivt med engagemang, men samtidigt ska vi hoppas på att vi har kloka arbetsgivare, och det har vi också, som ser långsiktigt.

Annika: En tanke som kom upp är; vem tar ansvar för det här engagemanget som går över styr? Idag ser vi att ansvaret individualiseras. I många av de projektorienterade organisationerna är det inte säkert att man är så synlig för sin chef.

Christina: I mitt tycke så har ansvaret förflyttats för mycket på individen. Ansvaret vilar på flera parter, diskussionen kring överarbete är för onyanserad. Grupper, ledningar, arbetsgivare, arbetstagare måste ta sin del av ansvaret. Jag efterlyser en mer nyanserad diskussion kring ansvar.

Maths Isacson/publik: Min fråga gäller de strukturella förändringar som skett sen 70-talet och framåt. Tidigare ansågs samförstånd vara viktigt. På 2000-talet avskaffades arbetslivscentrum, forskningen avtrubbades etc. Det finns bra forskning, men vi behöver hålla ihop det och tillsammans med parterna diskutera dessa frågor. Det är parternas och statens ansvar. Hur gör ni?

Sten: Vi ser att vi fått skyddsombudsstopp de sista åren och fler åtgärder mot arbetsgivaren.

Arbetsplatserna blir mindre. Samtidigt lägger man ner arbetslivsinstitutet. Chefen på den lilla arbetsplatsen har ingenstans att vända sig. Han vill hämta kunskapen. Vi vill ha en funktion som tar hand om statistik etc. för att vårda och förmedla kunskapen. Vi har försökt att samla oss runt det här i skrivelser till förra arbetsmarknadsministern.

Anna: Vi är lika bekymrade som LO för den här frågan. Här tycker vi samma sak, vilket vi gör i många frågor när det rör hållbart arbete. Vi behöver ett nav som samlar forskningen. Vi har andra verktyg också, men det behövs mer. Det finns fantastisk mycket fin arbetslivsforskning. Det finns initiativ, såsom kunskapscentrum för arbetsmiljö. Här vill jag ställa en direkt fråga till er forskare som är här, vet ni hur mycket av er forskning som kommer till praktiskt nytta? Hur långt sträcker sig ert intresse så att säga?

Kristina Palm/publik: Man kan involvera företagen i analysprocessen, genom workshops, seminarier etc. Man kan även skriva mer populärvetenskapliga artiklar i dagspress t ex.

Publik: Det har gjorts en studie på Ericsson, vi har fått ett löfte om att detta ska komma in i företagets arbete. Vi hoppas det, men resursbrister påverkar.

Maria Vallström/publik: Det finns en risk att man uppfinner hjulet igen. När vi pratar hållbart arbetsliv pratar vi om arbetsmiljö. Det finns redan mycket gjort. Man skulle behöva ta upp det här med lokalisering, att man länge har släppt tron på att man kan göra något åt globaliseringen. Det är viktigt att återlokalisera frågorna. Jag blir fundersam när diskussionen handlar mycket om att ha en flexibel arbetskraft, det är skillnad på att ha flexibilitet och att vara flexibel. Man måste fundera på hur man skapar hållbara organisationer.

Sten: Man ska inte tro att ett jobb alltid ska finnas, till slut så försvinner det för det sker utveckling i samhället och då måste det finnas någon form av omställning. Omställningsförsäkring betyder att man innan man blivit av med jobbet erbjuds resurser för att man ska kunna hitta ett nytt jobb. Sjukvården är komplicerad att komma igenom, vi måste ha en helhet.

Niklas: Vem har drivit utvecklingen, vem och vilka har sett till att vi befinner oss i ett läge som vi inte befann oss i för trettio år sen?

Christina: Fackföreningsrörelsen ska ha credit för att ha drivit den här frågan. Däremot kan man väl inte säga att arbetsgivarsidan varit inaktiv, man har arbetat tillsammans med att ta fram visioner om det goda arbetet. Maktfrågan är central, där fackföreningssidan talar om maktproblematiken på ett annat sätt än vad arbetsgivarsidan gör. Det är olika tyngdpunkter.

Niklas: Annika, du har fokuserat på projektarbeten. Inflytandet flyttas ner på individen. Vad tycker du har drivit den utvecklingen, vem har velat ha den?

Annika: Man har vanligen ett pragmatiskt förhållningssätt till det, åtminstone i de verksamheter som lever på sina projekt. Hur projektet utformas beror på en rad aspekter, såsom konkurrens. Sen finns olika verktyg, olika sätt att mäta den här typen av arbete. Det förs en diskussion om hur man kan kombinera innovationskraft med ett allt mer styrt arbete.

Niklas: Projektarbetet handlar ju också om den här makten vi snuddade vid där man från ledningshåll flyttar ner ansvaret på individen, och samtidigt får vinsten. De flesta studier är väl inte gjorda på LO-sidan. Det är väl där LO har reagerat, att man inte skördar frukterna av det. Jag försöker fiska efter konfliktytorna ...

Anna: När vi kommer in på frågor som makt, att man nästan målar upp bilden av den giriga arbetsgivaren som suger åt sig pengarna och arbetstagaren som tar hela ansvaret själv, det är en bild som jag inte känner igen mig i. Svenskt Näringsliv har ju ungefär 60 000 företag, och nästan 70 procent har färre än tio anställda, det är många gånger små företag på små orter. Man månar om sina anställda, det är något självklart och naturligt. Allt fler företag ser hållbarhet som lönsamt. Det är den bild jag hellre sprider av arbetsgivaren.

Sten: De flesta sköter sig. Men den bransch som toppar bland de som inte sköter sig är åkerisidan. Man följer inte lagarna och avtal, det är rena Texas. 17 procent av skyddsombuden anser att arbetsgivaren motarbetar dem. Kvinnoperspektivet, den lön du har speglar vilken arbetsmiljö du har. Det bästa sättet att få uthållighet är att höja lönerna, t ex för vård och omsorg.

Christina: Vi måste återlokalisera problematiken. Ett exempel är åkeribranschen, det här händer i Sverige – det är en del av globaliseringen. Men vi står inte handfallna inför det här. Där måste man plocka hem problematiken.

Stig Eriksson/publik: Jag skulle vilja be er att fundera på, ta fram en vision för vad ett hållbart arbete är, en vision inte ett önskemål. På fem, tio, femton eller tjugo ord.

Anna: Det är en svår uppgift och det är värdet med att vara här idag och prata om det, stöta och blöta för att så småningom kunna skapa någon form av vision.

Annika: Det går inte att ta fram *en* metod, det är så komplext. Det beror på vad det är för typ av arbete, bransch, förutsättningar etc. Det är ett koncept att samlas kring och använda i diskussioner om vad man vill och bör och vad som är vettigt. Detta är ett mål att ständigt sträva efter. Det är även en perspektivfråga – är jag politiker, medarbetare, arbetsgivare – så det är svårt att samla ihop det.

Sten: Egentligen finns det inget hållbart arbete. Någon sa att arbete är skapande förstörelse. Och det hänger ihop med fysikens grunder, så fort vi omvandlar något i en process så får vi restprodukter. Dessa försöker vi minimera genom att arbeta smartare.

Christina: Den här diskussionen måste föras på alla nivåer, dels inom ramen för organisationer men framförallt är det en politisk fråga som jag tycker borde komma upp på ett tydligare sätt i debatten.

Karin Salomonsson/publik: Har ni några bra konkreta exempel på vad som händer när man verkligen vågar göra den här prioriteringen, välja bort, och vad som har hänt då?

Christina: Jag har ett exempel från universitetsvärlden. En närliggande institution hade en väldigt hög arbetsbelastning. En chef bestämde att vi gör en förändring mot personalens vilja, man tog in två personer utifrån som redde upp saker och ting. Och det fungerade väldigt bra. Ett bra exempel på när ledningen fungerar.

Karin Salomonsson/publik: Men man valde ändå inte bort något?

Christina: Nej tyvärr.

Annika: Är det en konkurrenssituation så är det svårt att välja bort, men jag har sett exempel där man inte klarar överbelastningen och därför gjort frågan till en arbetsmiljöfråga, tvingat cheferna att ta ansvar kring vilka prioriteringar som behöver göras.

Publik: Hållbart arbete och arbetsmiljö är samma sak, hur kommer det sig att det systematiska arbetsmiljöarbetet som vi haft i över tjugo år fortfarande inte följs? Bara hälften följer lagen. Hur kan det fungera så?

Anna: Systematiskt arbetsmiljöarbete är komplicerat. Många av våra företag är små, dessa företag är bäst på det de gör. Arbetsmiljö är svårt. De flesta företag vill och kan, alternativt vill men kan inte. Kunskapsområdet är det bekymmersamma. Här behöver de hjälp av oss, av en bra stöttande myndighet, enkelt modernt regelverk. Vår gemensamma fiende är de företag som inte vill.

Sten: Reglerna för systematiskt arbetsmiljöarbete är ganska enkla, det som saknas är bra företagshälsovård. Det går inte med dagens marknadsstyrda system.

Christina: Det är viktigt att satsa på kompetensutveckling.

Maths Isacson/publik: Alla dimensioner måste inkluderas, den ekologiska, den sociala och den ekonomiska. Nu har den ekonomiska fått en oerhörd tyngd och vi glömmer att prioritera den sociala och ekologiska. De här tre delarna måste hänga ihop om man ska få ett hållbart samhälle. Hållbarhet kräver långsiktighet. Bemanningsföretagen innebär ständig omställning och neddragningar. Hur kan det bli hållbart i sådana system? Klarar samhället att ha den här pulsen?

Christina: Jag har forskat på det här i många år och det är klart att bemanningsbranschen har en funktion på arbetsmarknaden – men den har problem, diskontinuitet leder till problem. Det kräver en viss typ av inställning till arbetet som många växer av, men som andra inte klarar eller vill vara i. Modellen kan inte tillämpas på alla.

Sten: LO inser att branschen behövs, men vi vill ha regler för den t ex väntelön. Och man ska inte bemanna permanent, utan vid tillfälliga toppar eller sjukdom. Stramare tyglar behövs!

Publik: Arbetet förutsätter att man ska ha en trygghet för att det ska kännas meningsfullt. Men hela tiden hamnar vi i frågan om prioriteringar och ansvar både för medarbetare och ledare. Frågan är på vilket sätt vi kan öka medvetenheten hos alla parter, den medvetenheten finns inte idag. Det är viktigt att väcka opinion, föra fram forskningen ut i det praktiska arbetet.

Niklas: Är det brist på medvetenhet eller på resurser?

Sten: Det är brist på det mesta. Tyvärr hinner inte cheferna gå på kurser.

Henrik Lund/publik: Det finns en inbyggd konflikt. Vi människor har mer gemensamt med varandra än vad man kan tro – därför är det lika viktigt att se vad som skapar det hållbara livet. Balans är viktigt. När man lever i en miljö av peak everything måste även det påverka individen. Frågan är hur den här konflikten mellan det hållbara arbetet och det hållbara livet ska uppnås.

Sten: Det är viktigt att plocka ihop de olika aspekterna, ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet – att de ska funka ihop.

Christina: Ett hållbart arbetsliv som inte beaktar individen och livet i stort är inte något hållbart arbetsliv i min mening. Individen måste få plats i organisationen. Trygghet och resurser är väldigt viktigt, i universitetsvärlden är det väldigt mycket korta anställningar för nydisputerade personer som jobbar hundratio procent, för att man brinner för sin forskning, men inte heller kan eller vågar säga nej.

Stefan Borg/publik: Det jag saknar lite i debatten är hur man ska få den äldre generationen att orka jobba lite längre idag, kanske ända upp till sjuttio år. Vi har många tjänstemän som skulle vilja jobba längre, men i slimmade organisationer med ständiga omorganisationer så blir det mentalt tröttande. Kan man anpassa arbetet för den äldre generationen så att de orkar?

Anna: Det är intressant, det pågår en pensionsutredning där bland annat vi sitter med. Det här handlar mycket om attitydförändring, hos arbetsgivare bland annat. Att se till att äldre kan tillföra organisationen – men det kanske behövs lite flexibla lösningar. Men jag är hoppfull om att man ska kunna komma fram till något bra. En annan sak som hänger ihop med det här är omställningsfrågor i stort, det måste till attitydförändringar för att det ska finnas möjlighet till omskolning, för att man ska kunna känna sig trygg i sin anställning och på arbetsmarknaden.

Christina: Det är intressant att man på arbetsmarknaden betonar inträde väldigt mycket, men man funderar lite på ”ut ur”, fast inte då i termer av att bli av med arbetet, utan att trappa ner på arbetet som senior.

Sten: Den paragrafen i arbetsmiljölagstiftningen som är mest misshandlad det är den om arbetsanpassning, där finns det otroligt mycket att göra. En person som har städat hela sitt liv kan jobbet,

men kroppen hänger inte med. Det kanske finns andra uppgifter i firman. Här finns det otroligt mycket att göra. Våra grupper dör ju tidigare. Och vi betalar för tjänstemännens pension. Ska vi dessutom jobba längre och få ännu kortare tid till pension – det innebär att vi kommer betala ännu mer till tjänstemännens pensioner.

Publik: Jag är doktorand till Jan Forslin och vi började prata om att han inte kunde vara här idag, och jag sitter bara och tänker på vad han skulle ha sagt och det jag tror är ... alltså det vi har pratat om är hållbart arbete, att olika aktörer i det här har olika önskemål, eller vad som är hållbart arbete. Men han skulle säga att hållbara arbetssystem är just att vi inte har olika perspektiv på det utan det handlar om att det ska vara konkurrenskraftigt *samtidigt* som det ska vara mänskligt och socialt hållbart. Det är inte saker som är i konflikt med varandra. Det är det som är själva poängen med begreppet hållbara arbetssystem.

Niklas: I ett mindre system, i en nationalstat så går det att få ett system som är kontrollerbart där man kan skapa den typen av rättvisa mellan ett stort antal företag och myndigheter, men i den situationen vi är i nu, där vi jobbar på en global nivå – hur skapar man då de här hållbara systemen? Nu får ni vara briljanta på kort tid. Vilken är den absolut viktigaste faktorn för att vi 2022 ska ha ett mer hållbart arbetsliv än vad vi har 2012?

Christina: Internationella regelsystem, men även på nationellt plan. Dessutom en medvetenhet om vad ett hållbart arbete är, kan och bör vara. Även om det finns olika varianter på det här så är det en sak som är alldeles klar, och det är att varken arbetsgivare eller arbetstagare tjänar på att ha kortsiktiga, icke hållbara arbeten.

Sten: Energifrågan i världen, det ser väldigt trögt ut nu gällande en internationell överenskommelse. Och blir det ett stort krig i mellanöstern då går det åt helvete. Vi måste på något vis backa upp alla goda parter.

Anna: Det viktigaste är att vi ska fortsätta prata om de här frågorna, framförallt med våra ungdomar som är på väg in i arbetslivet. Vi måste prata om de här frågorna på ett positivt sätt, lyfta positiva exempel där man kan se att hållbara arbetsplatser ger lönsamma och konkurrenskraftiga företag, för det finns.

Annika: Det är en omfattande diskussion och ämne. Men det finns inte *en* metod för det här. Det här är *ett* perspektiv på hur vi kan se på situationen. Det handlar om långsiktighet, om att anpassa sig till nuläget utan att vara för kortsiktig, utan att det kostar för mycket för individen. Jag tror att alla måste vara med, det är näringsliv, politik, det handlar om människosyn, om attityder – det är en fråga för oss alla.

Niklas: Bra, tack så hemskt mycket!

Abstracts

Session 1

Sessionsledare: Calle Rosengren, Malmö högskola

Abstract 1: Metall och Det goda arbetet 1985–2005

Maths Isacson, Ekonomisk-historiska institutionen, Uppsala universitet

Efter år av erfarenhetsutbyte, analyser och diskussioner antog Metall vid 1985-års kongress programmet *Det goda arbetet*. Syftet på kort sikt var dels att öka metallarbetarnas inflytande över hur deras arbeten planerades och utfördes och dels till att skapa omväxlande, meningsfulla och hälsosamma arbeten med en bra löneutveckling. Programmets verklighetsbild var industrisamhällets sönderdelade, hårt bundna och monotona produktionssystem. Det bars av 1970-talets ideologiska strävan att fördjupa den ekonomiska demokratin. Medbestämmandelagen (1976) öppnade, åtminstone på pappret, för ett ökat inflytande i företagen. Under 1980-talets ekonomiska högkonjunktur blev företagsledare också intresserade att pröva nya produktionsmodeller, om de begränsade sjukfrånvaron och personalomsättningen samt underlättade nyrekryteringen. Belastningsskadestatistikens dystra siffror och medialt uppmärksammade berättelser om lidandet i monotona arbetsställningar fick staten att avsätta 15 miljarder, via en arbetsgivaravgift, för förbättringar av arbetsmiljön.

I samförstånd prövades grupparbete och arbetsrotation på många arbetsplatser och flera storskaliga fabriker med ett helt nytt produktionsupplägg igångsattes av Volvo och Saab. Fackklubbar tog initiativ eller involverades av företagsledningarna i förnyelsearbetet. Men alla företagsledare var inte intresserade och det var ibland svårt att få stöd av metallarbetarna för en breddning av uppgifterna.

Den djupa ekonomiska krisen och massarbetslösheten från början av 1990-talet förändrade klimatet och försämrade möjligheterna att driva fram radikala organisationsförändringar utifrån ett fackligt perspektiv. Idén om *Det goda arbetet* levde kvar inom Metall men förbundets ombudsmän var tvungna att ägna sig åt andra mer akuta frågor. Företagen som klarade sig genom krisen investerade i ny datorbaserad produktionsteknik och alternativa organisationsmodeller som via konsulter hämtats från USA och Japan. Rationaliseringstempot stegrades och antalet industriarbetare sjönk stadigt. Vissa delar av *Det goda arbetet* – grupparbete, arbetsrotation och det ständiga förbättringsarbetet – låg samtidigt i linje med flera managementkoncept, särskilt ”lean production”, men de förändrade inte maktbalansen i företagen.

Det var inte lätt att år efter år, under skiftande konjunkturer, med ideologiska förskjutningar i samhället och förändrade marknads- och produktionstekniska förhållanden, hålla liv i ett så ambitiöst och utmanande program som antogs av Metallkongressen år 1985. När den ursprungliga glöden lagt sig, fackföreningsrörelsen befolkades av en ny generation ombudsmän som saknade egna erfarenheter av

1960- och 1970-talens arbetsliv och idédebatt minskade ambitionerna. Ändå lever begreppet Det goda arbetet inom IF Metall och svenska fackföreningsrörelsen alltjämt kvar, i första hand kanske i form av en berättelse om hur en förändrad arbetsorganisation ska ge de anställda ett reellt inflytande över det dagliga arbetet, förbättra arbetsmiljön och hur fackföreningsrörelsen på längre sikt ska uppnå en ”demokratisering av organisation och beslutsfattande i företagen”.

Referenser

Isacson, Maths, ”Arbetets organisering och ledning”. *Det lyser en framtid*. Metallindustriarbetarförbundets historia 1957–1981. IF Metall, 2008.

Isacson, Maths, ”Arbetets organisering och ledning – historien om Det goda arbetet”. Metallindustriarbetarförbundets historia 1982–2006 (under utgivning).

Abstract 2: Oro för utarmade jobb och digital taylorism

Sten Gellerstedt, LO

En spridd uppfattning är att andelen enkla jobb har minskat betydligt i Sverige. Samtidigt rapporterar fackförbund inom LO om utarmade jobb, om återgång till det löpande bandet och om uppstyckade ”programmerade” jobb. En iakttagelse är också att IT-teknik används allt mer för att kontrollera de anställda. Denna studie vill bidra till att beskriva och förklara en oroande trend som även nått Sverige, samt hur denna trend kan hejdas.

Fackföreningarna använder två vägar för att förbättra villkoren i utarmade jobb. Den ena är att försöka höja lönen så att de utarmade jobben konkurreras ut. Den andra är att med arbetsgivaren utveckla arbete för både värdeskapande och goda villkor. Erfarenheter är att en kunnig och stark fackklubb med stöd av förbundet kan påverka hur arbetet organiseras, så att de anställda får en överblick, gör fler arbetsuppgifter och även deltar i planeringen av arbetet.

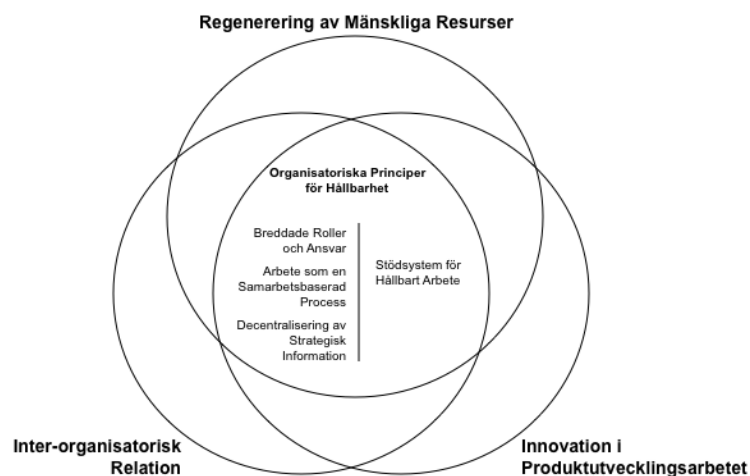
Abstract 3: Hållbart arbete i produktutvecklingssamarbeten

Lars Uppvall, Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation

Drivkrafterna för att skapa inter-organisatoriska samarbeten inom produktutveckling är oftast strategiska med avsikt att möta en ökad global konkurrens. Utmaningar så som ökat fokus på kostnadseffektivitet, kortare produktlivscyklar och ett större behov av flexibilitet för att hantera tekniska eller strategiska förändringar motiverar därför företagen att intensifiera antalet samarbetsinitiativ inom produktutveckling, t.ex. genom R&D-allianser (Christensen, 2006, och Narula Duysters, 2004). Tveklöst har en sådan omställning mot fler inter-organisatoriska samarbeten en påverkan på det operativa produktutvecklingsarbetet (Salk, 2005, Ring och Van de Ven, 1992).

Presentationen baseras på en empirisk undersökning av 14 R&D-allianser och resultaten bygger på en analys av 158 kritiska händelser (Chell, 1998; Flanagan, 1954) identifierade av operativa ledare i dessa samarbeten. Utifrån ett inter-organisatoriskt perspektiv bidrar studien med ny kunskap om hållbart arbete och hållbara arbetssystem (dvs. arbetssystem som är både konkurrenskraftiga och regenererande med avseende på av mänskliga resurser, Docherty et al, 2002).

Resultaten från studien har syntetiserats i en tentativ modell av R&D-allianser som hållbara arbetssystem. Modellen utgår från tre organisatoriska principer hämtade från forskning kring praktikcentrerad produktinnovation (Dougherty, 1992). Dessa principer kan sammanfattas som: breddade roller och ansvarsområden för individen, arbete betraktat som en samarbetsbaserad process, och ökad decentralisering av strategisk information. En fjärde princip har tillförts baserat på studiens resultat: stödsystem för hållbart arbete. En övergripande slutsats från studien är att företag som engagerar sig i inter-organisatoriska produktutvecklingssamarbeten särskilt behöver beakta och ompröva konsekvenserna av dessa organisatoriska principer med avseende på organisationens mål – att samtidigt stödja innovationsförmågan, den inter-organisatoriska relationen och regenerering av mänskliga resurser.



Tentativ modell av R&D-allianser som hållbara arbetssystem (Källa: Uppvall, 2009)

*

Abstract 4: Att leda och organisera hållbart arbete

Kristina Palm, Kungliga Tekniska Högskolan, Skolan för Industriell Teknik och Management, Karolinska Institutet, Avdelningen för Lärande, Informatik, Management och Etik (LIME)

De senaste årtiondena har arbetslivet blivit alltmer intensivt och krävande på grund av en ökad användning av IKT, organisatoriska förändringar (Green, 2004), globalisering av marknader, en hårdare konkurrens och en större mängd icke standardiserat arbete (Heckscher & Appelgate, 1994; Ashford et al., 2007). Detta är en trend som inte visar några som helst tecken på nedgång. Hitintills har forskningen till stor del fokuserats på orsakerna till intensifiering av arbetslivet och teoretiskt vad hållbart arbete är eller hur det kan se ut (t.ex. Docherty et.al, 2002). Från en teoretisk synpunkt definieras hållbart arbete som "[...] när det främjar arbetstagarnas personliga resurser som ligger bakom deras förmåga att arbeta hållbart" (Kira et.al., 2010). Denna studie undersöker hur intensiva arbeten kan bli hållbara.

I detta projekt har 34 intervjuer (genomsnitt 1,5 h långa) genomförts med chefer, projektledare, ingenjörer och kollektivanställda från tre svenska konkurrenskraftiga företag. Intervjuerna kommer att följas upp med en workshop där respondenterna får diskutera en första analys av intervjuerna. Förutom intervjuer har ett frågeformulär avseende ledarskap, kreativt klimat och det fysiska kontorets betydelse fyllts i av respondenterna.

Ett viktigt resultat (som framkommit hittills) visar att ha förmågan/förutsättningarna för att prioritera sitt arbete är avgörande för att skapa ett hållbart arbete, detta oavsett roll. Det vill säga, det spelar ingen roll om du arbetar som chef, projektledare, projektmedlem eller kollektivanställd. Arbetsuppgifterna förändras ständigt och varje medarbetare måste själv kunna avgöra vad som är viktigt att göra nu, vad som kan göras senare eller kanske med lägre kvalitet. Resultaten visar dessutom att det inte är enkelt att prioritera och att svårigheterna ökar i paritet med komplexiteten i uppgiften eller det sammanhang den är en del utav. Processen att prioritera kommer att undersökas ytterligare med teorier och modeller som rör bl.a. beslutsfattande, coping och målformulering.

Session 2

Sessionsledare: Karin Salomonsson

Abstract 1: Diskursiva arbetsmiljörisker och några av dess konsekvenser

Lisbeth Rydén, Malmö högskola

Den dominerande modellen för att bedöma psykosociala arbetsmiljörisker i svenskt arbetsliv är krav/kontroll/socialt stöd-modellen. Det har emellertid visat sig att även i arbetssituationer där man, enligt modellen, borde ha låga arbetsmiljörisker, blir folk sjuka på grund av arbetet. I en dansk studie av Buch, Andersen & Sörensen (2009) som fokuserade på så kallade kunskapsarbetare visade det sig exempelvis att det som upplevdes som stressande också var det som gjorde arbetet värt att göra. Att ta bort "stressorerna" skulle samtidigt göra arbetet ointressant och i vissa fall till och med meningslöst. Enligt Buch et. al. förmår inte de traditionella stressdiskurserna fånga den här sortens problem och de pekar därför på behovet av en ny begreppsapparat rörande arbetsförhållanden och hur de påverkar oss.

Det aktuella forskningsprojektet har tagit fasta på den uppmaningen och tagit en annan ansats än den traditionella arbetsmiljöforskningen. Utgångspunkten i projektet har varit att vårt dagliga organiserande till stor del styrs av vilka diskurser – resonemang, tankefigurer – som råder (refereras/produceras) på den specifika arbetsplatsen. Ett antal arbetssituationer har analyserats och genom den diskursiva ansatsen har det visat sig vara möjligt att uppmärksamma andra sorters risker än de mer traditionellt formulerade riskerna.

De risker som har uppmärksammats i projektet handlar mer om *vem man blir genom organiserandet* än om arbetsbelastning. En konsekvens som därmed blivit tydlig är att de åtgärder som ofta vidtas för att komma till rätta med arbetsbelastningsrisker riskerar att förvärra de i projektet uppmärksammade riskerna. Den diskursiva ansatsen blir därmed inte bara ett sätt att uppmärksamma *andra* risker utan behöver förstås även för den som gör riskbedömningar baserade på teorier om arbetsbelastning, krav, kontroll och socialt stöd. Annars riskerar man att, i god tro och i all välmening, göra ont värre.

Abstract 2: Organisationsförändringar, arbetsintensifiering och kontroll i en statlig myndighet

Malin Espersson, Lunds universitet

Organisationsförändringar inom offentlig sektor har blivit en vanlig företeelse under de senaste två decennierna, ofta med näringslivets organisationskoncept som förlaga. Förändringar genomförs ofta med syftet att öka effektiviteten och samtidigt förbättra arbetsmiljön. Organisationsförändringar presenteras och motiveras med framtida förbättringar för såväl verksamheten som för de anställda medan dess konsekvenser, avsiktliga eller oavsiktliga sällan berörs.

Utgångspunkten i detta paper är att undersöka vad en ny organisationsstruktur med ett uttalat medarbetarfokus, nya organisatoriska mål och en ny ledningsfunktion får för konsekvenser för de anställda i en regional kronofogdemyndighet och mer specifikt hur myndighetens kontroll av medarbetarna påverkas och/eller förändras. Organisationsförändringens uttalade syfte var att skapa en god arbetsmiljö för att främja verksamhetens effektivitet genom införandet av teamarbete, ett nytt ledarskap och målstyrning. Inför förändringsprocessen framhölls att medarbetarnas inflytande och delaktighet i det dagliga arbetet skulle öka.

Under omorganiseringen förändrades kontrollstrukturen och flera nya styrnings- och kontrollfunktioner växte fram. Efter omorganiseringen skedde kontrollen på flera olika nivåer: en vertikal och formell kontroll kompletterades med en horisontell och informell kontroll där de anställda i teamen kontrollerade varandra. Vetskapen om den intensifierade kontrollen medförde också att de anställda alltmer internaliserade kontrollen och började kontrollera sig själva. Därutöver kompletterades byråkratiska kontrollformer med andra former av kontroll: teknologisk kontroll, normativ kontroll, informell kontroll. Det skedde också en förändring i vad som kontrollerades: utöver arbetsprestationer, vilket inkluderade kvantitet och kvalitet i ärendehandläggningen, lades allt mer energi på att kontrollera de anställdas personligheter och åsikter, t ex hur de agerar i grupp och deras attityder till teamorganisationen.

Abstract 3: Fiskare – ett hållbart yrke?

Björn Ohlsson, Göteborgs universitet/Vänermuseet, Lidköping

Antalet yrkesfiskare har blivit allt färre de senaste 60 åren. I Vänern har antalet minskat från uppskattningsvis 800 i början av 1950-talet, till 72 idag. Yrkets ekonomiska hållbarhet har periodvis varit svag, på grund av minskade fångster och låg efterfrågan, vilket fick många fiskare att sluta på 1950- och 60-talen. ”Katastrof i Vänern. Yrkesfiskarna slutar”, kunde man läsa i Göteborgs-Tidningen 1957. Problemet var minskade fångster på grund av föroreningar samt brist på reglering av fisket, vilket ledde till överfiske. Dessutom var priserna låga. ”Katastrofmöte om Vänerfisket. ‘Dråpslag mot näring’” var rubriken i Skaraborgs Läns Tidning 1967. Problemet var att höga kvicksilverhalter hade upptäckts hos personer som åt mycket fisk från sjön, särskilt gädda, vilket ledde till minskad efterfrågan. I båda ovanstående kriser var bristen på ekologisk hållbarhet ett grundläggande problem.

Den ekonomiska hållbarheten har också påverkats av samhällsutvecklingen, där ökade inkomster och andra försörjningsmöjligheter, har ställt krav på ökade inkomster även för fiskarna. Med yrkets ekonomiska hållbarhet menar jag, i det här fallet, ett yrkes/arbets möjlighet att försörja en människa. Denna hållbarhet är relationell, dvs gränsen för försörjningsnivån är inte absolut utan beroende av vad den som vill utöva yrket har för krav på inkomst, vilket i sin tur är beroende av inkomstnivåer inom andra möjliga arbeten i samhället.

Utöver problemen att nå ekonomisk hållbarhet, som inneburit att fiskarna delvis haft annan sysselsättning inom t ex sjöfart, skogsbruk eller industri, har även yrkets sociala hållbarhet varit hotad. Med yrkets sociala hållbarhet menar jag vilken acceptans det finns för yrkets existens i samhället, samt om utövandet är förenligt med de normer som finns gällande socialt liv. Hur skall unga fiskare kunna kombinera ett oregelbundet väderberoende yrkesliv som fiskare med ett familjeliv där barn skall hämtas på förskolan en viss tid? Hur skall yrket överleva där restriktioner och starka opinioner, i form av sportfiskare och miljöaktivister, sätter press på verksamheten?

Under 2011 och 2012 har jag arbetat med en dokumentation av yrkesfisket i södra Vänern på Vänermuseet i Lidköping, vilket skall resultera i en skrift och en utställning. Jag har särskilt kommit att intressera mig för fiskarnas relationer till andra aktörer i samhället, och deras förmåga att anpassa sig till omvärldens förändringar och de nya förutsättningar dessa skapat för yrkesutövandet. För trots alla kriser har en del fiskare fortsatt, och nya har kommit in i yrket när de gamla gått i pension. Ny miljölagstiftning, nya redskap, nya produkter, nya marknader och fiske efter andra arter har skapat möjligheter för ett fortsatt yrkesfiske. 2011 dök ett nytt hot mot den ekonomiska hållbarheten upp, när Livsmedelsverket införde försäljningsförbud av sik på grund av för höga dioxinhalter. Även här ligger bristande ekologisk hållbarhet bakom, men även politiska hänsyn och myndigheters agerande spelar in.

Genom att använda de tre dimensionerna av hållbar utveckling, ekologisk, ekonomisk och social, som pekades ut redan av Brundtlandkommissionen 1987, vill jag undersöka yrkesfiskarnas kamp för ett hållbart arbetsliv och yrkets överlevnad.

Session 3

Sessionsledare: Bodil Axelsson

Abstract 1: En socialt hållbar stadsdel blir till

Axel Ågren, Linköpings universitet

Ett begrepp som på senare år fått stort genomslag beträffande stadsutveckling är begreppet *hållbar stadsutveckling*. Norrköping är inte undantaget, då man nu satsar på att bygga en helt ny och hållbar stadsdel, som givits namnet Kneippen syd. I min mastersuppsats har jag genom intervjuer och observationer undersökt hur kommunala tjänstemän, i samband med detta projekt, fyllt begreppet *socialt hållbar stadsutveckling* med innehåll och definitioner. En frågeställning som var av central betydelse för studien var hur de intervjuade framställde relationen mellan fysisk planering och socialt liv. Det visade sig att vissa föreställningar om hur den hållbara staden bör utformas var återkommande. De mest framträdande aspekterna vad gäller den fysiska planeringen var att bygga en tät och blandad stad med stärkta samband mellan olika stadsdelar. Det eftersträvarsvärda var det ”*traditionella grannskapet*”, eller ”*trädgårdsstaden*” och det som skulle motverkas var stadsplanering som förknippas med modernistiska karaktärsdrag som exempelvis funktionsseparering, stadsutglesning och monoton stadsbebyggelse. Utgångspunkten för planeringen av Kneippen syd är att de positiva egenskaperna från den ”*traditionella*” stadsdelen Kneippen ska föras över till Kneippen syd och således ska en modern version av Kneippen skapas. Klockaretorpet är i sammanhanget stadsdelen som ligger utanför staden och därmed i behov av hjälp, där tillkomsten av Kneippen syd anses höja värdet på Klockaretorpet samtidigt som stadsdelen förs närmare centrala Norrköping. Dessa visioner kan tyckas välmotiverade, men de framstår som grundade på vissa ideal och normer där det traditionella grannskapet och det livliga urbana livet är det som skall uppnås. Genom att planera för blandade stadsdelar tror man på att människor kommer mötas i högre utsträckning vilket anses motverka boendesegregation och de negativa konsekvenser som går i segregationens spår. Men i dessa idéer om stadens utveckling, som även är formulerade på nationell såväl som internationell nivå, verkar vissa normer och föreställningar om staden vara styrande. Talet om attraktiva, täta, sammanlänkade och kunskapsintensiva städer nämndes ofta i samband med *socialt hållbar stadsutveckling*, men är det verkligen vägen att gå för att motverka segregation och utanförskap? En slutsats som lyfts i min uppsats är att det i skapandet av nya stadsdelar fastställs vissa bilder om hur livet i en stadsdel bör vara, men vad händer om det sociala livet inte blir som man planerat det? I planeringen av den nya stadsdelen har man valt att lyfta vissa bilder och skapa associationer till *det traditionella*. Men samtidigt som man lyfter vissa bilder, väljs andra bort. Vilka bilder som väljs bort och varför är, enligt min uppfattning, viktiga frågor att reflektera över.

Abstract 2: Social hållbarhet och bruksanda

Maria Vallström, FoU Söderhamn/SLU Stad och Land

Jag tänkte uppehålla mej vid begreppet social hållbarhet och hur man kan förhålla sej till det som forskare (och inte). Man kan välja att tolka social hållbarhet i relation till plats som en fråga om uthållighet, alltså ställa frågan: vad är det som håller ihop t ex en ort som ger sken av att ha rasat samman? Den sociala hållbarheten blir då något bokstavligt, tidfäst, en uthållig ort fortsätter existera över tid. I de allra flesta definitioner av social hållbarhet betonas positiva värden; det får stå för jämlikhet, integration, jämställdhet, trygghet osv. Det är i och med denna starka värdegrund ett tämligen värdeöst begrepp som redskap för analys. Än mer utslätat blir begreppet hållbarhet, i största allmänhet, när man låter det ange en slags miniminivå för hur saker ska fungera, enligt lagstiftning eller andra överenskommelser, t ex när det gäller arbetslivet. Dessa tre argument; (social) hållbarhet som något som räcker länge, som något som är bra, som något som fungerar som det ska, är inte tillräckliga för att hållbarhetsbegreppet ska kunna användas på ett meningsfullt sätt. Däremot kan begreppet social hållbarhet användas som ett utrymme att återföra tanken om det gemensamma, ett utrymme utanför den förhärskande nyliberala marknadssdiskursen. I denna tanke om något gemensamt att värna kan ett begrepp som bruksandan komma till återanvändning, men med en annan betydelse än den gängse. Till att börja med måste man skilja mellan bruksanda som myt och som historisk erfarenhet. Det är möjligt att pröva om bruksanda, i meningen historisk erfarenhet, kan vara en potential till social hållbarhet. Om man ser social hållbarhet som ett samhälles förmåga till omställning, grundat i historisk erfarenhet, så kan före detta industrier bygga vidare på erfarenhet av kollektiv organisering, tät social struktur, starkt civilsamhälle, politisk medvetenhet, flexibelt nyttjande av befintliga resurser och vana vid demokratiska beslutsvägar, men stark informell sektor. För att göra ett begrepp som social hållbarhet användbart föreslår jag att man fokuserar på följande kriterier:

- Ett erkännande av det gemensamma som resurs.
- En uppmaning till förändring, omställning, underifrån.
- En förändring som sker i relation till övriga dimensioner av hållbarhet (ekologisk, ekonomisk eventuellt även kulturell).
- En förändring mot en lokalisering, ett erkännande av platsers oersättlighet.
- Och – slutligen – ett erkännande av ett gemensamt ansvar för dessa platser, och bortom dem.

Presentationen grundar sej på forskningsprojektet ”När verkligheten inte stämmer med kartan – sociala och kulturella förutsättningar för landsbygders hållbara utveckling”.

Sammanfattande reflektioner

Tuija Muhonen, CTA, Malmö högskola

Tack till alla som medverkat i konferensen: föredragshållare, sessionsledare, panelen och deltagarna för att ha bidragit till två givande dagar. Årets tema för konferensen *Det hållbara arbetet* har belysts från olika perspektiv såväl teoretiskt som empiriskt.

Hållbarhet är ett begrepp som används idag i många olika sammanhang och kan gälla både på individ- och samhällsnivå och såväl i ett lokalt som globalt perspektiv. Hållbarhet syftar egentligen till hållbar utveckling från engelskans *sustainable development*, ett begrepp som först introducerades av Lester Brown (1981), men som sedan fick en global spridning genom den så kallade Brundtlandrapporten (1987). I denna FN-rapport definieras hållbar utveckling som *en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov*. Hållbar utveckling delas in i tre olika dimensioner: social hållbarhet (att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls), ekonomisk hållbarhet (att hushålla med mänskliga och materiella resurser på lång sikt) och ekologisk (miljömässig) hållbarhet (att ekonomisk tillväxt inte får ske till priset av ett segregerat och ojämnt samhälle och en förstörd miljö). Dessa tre dimensioner av hållbar utveckling ska samstämmigt och ömsesidigt stödja varandra. En hållbar utveckling förutsätter således att villkoren för hållbarhet i alla tre dimensionerna uppfylls. Begreppet hållbar utveckling accepterades som en överordnad princip för FN:s arbete vid toppmötet 2002 i Johannesburg.

Hur skulle man kunna definiera det hållbara arbetet med hänsyn till de ovanstående dimensionerna? Det hållbara arbetet kan betraktas som en vision och ett paraplybegrepp som samlar olika aspekter av att hantera och tillvarata resurser på såväl social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet både på individ-, organisations- och samhällsnivå. Det hållbara arbetet för individen kan då innebära bibehållen hälsa, möjlighet till lärande och utveckling och ett meningsfullt sammanhang. För organisationen kan det handla om ekonomisk hållbarhet, att kunna behålla eller utöka sina resurser, medan på samhällsnivå kan det handla om ekologisk hållbarhet, att hushålla med naturresurser på ett ansvarsfullt sätt.

Ett närliggande begrepp till det hållbara arbetet är idén om Det Goda Arbetet som lades fram vid Metallkongressen 1985. Idén lever kvar, eftersom målen som då sattes upp ännu inte har uppnåtts. Vissa arbetsmiljö- och organisatoriska problem har lösts (löpande band), men ersatts av andra (mentala löpande band) samtidigt som brist på inflytande och makt fortfarande är aktuella problem. Likaså fortsätter stress att vara ett stort problem för många i arbetslivet. Det har också visat sig att det inte är alla arbeten där kunskapskraven höjs, utan vissa arbeten har högre kompetenskrav, medan andra arbeten utarmas.

Jan Johansson och Lena Abrahamsson (2007) anser att det har skett en utveckling av det goda arbetet som i dag ska karakteriseras av:

- organisering på gruppnivå
- en viss autonomi och eget beslutsfattande
- en viss bredd och variation
- utveckling och ett kontinuerligt lärande
- en god och säker arbetsmiljö
- anställningstrygghet
- jämställdhet (organiserad för kvinnor och män)

Samtidigt som strävan efter det hållbara arbetslivet kan anses vara aktuellt och viktigt finns det flera tendenser (diskurser) som går emot eller åtminstone utgör utmaningar för hållbarheten. Arbetslivet har blivit mer flexibelt, snabbt och gränslöst framförallt i takt med teknikutvecklingen. Vi är ständigt uppkopplade och tillgängliga oavsett var vi befinner oss rent fysiskt. I ett kunskaps- och tjänstesamhälle är det svårt att dra en gräns när arbetet kan anses vara slutfört. Det är mer och mer upp till individen själv att avgöra, dra gränser, dvs. när, var och hur hen arbetar. Den här typen av flexibilitet kan naturligtvis vara positivt och öka den anställdes frihetsgrader, samtidigt är risken stor att stressen ökar när anställda inte lyckas dra gränser och arbetet tar större och större delen av tiden. Att vi är ständigt uppkopplade spiller över på fritiden, påverkar familje- och det sociala livet negativt och försvårar den för oss så viktiga återhämtningen.

Organisationer har också slimmats bland annat genom downsizing, införande av lean och outsourcing. Många anställda har en hög arbetsbelastning, medan många, speciellt ungdomar står utanför arbetsmarknaden. Hur tas dessa ungdomars resurser till vara? Hur kommer deras framtid att gestalta sig? Hur ska de bli anställningsbara när de förnekas tillträde till arbetet? Att unga människor utesluts från arbetsmarknaden är varken socialt eller ekonomiskt hållbart.

En annan aktuell fråga är pensionsåldern och den successiva höjningen av denna. I och med att befolkningen lever längre anses pensionsåldern behöva höjas för att kunna försörja det ökande antalet pensionärer. Om vi ska ”hålla” ända till 70 eller 75, de nya pensionsåldrar som det har spekulerats i, bör hänsyn tas till hur arbetslivet utformas.

Arbetsmarknaden är tudelad även på andra sätt. Samtidigt som många står utanför arbetsmarknaden eller har tillfälliga anställningar känner sig många av de som har tillsvidareanställningar att de är inlåsta i sitt arbete och/eller sin arbetsplats. Gunnar Aronsson har myntat begreppet "dubbel inlåsnig", vilket innebär att man inte trivs i sitt yrke, och inte heller på sin arbetsplats. Enligt hans undersökning upplevde hela 20 procent av den yrkesarbetande befolkningen att de var dubbelt inlåsta. Det är således inte bra med för låg rörlighet i arbetslivet eftersom människor då stannar kvar på jobb där de vantrivs och på sikt kan bli sjuka av och som även påverkar produktiviteten negativt.

Det ekonomiska systemet vi har idag är beroende av en ständig tillväxt, som innebär att vi ska konsumera mera för att hjulen ska rulla. En kvartalsekonomi är svårförenligt med hållbar utveckling som ska präglas av ansvarsfull resurshantering i ett långsiktigt perspektiv. Kan vi ha en välfärd utan tillväxt som Tim Jackson skriver om? Om man tittar på BNP globalt kan man se att den har betydelse för både livslängd och upplevelsen av lycka, men bara till en viss gräns, därefter blir vi varken lyckligare eller lever längre. Samtidigt är en ständig ökande tillväxt fortfarande en målsättning i de flesta länder.

Den ökade globala konkurrensen har föranlett att företag måste samarbeta, bilda allianser, vad gäller forskning och produktutveckling. För att företagen ska kunna vara konkurrenskraftiga i framtiden är det viktigt att arbeten tar vara på de anställdas erfarenheter och kompetenser samt att det finns utrymme för kontinuerligt lärande och kompetensutveckling.

Ytterligare en fråga som aktualiseras i samband med globalisering eller med den ökade globala konkurrensen är hur vi möter den och samtidigt försäkras att arbeten är hållbara även i ett globalt perspektiv.

Enligt Arbetsmiljöverket (oktober 2012) saknar drygt hälften av 1 650 inspekterade arbetsplatser rutiner för att fånga upp händelser som skulle kunna få allvarliga konsekvenser, och lära sig av sådana tillbud för att kunna förhindra att de inträffar. Detta tyder på att många arbeten är långtifrån hållbara.

Arbetsmiljörisker kan se olika ut inom olika yrken och branscher och även mellan olika individer, även om man ofta använder sig av samma modeller, t.ex. krav-kontroll-stödmodellen när man pratar om risker inom psykosocial arbetsmiljö. Dagens kunskapsintensiva och tjänsteproducerande arbeten kräver nya modeller och sätt att analysera riskerna i arbetsmiljön.

Arbetslivet är fortfarande både ojämnt och ojämligt. Kön, klass och etnicitet påverkar hur förutsättningar och möjligheter i arbetslivet ser ut för olika individer. Enligt den senaste jämställdhetsstatistiken, *På tal om kvinnor och män 2012*, kvarstår ojämntheten inom olika områden. *Jämställdheten trampar vatten* står det att läsa i pressmeddelandet från SCB. Kvinnor har mer obekväma arbetstider, arbetar oftare deltid, har sämre lön, tidsbegränsade anställningar i större utsträckning, har mer belastningsskador och är oftare sjukskrivna än män. Likaså har lågutbildade och personer med utländsk bakgrund sämre hälsa. Hållbarhet skiljer sig alltså mellan olika grupper.

Hur ska vi förstå de motsägelsefulla tendenserna i arbetslivet: hållbarhet i relation till det snabbt föränderliga, flexibla? Går det att förena? Vilka utvecklingar skulle man kunna lyfta fram som förenliga med hållbarhet? Hur ska hållbart ledarskap och medarbetarskap vara utformade?

Vem ska arbeta för ett hållbart arbetsliv och hur, vems är *ansvaret* för utveckling? Hur kan fackföreningar arbeta för ett hållbart arbete? Hur kan företagen/organisationer arbeta för ett hållbart arbetsliv? Vilka insatser görs eller kan utvecklas från samhällets sida? Hur kan forskare bidra till en hållbar utveckling? Det finns redan idag en hel del kunskap bland annat om arbetsmiljöfrågor, men den kunskapen når inte alltid ut till företagen och organisationerna. Här finns det möjligheter för utökad samverkan mellan forskare och

det omgivande samhället. För att uppnå ett hållbart arbetsliv behövs således ytterligare forskning, men även att forskningsresultaten kommer till praktisk användning. Ett sätt att uppnå detta kan vara att satsa mer på forskning som sker i interaktion med det omgivande samhället. Hållbarhet är inte heller statiskt, som man kan uppnå en gång för alla, utan en pågående process som kräver olika insatser från olika aktörer över tid.

Bilaga 1: Deltagarlista

Axelsson, Bodil	Linköpings universitet
Beckman, Anders	Vision
Berg, Ann-marie	ABF
Bergenhill, Rita	Arbetsförmedlingen
Bergqvist, Fredrik	Moderaterna
Bergsten, Anna	Svenskt Näringsliv
Bjurman, Britt-Marie	Ericsson
Borg, Stefan	Ericsson
Burgos De Zardan, Jacqueline	Landstinget
Cete, Bengt	Miljöpartiet
Cserhalmi, Niklas	Arbetets museum
Dahlberg, Cornelia	Sverigedemokraterna
Espersson, Malin	Lunds universitet
Ericson, Mats	Kungliga tekniska högskolan
Eriksson, Linn	Statistiska centralbyrån
Eriksson, Stig	Senioruniversitetet
Ernfridsson, Sture	Vision
Forså, Bjarne	Norrköpings kommun
Frisell, Lilian	Landstinget
Garsten, Christina	Stockholms universitet
Gellerstedt, Sten	LO
Hansen, Lars-Erik	TAM-Arkiv
Hansson, Lise-Lott	LO

Hedlund, Dan	SALO
Hultqvist, Sara	Linnéuniversitetet
Håkansta, Carin	FAS
Håkansson, Lars	Ericsson
Isacson, Maths	Uppsala universitet
Isaksson, Jessika	Miljöpartiet
Jonsson, Carin	Centerpartiet
Karlsson, Anna	Finspångs kommun
Lilja, Irmela	Skogmans förskolor
Lindbäck, Anders	Norrköpings LS Syndikalisterna
Lindell, Anna	Ebersteinska gymnasiet
Lindgren, Ann-Kristin	Finspångs kommun
Lindstedt, Gustav	Linköpings universitet
Lund, Henrik	SALO
Löving, Marie	Vision
Manninen, Esa	Arbetsmarknadskontoret
Martinsson, Camilla	Högskolan väst
Mizser, Kristin	Statens maritima museer
Muhonen, Tuija	Malmö högskola
Nilsson, Anki	ABF
Nilsson, Jeanette	Linköpings universitet
Ohlsson, Björn	Göteborgs universitet
Ottosson, Mikael	Arbetsmiljöhögskolan
Palm, Kristina	Kungliga tekniska högskolan/Karolinska institutet

Persson, Ann-Charlotte	Arbetets museum
Pumpure, Baiba	Linköpings universitet
Rosengren, Calle	Malmö högskola
Rundasa, Zekaria	SEKO
Rydén, Lisbeth	Malmö högskola
Salomonsson, Karin	Lunds universitet
Seifarth, Sofia	Arbetets museum
Skiöld, Åsa	Arbetsförmedlingen
Skogman, Rose-Marie	Skogmans förskolor
Ström, Olle	Moderaterna
Ståhl, Tarja	Arbetsförmedlingen
Thell, Mariette	Statistiska centralbyrån
Torpel, Anders	Norrköpings LS Syndikalisterna
Uppvall, Lars	Indek/KTH
Utbult, Mats	AFA Försäkring
Vallström, Maria	FoU Söderhamn
Vinge, Alexander	Miljöpartiet
Wiechel, Markus	Sverigedemokraterna
Zardan Burgos, Paola	Hälsouniversitetet
Zetterholm, Marita	Ebersteinska gymnasiet
Zika-Viktorsson, Annika	Vinnova
Ågren, Axel	Campus Norrköping
Övling, Johanna	Arbetets museum

Bilaga 2: Program

Torsdag 8 november

- 12.30 Registrering (plan 6)
- 13.00 **Välkommen**
Sofia Seifarth, Arbetets museum och Tuija Mubonen, Malmö högskola
- 13.15 **Det goda arbetet och ansvarskedjan- globala utblickar**
Christina Garsten, Stockholms universitet
- 14.00 **Forskarpresentationer**
Sessionsledare: Calle Rosengren, Malmö högskola
- 15.00 Fika
- 15.30 **Paneldiskussion: Det hållbara arbetet**
Sten Gellerstedt, LO, Anna Bergsten, Svenskt Näringsliv, Annika Zika-Viktorsson, Vinnova, och Christina Garsten, Stockholms universitet
Samtalsledare: Niklas Cserhalmi
- 17.30 **Filmvisning: Arbetets döttrar**
- 18.30 Middag (plan 6)

Fredag 9 november

- 09.00 **Många bollar i luften och några på golvet**
Annika Zika-Viktorsson, Vinnova
- 09.45 **Forskarpresentationer**
Sessionsledare: Karin Salomonsson
- 10.45 Fika
- 11.15 **Forskarpresentationer**
Sessionsledare: Bodil Axelsson
- 12.15 **Sammanfattande reflektioner**
Tuija Mubonen, Malmö högskola
- 12.45 Lunch