

# FRAMTIDSFABRIKEN

## Rapport 2. Kunskapsöversikt

Det goda arbetet - igår, idag och imorgon



Lena Abrahamsson  
Jan Johansson

Luleå tekniska universitet  
Institutionen för Arbetsvetenskap  
Avdelningen för Industriell Produktionsmiljö



## **Innehåll**

Introduktion .....	1
De historiska rötterna .....	2
Sveriges Arbetsgivarförening går sin egen väg.....	3
Metall återtär initiativet.....	5
..... och det sammanfaller med en förändrad industriell kontext .....	7
En ny managementdiskurs.....	9
En ny samhällsdiskurs .....	14
Ett gott arbete för både kvinnor och män.....	15
Var står det goda arbetet idag? .....	16
Det nya goda arbetet .....	18
Referenser.....	20



## Introduktion

I denna rapport presenterar vi en kunskapsöversikt, *Det goda arbetet – igår, idag och imorgon*, som ingår i projektet *Framtidsfabriken – en konceptfabrik utformad av kvinnor och ungdomar*. Den grundläggande metodidén i projektet är att försöka bryta gängse mönster i utformning av produktionssystem genom att låta grupper som i vanliga fall inte deltar i produktionsutveckling (ungdomar och kvinnor) medverka i utformningen av ”framtidfabriken”.

Projektet bedrivs vid Luleå tekniska universitet som har landets största arbetsvetenskapliga institution. Projektet leds av professor Lena Abrahamsson och docent Ylva Fältholm. I projektgruppen ingår även tekn.dr Bo Johansson, professor Jan Johansson, tekn. lic. Kjell Rask och doktorand Åsa Wikberg-Nilsson, samtliga inom produktionsforskningsgruppen vid Avdelningen för industriell produktionsmiljö. Gruppen är sammansatt för att täcka in områden som industriell produktion, designmetoder, förändringsprocesser, genus och arbetsmiljö. Projektet drivs inom ramen för LTU designlab vid Institutionen för arbetsvetenskap samt i samverkan med fokusområdet Produktion och organisation vid Luleå tekniska universitet, där Lena Abrahamsson är forskningsledare. Projektet genomförs under 2008–2010 och har finansiering från bland annat FAS och AFA.

Vi kommer att göra kunskapsöversikter och teoretiska analyser om produktionssystem, arbetsmiljöarbete och genus. Vi kommer även att samla in erfarenheter och visioner från arbetsgivare, fackförbund och branschrepresentanter samt kvinnor (ingenjörer och arbetare) i industrin. Den stora delen av projektet bygger på interaktiva metoder och innebär konkret ”projektering” av ett eller flera produktionssystem i nära samarbete med en grupp bestående av professionella aktörer och praktiker (främst kvinnor). Med detta vill vi undersöka möjligheterna att utforma en attraktiv och samtidigt effektiv ”konceptfabrik” genom att arbeta fram principer för produktionssystem utifrån de krav på det goda industriarbetet som ungdomar och kvinnor i dagens samhälle ställer. Målet är att i slutet av år 2009 ha en vision av morgondagens industriarbete (”framtidfabriken”). Den kommer att beskriva hur både produktionen och organisationen kan se ut. Lösningförslagen kan vara på såväl detaljnivå som systemnivå och kan exempelvis inkludera visualiserade modeller över framtida produktionssystem, och en uppsättning uppdaterade kriterier för det goda industriarbetet på systemnivå.

Det övergripande syftet med projektet är dels att problematisera arbetsmiljöarbete och utformning av produktionssystem och dels att bidra till utveckling av teorierna om det goda arbetet i industrin. En utgångspunkt är att det goda arbetet inte är givet en gång för alla, utan kontinuerligt måste uppdateras i takt med att samhällskontexten och produktionsvillkoren förändras. En viktig del i projektet är genusperspektivet som vi ser som centralt i arbetet med produktions- och organisationsutformning. Projektet förväntas även bidra till utveckling av tvärvetenskaplig kunskap om hur man utvecklar arbetsformer som ger en bättre arbetsmiljö för både kvinnor och män i industriellt arbete.

# Det goda arbetet – igår, idag och imorgon

*Det goda arbetet* är ett koncept som etablerades redan vid 1980-talets mitt. Det är en normativ teori, en samling krav om hur ett gott arbete ska vara beskaffat, formulerade av dåvarande Svenska metallindustriarbetareförbundet, numera IF Metall. Konceptet presenterade inte så mycket nytt utan var snarare en summering av vilka värderingar och visioner som präglade dåtidens fackföreningsrörelse. Det byggde också på teorier från arbetslivsforskningen samt den svenska arbetsmarknadstraditionen med samarbete och förhandling mellan fackförbund och arbetsgivare. Konceptet har också en starkt internationell förankring i samma idétradition som de moderna managementkoncepten. I denna rapport ska vi försöka rekonstruera de historiska rötterna som låg till grund för konceptet och diskutera dess relevans i förhållande till dagens industriella kontext. Syftet med rapporten är att försöka återupprätta det goda arbetets ställning. Vår utgångspunkt är att det goda arbetet är något som inte är givet en gång för alla, utan något som kontinuerligt måste uppdateras i förhållande till ny teknik och förändrad samhällelig kontext.

## De historiska rötterna

Svensk fackföreningsrörelse har en lång tradition med krav på att aktivt medverka i näringslivets tekniska och organisatoriska utveckling, men vid 1941 års LO-kongress (LO 1941) intogs en mer okritisk hållning till den industriella utvecklingen, något som skulle prägla den fackliga politiken under årtionden framåt. 1948 manifesterades denna hållning ytterligare i samarbetsavtalet om arbetsstudier där taylorismen fick ett stort svängrum. På 1950-talet lanserades Gösta Rehns och Rudolf Meidners nya arbetsmarknadspolitik, som i stort sett gav företagen fria händer i den tekniska och organisatoriska utvecklingen. Fackföreningsrörelsen förklarade sig villig att befrämja en nödvändig strukturrationalisering och förnuftiga rationaliseringsåtgärder. Effekten blev en industriell utvecklingsperiod som saknar motstycke i svensk historia och industriarbetarna fick ta del av denna utveckling i form av en höjd levnadsstandard (Olsson 1977, Johansson 1988).

Fackföreningsmedlemmarna fick emellertid betala ett högt pris för denna standardhöjning, i form av både geografiska omflyttningar och en belastande arbetsmiljö. Kritiska röster börjar göra sig hörda under 1960-talet och vid LO-kongressen 1966 fördes en kritisk debatt om den tekniska utvecklingen och dess negativa effekter (LO 1966a, 1966b). Lösningen fanns trots kritiken i en utvecklad samrådsverksamhet.

Under 1960-talets senare del formulerades en allt starkare kritik mot den förda politiken. Kritiken framstod som tydlig vid 1971 års LO-kongress där arbetsmiljön och demokrati-frågorna fick en central plats. Utgångspunkten för arbetsmiljödebatten var den då mycket omtalade LO-enkäten som publicerades 1970 (Bolinder). Undersökningen var visserligen begränsad till den fysiska miljön, men resultaten kom att framstå som uppseendeväckande. Över 80% av LO:s medlemmar angav att man besvärades av fysiska arbetsmiljöproblem. Arbetsorganisationsfrågorna behandlades i en rapport med namnet *Demokrati i företagen* (LO 1971) och lösningsförslagen är jämfört med 1966 års kongress mer utvecklade och inriktade mot någon form av grupporganisation. Här kan vi för första gången skönja spår av ”det goda

arbetet” även om begreppet inte formulerats ännu. Inspirationen hämtas från den socio-tekniska skolan och dess försök med självstyrande grupper i Norge (Thorsrud & Emery 1969). Här finner vi en normativ teori om hur ett gott arbete ska vara beskaffat. Teorin har formen av sex psykologiska krav som sedan bryts mer och konkretiseras på olika sätt. Dessa är:

1. Behov av ett innehåll i arbetet som kräver något utöver ren uthållighet, och som innebär ett visst minimum av variation även om detta inte nödvändigtvis betyder att det ständigt skall ske något nytt.
2. Behov av att kunna lära något i arbetet och att kunna fortsätta att lära.
3. Behov av att kunna fatta beslut, åtminstone inom ett avgränsat område som den enskilde kan kalla sitt eget.
4. Behov av anseende, åtminstone en viss grad av medmänsklig förståelse och respekt på arbetsplatsen.
5. Behov av att se sammanhanget mellan arbetet och omvärlden, åtminstone så att man kan se en viss överensstämmelse mellan det man utför i arbetet och det som betraktas som nyttigt och värdefullt.
6. Behov av att se att arbetet kan förenas med framtidsförhoppningar utan att dessa nödvändigtvis måste innefatta befordran.

Till att börja med organiserades den industriella demokratin i samarbete med Sveriges Arbetsgivarförening (SAF) inom det gemensamma Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor (URAF). Samarbetet kom emellertid inte att flyta så harmoniskt som ursprungligen var tänkt, vilket ledde till att initiativet försköts till SAF och dess lokala medlemsföretag. Volvos Kalmarfabrik från 1975 får ses som det främsta exemplet på arbetsgivarinitierad organisationsutveckling från denna tid.

De uteblivna framgångarna ledde till att klyftan mellan SAF och LO fördjupades och fackföreningsrörelsen sökte istället samarbete med det socialdemokratiska partiet och lyckades 1976 få en viss lagstiftad reglering om ökat medbestämmande. Debatten om hur arbetet skulle organiseras fortsatte under LO-kongressen 1976. I en kongressrapport som fick namnet *Solidariskt medbestämmande* (LO 1976) formuleras kraven i termer som ”medbestämmande i den egna arbetssituationen” och ”förändringar genom grupporganisation och möjlighet till arbetsrotation och arbetsvidgning”.

Vid LO-kongressen 1976 framstod klyftan mellan SAF och LO som djupare än någonsin, och samarbetsklimatet blev inte bättre av att LO med kraft aktualiserades frågan om makten över produktionsmedlen. LO lanserade ett förslag om Löntagarfonder vilket skulle innebära att all industriell produktion på sikt skulle övergå till att bli löntagarstyrd och löntagarägd.

## Sveriges Arbetsgivarförening går sin egen väg

Arbetsgivarna och den fackliga rörelsen gick nu skilda vägar när det gällde utveckling av arbetsliv och arbetsorganisation. Svensk industri hade under att antal år levt under en högkonjunktur och tillgången till arbetskraft var begränsad. Pådriven av denna högkonjunktur och under hotet om löntagarfonder utvecklar Sveriges Arbetsgivarförening (SAF) en egen

vision om morgondagens teknik och arbetsorganisation som gick under benämningen *Annorlunda fabriker* (Aguren & Edgren) som presenterades 1979. Den produktionstekniska teori som presenteras i skriften *Annorlunda fabriker* sammanfattas i fyra kriterier på bra produktionssystem och i viss mån ett gott arbete.

1. *Små, självständiga produktionssystem*

Här förordas en uppdelning av produktionssystemet i mindre enheter, som gör färdiga produkter eller färdiga komponenter och som har egna resurser även för service och administration. Sådana produktionsenheter kan beskrivas som mindre företag i företaget. Administrationen förenklas, behovet av samordning minskar och gör det möjligt att delegera många beslut. Personalen får förutsättningar att förstå sammanhangen och engagera sig i hur produktionen skall skötas. En sådan decentralisering är enligt SAF en väg att förena effektivitet och medbestämmande.

2. *Frikoppling mellan människor och maskin*

Den ökade automatiseringen leder till att människornas arbete blir mindre bundet till enskilda maskiners arbetsförlopp. Det innebär också att operatören kan få friare arbeten, där han sköter flera maskiner eller en större process. Denna frikoppling mellan människa och maskin ger i sin mest långtgående form förutsättningar för produktion under en större del av dygnet, samtidigt som människornas arbetsinsats i huvudsak kan förläggas till normal dagtid.

3. *Engagerande arbetsroller*

Arbetsorganisation och arbetsuppgifter måste medvetet utformas med sikte på att arbetet skall få ett bra innehåll. Detta innebär enligt SAF bland annat att man måste skapa arbetsuppgifter som erbjuder individen omväxling och möjlighet att utnyttja sitt kunnande och sin förmåga. Arbetet bör läggas upp så att individen och arbetslaget kan fungera mer självständigt. Individen skall kunna påverka sin egen arbetssituation och ta ansvar för sitt och gruppens arbetsresultat. Arbetsroller och organisation bör byggas på laganda och lagarbete kring gemensamma mål. Den enskilde skall ha kunskap om helheten och veta betydelsen av den egna arbetsinsatsen för slutprodukten. Sammantaget utgör detta en utveckling mot mera kvalificerade och krävande arbetsuppgifter.

4. *Pålitliga och snabba produktionssystem*

Ett framträdande drag i SAFs vision om nya produktionssystemen är strävan att skapa enkla och säkra produktflöden. Ett exempel är att man lägger in materialbuffertar i störningskänsliga produktionslinjer. Ett annat exempel är att man i stället för långa sammanhängande monteringskedjor (löpande band) ofta lägger upp arbetet i flera korta parallella grupper. Frånvaron kan då ofta hanteras inom enheterna och behöver inte i någon större grad påverka produktionssystemet som helhet.

Vi kan lätt konstatera ett tydligt släktskap mellan SAF:s vision om engagerande arbetsroller och de sex psykologiska krav som Einar Thorsrud och Fred Emery lanserades i början av 1970-talet. Man kan fråga sig om SAF och LO nu har enat sig om vad det goda arbetet egentligen står för. Så är emellertid inte fallet. Frågan om makten över produktionsmedlen rasar vidare och omöjliggör allt fortsatt samarbete. LO:s största förbund Metall vill driva frågan vidare under egen flagg.

## Metall återtar initiativet.....

Metall formulerar nu sitt berömda koncept för ”det goda arbetet” som man presenterade vid sin kongress 1985. Rapporten fick titeln *Det goda arbetet* (Metall 1985) och där diskuterades arbetet ur en mängd aspekter, där de produktionstekniska och arbetsorganisatoriska frågorna är centrala. Det är slående hur omvärldsrelaterad Metalls analys är. Omvärlden beskrivs som en uppsättning trender, mönster och drivkrafter som påverkar den industriella utvecklingen. För industrin och metallarbetaren gäller det att anpassa sig till denna utveckling och göra det bästa möjliga av situationen. Detta är en pragmatisk inställning, som samtidigt inte vittnar om några stora visioner när det gäller att förändra samhällssystemet i grunden. Metalls analys av den industriella utvecklingen sammanfattas i nedanstående modell.

Funktion (område)	FRAMGÅNGSVÄG		
	1960-tal	1970-tal	1980-tal
PRODUKTION	STOR SKALA	OMORIENTERING	FLEXIBILITET, KUND- ANPASSNING
PRODUKTIONS- TEKNOLOGI	PROCESSTEKNIK KVALITET	MATERIALUTVECKLING	KUNDANPASSNING ANVÄNDNING
AFFÄRSSTRATEGIER	PRODUKTIONS- ORIENTERING- UTNYTTJA "APPARATEN"		MARKNADSORIENTERING- SEGMENTERING  SYSTEM, NISCH
ORGANISATION	FUNKTIONELL CENTRALISERAD	FUNKTIONELL DECENTRALISERAD	RESULTATORIENTERING DECENTRALISERAD
ARBETSORGANISATION	SPECIALISERING FRAGMENTERING MEKANISERING	OMORIENTERING  AUTOMATISERING	"NY ARB ORG" KVALITETSCIRKLAR ROBOTISERING
VOLYM/SYSSEL- SÄTTNING	HÖG	VIKANDE	(HÖG) + LÅG
PRODUKTIVITET, KOSTNADER	PRODUKTIONS- KOSTNADER	+ ADM KOSTNADER	"TOTALPRODUKTIVITET"
INVESTERING		MATERIELLT KAPITAL	FOU + MARKNADS- INVESTERINGAR

Av figuren framgår tydligt att man starkt betonar industrins förskjutning från produktionsorientering till marknadsorientering. Här har industrin fått anpassa sig till rådande omständigheter. Vi möter alltså en bild som inte är särskilt kontroversiell. Metalls analys skiljer sig inte väsentligt från den som arbetsgivarsidan presenterat. Här finns alltså en grund för gemensamma diskussioner om vilka strategiska slutsatser man kan dra av denna ”gemensamma” verklighetsuppfattning. Denna samsyn försvinner emellertid när den placeras i Metalls övergripande retorik där man fokuserar maktfrågor och kräver inflytande på alla nivåer i företaget:

- På företagsnivå skall det ske genom ett ökat samarbete i utvecklingsavtalets anda. Det skall syfta till att de industrianställdas kunskaper och erfarenheter ökas och bättre tas tillvara i företagen. De ökade insatserna från arbetarnas sida skall motsvaras av ökade löner.
- På ledningsnivå skall inflytandet över bland annat användningen av företagets utbildnings- och investeringsmedel stärkas.

- På ägarnivå skall de anställda via löntagarfonderna och andra kollektiva ägarformer få större inflytande över företagens långsiktiga planering.
- På samhällsnivå skall de fackliga organisationerna vara en viktig part i den industri-politiska samverkan som sker mellan företag och samhällets företrädare, egentligen det socialdemokratiska partiet.

Efter denna övergripande analys konkretiseras Metall hur man vill stärka sin ställning i produktionen genom att utvidga arbetets innehåll och förbättra dess villkor. Frågan blir nu hur man skall gå tillväga för att ta tillvara dessa nya möjligheter. Här har Metall formulerat en strategi där man utgår från nio principer för hur ett bra arbete skall vara beskaffat. Det är dessa principer som konstituerat "det goda arbetet":

1. *Trygghet i anställningen.*  
Trygghet i anställning är en förutsättning för flexibilitet och förändringsvilja.
2. *En rättvis andel av produktionsresultatet.*  
En rättvis fördelning av produktionsresultatet stödjer delaktighet och engagemang. Grupper ställs inte mot varandra.
3. *Ett medbestämmande i företagen.*  
Medbestämmandet skall innebära likställighet mellan arbete och kapital.
4. *En arbetsorganisation för samarbete.*  
Arbetet måste organiseras i grupper där gemenskap och självkänsla kan växa.
5. *Ett yrkeskunnande i alla arbeten.*  
Alla arbeten, på alla nivåer, måste vara hela arbeten. Det ger en grund för att bevara och utveckla yrken och yrkesstrukturer.
6. *Utbildning - en del av arbetet.*
7. *Arbetstider utifrån sociala krav.*  
Om arbetstiderna försämras, måste individernas valfrihet öka.
8. *En jämlikhet på arbetsplatserna.*
9. *En arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall.*

Om man jämför Metalls goda arbete med Emery & Thorsruds sex psykologiska krav så har Metall vidgat perspektiven från arbetsplatsen till villkoren på arbetsmarknaden. Detta kan tolkas som en effekt av den rådande spänningen mellan Metall och arbetsgivarna. Det gäller för Metall att säkra sina positioner på en arbetsmarknad där den statliga regleringen blir allt mer ifrågasatt.

Metalls tankar om det goda arbetet utvecklas vidare till kongressen 1989. Tankarna om det kollektiva kapitalägandet genom löntagarfonder har tonats ned, samtidigt som kraven på grupporganisation har blivit än tydligare (Metall 1989a). Gruppen ska vara den minsta organisatoriska enheten. För bil- och maskinverkstäder operationaliseras kraven på grupparbete till en mycket konkret handlingsstrategi (Metall 1989b).

Metalls formulering av kriterier för det goda arbetet lanserades samtidigt som industrin gick in i en högkonjunktur. Det fackliga självförtroendet var stort och de nya tankarna kom snabbt att adopteras av fackföreningsrörelsen som helhet. LO presenterade 1989 en liten skrift med titeln *Det utvecklande arbetet* (LO 1989) där man i stort ansluter sig till Metalls arbeten

men på ett tydligare sätt betonar betydelsen av autonomi. I rapporten talar man om *kontroll över det egna arbetet, ansvar och befogenheter i produktionen och arbetsgruppens betydelse för lärandet och produktionskvaliteten*.

Vid LO-kongressen 1991 presenterades en stor kongressrapport med samma namn, *Det utvecklande arbetet* (LO 1991) där samma koncept återupprepas, men med en tydligare markering av att resultatet blir en ökad produktionsförmåga. Man talar om fyra principer för arbetslivets utveckling där den första principen enligt vilken arbetet bör organiseras är ”*rationalitet*”, vilket är ett tänkande som inte ligger så långt från ”Lean”-diskursen. Här införs begreppet funktionsansvar. I bilaga 1 finns en konkretisering av vad LO lägger in under begreppet funktionsansvar. De övriga tre principerna är; *rättvisa och trygghet* där man bland annat för fram att yrkeskunskaper ska vara generella för att undvika inläsning, *mänskliga värden* där man betonar individens självtillit och växande och slutligen *utveckling av yrkesrollen* där det livslånga lärandet är viktigt.

#### ..... och det sammanfaller med en förändrad industriell kontext

Vi ska nu driva analysen ett steg vidare och vår utgångspunkt är att det goda arbetet nu möter en ny industriell kontext som ofta går under beteckningen Lean Production, eller mager produktion som det ibland kallas på svenska.

Den magra produktionen är ingen ny företeelse, tvärt om så har den varit en ledstjärna under hela industrialismens framväxt. Redan Adam Smith argumenterade för sparsamhet med arbetskraften i sitt klassiska exempel med synålstillvekning (Smith 1776/1976). Frederick Winslow Taylor förfinade det magra produktions sättet i sin artikel *The Principles of Scientific Management* (Taylor 1913/1972). Den industriella produktionen har sedan dess kontinuerligt stått på diet, men dietens karaktär har varierat över tid och den variationen har haft stor betydelse för hur arbetet har formats. Den Tayloristiska traditionen, som sedan utvecklats av bland andra Henry Ford, har i princip eftersträvat kortcykliga standardiserade arbetsuppgifter som kan utföras av en okvalificerad arbetskraft.

Under 1980-talets senare hälft inträffade en relativt drastisk omsvängning som främst kan relateras till nya problem som industrin konfronterats med (Helgeson & Johansson 1987, 1988, 1990, 1992). Dessa har främst varit låg tillgänglighet i produktionssystemen och stora kvalitetsbrister hos produkterna. Produktionstekniker hade hittills i alltför hög grad försökt lösa problemet med hjälp av stora investeringar i teknisk utrustning, och i alltför många fall har dessa inte blivit tillräckligt lönsamma. Nu krävdes andra lösningar som gick ut på att effektivare utnyttjande befintlig produktionsutrustning och samtidigt ta tillvara den potential som fanns hos en kvalificerad arbetskraft. Organisation och ledarskap blev därmed viktiga frågor, något som gällde för både arbetare och tjänstemän.

Den låga tillgängligheten i produktionen var kopplad till att ny teknik krävde en annan typ av arbetskraft. Ingenjörernas traditionella förmågor och sätt att lösa problem räckte inte till och den okvalificerade arbetaren klarade inte av att hantera den avancerade teknikens styrsystem. Det krävdes en operatör som förstod teknikens principer och som var lyhörd när något höll på att gå snett. Det räckte dessutom inte med en kompetens utan det krävdes flera typer av kompetens när man kom till service och underhåll. Lösningen låg i en uppkvalificering av operatörerna och en integrering av arbetsuppgifter som tidigare låg på specialister.

Den japanska utmaningen medförde att kvalitetsfrågorna hamnade i centrum. Ur diskussionerna kring produkternas kvalitet kan man peka på två trender i utvecklingen: En långt driven ansvarsfördelning och en decentralisering av produktionen. I båda fallen handlar det om att organisera arbetet i relativt autonoma grupper.

Den ökade internationaliseringen och globaliseringen yttar sig på två sätt, dels i form av en allt mer turbulent och svårpredikerbar marknad och del i ökad rörlighet hos arbetskraften, en rörlighet som sträcker sig över nationella gränser. Den turbulenta marknaden ställer krav på ökad kundorderstyrning samtidigt som produkterna får en allt kortare livscykel. De produktionstekniska konsekvenserna av denna utveckling är en flexiblere produktionsapparat, ofta i kombination med en decentraliserad produktion. Kundenpassning, leveranssäkerhet, service och kvalitet blir nya parametrar som direkt påverkar produktionens organisation och planering (Ranta 1986). Med flexibilitet avses förmågan att såväl anpassa sin verksamhet till svängningar i produktionsvolymen som till marknadens förändrade preferenser när det gäller produktens utformning. Här kan arbetsorganisation som bygger på relativt självständiga grupper medge en ökad volymflexibilitet genom parallelliseringen av produktionsflödena (Agurén & Edgren 1979). Anpassningsförmågan till förändrade marknadspreferenser kan underlättas i flera avseenden genom att man tillämpar ett gruppkoncept. Den breddade kompetensen och erfarenheten hos en väl fungerande grupp utgör en god grund för snabba anpassningar till förändrade krav på produkten. En konsekvent genomförd målstyrning på gruppnivå bidrar till att öka förändringskompetensen.

Leveranssäkerheten för konsumtionsvaror garanteras traditionellt med hjälp av ett färdigvarulager. Detta är förbundet med stora kostnader för kapital bundet i lager, särskilt om produktvarianterna är många. Ett gruppkoncept kan här erbjuda vissa fördelar genom sin höga flexibilitet när det gäller att ställa om produktionen. Det gäller vidare att ha produktionsflöden som inte är känsliga för störningar. Löpande bandet ersätts med en ökad grad av förmontering och, där så är möjligt, med flera korta parallella flöden. Båda dessa förändringar låter sig med fördel kombineras med ett grupporganisationskoncept.

De ökade kraven på kundenpassning, leveranssäkerhet, service och kvalitet är rätt utnyttjat en positiv utveckling, där man dels kan ta ut högre priser på grund av att förädlingsvärdet ökar och dels kan skapa en ny typ av kvalificerade och självständiga arbetsuppgifter. De flesta företagare är eniga om att framtiden innehåller någon form av grupporganiserad produktion där man inte är bunden i en arbetscykel och där arbetet har berikats med en långt gående decentralisering av det som tidigare var tjänstemannauppgifter.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att svensk industri konfronteras med en rad strukturella problem vars lösning sammanfaller med de fackliga krav på en ny arbetsorganisation som rests under 1970- och det tidiga 1980-talet. Det visade sig att kampen om den industriella demokratin inte var någon kamp utan vi kan se en ny sorts samförstånd mellan företag och fackföreningar. Företagen inte bara accepterar krav på grupparbete, utan tar själva initiativ till en sådan utveckling. Kompetensutveckling introducerades som ett nytt element i diskussionen om en ny arbetsorganisation. Samtidigt med denna tillsynes entydiga utveckling har vi under det senaste decenniet sett en tydlig renässans för det löpande bandet (se t.ex. Winkel & Neumann 2005), dels i form av verkliga löpande band och dels i form av produktionsupplägg som ofta får prefixet *lean*. Dessa komplicerade mönster och i viss mån

motsägande trender kan också avläsas i den rika flora av nya managementteorier som nu sprids över världen.

## En ny managementdiskurs

Industrins förändrade villkor har också speglat sig i en förändrad managementdiskurs. De ursprungliga impulserna kom ofta från Japan men dess språkrör var amerikanska forskare och konsulter. USA-dominansen är i själva verket ännu snävare – det är en Boston-dominans. De flesta nya organisationsmodeller har marknadsförts från Boston, ofta med Massachusetts Institute of Technology (MIT) och Harvard Business School som ursprung. Från 1980-talet och fram till idag har den internationella managementlitteraturen och konsultbranschen nästan totalt dominerats av världsomspännande och mycket inflytelserika nordamerikanska konsultfirmor som Arthur Anderson & Co, The Boston Consulting Group och McKinsey & Co.<sup>1</sup> – som alla har eller har haft stora kontor i Boston. Detta har liknats vid ett nordamerikanskt ”korståg” för att sprida managementidéer i världen (Furusten, 1996).

Nedan presenteras kort de senaste 15–20 årens stora managementkoncept (produktions- och organisationsmodeller, metoder och verktyg) i ungefärlig kronologisk ordning som de har dykt upp i Sverige.

*Lean Production* (Womack, Jones & Ross 1991) var den första stora produktionskonceptet i Sverige under 1990-talet efter Japan-euforin på 1980-talet (Sugimori m.fl 1977, Ohno 1988, Shingo 1981, Schonberger 1983). Lean-konceptet fick en flygande start i och med den stora lågkonjunkturen och börs krisen under 1990-talets första hälft då svensk industri (och offentlig sektor) blev föremål för en bantningskur som saknar motstycke. Den öppna arbetslösheten femdubblades mellan åren 1990 och 1994<sup>2</sup>. Huvuddelen av nedskärningarna berodde givetvis på omstruktureringar av industrin men Lean Production blev ett flitigt använt redskap när produktionen skulle anpassas till en mindre kostym. Populariteten har sedan dess gått upp och ned, men idag (2008) har konceptet fått en renässans, om än i en modifierad form.

Visserligen var Lean Production ursprungligen en direkt fortsättning på japanska Toyota-systemet, men det som spreds över världen var betydligt mer amerikaniserad variant formulerad av forskare och konsulter vid MIT, Boston, USA. Det konceptet kan beskrivas som en strävan efter en genomrationaliserad produktion. Fokus ligger på effektiv resurshushållning som fås med hjälp av färre personal, mindre ytor, kortare genomloppstid, mindre lager och ett mindre antal underleverantörer. ”Ständiga förbättringar”, *kaizen*, (Imai 1986) är en viktig del i Lean Production. Med det menas att organisationen ska sträva efter att hela tiden bli bättre på varje liten detalj, det vill säga utveckling i små steg av redan existerande processer. *Just in time production* (Zappala 1988), är en annan central del som bygger på ett kundorderstyrt flöde så att varje komponent ska finnas på rätt plats vid rätt tidpunkt och med rätt kvalitet. Tanken är att materialet/produkterna ska ”sugas” genom produktionen, inte tryckas. Man ska bara tillverka det som är beställt, av interna eller externa kunder. Sammantaget innebär detta ofta en mer flödesbetonad layout där maskinerna antingen placeras i line-liknande flödesgrupper eller produktgrupper eller i konkreta löpande band, vilket blir allt mer vanligt. Organisationsstrukturen bibehålls trots detta nära nog

<sup>1</sup> Några av konsultföretagen har idag andra namn.

<sup>2</sup> Under perioden 1990-1994 ökade den öppna arbetslösheten i åldersgruppen 16-64 år från 75200 till 202100 (Statistiska centralbyråns arbetskraftsundersökning).

oförändrad och personalen förväntas vara disciplinerade, flexibla, ha förmåga att ta ansvar inom givna gränser, vara mångkunniga och vara beredda på övertid. De anställda kallas kort och gott ”medarbetare”.

Det andra stora konceptet *Total Quality Management*, TQM (Feigenbaum 1961, Deming 1982), är nära släkt med Lean Production. Det har haft ett liknande popularitetsförlopp och lever kvar idag, men ofta som integrerad modul i andra koncept. Även detta koncept har sitt ursprung i japanska erfarenheter från bil- och elektronikindustrin. Utgångspunkterna i TQM är att alla fel och avvikelser har grundläggande orsaker som kan åtgärdas och att förebyggande kvalitetsåtgärder är lönsamma. Målet är ”noll fel”. Precis som i Lean Production är ”ständiga förbättringar” en mycket central del. Att arbeta med TQM innebär även mätning och beräkning av fel och variationer, dokumentering och standardisering av rutiner och arbetsmetoder, certifiering för något kvalitetssystem och framför allt fokusering på kvalitet och kundvärde. *Six Sigma* (McFadden 1993) och *Total Productive Maintenance* (Nakajima 1988) kan ses som släktingar till TQM. Den organisationsform som förespråkas i TQM är gruppbaserad organisation där arbetsledarens övervakande roll ska tonas ned, lagarbetet ska öka och murar mellan avdelningar ska rivas. Andra viktiga aspekter är delaktighet och engagemang i kvalitetsarbetet från både ledningen och personalen.

En annan stor trend under 1990-talet var *Time Based Management*, TBM (Stalk & Hout 1990), som också har sitt ursprung i Boston, USA. Det är det koncept som allra mest bygger på reduktion av genomströmningstiden. Det har stora inslag av klassisk kapitalrationalisering och är tids- och processororienterat. ABB:s T50-projekt är kanske det mest kända svenska organisationsexemplet. T står för tid och 50 för en 50-procentig minskning av tiden från order till leverans. Fokuseringen på tid var dock också en pedagogisk metod, eftersom det som eftersträvades var en förändrad arbetsorganisation i bredare bemärkelse. De organisationsformer som TBM förespråkade, speciellt i Sverige, var målstyrda arbetslag med god möjlighet till lärande och kompetensutveckling. I den målstyrda gruppen gäller arbetsutvidgning och ”roterande samordnarskap”. Karakteristiskt för TBM är att företagen arbetar med decentralisation och en långtgående integrering mellan avdelningar och även mellan befattningar. Medarbetarna organiseras i flexibla arbetslag, ”komplettag”, som arbetar parallellt utefter flödet, i flödesgrupper eller produktverkstäder.

Konceptet *Business Process Re-engineering*, BPR (Hammer & Champy 1993), kom i mitten på 1990-talet och har gemensamma rötter med TBM i Boston och båda modellerna förespråkar stora förändringar i organisationen. Liksom TBM är BPR starkt tids- och processororienterat och kundvärdet står i fokus. All verksamhet ses som affärsprocesser, det vill säga aktiviteter som skapar värde åt en kund. Funktionsbaserade avdelningar byts mot processorganisering och flexibla självstyrande lag där olika kompetenser samverkar. Re-engineering står för en radikal omdaning av hela företaget och ett fundamentalt nytänkande. Jämfört med Lean Production och TQM är BPR betydligt mer renodlat amerikanskt. När konceptet kom sågs det som ett viktigt amerikanskt trendbrott mot det japanska inflytandet.

*The Boundaryless Organisation* (Ashkenas 1995) är ett mer heltäckande managementkoncept som togs fram i USA för att företagen skulle öka flexibiliteten, öka hastigheten i produktionsflödena och skapa ökade möjligheter till förändring. Gränslösa flödesorganisationer, GFO, blev det svenska namnet när konceptet i mitten av 1990-talet lanserades som en modell för den svenska verkstadsindustrin. En bärande idé är att göra organisationens gränser mer genomträngliga. Företagets organisation liknas vid en levande organism där information,

resurser, idéer och energi lätt bör passera genom alla membran. Organisationsstrukturen bygger på ”strimlade” flöden på längden, ett flöde för varje kund eller produkt och där varje kunds unika krav får styra just det flödet. Idealet är ett ansvarsområde som täcker ett flöde från order till leverans där även stödfunktioner som inköp, planering och underhåll har integrerats. Gränslösa flödesorganisationer bygger på gränsoverskridande mellan olika funktions- och kategorigränser och mellan traditionella yrkesindelningar. Detta kräver kompetensutveckling, främst generalistkompetens, breddkompetens och mångkunnighet längs produktionsflödet, men även kompetens för personlig utveckling.

Kompetens, kompetensutveckling, lärande och lärande organisationer har blivit något av modeord inom organisationsområdet. Men de är inte bara modeord. De har även förts fram som strategiska verktyg. För att arbetslag ska kunna arbeta med ständigt förbättringsarbete och självständigt kunna styra tillverkningsprocesserna krävs såväl kunskap som lärande, samarbete och kommunikation. Idéer och tankar om individers lärande i arbete spelar en central roll i alla de moderna managementkoncepten. Men i USA under 1990-talet diskuterades det till och med som ett eget koncept – *Lärande organisation* (Senge 1990). Tanken med en lärande organisation är att placera individens lärande nära arbetet för att ge handlingskompetens i företagen. Organisationen är viktig för att möjliggöra lärande på arbetsplatser. En vanlig definition på en lärande organisation är att det både är en organisation som lär sig och en organisation som uppmuntrar lärande hos dess medlemmar. Den typ av organisationsstruktur som ofta förs fram som lärande bygger på olika former av decentralisering och integrering av funktioner och arbetsuppgifter.

Ytterligare en organisatorisk metod eller teknik från Boston som kommit starkt de senaste åren är *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton 1993). Det är ett verktyg för en målstyrd produktion där man stärker styrning och överblick, och centralisering av relativt detaljerad information till den högsta ledningen. Balanced Scorecard kan därför ses som en metod att hantera en platt och integrerad organisation. De hjälpmedel man diskuterar är ofta webbaserade verktyg och företagsinterna mätningar och jämförelser. Balanced Scorecard bygger på uppföljning och kontroll av en mängd olika personal- och produktionsfaktorer, ofta sådana som företagen tidigare inte mätte. I dessa sammanhang brukar humankapitalet föras fram som en viktig konkurrensfaktor. För att åstadkomma en modern organisation måste företaget synliggöra, jämföra, mäta, värdera och framför allt styra icke-materiella faktorer som kunskaper och lärande.

*Den individualiserade organisationen* (Ghoshal & Bartlett 1997) är den mest platta och integrerade av de moderna managementkoncepten. Modellen bygger på att hela företaget ska vara stort och globalt för att kunna dra nytta av stordriftsfördelar, men varje del eller enhet ska vara liten och lokalt förankrad. Modellen innebär ett nätverk av självgående individuella ”entreprenörer” och självstyrande små enheter. Fokus ligger på individuell kreativitet och initiativkraft hos all personal, att länka samman ”entreprenörers”-aktiviteter och individuell expertis med hjälp av organisatoriskt lärande och att organisationen ständigt ska förnya sig själv.

De senaste åren har fokus än tydligare legat på att de anställdas attityder och kompetenser måste förändras. De anställda får utbildning i teamwork, förändringsvillighet och självständighet. De måste även utbildas i företagets affärsidé och företagskultur. Det gäller att skapa en känsla av ägarskap hos de anställda. Just detta är centralt i en av de senaste trenderna inom management – *Corporate Religion*. (Kunde 1997) Det handlar om marknadsföring inne i före-

taget, riktad in mot de anställda för att skapa en företagskultur kring affärsidén och varumärket. Företagskulturen ska alltså vara så stark att den närmar sig religion för de anställda.

Ett begrepp som dök upp under slutet av 1990-talet och som har samband med lärande organisation är *Knowledge Management* (Nonaka & Takeuchi 1995, Sanchez & Heene 1997, Burden 2000). Konceptet sägs ha två syften eller perspektiv: För det första är det en strategi för att omvandla tyst kunskap, sådan kunskap som finns inom oss, till uttalad och synlig kunskap, sådant som kan lagras i databaser. Genom omvandlingen från tyst kunskap till uttalad kunskap öppnas möjligheter till att styra kunskapen i företaget på ett mer effektivt sätt. För det andra är Knowledge Management en strategi för att omvandla individuell kunskap till organisatorisk kunskap. Jämfört med den lärande organisationen är Knowledge Management mer fokuserat på styrning och ledning av den kompetens som finns i organisationen. Ytterligare en skillnad är Knowledge Managements koppling till benchmarking, informationshantering, IT-verktyg och Internet.

Vi kan konstatera att det råder en stor samstämmighet mellan företagens organisationsförändringar och de nya managementkoncepten och det finns även stor likhet mellan managementkoncepten i sig. Till stora delar har de samma konkreta innehåll och många gånger mycket likartade normativa budskap. Det är alltså mycket likformiga managementmodeller som är ute och "reser" i organisationernas omvärld. Vi ska nedan försöka fänga huvuddragen i den svenska varianten av de nya managementkoncepten, något som vi kallar för den svenska dialekten.

#### 1. *Rationella flöden*

Den stora trenden är att produktionens fysiska layout ordnas efter produktflödet. Det kan handla om allt från att bara möblera produktionsmaskinerna i linerliknande produktgrupper till den extrema formen *löpande band*.

#### 2. *Integrerade produktionsgrupper*

Även arbetsorganisationen baseras på *processer* och *flöden*. Detta kan göras på olika sätt, olika radikalt och genomgripande. Det kan bara vara *helhetstänkande* i produktionsplaneringen och "mental" uppluckring av gränser mellan funktioner, avdelningar och enheter inom organisationen, till exempel fokus på företagskultur, affärsidé, slutkund. Men det kan även vara produktionsövergripande system för *kommunikation* och *kunskapsöverföring*, inom respektive flöde eller process.

En mer avancerad form är konkret blandning och *integration av arbetsuppgifter*, inom respektive flöde eller process. Konkreta arbetsuppgifter från "stödprocesser", specialområden och administration utförs av produktionspersonalen, till exempel produktionsplanering, kvalitetskontroll, lagerbeställning, underhåll/service, produktionsteknik, produktutveckling, kompetensutveckling etc.

Det kan även vara direkt geografisk och *personell integration* mellan funktioner inom produktionsorganisationen, det vill säga att tvärfunktionella arbetslag/team är sammansatta av olika kompetenser, funktioner och arbetsuppgifter längs flödet och de har gemensamt ansvar för hela flöden "från order till leverans". Ett inslag i detta är *arbetsrotation* mellan olika funktioner, arbetsuppgifter och arbetsplatser inom delar av produktionen (t.ex. inom arbetslaget). Detta kräver *mångkunnighet* där de anställda ska kunna utföra flera olika typer av arbetsuppgifter och kunna hoppa in där det behövs längs flödet. De anställda ska ha överblick och kunskap om ett större avsnitt av produktionen. Detta ger en större *flexibilitet* i bemanningen. En variant är att varje person får "bredare" eller mer hela arbetsuppgifter med ett större arbetsinnehåll. Flera små

eller ”korta” arbetsuppgifter sammanförs/integreras till en, till exempel ansvar för ett delflöde.

### 3. *Platta organisationer*

En annan trend, som dock inte är lika tydlig, är att det blir färre chefsnivåer och ett mer decentraliserat beslutsfattande, det vill säga en plattare organisation. De mer avancerade formerna innebär *delegering av arbetsuppgifter och ansvar* från mellanchefer och arbetsledare nedåt i organisationen till produktionspersonal och arbetslag. Produktionsarbetare får utökade befogenheter för planering, kvalitetskontroll, administration, inköp, lager, leverans – det vill säga vertikal integrering och fördjupade arbetsuppgifter. En variant på detta är att produktionspersonal får medverka i utvecklingsprojekt och aktiviteter kring exempelvis kvalitetsarbete, produktionsteknik och produktutformning.

Det vanligaste är att produktionsarbetet styrs av produktionsmål och handlingsplaner. Arbetsledningen ska fungera mer som coacher istället som övervakare. Betoningen på *lagarbete*, kommunikation och samarbete blir allt viktigare. En vanlig metod är *målstyrda eller självstyrande grupper* med samordnare. Arbetslag/team ges eget ansvar för de egna arbetsuppgifterna.

*Delaktighet, engagemang och medskapande* anses viktigt och här lyfts betydelsen av den enskilde *individ* fram på ett tydligt sätt. Det finns förväntningar på individer att de ska ha en positiv inställning till företaget, att de ska se sig själva som partners och medarbetare (inte anställda). Ledning och styrning sker genom idéer, symboler och företagskultur. Individer förväntas fatta egna beslut och driva sin egen personliga utveckling. Även ledningen av organisationen riktar in sig på individen (inte kollektivet). Individuella löner och utvecklingssamtal är vanliga ingredienser.

### 4. *Lärande i arbetet*

Kunskapsöverföring, kompetensutveckling och lärande i arbetet för produktionspersonalen anses viktigt. Det handlar om att individer, arbetslag och organisationen utbildas för att klara av nya arbetsuppgifter, både för att stödja utveckling av en flödesorganisation (integrering) och en plattare organisation (decentralisering/delegering). Men det handlar även om kompetensutveckling och förändring av *arbetsplatskultur* för att kunna följa med i branschens utveckling, till exempel ny produktionsteknik, nya produkter, nya kvalitetskrav mm.

Men trots likheterna är det också en samling idéer och teorier som inbördes är ganska olika. Vissa managementmodeller kan på ett plan rent av ses som varandras motreaktioner. Lean Production och Total Quality Management (TQM) är tydliga rationaliserings- och effektiviseringsstrategier. Dessa modeller handlar nästan enbart om produktionstekniken och olika organisatoriska sätt att utnyttja den bäst. Time Based Management är också en kapitalrationaliseringsstrategi, men har en något ”mjukare” ansats. Den lärande organisationen, den gränslösa organisationen och den individualiserade organisationen däremot rör sig nästan enbart inom företagsledningsområdet och ”det sociala systemet”. Även dagens stora modeller som Lean Production och TQM, som alltså har fått en renässans, har utvecklats i denna riktning. Även om det är rationalisering så handlar det idag mer om människor och sociala system.

I den internationella managementlitteraturen målas en mycket ljus och optimistisk framtidsbild upp, förutsatt att företagen verkligen implementerar det aktuella managementkonceptet. Det finns stora förhoppningar att moderna organisationsformer med en hög grad av lärande och kompetensutveckling ska skapa arbetsförhållanden som motverkar stress och arbetsrela-

terad ohälsa. Begrepp som hållbara och hälsosamma organisationer används flitigt i debatten. Man kan fråga sig om vi äntligen funnit formen för *det goda arbetet*.

Tyvärr måste vi konstatera att bilden inte är entydigt positiv ur vare sig företagets, organisationens eller de anställdas perspektiv. Många fallstudier och empiriska kartläggningar visar en motsägelsefull bild av effekterna av den arbetsorganisatoriska utvecklingen. Det finns lyckade exempel med både bra arbetsmiljö och effektiv organisation och dessutom positiva ekonomiska siffror (Vink et.al. 2006). Men samtidigt kan man i arbetslivet i stort se en rad negativa tendenser – ökad mängd långtidssjukskrivningar och arbetsskador, utbränd personal, stress och överbelastning (se t.ex. Ackroyd & Thompson, 1999; Aronsson & Sjögren, 1994; Barklöf, 2000; Rasmussen, 1999; Thompson & Warhurst, 1998). Mycket av taylorismen lever kvar i de moderna organisationsformerna och kan alltså ge samma typ av arbetsmiljöproblem (Björkman, 2002; Thompson & Warhurst, 1998).

## En ny samhällsdiskurs

Den nya managementdiskursen har givetvis inte vuxit fram fristående från den samhälleliga diskursen. Managementdiskursens pendang i offentlig sektor är *New Public Management* (NPM) som har sina rötter i Margaret Thatchers hårdförda omstruktureringar från slutet av 70 och början av 80-talet. NPM innebär en avreglering av den offentliga sektorn och en övergång till en mer marknadslik styrning där man använder en samling styrmeter som lånats från industrin. Exempel på styrmeter är målstyrning, interndebitering och uppföljning via Balanced Scorecard. Patienter och elever blir definierade som kunder. Produktionstekniskt ligger NPM helt i linje med Lean-tänkandet, det vill säga att rationalisera flödena och spara på spillet (Ferlie, Ashburner, Pettingrew & Fitzgerald 1996, Gruening 2001).

Effekten är inte bara att den offentliga verksamheten kopierar de nya managementkoncepten utan de leder även till att konceptens grundstruktur blir så dominerande att de internaliseras i våra medvetanden. Vi möter lean-tänkande i vår vardag på ett annat sätt än tidigare. Det finns på dagis, inom skolan och inom vård och omsorg. Effekterna av besparingarna presenteras alltid som något gott i den offentliga retoriken. Inom barnomsorg och skola skolas frigörs tid att ägna åt barnen och inom vård och omsorg frigörs tid till att ta hand om patienterna.

Den starka fokuseringen på avreglering har också i hög grad påverkat arbetsmiljöarbetet som sedan sekelskiftet byggt på en stark välfärdsstat med en omfattande arbetsmiljölagstiftning. I denna lagstiftning integrerades ett lokalt samarbete mellan företagaren och de anställda kring det praktiska arbetsmiljöarbetet där skyddsombud och skyddskommitté var viktiga aktörer (Sund 1993). Inspirerad av industrins kvalitetsarbete, framför allt standardiseringstänkandet kring ISO9000, förändrades denna först till föreskrifter om internkontroll (Arbetskyddstyrelsen 1992) och sedan till systematiskt arbetsmiljöarbete (Arbetsmiljöverket 2001). I bägge fallen handlar det om att kontrollera att företaget har ett system för sitt arbetsmiljöarbete, snarare är att kontrollera själva arbetsmiljön. Skyddsombuden finns kvar i det nya systemet men själva basen för lokal samverkan har reducerats, något som ytterligare förstärkts av företagshälsovårdens avreglering 1993 (Johansson, Frick & Johansson 2004). Företagshälsovården förlorade då sitt samhällsuppdrag men också de statliga bidragen. Företagshälsovården fick drivas vidare på kommersiell bas och kom snabbt att fokusera sin verksamhet på hälso-

arbete istället för arbetsmiljöarbete. Företagshälsovårdens avreglering och fokusering friskvårdsarbete innebär att ansvaret i hög grad för över till individerna och individernas fritid och liv utanför arbetstiderna. Arbetshälsan blir en personlig fritidsuppgift snarare än en uppgift på arbetstid för arbetsgivaren.

## Ett gott arbete för både kvinnor och män

När den fackliga rörelsen bildades 1898 var det en rörelse för män, av män. Detta gällde fortfarande 1948 när LO fyllde 50 år. Hirdman (1998) beskriver tiden 1946-1961 som den tid då kvinnor och män ansågs skapa till olika arbeten och den tid då LO och det socialdemokratiska partiet envetet vägrade avskaffa kvinnolönerna (detta skedde först under 1960-talet). Det var också den tid då hushållsarbetet skulle "tayloriseras" och rationaliseras så att yrkesarbetande husmödrar skulle kunna sköta bägge sina arbeten lika effektivt. Under 1960-talet kom dock begreppet "könsroll" vilket radikaliserade hela debatten. Mötet mellan arbetarrörelsens patriarkala kultur och "könsrollerna" var inte helt problemfritt, men så småningom valdes en relativ radikal väg byggd på jämlikhet och rättvisa. Hirdman beskriver 1961-1976 som den tid då vuxna mäns rätt till personlig hushållerska började ifrågasättas och då kvinnor var efterfrågade som arbetskraft i industrin. Kvinnor och män ansågs som mer lika än olika och de ansågs kunna göra samma sorts arbeten. Denna snabba och tydliga svängning skedde utifrån en stramt ekonomisk argumentation. Utan kvinnors lönearbete kunde inte levnadsstandarden öka.

Men i *Det goda arbetet* som kom 1985 fanns inte något krav på jämställdhet mellan kvinnor och män. Det var helt enkelt inte någon stor fråga och särskilt inte när det handlade om företagets inre organisation. Några år senare, i *Det utvecklande arbetet*, fanns dock jämställdhetsfrågan med, men främst i form av att behovet av att uppvärdera kvinnojobben betonades, alltså ingenting om att förändra några grundläggande strukturer på arbetsmarknaden. Hirdman (1998) beskriver tiden 1976-1986 som den tid då barnomsorgen byggdes ut och den tid då den offentliga sektorn utvecklades till kvinnornas arbetsmarknad. Det var också en tid då kvinnor och män återigen ansågs vara skapa till olika sorters arbeten. Könsuppdelningen på arbetsmarknaden ifrågasattes inte av den fackliga rörelsen. Hirdmans studie visar att vi snarare kan se att LO försvarade såväl den könsuppdelade arbetsmarknaden och vi kan se en renässans för 1950-talets husmorsideal, om än i moderniserad form byggd på synsätt att det fanns en viktig relations- och omsorgsrelaterad kvinnokultur i de traditionella kvinnojobben. Här dominerade sociobiologiskt inspirerade tankar kring kvinnligt ledarskap, kvinnligt språk, kvinnors förtrogenhetskunskap, social kompetens och flexibilitet. Under 1980-talet blev feminism ett skällsord och för LO var alltså klass fortfarande den grundläggande frågan. Det var så sent som 1992 då LOs ordförande Stig Malm lanserade begreppet "fittstim".

Men på LO-kongressen 1996 inleddes ett trendbrott. Då fastslogs att både klass och kön är källor till förtryck och att det påverkar hur människors liv och arbete utformas (Klass och kön, 2006). Idag, tio år senare, beskriver LO sig själv som en feministisk organisation och tankar kring jämställdhet och kön baseras på genusteoretisk grund. Jämställdhet lyfts fram som en grundläggande facklig fråga, framför allt när det handlar om lön, arbete och arbetsmiljö. Tydligt präglad av 2000-talets samhällsdiskurs baserad på socialkonstruktivistiska teorier om kön diskuteras nu, såväl inom företag som inom LO, relativt radikala åtgärder för att minska könssegregeringen på arbetsmarknaden. Framför allt inom industrin lyfts rekryteringsproblematiken fram. Företagen vill bredda (fördubbla) rekryteringsunderlaget genom att även

omfatta kvinnor. Mycket av detta är helt klart retorik, det mesta har sagts förut och många gånger, verkliga synliga förändringar är marginella, det handlar om sega arbetslivs- och samhällsstrukturer.

## Var står det goda arbetet idag?

Vi ska nu återknyta till diskussionen om det goda arbetet för att se hur den förhåller sig till dagens industriella kontext och den nya managementdiskursen. Om vi sammanfattar utvecklingen kan vi konstatera att man traditionellt inom industrin sökt effektivisera produktionen genom utpräglad arbetsdelning och standardisering av arbetet. Under senare delen av 1900-talet kunde vi se att nya idéer om värdet av industriarbetarens kompetens och inflytande påverkade utformningen av produktionssystemen. Grupparbete och delegerat ansvar blev begrepp som först framfördes som fackliga krav för att senare realiseras som arbetsgivarnas rationaliseringsstrategier. Under det senaste decenniet har dock en renässans för löpande bandet (seriell produktion) varit tydlig i den svenska industrin, dels i form av verkliga löpande band och dels i form av produktionsupplägg som ofta får prefixet *lean*. Samtidigt med "löpande band"-trenden finns alltså ökade krav att ta tillvara individens fulla resurser som en del av produktionssystemet.

Dessa delvis motstridiga tendenser för visserligen med sig möjligheter för såväl produktivitet som arbetsmiljö, men även fallgropar. Vi kan se ett tillskott av nya arbetsmiljöproblem, såväl organisatoriska som fysiska. Men också att "gamla" arbetsmiljöproblem åter dyker upp i ny kontext. Detta visar på behovet av ett förnyat fokus vid produktionsutformning, ett fokus som integrerar arbetsmiljömässiga och organisatoriska faktorer vid produktionsutveckling (Johansson m.fl. 2004). Villkoren och formerna för många industriföretags utveckling av sina produktionssystem har dessutom förändrats, t.ex. genom minskad självständighet eller nya samverkansformer pga. internationalisering eller andra branschförändringar. Det finns behov av utveckling av processerna/metoderna för att möjliggöra integrering av arbetsmiljöaspekter i dessa nya sammanhang (Lindelöf 2006).

Vi ska för ett tag återknyta till några av bestämmingarna av det goda arbetet och försöka belysa dem mot bakgrund av den nya industriella och retoriska kontexten:

### 1. *Arbetet ska organiseras på gruppnivå.*

Vi kan se en klar trend där perspektivet förskjuts från gruppen till individen. Gruppen/laget är inte längre den minsta planeringsnivå för arbetsgivaren. Det finns en vision där Kern & Schumann (1984) beskriver morgondagens industriarbetare som produktions scouter, alltid redo att ställa sina resurser till produktionens förfogande. Samtidigt är gruppen och grupparbetet central i de flesta av de nya managementkoncepten som exempelvis TBM, BPR och den gränslösa flödesorganisationen, men det stannar vid en retorik som inte orkar stå upp mot Lean Productions starka rationalitetstänkande. Individualiseringen blir också tydlig inom arbetsmiljöområdet när företag prioriterar personlig friskvård högre än det obligatoriska systematiska arbetsmiljöarbetet.

### 2. *Arbetet ska innehålla en viss autonomi och eget beslutsfattande.*

Även här är bilden motsägelsefull. Nästan alla koncept och särskilt kvalitetskoncepten pekar entydigt på att ansvar och befogenheter måste delegeras till arbetsgruppen eller individen så att den kan fatta egna beslut om hur arbetet ska planeras och läggas upp. Samtidigt ser vi att Lean-konceptet bereder plats för Taylorismen rationalitet och det

löpande bandet återvinner terräng. Taktiderna blir oftast inte lika korta som under det löpande bandets storhetstid men dom blir betydligt kortare än vid ett grupporganiserat arbete. Arbetsuppgifterna standardiseras och autonomin och det egna beslutsfattandet reduceras betydligt.

3. *Arbetet ska ha en viss bredd och variation.*  
Här ser vi åter en diskrepans mellan retorik och praktik. Trots att de flesta koncepten talar om en breddning av arbetsuppgifterna och en ökad horisontell och vertikal integration så blir Lean-konceptets dominans och det löpande bandets återkomst bekymmersamt. Det finns risk att vi möter fler kortcykliga och repetitiva arbetsuppgifter som leder till monotona arbeten med ensidiga fysiska belastningar. Bredd och variation står i motsats till ett standardiserat repetitivt arbete.
4. *Arbetet ska innehålla utveckling och ett kontinuerligt lärande.*  
Managementretoriken betonar den kontinuerliga kompetensutvecklingen men om man studerar antalet utbildningsdagar som de kollektivanställda får så är det fortfarande väldigt lite. Även i Lean-konceptet betonas ett kontinuerligt lärande vilket till viss mån kan realiseras men den standardiserade arbetsuppgiften medger i grunden inte något större utrymme för lärande.
5. *Arbetet ska ske i en god och säker arbetsmiljö*  
Det löpande bandets återkomst skapar problem även på detta plan. Generellt gäller att ju mer "lean" produktionen blir desto större är riskerna för ensidiga arbetsrörelser och fysiska överbelastningar. Arbetsmiljöarbetet har fram till idag varit motiverat med hjälp av lagstiftning och föreskrifter. Under mer avreglerade former kan Lean kanske stimulera till ett effektivare utnyttjande av de resurser man satsar på praktiskt åtgärdsarbete.
6. *Arbetstider ska anpassas till individens sociala krav*  
Vi möter fortfarande väldigt få exempel där man anpassat arbetstiderna efter individens behov.
7. *Arbetet ska vara förenat med trygghet i anställningen*  
Vi kan konstatera försämringar i trygghetsförsäkringarna samtidigt som antalet visstidsanställda har ökat. Den ökade internationaliseringen har medfört att anställningstryggheten inte är lika självklar som tidigare. Produktion kan flyttas till låglöneländer med kort varsel. Det ökade bruket av bemanningsföretag gör att anställningstryggheten inte är kopplad till arbetsplatsen på samma sätt som tidigare.
8. *Arbetet ska organiseras för både kvinnor och män*  
På denna punkt kan vi se en klar förbättring under det senaste decenniet. Jämställdhetsfrågorna är numera självklara på alla dagordningar men det finns en stor diskrepans mellan retorik och praktik.

Det goda arbetet är inte något managementkoncept och det kan ge intrycket att vara unikt svenskt. Det är en vision sprungen ur den svenska arbetsmiljöforskningen och arbetsmarknadstraditionen med samarbete och förhandling mellan fackförbund och arbetsgivare. Men det har också en starkt internationell förankring i samma idétradition som de moderna managementkoncepten.

Trots att retoriken säger tvärtom går det att se centralisering av makt, ekonomiskt strama arbetsvillkor, uppsplittrade arbeten, detaljstyrning och ökad detaljövervakning, kontroll och exploatering av individer i de moderna organisationerna (Thompson & Warhurst, 1998). I vissa fall där man försöker införa ett av de moderna managementkoncepten kan man se en

första fas av integrering av uppgifter till sammansatta arbeten och krav på mångkunnighet, precis det som eftersträvas. I en senare fas verkar arbetena splittras upp igen (Abrahamsson 2000). Det blir en ny arbetsdelning med specialiserade arbeten och rutinarbeten (Sandberg, 1997). Ett led i den här problematiken är att de moderna managementkoncepten till viss del bygger på ordning och reda, effektivisering och standardisering av metoder och arbetsrutiner (Ellström, 2000). ISO 9000 och andra kvalitetssäkringsystem är tydliga exempel på detta. Även mer omfattande koncept som TQM, Six Sigma, Balanced Scorecard och Knowledge Management innehåller verktyg för att först ”samla in” kunskaper och färdigheter från arbetarna och sedan fastställa arbetsrutiner enligt det bästa sättet. Detta kan visserligen vara logiskt för att säkerställa jämn kvalitet och effektivitet, men en sådan standardisering kan också ha en negativ effekt på arbetsmiljön. Det skapar bland annat en känsla av utbytarhet och dequalifiering hos arbetarna (Wärvik & Thång, 2003). Just detta var grundläggande i Harry Bravermans (1974) kritik av *Scientific Management* ("taylorismen") på 1970-talet. Idag visar kritiska analyser att mycket av taylorismen lever kvar i de moderna organisationsformerna och kan alltså ge samma typ av arbetsmiljöproblem (Björkman, 2002; Thompson & Warhurst, 1998).

Problemen är komplexa och har många orsaker. Vissa kritiska analyser av "moderna organisationer" visar att delar av förklaringarna finns inbäddade i själva organisationskoncepten (se t.ex. Ellström, 2000; Sandberg 1997). Sett från detta perspektiv har alltså managementkoncepten och organisationsidéerna haft begränsade framgångar (Ellström, 2000; Røvik, 2000; Sandberg 1997; Milkman 1998). Även i konceptens ursprungsland USA kan man se ett stort glapp mellan retorik och verklighet. Vissa delar av utvecklingen på arbetsmarknaden och på företagen är en utveckling som går tvärs emot vad som utlovas i managementlitteraturen. Om vi jämför Metall och LOs vision om det goda arbetet med de nya managementkoncepten så konvergerar de till stor del i retoriken samtidigt som de divergerar i praktiken.

En fråga som då reser sig är om *det goda arbetet* blott är en obsolet vision eller om den kan återskapas och anpassas till den nya industriella kontext vi möter i det tjugoförsta århundradet. Vår utgångspunkt är att det är något som både låter sig göras och som måste göras, inte en gång för alla utan som en kontinuerlig utvecklingsprocess.

## Det nya goda arbetet

Det nya goda arbetet måste beakta att vi lever i en ny industriell kontext som ger nya förutsättningar och nya utvecklingsmöjligheter. Dessa kan summeras som tre förändringar i den industriella kontexten.

- Den första förändringen i industrin är *den starka fokuseringen på lean production*. Lean introduceras på bred front som ett globalt koncept för rationalisering. Lean produktion har blivit ett begrepp som samlar och integrerar många av de övriga koncepten. Den bärande tanken är att reducera slöseri i form av ej värdeskapande aktiviteter. Rationella flöden är därför en viktig komponent för att reducera kostnaderna. Många av Taylorismens problem kommer åter att bli aktualiserade.
- Den andra förändringen, som delvis står i motsättning till Lean-konceptet, är industrins strävan att engagera *individens* totala kompetens. Alla anställda är en resurs vars totala kompetens ska engageras i det interna rationaliseringsarbetet. Individens lärande,

kompetens, innovationsförmåga och entreprenörskap blir en del av produktionssystemet. I motsats till Lean så innebär detta en ökad autonomi och ett ökat lärande.

- Den tredje förändringen är *den globaliserade marknaden*. Det är en utveckling som på ett påtagligt sätt reducerar det nationella handlingsutrymmet. Produktionen kan flyttas till länder med låga lönekostnader och en svag reglering av förhållandena på arbetsmarknaden.

Frågan blir då om det goda arbetet kan överleva och utvecklas i denna Lean-tyngda kontext. Den globala marknaden kräver en rationell produktion, vilket LO redan 1991 konstaterar i sin kongressrapport. Själva utvecklingen mot Lean är därför varken möjlig eller önskvärd att stoppa. Det handlar istället om att finna organisationsformer där det goda arbetet kan finna sin form inom ramen för Lean. Optimisten hoppas att Lean-kontextens rationaliseringspotential kan tas ut i form av förbättrade arbetsvillkor. Som exempel nämns att man inom vården får mer tid över till patienterna och inom skolan till eleverna. Pessimisten hittar inga liknande exempel inom industrin och menar att även denna frigjorda tid kommer att sparas in, det är ju det som är grundtanken i Lean. Historien talat nog för att pessimisten får rätt i det långa loppet. Allt sedan Taylors dagar har arbetet varit föremål för rationaliseringar. En del av besparingarna har tillfallit arbetarna i form av sänkt arbetstid, men den stora delen har nog tagits ut av andra och på annat sätt.

Ett annat "hot" mot, och samtidigt ett "hopp" för, det goda arbetet är individualiseringen av arbetet. Den finns inbyggd i de nya managementkoncepten men den ligger ännu starkare i hela den samhällliga diskursen som går under benämningen *New Public Management*. Att individen går före kollektivet är något som präglar de flesta av samhällets sektorer. Det är kollektivet som kan stå som garant för det goda arbetet samtidigt som man måste bejaka att individens lärande, kompetensutveckling, innovationsförmåga och kreativitet blir en del av produktionssystemet. Ju mer individen satsar av dessa färdigheter desto större blir den ekonomiska belöningen. Den anställdes identitet kommer att förskjutas från kollektivet till företaget.

Den bild vi målat upp ovan kan te sig väl pessimistisk ur det goda arbetets perspektiv. Den är onekligen pessimistisk men den är inte helt nattsvart. Som vi tidigare nämnt gäller det att finna former för det goda arbetet inom den ram som ett Lean-tyngt arbetsliv och ett "New Public Management"-präglat samhälle kan erbjuda. Det goda arbetets överlevnad handlar i första hand inte om att finna nya kriterier på ett gott arbete, utan snarare att fokusera på viktiga krav som kan få stor genomslagskraft, att gå från generella svepande formuleringar till konkreta och verkningfulla åtgärder.

Med beaktande av dessa nya förutsättningar ska vi försöka formulera några nya och omformulera några gamla kriterier på det goda arbetet. Vår förhoppning är att ska bli mer riktade och på ett mer direkt sätt kunna leda till konkreta resultat.

1. *Minsta planeringsnivån ska vara gruppen.*

All styrning ska ske mot guppen som operativ enhet och alla anställda ska ha kontroll över sin egen arbetscykel. Detta mycket konkreta krav summerar flera av de kraven på ett gott arbete som Metall och LO framfört. Det garanterar en bredd i arbetet samtidigt som det ger en betydande autonomi. Samtidigt är kravet möjligt att kombinera med ett Lean-tänkande. Även ett löpande band kan organiseras utifrån en grupp-baserad organisation även om det inte är de mest optimala förutsättningarna.

2. *Lärandet som innefattar generella/generiska kunskaper.*  
Kravet på ett lärande i arbetet är knappast kontroversiellt, det efterfrågas av både arbetsgivare och löntagare. För att garantera en utveckling i yrkesrollen och motverka inlåsning hos en speciell arbetsgivare krävs emellertid viss generalitet i kompetensutvecklingen.
3. *Integrerat operatörsunderhåll.*  
Breda yrkesroller är ett klasiskt krav som samtidigt låter sig väl kombineras med idéerna bakom de nya produktionskoncepten. Utöver operatörsunderhållet kan man integrera många andra arbetsuppgifter, men underhållet är det som ofta ligger närmast till hands.
4. *Kvotering av underrepresenterade grupper.*  
Jämställdhet och integration har länge stått på både arbetsgivarnas och fackföreningsrörelsens dagordning, men det är inte så mycket som händer. Samtidigt har det visat sig att problemen går att lösa bara man vill. En försiktig informell kvotering kan ge goda resultat.
5. *Systematiskt arbetsmiljöarbete.*  
En arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall borde vara en självklarhet på alla arbetsplatser men belastningsergonomiska skador och olycksfall står fortfarande för huvuddelen av arbetsohälsan och mycket förebyggande arbete återstår att göra. En starkare fokusering på Lean riskerar att försämra situationen. För att utveckla arbetsmiljön krävs att den ordinarie produktionsorganisationen kontinuerligt bedömer vilka arbetsmiljörisiker som finns samt ser till att de åtgärdas och inför planerade förändringar. Det gäller att inte skapa en sidorganisation för arbetsmiljöfrågor, en "sidovagn" (Frick 1994), där det saknas beslutsbefogenheter och resurser. Skyddsombud ska inte utföra uppgifter som ligger på arbetsgivarens representanter utan ska främst bevaka att arbetsmiljöarbetet organiseras och bedrivs på ett effektivt sätt. Tar arbetsgivarna sitt fulla arbetsmiljöansvar ska skyddsombuden ha väldigt lite att göra.

I vilken mån dessa eller liknande krav kommer att vara realiserade inom en tioårsperiod blir en fråga för uppföljning i framtida forskning. Om man återknyter till Metalls strategi från 1985 så finns idag förutsättningarna för att flytta fram positionerna. Manegen är krattad.

## Referenser

- Abrahamsson, Lena, (2000). *Att återställa ordningen – Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*, Umeå: Borea bokförlag.
- Ackroyd, Stephen & Paul Thompson, (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage Publications.
- Agurén Stefan. & Jan Edgren, (1979). *Annorlunda fabriker - Mot en ny produktionsteknisk teori*, Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen Tekniska avdelningen.
- Arbetskyddsstyrelsen (1992), *Internkontroll av arbetsmiljön*, Arbetskyddsstyrelsens författningssamling AFS 1992:6
- Arbetsmiljöverket (2001), *Systematiskt arbetsmiljöarbete*, Arbetsmiljöverkets författningssamling ASF 2001:1
- Aronsson, Gunnar & Angelica Sjögren, (1994). *Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

- Ashkenas, Ron (1997). *Den gränslösa organisationen*. Studentlitteratur, Lund.
- Barklöf, Klas (red.) (2000). *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Björkman, Torsten (2002). "Den långlivade taylorismen". I Abrahamsson, Kenneth mfl. (red.). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolinder Erik., m fl (1070) *Risker i jobbet: LO-enkäten*, Stockholm: LO.
- Braverman Harry (1974). *Labour and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press.
- Burden Paul R., (2000), *Knowledge Management – The Bibliography*, Medford New Jersey: Information Today.
- Deming W. E., (1982) *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge, USA.
- Ellström, Per-Erik (2000). "Lärande och kompetensutveckling i magra organisationer: problem och möjligheter" i Lennerlöf, Lennart (red.). *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonskvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Feigenbaum Armand. V. (1961), *The Quality Control*, New York: McGraw-Hill.
- Ferile Ewan, Lynn Ashburner, Andrew Pettingrew & Louise Fitzgerald (1996), *The new public management in action*, Oxford: Oxford University Press.
- Ferile Ewan, Lynn Ashburner, Andrew Pettingrew & Louise Fitzgerald (1996), *The new public management in action*, Oxford: Oxford University Press.
- Frick, K. (1994). *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete – Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. FFA & Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Furusten, Staffan (1996). *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär kunskap om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santéus förlag.
- Ghoshal, Sumantra & Christoffer A. Bartlett, (1997). *The Individualized Corporation. A fundamentally new approach to management*, New York: HarperCollins.
- Gruening Gernod (2001) "Origin and theoretical basis of new public management", *International Public Management Journal*, Vol 4, Issue 1, 2001, Page 1-25.
- Hammer, Michael & James Champy (1993) *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins.
- Helgeson Bo & Jan Johansson, (1987) *Rationalisering och arbetets framtid*. Forskningsrapport 1987:12, Tekniska högskolan i Luleå.
- Helgeson Bo & Jan Johansson, (1988) *Utbildning för morgondagens industriarbete*. Forskningsrapport 1988:11, Tekniska högskolan i Luleå.
- Helgeson Bo & Jan Johansson, (1990) *Visioner om framtidens produktionsteknik och arbetsorganisation*. Forskningsrapport 1990:10, Tekniska högskolan i Luleå.
- Helgeson Bo & Jan Johansson, (1992) *Arbete och yrkesutbildning*. Stockholm: HLS-Förlag.
- Hirdman Yvonne (1998), *Med kluven tunga. LO och genusordningen*, Uddevalla: Atlas
- Imai, Masaaki. (1986), *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*, New York: Random House Inc.
- Johansson Bo, Frick Kaj & Johansson Jan (red.) (2004), *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*, Lund: Studentlitteratur.
- Johansson Jan. (1988) *Facklig syn på ny produktionsteknik*. Forskningsrapport 1988:01, Tekniska högskolan i Luleå.
- Johansson, Bo, Kaj Frick & Jan Johansson, (2004), *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*, Lund: Studentlitteratur
- Kaplan Robert S. & David P. Norton. (1993), *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Buisness School Press.
- Kern Horst & Michael Schumann(1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industrielle produktion*, München: Verlag C.H. Beck
- Kunde Jesper., (1997), *Corporate Religion. Vägen till stark verksamhet*, Göteborg: ILS Förlag

- Lindelöf Peter (2006), *Is the Machine directive not enough? – A study of integrating work environment design in an international production development project*, Doctoral Theses 2006:71, Luleå University of Technology
- LO (1941), *Fackföreningsrörelsen och näringslivet*, Stockholm: Tiden.
- LO (1961) *Samordnad näringspolitik - rapport till 1961 års LO-kongress*, Stockholm: Tiden.
- LO (1966a) *Fackföreningsrörelsen och den tekniska utvecklingen - rapport från en arbetsgrupp till 1966 års LO-kongress*, Stockholm: Prisma.
- LO (1966b) *Teknisk förändring och arbetsanpassning*, Stockholm: Prisma.
- LO (1971) *Demokrati i företagen - rapport till LO-kongressen*, Stockholm: LO.
- LO (1976) *Solidariskt medbestämmande - rapport till LO-kongressen 1966*, Stockholm: Prisma.
- LO (1989) *Det utvecklande arbetet*. Stockholm: LO 1989.
- LO (1991), *Det utvecklande arbetet*, Rapport till LO-kongressen 1991
- LO (2006), *Klass och kön*, Stockholm: LO 2006.
- McFadden, Fred R. (1993) “Six-Sigmas Quality Programs”, *Quality Progress*, 26, juni, 37-42.
- Metall (1985), *Det goda arbetet*, Huvudrapport från programkommittén om industriarbetets värde och villkor presenterad vid Svenska Metallindustriarbetareförbundets kongress 1 - 7 september 1985.
- Metall (1989a), *Solidarisk arbetspolitik för det goda arbetet*, Svenska metallindustriarbetareförbundet, Kongressrapport.
- Metall (1989b), *Det utvecklande bilreparatörsarbetet*, Svenska metallindustriarbetareförbundet, Kongressrapport.
- Milkman, Ruth (1998). “High Road or Low Road?”. I Thompson, Paul & Warhurst, Chris (red.) *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press.
- Nakajima, Seiichi (1988), *TPM – An Introduction to Total Productive Maintenance*, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford: Oxford Univ Press
- Ohno, Taiichi (1988) *Toyota Production System*. Cambridge, MA: Productivity Press
- Olsson Åke. (1977), *Anpassning eller förnyelse?*, Malmö: Liber.
- Ranta Jukka. (1986) *Economic and Social Impacts of Flexible Automation Technology in Small and Medium Enterprises in Finland*. Paper presented at Second International Productivity Symposium in Munich, October 14-16<sup>th</sup> 1986.
- Rasmussen, Bente (1999) *Dehierarchization – Reorganizing Gender?* Doktorsavhandling NTNU Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, Trondheim.
- Røvik, Kjell-Arne (2000). *Moderna organisationer. Trender i organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Sanchez, Ron & Aime Heene (1997), *Strategic Learning and Knowledge Management*, Johan Wiley & Sons
- Sandberg, Åke (red.) (1997). *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Schonberger Richard J. (1982) *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*. New York: Free Press).
- Senge, Peter (1990) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shingo, Shigeo [1981](1984) *Den nya japanska produktionsfilosofin*. Stockholm: M-gruppen (Japansk originalutgåva The Toyota Production System. Tokyo: Japan Management Ass.).
- Smith Adam. (1776/1976), *The Wealth of Nations*, Chicago: The University of Chicago Press 1976.

- Stalk Jr., George & Thomas M. Hout (1990) *Competing Against Time – How Time- Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: The Free Press.
- Sugimori, Y., K. Kusonoki, F. Cleo, & S. Uchikawa (1977) “Toyota Production System and Kanban Productions System: Materialization of Just- in-Time and Respect-for-Human System”, *Int. J. of Production Research* 15,, 553–564 .
- Sund Billy. (1993) *The Safety Movement*, Stockholm: Arbetarskyddsämnden.
- Taylor Frederick. W., (1913/1972). “The Principles of Scientific Management”, In *Scientific Management*, Westport, Connecticut: Greenwood Press 1972.
- Thompson, Paul & Chris Warhurst (red.) (1998). *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press.
- Thorsrud Einar & Fred Emery (1969), *Mot en ny bedriftsorganisation*, Oslo: Tanum forlag.
- Vink P., Koningsveld E.A., Molenbroek J.F., 2006. “Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity”. *Applied Ergonomics*. 37(4), pp. 537-546
- Winkel, Jörgen & Patrick Neumann, (2005). *Ergonomi och effektiva produktionssystem – från reaktiv till proaktiv insats Erfarenheter och resultat av ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet och Volvo Powertrain i Skövde*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Womack, James P., Daniel T. Jones & Daniel Ross (1991), *The Machine That Changed the World*, New York: Macmillan Publishing Company
- Wärvik, Gunbritt & Per-Olof Thång, (2003). *Conditions for learning from perspective of labour workers in connection with “the new work order”*. Paper at the 3<sup>rd</sup> International Conference of Researching Work and Learning, July 25-27 2003, Tampere, Finland.
- Zappala, Jon. (1988) *Just-in-Time Techniques in Metal Manufacturing. An Assessment of Its Implementation and Impact*. Sidney: Dept of Industrial Relations, occ. paper no. 5.

## Vad kan funktionsansvar vara?

### Produktion

- Ansvara för kortsiktiga planeringen.
- Ansvara för beställning av ersättningsmaterial och komplettering av material.
- Inrapportera till befintligt tidsrapporteringssystem (löneunderlag).
- Ansvara för utformning av arbetsrotationsschema.
- Fördela arbetet.
- Ansvara för turordningsschema vid utlåning till andra grupper.
- Ansvara för förrådshållning av förbrukningsmaterial/ verktyg.
- Besluta om och förläggning av akut övertid.
- Bokföra om ledighet.
- Gruppen och närmaste chef ansvarar gemensamt för den långsiktiga planeringen (programperiod).

### Ekonomi

- Ansvara för kontering av egna kostnader.
- Ansvara för attestering inom egen budget.
- Ansvara för fakturering.
- Följa upp budget enligt överenskommen tidsplan.
- Ansvara för inventering av anläggningstillgångar.
- Ansvara för inventering av material och PIA samt utreda eventuella differenser och föreslå åtgärder.
- Göra budget i samråd med chef.
- Analysera budgetavvikelser och medverka till korrigerande åtgärder.
- Utforma underlag för äskanden i samråd med andra instanser.

### Teknik

- Medverka vid utrustningsförändringar.
- Ansvara för teknisk probleminventering.
- Medverka vid framtagning av rationaliseringsmål i samverkan med teknisk avdelning/chef.
- Medverka vid införandet av rationaliseringsåtgärder och följa upp resultat av genomförda åtgärder.
- Medverka vid framtagning av nya/ändrade arbetsinstruktioner, verktyg, metoder etc.

### Kvalité

- Föra statistik över kvalité/kassation.
- Ansvara för att rätta instanser får "feed-back" vid problem.
- Ansvara för godkännande/underkännande.
- Justera till godkänd kvalité.
- Ansvara för att produkten inte lämnar lagområdet förrän eventuella kvalitetsproblem åtgärdats.
- Ansvara för att göra/följa upp kassationsbudget.
- Medverka vid utformning av nya/förändrade kvalitetsupplägg, kontrollomfattning, kontrollmetoder, rutiner etc.

### Personal

- Introducera nya medlemmar enligt program.
- Ansvara för fungerande fadderverksamhet.
- Inrapportera löneunderlag.
- Rapportera övertid till register och bevaka övertidsgränser.
- Medverka i arbetstidsberedning.
- Ansvara för utbildningsplan för varje medlem samt följa upp/dokumentera utbildning.
- Ansvara för frånvarouppföljning och kontakta medlem som ej meddelat sig.
- Ansvara för att interna regler efterlevs.
- Ansvara för utbildningsbudget.
- Ansvara för samordning med andra grupper.



*En investering för framtiden*



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska regionala  
utvecklingsfonden



Universitetstryckeriet, Luleå