

## Debatt

---

### Att förändra arbetsförhållanden

**Jesper Steen & Peter Ullmark**  
*Industriplanering, KTH*

---

Hur löser man problemen i arbetslivet och åstadkommer goda arbetsförhållanden? Ansatserna har varierat under årens lopp. Tyngdpunkten har förskjutits från tekniskt-ergonomiska insatser till förändringar av arbetsorganisationen och tillbaka igen i en fortgående pendelrörelse.

Strävan har dock hela tiden varit att finna åtgärder som är enkla och avgränsade men ändå effektiva. Produktionens uppläggning har man sökt lämna i fred. Kunskandet om människan i arbetet har blivit en ny specialistfunktion helt vid sidan om utvecklingen av produktionssystemen. Detta har också stämt överens med forskarvärldens traditionella uppdelning mellan olika kunskapsområden.

#### *En misslyckad strategi*

Man kan nu konstatera att denna strategi har misslyckats. Det har inte gått att finna avgränsade åtgärder som åstadkommer verkliga förbättringar. Trots mycket genomarbetade ergonomiska lösningar för enskilda arbetsplatser fortsätter tex belastningsskadorna att öka. Slutsatsen är att enda nyckeln till framgång ligger i en mer varierad sammansättning av arbetsuppgifter.

Nästa ansats för att klara detta problem har då varit rotation mellan olika arbetsuppgifter. Men de arbetsuppgifter som funnits tillgängliga i nära anslutning har varit i stort sett lika ensidiga. Rotationen har dessutom i många fall brutit upp kamratgruppen och ibland också minskat möjligheterna att utveckla en specifik yrkeskunskap. För att råda bot på hela denna kedja av problem krävs grundläggande förändringar av hela produktionens uppläggning.

Försöken att skapa mer intressanta arbeten med bättre förståelse för helheten och ge de anställda i produktionen ett ökat inflytande genom övergång till lagorganisation har också stött på problem. I början är entusiasmen ofta stor och både produktivitet och arbetstillfredsställelse ökar.

Vartefter blir dock svårigheterna alltmer påtagliga. När dessa svårigheter analyseras ser man att de till stor del beror på att produktionens uppläggning och tekniken motverkar lagorganisationens idéer. Gränsdragningen mellan olika ansvarsområden går t ex inte att göra entydig. Till sist sker i många fall en återgång till traditionella organisationsformer. Slutsatsen är att en ny organisation måste vara förankrad i produktionsuppläggnings och få

stöd av den. De nödvändiga förändringarna blir mycket större än man tänkt sig.

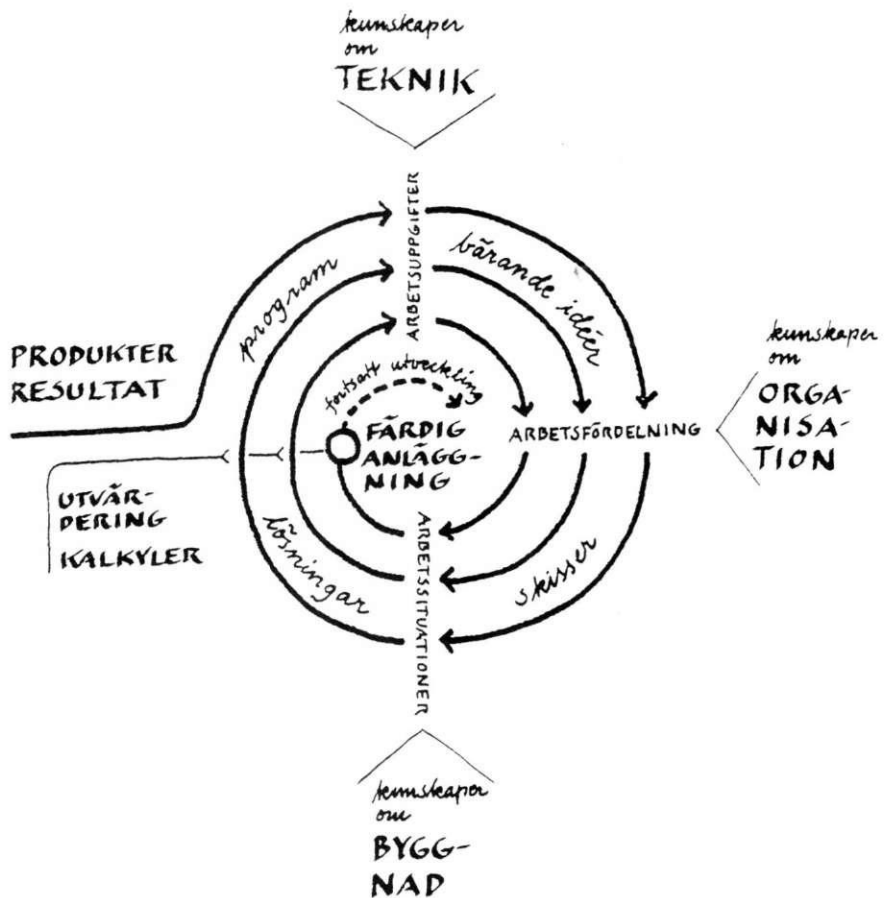
Exemplen på tillkortakommanden kan göras mycket längre. Trots detta har trögheten när det gäller att förändra strategi varit stor. Vad måste då göras? Hur skall man utveckla en ny strategi och bygga upp effektiva framgångsvägar?

*Integrerade förändringsprocesser*

Den grundläggande slutsatsen är att utveckling av produktionssystem och arbetsförhållanden är en helhet. Det går således inte att särskilja dem i olika förändrings-

processer. De utgör olika perspektiv på samma verklighet och utvecklingen av dem måste integreras. Varje initiativ för att förnya produktionen måste tas tillvara för att förbättra arbetsförhållandena och omvändningen gäller naturligtvis också.

Det riktar uppmärksamheten mot själva förändringsprocesserna. Dessa måste inte bara hantera teknik, organisation och byggnad i ett sammanhang utan också hålla flera perspektiv levande samtidigt. Det ökar komplexiteten avsevärt i förhållande till dagens planering ute i industrin. Men om man inte lär sig att behärska denna komplexitet kommer framgångarna att utebli. Nya försök att reducera problemen kom-



mer att leda till svårigheter av motsvarande slag som tidigare avgränsningar.

Detta förutsätter nya satsningar på forskning kring förändringsprocessernas uppläggning och metoder. Ett sådant arbete kan dock inte klaras av enskilda institutioner. Det krävs ett tvärvetenskapligt samarbete mellan företrädare för arbetslivsforskning, produktionsteknisk utveckling och planeringsmetodisk utveckling.

### *Skissmetoder*

Vilka är då de mer specifika kunskapsområden som måste utvecklas? Ett första område gäller hanteringen av mångdimensionella problem i sig. När antalet variabler är stort och kriterierna för ett bra resultat inte kan anges entydigt fungerar inte traditionella optimeringsmetoder. I denna typ av planeringssituationer är också motsägelsefulla krav utifrån olika perspektiv ofrånkomliga. En entydigt bästa lösning går helt enkelt inte att få fram. Andra arbetssätt behövs.

Inte sällan brukar man då tala om skissmetoder. Detta begrepp används framför allt i arkitektkåren. Arbetssättet är dock inte unikt för arkitekter. Många andra professioner arbetar på liknande sätt men har inte någon motsvarande samlande benämning. Forskningsarbetet kring dessa metoder och deras användning i planeringssammanhang har dock hittills varit begränsad. Bristen på begreppsbildning är ett tydligt uttryck för detta.

Skissmetoderna innebär i första hand en strukturering av problembilden. De viktigaste och starkast påverkande kraven skiljs ut och ger grund för ett antal, vad man brukar kalla, bärande idéer. Utifrån dessa arbetas de första principlösningarna fram. I nästa steg belyses konsekvenserna för övriga krav och man konstaterar om dessa tillgodoses på ett tillfredsställande sätt.

Vanligtvis upptäcker man då att även andra krav har en stark påverkan och det leder till en ändrad prioritering. De bärande idéerna utvecklas och nya lösningar växer fram. Detta har benämnts "successiv satisfiering av prioriterade krav". Ju mer komplexa problemsituationer som hanteras desto fler varv med skisser, konsekvensbelysning, ifrågasättande, omprioritering och nya lösningar måste man gå igenom för att en tillräckligt bra lösning skall komma fram.

För att öka kunskaperna och medvetenheten om detta arbetssätt och dess olika stadier krävs både en ökad empiri och bättre teoretiska verktyg. Metodstudierna måste också knytas närmare de praktiska planeringssituationerna. Det mest påtagliga kunskapsbehovet gäller samverkan mellan företagets experter och de anställdas representanter.

### *Jämspelta parter*

Lagstiftning och avtal förutsätter jämspelhet mellan parterna i företagen i planeringssituationer. Fack och ledning förutsätts sammanjämka sina olika perspektiv och gemensamt arbeta fram lösningar. Men skillnaderna i utgångsläge för denna process är normalt mycket stora. De anställdas representanter är kunskapsmässigt i underläge och krav och idéer blir därigenom lätt överkörda med tekniska argument.

Bristen på jämspelhet och olika sätt att stärka den svagare parten har behandlats i många forskningsprojekt under 70-talet, ett arbete som vi själva deltog aktivt i. Resultaten från dessa projekt har dock inte följts upp under senare år. Vi vet därför lite om vilken spridning de har fått och vilka effekter utnyttjandet av metoder, kunskapsstöd etc har haft. Under mellantiden har också organisation och ledningsprinciper förändrats i många företag. Det är viktigt att klara ut vilka effekter detta har

haft på de anställdas möjligheter till aktivt deltagande och påverkan.

Fortfarande finns också ett stort behov av bättre metoder och hjälpmedel för att åskådliggöra lösningar. Både byggnader och produktionssystem är svåra att förstå utifrån ritningar. Dessa är dessutom i allmänhet utformade för att ge information till byggprocessens aktörer och till produktionstekniker och konstruktörer. Det de anställda behöver se drunknar i den övriga informationsmängden eller saknas helt.

CAD-tekniken ger här nya möjligheter men rymmer också risker. Det synliga får en överbetoning genom att det kan återges så verklighetstroget. Man tappar lätt den kritiska distansen som leder till frågor om underliggande strukturer och osäkerheter. Genom att inte var och en, som i en fysisk modell, själv kan pröva idéer till förändringar kan resultatet också bli en passivering. Förslagen ter sig färdiga och svårpåverkbara.

#### Samverkan mellan experter

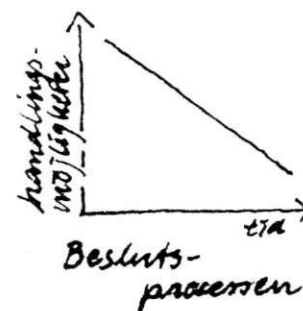
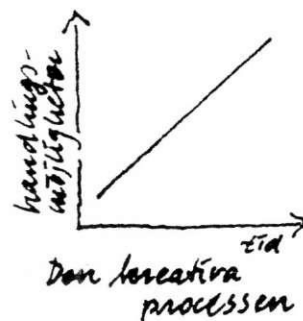
Det är emellertid inte bara partssamverkan som är problematisk i planeringssituationer. Även experter av olika slag måste kunna tala samma språk och arbeta tillsammans. Ett bra resultat förutsätter att dessa personers olika roller inte överbetonas. Det väsentliga är det gemensamma ansvaret. Alla måste delta i arbetet med att prioritera krav, utveckla bärande idéer och få fram lösningar. Kärnan i ett planeringsarbete med syfte att utveckla produktion och arbetsförhållanden måste vara en från början till slut sammanhållen projektgrupp med experter och anställda.

Med denna utgångspunkt återstår ändå mycket att utveckla och precisera. Projektgruppens sammansättning, sättet att få igång det gemensamma arbetet, de praktiska arbetsformerna etc behöver studeras i forskningsprojekt. Projektledarrollen är

också mycket viktig att vidareutveckla. Den rymmer många olika uppgifter, sociala, pedagogiska, medlande, administrativa etc.

#### Två parallella processer

Men denna gemensamma kreativa process inriktad på lösningar ingår också i ett större sammanhang. Parallellt med det kreativa arbetet finns alltid en administrativ process inriktad på beslut. Dessa båda processer har olika logik och är inte helt enkla att förena.



I det kreativa arbetet ökar tex möjligheterna att ifrågasätta och tänka om ju längre man håller på. Orsaken är att projektdeltagarna kommer alltmer in i problemet och lär sig behärska delar och helhet. Man förstår sambanden allt bättre och ser nya kombinationsmöjligheter.

Beslutsfattarna eftersträvar i stället en systematisk och kontrollerad process där

ändringarna blir färre och färre och lösningarna mer och mer stabila. Att möta den kreativa processens idéflöden kan därför vara frustrerande och leda till konflikter. För att nå ett bra resultat måste man inse att motsättningarna är naturliga och finna sätt att hantera dem. Tidplaner är ett viktigt medel men även styrprinciper i övrigt måste utvecklas. Det är ett viktigt område för forskningen.

Styrningens syfte är att skapa överensstämmelse mellan de båda processernas målbilder och utvärderingskriterier. Deltagarna i den kreativa processen måste veta hur de lösningar som kommer fram blir bedömda. Beslutsprocessens aktörer måste sanktionera den kreativa processens breda ansats.

### *Att styra mot bättre arbetsförhållanden*

Styrprinciper med renodlat ekonomiska kriterier är därför inte möjliga i de integrerade förändringsprocesser vi förordar. Strävan efter bättre arbetsförhållanden måste komma till ett lika tydligt uttryck som produktivitetsskraven. Det förutsätter enligt vår uppfattning uppföljbara nyckeltal för arbetsförhållandena. Mer allmänna målbeskrivningar får inte alls samma effekt.

Att få fram rättvisande sådana är mycket svårt. Kravet på goda arbetsförhållanden rymmer många olika aspekter och kvantifieringen ger stora risker för fragmentisering och reduktionism. Det är ändå nödvändigt att försöka.

Det enkla nyckeltal för sjukfrånvaro och personalomsättning som varit uppe till diskussion i många företag under de senaste åren är inte tillräckliga. Mer sofistikerade system måste utvecklas och dessa system måste också bli mer allmänt använda. Det är t ex nödvändigt att kunna jämföra utvecklingen inom olika företag

på samma ort. För detta krävs betydande forskningsinsatser.

Det är också nödvändigt att klara ut sambanden mellan utvecklingen uttryckt med denna typ av nyckeltal och det ekonomiska resultatet i företagen. Försöken att "sätta pris på arbetsmiljön" innebär stora risker. Värdet av färre skador och en ökad trivsel kan inte uttryckas i ekonomiska termer. Arbetsförhållandenas utveckling är en moralisk fråga och måste hanteras som en sådan på ett konsekvent sätt.

Man kan eller skall dock inte bortse från att åtgärder inriktade på bättre arbetsförhållanden också har ekonomiska effekter. Företagen har stora kostnader för sjukfrånvaro och personalomsättning. Men de kostnadsbesparingar som kan göras har inget samband med de eftersträfvade värdena. Att lägga taket för företagets insatser just på denna ekonomiska nivå saknar logisk grund. Detta klargörs dock sällan i debatten. Många forskare är också otydliga på denna punkt.

### *Sammanfattning*

Sammanfattningsvis kan konstateras att försöken att åstadkomma bättre arbetsförhållanden med enkla, avgränsade åtgärder har misslyckats. För att nå resultat krävs breda ansatser och ett ifrågasättande av de principer som hittills styrt produktionens uppläggning och organisation. Endast med integrerade förändringsprocesser där arbetsförhållanden och produkter utvecklas i ett sammanhang är det möjligt att finna alternativen.

Detta ställer stora metodiska och sociala krav på förändringsprocesserna. Antalet variabler blir mycket stort och det gäller att kunna växla snabbt mellan olika perspektiv. Människor med olika bakgrund, erfarenheter, kunskaper och kommunikationsförmåga måste kunna samarbeta. Tiden som står till förfogande för föränd-

ringsarbetet tenderar också att bli allt kortare. På de flesta marknader krävs en snabb anpassning till omvärldens förändringar och ett snabbt genomförande av nya idéer.

Om forskningen skall kunna svara upp mot dessa nya krav måste den organiseras på ett annat sätt än idag. Den måste bli mer långsiktig på samma sätt som man ibland talar om målen för skolan. Arbetet måste mer inriktas på modeller för att förstå den

komplexa verkligheten och på metoder och hjälpmedel som människor kan utnyttja för att själva skaffa sig kunskap än på att servera färdigberedd kunskap. Detta når man inte genom att bygga upp nya organisationer och institutioner utan genom att satsa på institutioner och forskare som praktiskt visat vilja till tvärvetenskapligt och förändringsinriktat arbete.

### Referenslitteratur

- Berggren, C: *Det nya bilarbetet*. Arkiv 1990.
- Ehn, P & Sandberg, Å: *Företagsstyrning och löntagarmakt*. Prisma 1979.
- Ellegård, K: *Akrobatik i tidens väv*. Kulturgeografiska institutionen, Göteborgs universitet 1989.
- Ellegård, K; Engström T & Nilsson, L: *Principer och realiteter*. Arbetsmiljöfonden 1988.
- Lundqvist, J: "Ideologi och teknologi" i Göranson, B, (red): *Datautvecklingens filosofi*. Carlsson & Jönsson Bokförlag 1983.
- Sandberg, Å, (red): *Forskning för förändring. Om metoder och förutsättningar för handlingsinriktad forskning i arbetslivet*. Arbetslivscentrum 1981.
- Sandberg, Å, (red): *Framtidsfrågor på arbetsplatsen*. Arbetslivscentrum 1984.
- Sandberg, Å, (red): *Ledning för alla*. Arbetslivscentrum 1988.
- Steen, J: "Participation and technological change in the Malmö Dairy", i Graven-son, G & Lansbury, R (red): *New Technology and Industrial Relations in Scandinavia*. Avebury, Newcastle 1987.
- Steen, J & Ullmark, P: *Ditt arbete i livsmedelsindustrin*. Brevskolan 1990.
- Steen, J, & Ullmark, P: *En egen väg. Att göra fackliga handlingsprogram*. KTH 1982.
- Steen, J & Ullmark, P: "From Chicago to Ängavallen" i Törnqvist, A & Ullmark, P (red): *When People Matter*. Bygghforskningen 1989.
- Steen, J & Ullmark, P: *Hur kan de anställda förändra sin miljö?* Liber 1979.
- Steen, J & Ullmark, P: *Mejeriet i Malmö. Frontprojektet*. Arbetslivscentrum 1984 (även på eng).
- Törnqvist, A & Ullmark, P: "Metaphors of industrial architecture" i Törnqvist, A & Ullmark, P (red): *When People Matter*. Bygghforskningen 1989.
- Ullmark, P; Bengtsson, L & Steen, J: *Att återvinna initiativet*. Studentlitteratur 1990.