

# Ledning för hållbar förändring

**Utveckling, rationalisering och arbetshälsa –  
kan de förenas?**

Ingela Målqvist

## **Ledning för hållbar förändring**

### **Utveckling, rationalisering och arbetshälsa – kan de förenas?**

Ingela Målqvist

Arbets- och miljömedicin • Norrbacka • 171 76 Stockholm  
tel 08–517 730 56 • fax 08–33 43 33 • amm@smd.sll.se  
Rapporten finns även på vår webbplats, [www.sll.se/amm](http://www.sll.se/amm).

ISSN: 1651-0321



**Stockholms läns landsting**

## Förord

Situationen på arbetsmarknaden har förändrats dramatiskt under de senaste femton åren. Vi ser att utslagningen från arbetsmarknaden genom sjukskrivning och förtidspension är betydande. Samtidigt ökar medvetenheten inom arbetslivet om att inflytande över de egna arbetsvillkoren bidrar till bibehållen eller förbättrad hälsa.

I denna rapport diskuteras hur man genom en medveten förändringsstrategi kan skapa ett hållbart förändringsarbete genom partsamverkan mellan arbetsgivare, fack och forskare. Det praktiska exemplet är hämtat från bryggeribranschen där man gemensamt förbättrat arbetsvillkoren för branschens chaufförer och samtidigt sparat in stora kostnader för arbetsgivarna. En avgörande faktor för denna samverkan var arbetsgivarnas ställningstagande. De bestämde sig för att sluta använda chaufförernas arbetsmiljö som en avgörande faktor i konkurrensen mellan bryggerierna. I stället gick de samman och skapade en gemensam levnadsnorm som minskade antalet tunga lyft i chaufförernas dagliga arbete. Denna samverkan har successivt blivit en etablerad del av branschen, där det nu är möjligt att lyfta fram även andra arbetsmiljöproblem som, om de åtgärdas, har förutsättningar att förbättra effektiviteten.

Arbets- och miljömedicin, som är en del av Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting, ser det som betydelsefullt att lyfta fram ett exempel på framgångsrikt och hållbart förändringsarbete. Vårt bidrag i detta arbete har både varit praktiskt och teoretiskt, där en tidigare rapport från Arbets- och Miljömedicin (2003:2) beskriver processen i första hand ur ett praktiskt perspektiv. Denna rapport beskriver samma process ur ett mer teoretiskt perspektiv.

Projektet finansierades av AFA.

Carola Lidén, avdelningschef

Arbets- och Miljömedicin,  
Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting

Stockholm i januari 2006



## Författarens förord

Inom interventionsforskningen frågar man sig ofta; hur genomfördes själva interventionen? Den modell som brukar användas för att besvara frågan visar en ”input” som är den planerade åtgärden, interventionen, och en ”output” som är resultaten. Det som händer där emellan brukar kallas ”the black box”, eftersom forskarna inte vet vad som egentligen händer under själva förändringsprocessen. I min tidigare rapport ”Hållbar förändring – systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå” (Arbets- och miljömedicin 2003:2) har jag försökt beskriva vad som händer i ”the black box” under det förändringsarbete som skedde i bryggeribranschen mellan åren 1994–99 och som även ligger till grund för den här rapporten.

Rapporten är skriven ur ett teoretiskt perspektiv. Min avsikt med denna rapport är att försöka generera hypoteser och ge en fördjupad förståelse av förändringsarbete före, i och efter ”the black box”. Min förhoppning är att kunna inspirera till liknande ansatser i förändringsarbete i sökandet efter generaliserbar kunskap.

Valet av de tre begreppen i titeln grundar sig på en betoning av den dynamiska process mellan utveckling och rationalisering som ständigt pågår i organisationer och företag. Syftet i rapporten är att belysa möjligheten till en konstruktiv interaktion mellan olika kompetensområden i en verksamhet och dess möjlighet att öka effektiviteten, lönsamheten och förbättra de anställdas hälsa. Genom den anställdas delaktighet i verksamhet och arbetsförhållanden kan utveckling och rationalisering ses i ett helhetsperspektiv vilket i sin tur kan öka stabiliteten utan att förta dynamiken.

Jag vill tacka professor Lennart Svensson på Arbetslivsinstitutet och Linköpings universitet, för stöd och värdefulla synpunkter.

Ingela Målqvist, personalvetare

Arbets- och miljömedicin  
December 2005



# Innehåll

SAMMANFATTNING .....	9
1. INTRODUKTION .....	11
1.1 Inledning .....	11
1.2 Syfte .....	13
1.3 Metod .....	13
1.4 Rapportens utgångspunkter .....	14
2. BAKGRUND .....	15
2.1 Samverkansprojekt .....	15
2.2 Aktionsforskning i bryggeriprojektet.....	16
2.3 Beskrivning av projektet.....	20
2.3 Olika syften och målgrupper med projektet.....	23
2.4 Den externa aktörens roll.....	24
2.5 Projektresultat och effekter .....	24
3. TEORI OCH ANALYS.....	27
3.1 Strategier för kontinuerligt förändringsarbete .....	30
3.2. Utvecklingsarbete och rationalisering som lönsamhets- och hälsostrategi.....	54
6. DISKUSSION.....	62
REFERENSER .....	67





## Sammanfattning

I denna rapport diskuterar författaren hur man genom kontinuerligt förändringsarbete kan kombinera krav på rationaliseringar med utveckling och god arbetshälsa. Tre strategier bör kombineras i ett framgångsrikt förändringsarbete, eftersom de behövs i olika skeden av processen. Dessa kallas i rapporten planeringsstrategi, aktiveringsstrategi och nätverksstrategi.

Planeringsstrategin är ledningens verktyg och drivs uppifrån i organisationen. Det är den strategi som oftast används vid förändringar. Den är dock otillräcklig när det gäller att kombinera rationalisering med god arbetshälsa och utveckling i ett längre perspektiv. Aktiveringsstrategin bygger på förankring och initiering från de lägre nivåerna i organisationen och handlar om motivation och egenmakt att delta i en förändring. Nätverksstrategin genomförs i samarbete mellan de olika nivåerna, gärna med hjälp av utomstående aktörer.

När man kombinerar dessa tre strategier kan förändringsarbetet ta något längre tid än om man bara använder till exempel planeringsstrategin. fördelarna överväger dock genom att driftsorganisationen får betydligt bättre förutsättningar att upprätthålla de resultat som uppnåtts genom förändringen. Förändringen blir hållbar.

Historiskt sett har förändringsarbete ofta varit en naturlig del av verksamheten i organisationer och företag. Idag genomförs det inte sällan i projektform. En anledning till detta kan vara att projektformen betonar förändringens engångskaraktär och signalerar att den sker vid sidan om den ordinarie verksamheten, det vill säga inte skäl resurser från den ordinarie verksamheten. En fördel med projektformen är dock att det kan ge möjlighet att ta in kompetens som behövs vid de speciella förutsättningar som en förändringsprocess innebär. I dagens slimmade organisationer är det svårt att hitta marginaler för ständiga små förbättringar. Många är i stället hänvisade till att skapa extra och tillfälliga resurser för en engångsinsats: ett projekt har skapats.

Rapporten utgår från och beskriver en förändring där man kombinerade arbete i ett projekt med att bygga in en kontinuerlig förändringsprocess i den ordinarie verksamheten. Detta kontinuerliga förändringsarbete lever fortfarande till viss del kvar i organisationen. Förändringsarbetet pågår i nätverksform med representanter för alla berörda yrkesgrupper bredvid den ordinarie verksamheten, men återförs kontinuerligt till respektive enhet för verkställighet.

Författaren menar att det går att skapa förutsättningar *både* för lönsamhet och bättre arbetsvillkor samtidigt vilket skedde i det arbetsmiljöprojekt som här används som referensobjekt. Genom ett unikt samarbete mellan de konkurrerande bryggerierna i branschen, de lokala fackföreningarna och forskare

lyckades man förbättra arbetsmiljön för sina chaufförer och samtidigt öka vinsten för de medverkande företagen.

Genom epidemiologiska studier och tidigare interventionsprojekt i distributionsbranschen har Arbets- och miljömedicin, inom Stockholms läns landsting, uppmärksammat kopplingen mellan det fysiskt tunga arbetet och riskerna för belastningsskador inom distributionsbranschen.

Arbetsgivarna inom bryggeribranschen såg sitt ansvar och valde att via sin branschorganisation, Svenska Bryggareföreningen, gemensamt gå ut till branschens kunder med en ny leveransnorm som innebar en minimering av de tyngsta arbetsmomenten. Därigenom kunde man minska riskerna för belastningsskador, sjukskrivningar och förtidspensioneringar, samtidigt som logistiken effektiviserades

På grund av den allt högre komplexiteten i organisationsvärlden och den ökande globaliseringen krävs att företagen använder sig av den samlade kunskapen och erfarenheten som finns bland medarbetarna i Sverige idag för att optimera kostnadseffektiviteten, se alla utvecklingsmöjligheter och systematiskt värna om de anställdas hälsa.

Genom aktiv dialog med alla berörda yrkesgrupper, inklusive kunderna, och genom konkreta åtgärder kunde flertalet trappleveranser elimineras. Aktionsforskaren (den externa aktören) i bryggeriprojektet hade både en interventiv och en reflekterande roll i samarbetet med branschen. Syftet med en extern aktör var dels att pröva möjligheten till framgång med kombinationen av de tre förändringsstrategierna som metod, och dels att genom empirin få möjligheten att skapa ny forskningsteori. Att tillsammans med branschen minimera tunga trappleveranser blev det konkreta målet. För att uppnå och upprätthålla målet krävdes nya arbetsmetoder och mötesformer i branschen samt en förändring av arbetsorganisationen på varje bryggeri.

Fem strategier för ett kontinuerligt förändringsarbete utkristalliserades ur bryggeriprojektet. Dessa beskrivs närmare i rapporten. Effekter på chaufförernas arbetsvillkor och hälsa tas också upp. Möjligheten att generalisera utifrån bryggeriprojektet diskuteras samt hur forskare och intervenerare systematiskt kan samarbeta med branscher kring förändringsarbete.

# 1. Introduktion

## 1.1 Inledning

Sverige är kanske det land som satsat mest på arbetsmiljöutveckling i olika former – forskning, teknikutveckling, projekt, utbildning mm. Trots dessa satsningar har vi ett växande antal arbetsskadade, sjukskrivna och förtidspensionerade. Sjukfrånvaron fördubblades mellan åren 1998-2001. De sammanlagda statliga kostnaderna 2003 för detta var omkring 100 miljarder kronor, en ökning med nästan 50 % på fyra år (Hogstedt m. fl, 2004).

Den lågkonjunktur Sverige upplevde i början av 1990-talet ledde till att den ”svenska modellen”<sup>1</sup> ifrågasattes och utländska influenser började göra sig gällande (Björkman, 2003). Vi fick ”Service Management” med betoning på kundrelationer, lean production” med fokus på att minimera alla ”överflödiga” kostnader och Time-Based management” med fokus på effektiviseringar i produktionsflödets alla steg. Genom detta började spelreglerna förändras för organisationerna i Sverige.

Sundin & Wikman (2004) menar att valet av nya förändringsstrategier blir en del av andra organisationers omvärld. Att ett växelspel uppstår mellan förändringar på olika håll, som påverkar den riktning utvecklingen tar. Varje enskild organisation motiverar främst de egna åtgärderna med hänvisning till sina egna analyser och behov, men förekomsten av samtidighet antyder att organisationsförändringarna just har ett inslag av mode (Björkman, 1997).

Den gemensamma nämnaren för organisationernas nya strategier är att man systematiskt strävar efter kostnadsminskningar – även om företaget är lönsamt. En strävan är att begränsa bemanningen. Detta leder till ökad arbetsbelastning för de kvarvarande (Sundin & Wikman, 2004). 46 % av de sjukskrivna uppger besvär orsakade av arbetet (ej arbetsolyckor) 2001 - 2004<sup>2</sup>. Produktiviteten inom näringslivet har mellan 1997-2003 ökat med 3,5 %. Inom offentlig sektor mellan 2003 – 2004 med 0,5 % (Svenskt Näringsliv, 2003).

Trots alla satsningar på förbättrade arbetsvillkor från olika håll ligger sjukfrånvaron på en fortsatt hög nivå. Enligt Sundin & Wikman (2004) inrymmer begreppet hälsa ”välbefinnande” och ”förmåga till anpassning till förändrade villkor”. Om man betraktar arbetslivets rationaliseringar och den höga sjukfrånvaron ur denna vida betydelse ser man en bristande anpassning mellan den enskildes förutsättningar och arbetslivets villkor.

---

<sup>1</sup> Samförståndsanda mellan arbetsgivare och arbetstagare som bl.a. innebar betoning på arbetarskydd, solidarisk lönepolitik och arbetsrätt.

<sup>2</sup> Arbetsmiljöverket 2004 (Endast yrken med minst 400 svarande ingår)

Finns det kanske något som forskare, myndigheter, offentligt finansierade projekt inte har beaktat i sina satsningar på bättre arbetsvillkor, anställdas hälsa och kompetens?

Finns det ett lönsamhetsintresse inom det privata näringslivet i att ha så få anställda som möjligt fast man producerar och säljer mer? Kanske finns det en större komplexitet i ohälsotalen om man mer ser till helheten än vad de enskilda arbetslivssatsningarna insett?

Det finns tveksamheter inom forskning till om snabba och plötsliga rationaliseringar ens är till gagn för företagen själva. Pfeffer (2000) har gjort en omfattande genomgång av tillgänglig statistik främst från USA, men också i viss mån från andra länder som visar att ensidig personalreduktion (*downsizing*) ofta har negativa effekter, såväl för företagen själva som för det omgivande samhället. Han presenterar data som anger att arbetsmoralen blir lidande, aktievärdet minskar på sikt, att produktiviteten inte förbättras och att arbetskostnaderna inte alltid minskar. Han menar också att prestationerna försämras, att kvaliteten skadas, att effektiva organisationsformer motverkas, att kunskap förloras och att produktutvecklingen påverkas negativt. Enligt Pfeffer är det knappast förvånande, att en betydande minskning av antal anställda får negativa följder för sådana grundväsentliga aktiviteter som snabb produktförnyelse, hög kundservice och kundlojalitet, förbättrad innovationsförmåga, flexibilitet och produktkvalitet. Cameron (1995) menar att framgångsrik "downsizing" förutsätter att strävan efter att förbättra verksamheten blir något naturligt och kontinuerligt. Att satsa på hög kvalitet innebär bland annat att kontinuerligt se över kostnadssidan och förbättra effektiviteten, men även att satsa på de anställda och involvera dem i förändringsarbetet

Det är många gånger nödvändigt för företagsledningar och kommunledningar att snabbt dra ner på kostnader som en kortsiktig lösning. Men kortsiktighet i problemlösningar skapar många gånger ökade kostnader på längre sikt då det i efterhand visar sig att man "slängt ut barnet med badvattnet" i sin iver att rationalisera. Docherty (2003) ser det som rimligt att påstå att den tydligaste arbetsorganisatoriska trenden innebär kortsiktiga ekonomiska fördelar för företagen, men samtidigt en sämre arbetsmiljö för medarbetarna. Han menar även att tonvikten på kortsiktiga vinster krymper möjligheterna för reflektion, lärande och utveckling; aktiviteter som är fundamentala i en hållbar organisation som lägger stor vikt vid långsiktighet.

I ett marknadsekonomiskt system möter varje organisation två utmaningar (Edström & Sabel, 2000) Den ena att utveckla kundvärdet i takt med ny teknologi, ändrade konkurrensvillkor och nya värderingar, den andra att organisera och rationalisera den löpande verksamheten för att uppnå låga kostnader och hög produktivitet. Genom hög effektivitet skapas mer resurser för utveckling inklusive arbetsmiljöförbättringar, och genom utveckling skapas en potential för framtida intäkter (eller minskade kostnader författarens anm.). Att skapa balans och prioritera mellan rationalisering och utveckling är en strategisk

uppgift för varje företagsledning. Problem uppstår vid bristande balans mellan verksamhetsutveckling och rationaliseringar<sup>3</sup>.

Går det att förebygga en slagsida åt ensidiga rationaliseringar som oftast tar död på pågående utvecklingsarbete och ökar arbetsbelastningen och den arbetsrelaterade ohälsan. Kanske prioriteras rationaliseringar som akuta och ”enkla” lösningar alldeles för sent och alldeles för ofta? Arbetsmiljölagen ställer krav på arbetsgivaren att ”arbetet ska anpassa till individens förutsättningar”. Kan arbetsgivaren skapa lönsamhet genom att följa Arbetsmiljölagen?

I rapporten utpekas tre möjliga förändringsstrategier. Den vanligaste, uppifrånstyrningen, ses som otillräcklig när det gäller att kombinera rationalisering med utveckling och god arbetshälsa.

## 1.2 Syfte

Huvudsyftet i denna rapport är att utifrån ett interventivt och framgångsrikt projekt presentera olika förändringsstrategier som skapat strukturer för ett kontinuerligt förändringsarbete i en hel bransch. Ett delsyfte är att lyfta fram potentialen i att *kombinera* utveckling och hälsoarbete med rationalisering. I rapporten diskuteras vad kontinuerligt förändringsarbete (*sustainable change*) kan innebära, både ur ett lönsamhetsperspektiv och som metod för ett förebyggande hälsoarbete.

## 1.3 Metod

Tonvikten i denna rapport ligger på vilka strategier<sup>4</sup> som användes som metod i interventionen för att få till stånd ett kontinuerligt förändringsarbete i samverkan mellan parterna. Strategierna har utkristalliserats ur ett samverkansprojekt mellan arbetsgivare och fackförening med stöd av en extern aktör i bryggeribranschen. Branschen har sedan fortsatt sitt förändringsarbete på egen hand i fem års tid. Den externa aktören ingick i projektledningen i rollen som förändringsledare och forskare.

I detta metodavsnitt redovisas hur datainsamlingen skett. Interventionsmetoden redovisas i kapitel 3.1. Datainsamlingen bestod av dagboksanteckningar, protokoll och enkätundersökningar. Intervjuer har gjorts med personer i branschen och med den externa aktören under projektets gång av andra forskare.

---

<sup>3</sup> Även expansion i antalet anställda har visat sig i ökad sjukskrivning och vårdkonsumtion (Westerlund m fl 2004)

<sup>4</sup> Begreppet *strategi* innebär långsiktig plan för att genomföra något

## 1.4 Rapportens utgångspunkter

Rapporten har tagits fram på så sätt att empirin varit grunden för utarbetandet av de metodologiska strategierna som presenteras. Analysen har också skett i efterhand och diskuteras i relation till tidigare känd kunskap. Fokus i rapporten ligger på de strategier som arbetats fram och som möjligen kan ses som generella i alla former av förändringsarbete, inte bara ifråga om förbättrade arbetsvillkor som just det här förändringsarbetet handlade om.

Rapporten vill påvisa att det inte längre fungerar för chefer att enbart använda sig av en uppifrånstrategi (top-down)<sup>5</sup> för att få till stånd kontinuerliga förändringar i verksamheten. I och med globaliseringen ställs större krav på kostnadsbesparande förbättringsåtgärder *och* förutsättningar för utveckling.

Arbetskraften i Sverige har till stor del bra utbildning och hög kompetens i sitt arbete i ett globalt perspektiv. Företagsledningarna och ledare inom den offentliga sektorn skulle i större utsträckning kunna använda sig av berörda anställdas kunskaper vid behov av förändringar, till exempel för att hitta lösningar på tunga och tidskrävande arbetsmoment, hinder i arbetet eller andra områden som är lämpliga för effektiviseringar, något som även främjar medarbetarnas hälsa, dvs. att få använda sina kunskaper utöver många gånger enahanda arbetsuppgifter

För att använda sig av de anställdas kunskaper på ett effektivt och systematiskt sätt, krävs även andra strategier än uppifrånstrategin. Hållbar förändring förutsätter delaktighet och dialog i horisontella kommunikationskanaler som ett komplement till de traditionella vertikala. En grundförutsättning för att få till stånd en hållbarhet i förändringsarbetet i bryggeribranschen var att skapa nya ”nät” av kommunikationskanaler inom och mellan bryggerierna.

Författaren menar att bryggeriprojektet visar att det går att skapa ett förebyggande hälsoarbete i en hel bransch utifrån ett kontinuerligt förändringsperspektiv som förenar utveckling och rationalisering.

I rapporten redovisas först en projektbeskrivning utifrån upplägg och händelser i tidigare nämnda bryggeriprojekt; dess resultat och effekter. Sedan beskrivs de strategier som visat sig vara förutsättningen för ett kontinuerligt förändringsarbete. Sedan analyseras och diskuteras projektresultaten och dess effekter utifrån möjligheten att *kombinera* utveckling och rationalisering för att förbättra både lönsamhet *och* arbetshälsa.

---

<sup>5</sup> Ledningen planerar och beslutar utan delaktighet av de anställda

## 2. Bakgrund

### 2.1 Samverkansprojekt

Många utvecklingsprojekt når lyckade resultat under själva projektiden, men den process som sedan ska ta vid, att överföra resultatet till den dagliga verksamheten, finns inte med i beräkningarna. Ofta faller det som byggts upp samman när projektet tar slut. Att överföra innehållet i ett lyckat utvecklingsarbete till den ordinarie verksamheten är ofta en komplex och svåröverskådlig process. För att koppla detta till resonemanget i inledningen, är det av stor vikt att de resurser som satsas på utveckling i en verksamhet lyckas implementera resultatet i driftsorganisationen så att utvecklingskostnaderna ger avkastning i form av högre effektivitet, bättre kvalitet eller lägre sjukskrivningskostnader.

Ett exempel på ett samverkansprojekt mellan arbetsmarknadens parter finns att hämta från bryggeribranschen. Där har man kombinerat arbetsgivarens rationaliseringsbehov med anställdas krav på en bättre arbetsmiljö och bättre hälsa. Arbetet har bedrivits på branschnivå, där bryggerierna gemensamt tagit ansvar för delar av utvecklingskostnaderna som på sikt skulle ge rationaliseringsvinster. Man fick stöd från forskare (extern aktör) med att genomföra förändringen för att den skulle ge bryggerichaufförerna lättare arbete och på så sätt skapa ett förebyggande hälsoarbete. Chaufförernas fackförbund hade i över tjugo år försökt få bort trappleveranserna, men utan att få gehör hos arbetsgivarna.

Stödet från forskningshåll gavs genom intervention och projektanslag. Interventionen har dels bestått i att, genom praktisk handling, införa nya förändringsstrategier i branschen (som av tradition enbart använt sig av en uppifrånstrategi) och dels att stödja branschen med att förankra och administrera projektet.

Att skapa enighet i förankringsarbete och projektadministration kring arbetsmiljöfrågor *mellan* olika privata aktörer är komplext, särskilt om beslut som tas eventuellt kan förväntas inverka negativt på det ekonomiska resultatet.

Projektet visar hur ett förändringsarbete för bättre arbetsvillkor och effektivisering/ rationalisering av verksamheten kan genomföras i ett gemensamt mål. Genom delaktighet av alla berörda och samarbete mellan olika parter skapades ny kunskap och nya former för resultatöverföring mellan förändringsorganisation och driftsorganisation.

Tillvägagångssättet som ledde fram till målet var inte formulerat från början utan växte fram successivt utifrån gemensamma erfarenheter, diskussioner och problemformuleringar.

## 2.2 Aktionsforskning i bryggeriprojektet

Tillämpad arbetslivsforskning som ska ge underlag till praktisk handling har under många år gått under benämningen *aktionsforskning*. Stora skillnader finns i perspektiv, förhållningssätt, metoder, teorier och värderingar inom aktionsforskningen (Sandberg m fl, 1981).

Utifrån erfarenheterna i bryggeriprojektet kommer diskussionen kring forskning och praktik utgå från följande definition på aktionsforskning:

*”Action research is a process in which the researcher is not solving a problem for the other but with the other. The learning is in the joint action, a process of joint learning, which, if successful, will at the same time and in the same act make a contribution to clarifying the question, or solving the problem, as well as generating knowledge” (Beinum 1998, sid. 4)*

Den externa aktören hade både en interventiv (handlingsinriktad) och en reflekterande roll (forskarinriktad) i bryggeriprojektet. Enligt von Otter (2001) kan forskning som handling ses som en intressant möjlighet att söka nya lösningar på arbetslivet problem. Att om forskaren kan beskriva de processer man involverats i på ett godtagbart sätt är det en vetenskapligt oproblematisks ansats. Schmid (1982) kritiserar aktionsforskningen då han menar att den går ut på att stödja ett praktiskt intresse, inte på att utveckla kunskapen. Men han efterlyste även ett erkännande av att det rör sig om två olika praktiker och två olika intressen mellan vilka en utbytesrelation upprättas. En ensidig stödrelation ersätts av samarbete och dialog mellan två parter. Traditionellt är forskaren en oberoende expert som ska tillföra praktikerna kunskaper och deltar inte aktivt i några processer (Alasoini, 2002). I aktionsforskningen har forskaren en annan roll.

I bryggeriprojektet fanns ett dubbelt syfte med samarbetet mellan praktiker och forskare. Genom interaktionen med den externa aktören fick praktikerna metodstöd i hur man kan lösa arbetsmiljöproblem på ett hållbart sätt. Men samarbetet syftade även till att skapa ett lärande och en ny organisationsstruktur i branschen som på sikt skulle möjliggöra ett helt självständigt arbetsmiljöarbete. Forskaren å sin sida kunde pröva sina teorier i praktiken, lära av empirin och på sikt skapa ny forskningsteori. Även om inte projektet skulle lyckas med att uppnå sitt mål hade forskaren fått ny kunskap.

Beck (1992) med flera samhällsforskare pekade under 90-talet på en ökad demonopolisering av vetenskaplig kunskap och på en tydlig begränsning av dess sociala inflytande. Han framhäver en ökad komplexitet och osäkerhet ifråga om kunskapers giltighet, och att målgrupper och användare av vetenskapliga resultat i högre grad blir aktiva medproducenter i vetenskaplig kunskapsproduktion. Evertsson & Johansson (1994) menar att vi måste komma



bort från tanken att utvecklingsarbete endast är tillämpad forskning. Bra utvecklingsarbete bidrar till att forskning initieras på nya problemområden.

Aktionsforskning innebär en strävan till förändring och att forskningen ska bidra till problemlösning och utveckling. Kritiken som riktas mot aktionsforskningen säger till exempel att praktisk utveckling ger intryck av att vara forskning och att forskning reduceras till en trivial servicefunktion i praktisk miljö (Toulmin, 1990; Gustavsen, 1992; Roos, 1998; Ellström, et al, 1999). Samtidigt med denna kritik betonas den praktiska nyttan allt mer av forskningsfinansiärerna (Jonsson & Gustavsson, 2001).

Debatten har ofta rört sig om huruvida kunskapsbildning i samverkan mellan forskning och praktik domineras av något av dessa intressen (Schmid, 1982; Sandberg; 1982). Argyris & Schön (1991) diskuterar denna fråga i termer av:

- ”*Action research*” som är en form av samarbete i vilket forskaren befinner sig nära praktikens problem, vilket innebär att praktikens intressen dominerar.
- ”*Participating action research*”, i vilken praktikerna deltar i forskningsaktiviteter. Härigenom dominerar forskningens intressen.
- ”*Action science*”, som betonar möjligheten för spontan kunskapsbildning i handling, där praktiker och forskare medverkar utifrån lika villkor.

Bryggeriprojektet kan beskrivas som ”action research”. Bedömningen är baserad på att projektet tilldrog sig i praktikernas värld och att det var de som ”ägde” problemlösningen. Under själva projektiden var det praktikernas intressen som dominerade, men *efter* projektiden var uppgiften att beskriva och anknyta processen till existerande teoretiska resonemang. Schmid (1982) menar att om forskarna ska arbeta med den praktik som syftar till förändring, måste de anpassa sig till brukarna. Anpassningen innebär att den problematisering och distansering som är några grundelement i forskningspraktiken inte alltid är till nytta för brukarna, åtminstone inte omedelbart. Gustavsen (1996) argumenterar utifrån ett kunskapsteoretiskt perspektiv när han konstaterar att en teori alltid är en konstruktion och inte en reproduktion av verkligheten.

Ur ett kunskapsperspektiv behöver forskare och praktiker varandra vid utvecklingsarbete. Ett systematiskt och metodologiskt tänkande baserat på vetenskaplig forskning i dialog med reella förhållanden, personer och komplexa processer kan leda till ny kunskap och gemensam kunskapsbildning (Svensson m.fl, 2002) – så kallad interaktiv aktionsforskning. Kunskapsbildningen ger ökade utvecklingsmöjligheter, både inom verksamheten och inom forskningen.

En annan komponent i dialogen mellan forskare och praktiker är demokrati-aspekten, dvs. att många deltar som ledande aktörer i en stegvis pågående kunskapsbildningsprocess. I en sådan process ses praktikerns kunskaper som lika viktiga som forskarens (Brulin, 1998; Gustavsen, 1992). Ser man forskningen som en möjlighet till påverkan kan det uttryckas på följande sätt: om forskningen skall ha en praktisk betydelse så måste den i allt högre grad ske i real tid, dvs. samtidigt som förändringar och utvecklingsaktiviteter sker i det omgivande samhället (Brulin 1998).

Dock finns det svårigheter – som Argyris & Schön (1991) uttrycker – att forskare inom samhällsvetenskapen alltid står inför ett val mellan att luta sig mot vetenskaplighet eller praktisk relevans. Om forskaren lutar sig mycket åt det förstnämnda hållet så riskerar vederbörande att få kritik av praktiker för att resultatet saknar praktisk relevans. Om forskaren lutar sig åt det andra hållet är risken stor för att vederbörande får kritik för att bryta mot vetenskapssamhällets normer.

Den externa aktörens ansats när det gäller mål och målgrupper i det aktuella projektet var bredare än branschens. Den innebar ett samarbete för att nå branschens syfte att eliminera trappleveranserna, upprätthålla förändringen och därigenom förebygga arbetsrelaterad ohälsa, men även att pröva vilka strategier som krävdes för att bygga nödvändiga strukturer inom och mellan bryggerierna för att uppnå det konkreta målet. En av svårigheterna för den externa aktören låg i att det inte var *en* verklighet som skulle greppas utan en mångfald versioner av verkligheten som skulle sammanföras mot ett gemensamt mål.

I bryggeriprojektet pågick den externa aktörens lärande, reflektion och handling på följande ”nivåer”:

- *En konkret nivå med deltagarna*  
Syfte: Att nå de konkreta målen och att skapa förutsättningar för överföring av resultaten till driftorganisationen
- *En abstrakt nivå med deltagarna*  
Syfte: Att arbeta utifrån strategierna under hela processen och därigenom skapa hållbarhet i förändringen och förutsättningar för ett kontinuerligt förändringsarbete
- *En abstrakt forskningsnivå med forskarsamhället*  
Syfte: Att reflektera kring och diskutera frågeställningar, studiedesign, utvärdering, generaliseringar, litteraturstudier etc.

Jonsson (2001) uttrycker något liknande: ” Att se intresse för kunskapsbildning om ett ämne som det som förenar praktiker och forskare innebär att relationen mellan dem behöver komma till uttryck i möten där ämnet behandlas kan ses som handlingar som varken sker i praktikens eller forskningens kontext.

Istället kan de sägas äga rum i en egen kontext” (sid.150). Han menar att man kan finna tre handlingssystem utifrån detta resonemang: ett praktikersystem, ett forskarsystem och ett gemensamt handlingssystem – kallat interaktivt dialogsystem. I bryggeriprojektet skedde mötena i praktikernas kontext.

Jonsson menar att praktikerns roller kan beskrivas som:

- erfarenhetsförmedlare
- kunskapsanvändare

och forskarens roller som:

- teorileverantör
- dialogledare
- begreppsstrukturerare
- sammanfattare och dokumentalist.

Enligt Lofland (1976) ska aktionsforskaren undvika ”odisciplinerad abstraktion” och hela tiden hålla kontakt med aktörerna om deras syn på världen, vilket innebär att forskaren måste gå balansgång mellan ”narrativism” (dvs. enbart beskrivning) och ”övertolkning”. Detta ställer stora krav på pendling mellan närhet till praktikerna och distans. Som Repstad (1988) uttrycker det har man inom kvalitativ forskning varit angelägen om att teorin inte ska vara abstrakt och spekulativ och att varje teoribildning ska vara grundad i konkreta data (jfr. ”Grounded theory” Glaser & Strauss, 1967).

Sandberg (1982) visar på några av de övergripande perspektiven som måste brytas mot varandra i ett handlingsinriktat projekt: kortsiktighet gentemot långsiktighet, problemlösning och klara riktlinjer gentemot problematisering och vidgning av perspektivet, artikulering av synsätt och krav genom organisationshierarkin respektive forskningsprocessen, lokalt användbar kunskap respektive teorianknytning och generalisering. (Frågan tas vidare upp i diskussionsavsnittet).

Interaktiv forskning ställer krav på forskaren att dels kunna förmedla sin kunskap i rätt praktiska sammanhang och på ett sätt som bekräftar jämbördigheten i samarbetet, och dels att ta till sig empiri som gagnar teoribildningen inom forskarvärlden. Det är inte *en* verklighet som ska greppas utan en mångfald versioner av verkligheten som ska hanteras. Himmelstrand (1982) menar att en preliminär analys av antagonistiska och icke-antagonistiska intressekonflikter på handlingsarenan måste föregå ett participativt, dialogorienterat aktionsforskningsprojekt, för att man ska kunna försäkra sig om att aktörerna

uppfyller de nödvändiga villkoren för dialogorienterad aktionsforskning.

I uppbyggnadsskedet av bryggeriprojektet blev den externa aktören ”spindeln i nätet” eftersom det då inte fanns någon funktion i branschen som kunde ta ansvar för att projektet grundades på en helhetssyn, flera olika strategier, alla berörda parter deltar, och nödvändiga informella kontakter. Efter genomförandet av förändringen anställdes det regionala skyddsombudet/projektledaren som arbetsmiljöansvarig hos Svenska Bryggareföreningen. Forskning visar att utvecklingsarbete måste ägas av verksamheten så ett fullt ansvarstagande tas när det externa stödet avslutar sitt arbete (Svensson, 2001).

I bryggeriprojektet fanns ett dubbelt syfte med samarbetet mellan praktiker och forskare. Genom interaktionen med den externa aktören fick praktiker metodstöd i hur man kan lösa arbetsmiljöproblem på ett hållbart sätt. Men samarbetet syftade även till att skapa ett lärande och en ny organisationsstruktur i branschen som på sikt skulle möjliggöra ett helt självständigt arbetsmiljöarbete.

Branschen fick genom en gemensam lärprocess med den externa aktören tillgång till strategier och arbetsmetoder som förstärkte förutsättningarna för hållbarhet. Den externa aktören å sin sida lärde sig kontinuerligt om branschens verksamhet och anpassade arbetsmetoderna till dess förutsättningar.

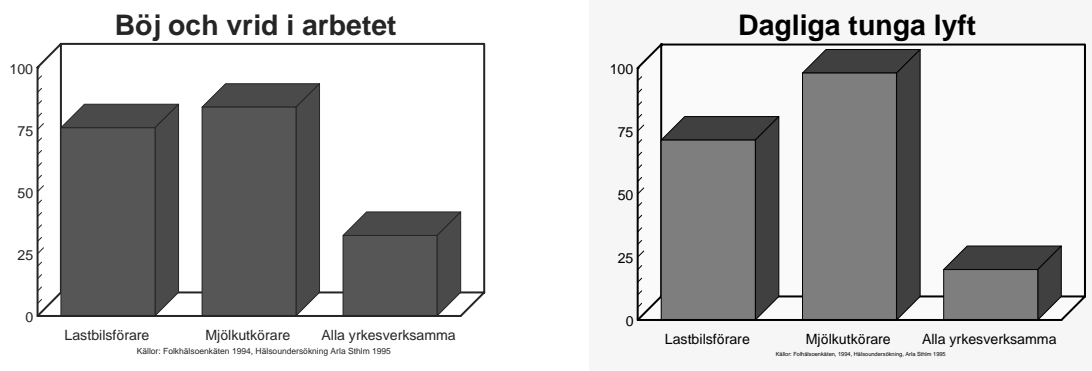
## 2.3 Beskrivning av projektet

Mellan åren 1994 - 1999 ägde ett förändringsarbete rum i samarbete mellan arbetsgivare, fackförening och en extern aktör. (Målqvist, 2003)<sup>6</sup>. Problemmområdet gällde distributionsförarnas höga fysiska belastning. I epidemiologiska studier och i tidigare interventioner hade detta uppmärksammats som en orsak till många belastningsskador och förtidspensioneringar. Ett problem som distributionsförare rapporterade var tunga leveranser av gods vid varuintagen, framförallt där leveransen innebar transport av godset i trappor för att lämna av godset där kunden ville ha det.

Det finns ingen statistik för bryggeriutkörare som enskild grupp i samband med lyft och arbetsställningar, men mjölkutkörare har likartat arbete (Skogs- och Lantbrukshälsan, 1995). Figur 1 redovisar den höga fysiska arbetsbelastningen för mjölkutkörare som har likartat arbete. Flera studier visar att det finns ett samband mellan besvär i ländryggen och ofta förekommande böjda och vridna arbetsställningar ofta kombinerade med tunga lyft (över 15 kilo) (jmf Bernard, 1997; Burdorf & Sorock, 1997; Nachemson, 2000).

---

<sup>6</sup> Den som är intresserad av en mer detaljerad redogörelse av projektet kan beställa rapporten ”Hållbar förändring – systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå” Arbets- och Miljömedicin 2003:2



**Figur 1. Vridna arbetsställningar och tunga lyft för yrkesförare jämfört med samtliga yrkesverksamma (Skogs- och lantbrukshälsan, 1995)**

I studier mellan 1985 - 1991 visades att ”stor fysisk belastning på arbetet” innebar en ökad risk för långtidssjukskrivning. Risken var nästan 1,5 gång större än ”ingen fysisk belastning”. I genomsnitt har belastningsolyckorna lett till längre sjuktider (50 dagar i genomsnitt, jämfört med 35 för förvärvsarbetande totalt) bland lastbilschaufförer och lastare bland annat inom bryggeribranschen.

Inget distributionsföretag ville agera enskilt i frågan. Risken var stor att deras marknadsandelar skulle minska genom att kunderna då valde en annan leverantör, som levererade godset exakt dit kunden ville ha det. På så sätt blev förarnas tunga arbete en konkurrensfaktor mellan företagen. Livsmedelsarbetarförbundet hade försökt få gehör för en förändring i tjugo års tid. Distributionsförare tillhör flera fackföreningar (Transport, Handels) och inget resultat hade uppnåtts.

För att kunna lösa problemet var det nödvändigt att konkurrenterna inom branschen enade sig om att utgå från samma leveransvillkor. För detta behövdes ett gemensamt forum. Den intresseorganisation som organiserar 90 % av sin bransch är Svenska Bryggareföreningen. Övriga distributionsföretag hade ingen gemensam branschorganisation och kunde därför inte samordnas på samma sätt som bryggerierna.

På initiativ av Arbets- och Miljömedicin, dåvarande Yrkesmedicin, och efter påtryckningar på branschen från Arbetsmiljöinspektionen, startades ett samarbetsprojekt mellan Bryggareföreningen, representerat av en chef och logistikcheferna för de fyra största bryggerierna i landet samt två externa aktörer. En enkätstudie bland bryggeriutkörarna som gjordes vid projektstarten visade

att varuintag och trappor ansågs som det största arbetsmiljöproblemet. Utifrån detta enades man kring ett konkret mål: ”Inga leveranser i trappor med mer än fem steg” (Målqvist, 2003) Senare tillkom lokala fackliga företrädare för utkörarna. Forskningsanslag hade beviljats och två projektledare anställdes, en utkörare/skyddsombud och en extern aktör. Branschen bidrog med mantimmar i projektarbetet och bekostade en utbildning för alla inblandade från VD till utkörare, ca 600 personer. Företrädare för olika intresseorganisationer och myndigheter ingick i en referensgrupp. Branschen stödde sig på Arbetsmiljölagen för att motivera sin ändrade leveranspolicy gentemot kunderna. I enlighet med Arbetsmiljölagens intentioner beslöts att om inte varuintaget kunde förbättras fick kunden själv ta trappleveransen. Kunden behövde bara kärra i trappan 1 - 2 gånger i veckan jämfört med bryggerichaufförerna, flera gånger om dagen.

Projektgruppen såg fyra typer av lösningar som alla behövde användas, en del samtidigt och en del i andra faser av projektet. Lösningarna var:

- Ändrade leveransvillkor
- Förändring av arbetsorganisationen
- Förbättring av tekniska hjälpmedel
- Ombyggnad av varuintag

Förankringen av branschens nya gemensamma leveranspolicy det vill säga samma som projektmålet, krävde tid och att alla nyckelpersoner på respektive bryggeri, arbetsledare, fackliga utkörare och säljare blev delaktiga i utvecklingsarbetet. Efter utbildningsinsatsen bildades ett nätverk med representation från alla bryggerier och alla berörda yrkesgrupper som var verksamma inom ett visst geografiskt område.

Nätverkens funktion kan sammanfattas i följande:

- gemensam problemlösning
- bevakning av att alla bryggerier följde normen
- kontroll av att alla bryggerier genomförde de åtgärder som behövdes
- att skapa gemensam policy i förhållande till kundernas krav och synpunkter
- uppföljning av åtgärderna
- att låta andra intresserade företag följa processen.

## 2.3 Olika syften och målgrupper med projektet

Arbetsgivarna hade flera syften med projektet – att minska lönekostnaderna<sup>7</sup>, sjuklönekostnaderna och leveranstiden. För att nå ut till kunderna med ett entydigt budskap från en hel bransch krävdes ett omfattande förberedelsearbete som bland annat innefattade specifika målgrupper med riktad information, formell och informell dialog och kontinuerlig uppföljning.

Inom projektets ram fanns följande målgrupper:

Målgrupp 1: *Branschen som gemensam aktör gentemot kunderna*

(Bryggareföreningen; valda ledningsrepresentanter från några bryggerier)

Målgrupp 2: *Varje enskilt bryggeri och varje chef för berörd verksamhet*

(ca 19 bryggerier; säljchefer och distributionschefer på riks- och lokalnivå)

Målgrupp 3: *Chaufförerna på alla bryggerierna*

(ca 800 personer)

Målgrupp 4: *Branschens kunder som hade trappor med mer än fem steg i sin leveransväg.*

Ett delsyfte i projektet var att introducera den chaufför som anställdes som projektledare i forskningsbaserade förändringsteorier. Detta var ett sätt att upprätthålla delaktighet och horisontella kommunikationskanaler i branschsamarbetet efter det att den externa aktören lämnat branschen.

Under halva projektiden var även alla övriga lite större (ca 30st) distributionsföretag en sjätte målgrupp för projektet, men det fick avslutas. Inget av dessa företag vågade ta första steget att ansluta sig till leveransnormen med hänvisning till konkurrenterna (Målvqvist, 2003).

En viktig skillnad mellan branschens projektarbete och den externa aktörens var att inom branschen var Bryggareföreningen ägare och styrgrupp för projektet (i branschen kallades det "Fem steg – ett lyft för arbetsmiljön"). För den externa aktören var de en målgrupp som skulle påverkas till att ta till sig nya strategier och arbetsmetoder.

---

<sup>7</sup> Chaufförerna fick sex gånger mer betalt när de levererade i trappor.

## 2.4 Den externa aktörens roll

En extern oberoende aktör behövs i en samverkansprocess där intressenterna har olika huvudintressen (Målqvist, 2003). Men det finns även andra skäl för en extern medverkan. De flesta organisationer har en traditionell linjeorganisation, som enbart använder sig av uppifrånstyrning. En utifrån kommande aktör, som ingår i projektledningen, kan införa *andra* förändringsstrategier – sådana som beaktar både underifrån- och uppifrånperspektivet och som, om dessa integreras, kan säkra *hållbarheten* i större utsträckning. För att den externa aktören ska förbli oberoende gentemot parterna behövs därför eget stöd utanför den bransch i vilken interventionen äger rum. Detta tas närmare upp i diskussionsavsnittet.

Den externa aktören stöttade här de anställdas delaktighet och processtänkandet i förändringsarbetet. Den externa aktörens fokus låg mindre på innehållet i projektet (VAD) än på formen (HUR). *Formen* utvecklades genom användandet av de fem strategierna och beskrivs i rapporten under rubriken “Strategier för ett kontinuerligt förändringsarbete” (sid 27).

Ansatsen i ett interventionsprojekt innehåller i princip alltid en kunskapsförmedlande del. I detta projekt betonas av nödvändighet likställdheten mellan den externa aktörens och de interna aktörernas (grad av) lärande. Den externa aktören kunde träna på att applicera sina teoretiska kunskaper kring förändringsstrategier och mellanmännisklig interaktion på en tayloristisk<sup>8</sup> och lönsamhetsstyrd verksamhet.

Den externa aktören kunde efter medverkan i projektarbetet skapa ny teori om förändringsarbete tillsammans med andra forskare.

## 2.5 Projektresultat och effekter

### **Ändrade leveransvillkor**

Samtliga medlemsföretag i Svenska Bryggareföreningen ändrade sin leveranspolicy gentemot kunderna den 1 mars 1999. Inga leveranser av gods fick ske i trappor med mer än fem steg. Om kunden ville byta leverantör gav säljare eller chaufför beskedet att alla bryggerier hade samma leveranspolicy. Chaufförer som levererade ändå och som kom till arbetsgivarens eller nätverkets kännedom fick en varning och vid fortsättning ledde det till avsked. Kunder kunde få tre månaders dispens om de lovat förbättra leveransvägen. Chauffören meddelade sin chef om inget hände under den tiden. Säljarna informerade alla nya kunder om kraven på förbättrad leveransväg.

---

<sup>8</sup> Tayloristisk = uppifrånstyrd och tidsstyrd arbetsfördelning.



### ***Förändring av arbetsorganisationen***

Chaufförerna och säljarna fick nya rutiner vid utförandet av sina uppdrag. Säljarna informerade alla nya kunder om kravet på leveransvägen. Om kunderna inte ville förbättra leveransvägen ställde chaufförerna godset framför trappan i fortsättningen. Kunden skulle även leverera tomgodset förbi trappan om de ville att chauffören skulle ta det med sig. Säljarna fick vägledning om hur de skulle gå tillväga vid informationen av kunderna och vilka förslag till lösningar de kunde komma med. De skulle sedan informera distributionsavdelningen om kunden tänkte göra något åt trappan eller inte.

### ***Förbättring av tekniska hjälpmedel***

Vid en genomgång av de tekniska hjälpmedlen som fanns på marknaden upptäcktes det att det inte fanns någon väl fungerande trapphiss för varor och upp till 500 kg. En uppfinnare fick uppdraget att ta fram en sådan hiss och introducera den på marknaden. Hittills har 130 hissar sålts (Parmsund, 2005). En batteridrivna trappkärra fanns på marknaden. Den var ganska långsam och tung, men fungerade bra. Policyn blev att restaurangen kunde välja att köpa in en sådan till sin personal eftersom de bara behövde använda den 1-2 gånger/vecka och inte hela dagarna som chaufförerna gjorde.

### ***Ombyggnad av varuintag***

Branschen gjorde en lista på de kunder som hade mer än fem trappsteg i leveransvägen och kontinuerlig uppföljning gjordes angående vilka kunder som sagt att de skulle åtgärda varuintaget, om de bestämt att bära själva eller om en alternativ leveransväg eller alternativt leveransställe. Nya kunder sattes upp på listan efter information från säljarna. Tre år efter de nya leveransvillkoren kom i bruk hade 73 % (av de totalt 789) varuintagen i Stockholm åtgärdats. Den vanligaste åtgärden var alternativa leveransvägar eller alternativt handlingsutrymme. Övriga resultat och effekter

### ***Resultaten kan sammanfattas i följande punkter:***

- En utvärdering sex månader senare visade att förarnas upplevda arbetsmiljöproblem kring varuintagen hade halverats.
- Ett av bryggerierna gjorde ekonomiska beräkningar och fann, att korttidsfrånvaron bland utkörarna nästan halverats ett år efter det att leveransnormens genomförts; från 6,9 till 3,7 procent
- En branschgemensam utvecklingsorganisation för det externa arbetsmiljöarbetet hade arbetats fram

- Ett antal positiva synergieffekter uppstod som följd av projektet – t.ex. att Bryggareföreningen anställde en arbetsmiljöansvarig för branschen, att specifika lösningar på arbetsmiljöproblem som enskilda företag hade gjort överfördes till andra företag och att bryggeriernas lönekostnader reducerades.
- Branschen har efter projekttidens slut satt upp nya mål och prövat att använda sig av samma systematik och arbetsformer som tidigare i projektet.
- Strategier för kontinuerligt förändringsarbete har utkristalliserats ur projektet

### 3. Teori och analys

Att arbeta utifrån ett strategiskt tänkande innebär en långsiktighet i förändringsarbetet. Det finns flera begrepp inom arbetslivsforskningen där förändringar betraktas som processer och inte som snabba, uppifrånstyrda förändringar. När förändringen ses som en process finns begrepp som *hållbar utveckling* (Docherty m fl 2002), *kontinuerlig utveckling* (Gustavsen m fl 1996), *kontinuerligt behov av förändring* (Banke & Holsbo, 2002). Även begreppet *systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS: 2001:1), tidigare kallat internkontroll, används i både forskning ( t ex Målqvist, 2003) och praktiskt arbete. I den här rapporten används *kontinuerligt förändringsarbete* för att betona att *förändringen är ett arbete som behöver pågå hela tiden* i likhet med driften och en *förändring kan leda till såväl utveckling som stagnation eller tillbakagång*, likaväl som *rationalisering* kan leda till de tre tillstånden. Förändring är ett begrepp utan värdering.

Hälsorisker i arbetet har ofta betraktats och behandlats som en oönskad bieffekt, beklaglig för de anställda, men utan förändrande påverkan på verksamheten. Hälsotillstånd ses ofta ur ett individperspektiv, det vill säga individerna har inte orkat med sitt arbete. Arbetsmiljölagen lägger dock huvudansvaret för arbetsmiljön på arbetsgivaren. När det gäller arbetsmiljöansvaret för utifrån kommande personal ( t ex chaufförer) har ”den som råder över arbetsstället” motsvarande ansvar, (AML kap 3 §7). Den säger också att arbetsgivaren ska ta hänsyn till människors förutsättningar att utföra arbetsuppgifter vid arbetets planläggning och anordnande (AML kap 3 §3).

Frick (1994) menar att chefer sällan uppfattat att en anpassning av arbetsmiljön till människan skulle gagna de ekonomiska huvudmålen och har därför inte skapat något styrsystem för detta. Under senare år har dock kunskapen ökat om hur risker i arbete även medför betydande kostnader för verksamheten.

Men Arbetsmiljölagen säger också att arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö AML (kap 3 §1a). Genom att hitta kärnfulla samarbetsfrågor både för arbetsgivare och arbetstagare (som här exemplifieras med bryggeriprojektet), är det möjligt att skapa ett ”vinna-vinna koncept” (Banke & Holsbo, 2002). Med det menas att det finns ingen förlorare utan alla parter vinner långsiktigt på samarbetet.

En avgörande faktor vid arbetsmiljöförbättringar är om fackföreningen har stryka att verkligen driva sina krav i arbetsmiljöarbetet (Frick, 2004). Konflikten om arbetets innehåll är ett huvudtema inom arbetssociologin. Många hävdar att motsättningarna är skenbara eller överdrivna och kan överbryggas,

bl.a. McGregor (1960) och Argyris (1982) liksom sociotekniskt<sup>9</sup> inriktade forskare (se Kolodny & van Beinum, 1983).

En viktig iakttagelse av de japanska och amerikanska managementdoktrinerna, som dominerar marknaden idag (lean-production, just-in time, TQM etc.), är att de till sin karaktär är starkt ledningsstyrda (Docherty & Hussard, 2003), det vill säga med endast ett litet utrymme för partsamverkan och initiativ underifrån i organisationen. Den här rapporten visar att utrymme för detta måste ha samma dignitet som uppifrånperspektivet om man vill uppnå ett hållbart förändringsarbete.

Olika aktörer kan i ett projektarbete ha olika mål. De olika målsättningarna kan vara en tillgång i projektarbetet (Blomberg, 1998). Han menar till och med att aktörernas olika mål med sitt projektdeltagande snarast är en förutsättning för ett lyckat projekt. Att genom att medvetandegöra sig om sina egna och andras perspektiv ökar förmågan att förändra dessa och därmed påverka händelseutvecklingen.

När organisationen blir mager kan utvecklingsarbetet bedrivas i nätverk som kan mobilisera kompetens och erfarenheter från enheter i linjen (Edström & Sabel, 2000). Själva utvecklingsarbetet bedrivs sedan i arbetsgrupper eller andra tillfälliga organisationer som kan modifieras efter behov. På detta sätt kan man kombinera en mager organisation med utveckling.

Representationen från alla berörda yrkesgrupper är viktig vid nätverksbyggande. Alla funktioner som är berörda av en förändring behöver ingå i nätverket. Åtagandet i nätverket blir en ny arbetsuppgift (Målqvist, 2003). Det är viktigt att redan i delaktighetsfasen börja bygga de nätverk som ska ta över ansvaret för förändringen (stabiliseringen och utvärderingen) efter genomförandet.

Många nätverk har problem med att föra kunskaperna från nätverksmötena tillbaka till sin egen organisation (Svensson, 2001). Ansvariga chefer kan behöva stöd från projektledningen med att implementera nätverksbeslut på ett pedagogiskt sätt i den egna organisationen/avdelningen. Många chefer har bara erfarenhet av att använda planeringsstrategin.

Resultatet av ett projekt behöver konsolideras för att bli en del av de system och strukturer som omger det (Docherty m fl, 2002) Projektet, eller resultatet av det, måste då överlämnas till naturliga ägare i det befintliga systemet. Kontinuiteten är särskilt viktig för att få förändringsarbete att fortleva, vilket betonas såväl i kvalitetsutvecklingsarbete som i systematiskt arbetsmiljöarbete.

Forskning och praktisk erfarenhet visar att nätverk idag utgör den primära potentialen för ekonomisk tillväxt enligt Gustavsen (2001) i förordet till "Utvecklingsinriktade nätverk" (Svensson m fl). Genom att samarbeta i utvecklingsinriktade nätverk kan det enskilda företaget öka sina resurser och göra

---

<sup>9</sup> Iakttagelser av händelser i det praktiska arbetslivet på 50-talet, då sociotekniken skapades, bidrog till insikter hos forskarna om hur viktig utformningen av arbetsprocessen och tekniken, organiseringen av arbetet är bl.a. för arbetstagarens motivation och inflytande.

samordningsvinster. Utvecklingsinriktade nätverk kräver sannolikt en betydligt mer gedigen plattform än produktionsinriktade nätverk. Denna plattform för utvecklingsinriktat lärande behöver, enligt Svensson m fl (2000), ha följande fyra byggstenar:

- Tillit
- Jämlika relationer
- Tid och resurser
- Externt stöd

Idag lyfts betydelsen av ”innovationssystem” fram, dvs. ett samarbete mellan företag inbördes och med andra aktörer – högskolor, forsknings- och utvecklingscentra (FoU), myndigheter, organisationer m.fl. Vi ser idag framväxten av en alternativ organisationsform som är baserad på horisontella relationer och ett direkt samarbete mellan företag. Samarbete mellan företag i nätverk är dock en revolution i det tysta (Gustavsen, 2001).

Ett *utvecklingsinriktat, kreativt lärande* förutsätter aktiva deltagare som identifierar problem, kritiskt granskar förutsättningar och hittar egna lösningar (Ellström, 2001). Motsatsen är *anpassningsinriktat lärande*, där uppgifter, mål och förutsättningar är givna i förväg, vilket ofta leder till rutinmässigt handlande. Båda typerna av lärande behövs, det viktiga är att veta när det ena eller andra behövs.

En av de vanligaste modellerna för att förutsäga effekter i fråga om hälsa och välbefinnande, är Karaseks och Theorells *modell för arbetets krav och kontroll* (Karasek & Theorell, 1990). Modellen är baserad på definitionen att välbefinnande och hälsa är resultatet av balans mellan arbetets krav och individens upplevelse av kontroll. Karaseks & Theorells forskning har visat att högstressituationer – kombinationen av höga krav och liten kontroll – är en viktig prediktor för bl.a. hjärt- och kärlsjukdomar, psykisk och psykosomatisk ohälsa.

”Krav-/kontrollmodellen” används främst för att beskriva den psykosociala miljöns betydelse, men det finns studier som visar samband mellan stress och belastningsskador. Man har kunnat påvisa att smärtröskeln var sänkt hos personer som rapporterade att de hade små möjligheter att påverka sin arbetssituation (Theorell et al., 1993). Liknande hypoteser för kronisk smärtgenerering har framförts av Bengtsson och Henriksson (1996). Kombinationen av fysisk belastning och dåliga psykosociala förhållanden faller ut som riskfaktor för ryggbesvär i en studie av Bildt & Thorbjörnsson m fl. (1999).

I de två följande kapitlen analyseras förändringsarbetet utifrån exemplet bryggeribranschen. Empiriskt resultat och erfarenheter diskuteras i relation till tidigare forskning.

I kapitel 3 diskuteras strategier för ett kontinuerligt förändringsarbete och i kapitel 4 utvecklingsarbete och rationalisering som lönsamhets- och hälsostrategi.

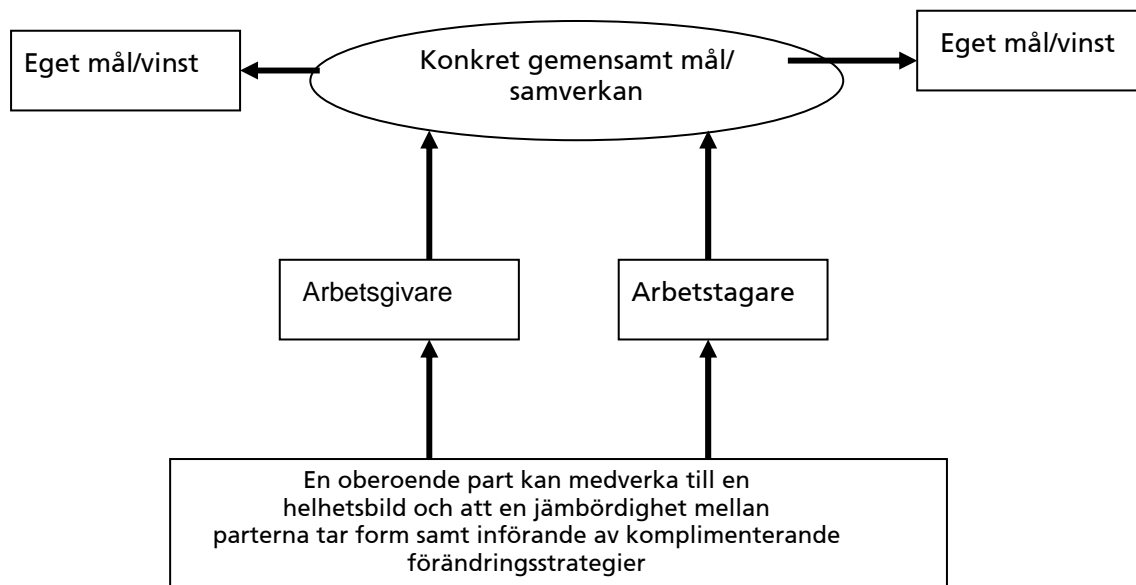
### 3.1 Strategier för kontinuerligt förändringsarbete

Följande strategier bedöms vara nödvändiga för bryggeriprojektets fortlevnad och framgångsrika resultat:

- 1) *Ett samverkansprojekt mellan arbetsmarknadens parter behöver innehålla en vinst för båda parter, ett konkret gemensamt mål och medverkan av en oberoende part .*
- 2) *Kontinuerligt förändringsarbete innebär en process med givna faser*
- 3) *Olika förändringsstrategier krävs i olika faser*
- 4) *Skilj på innehåll och form*
- 5) *Ömsesidigt lärande är grunden för gemensamt handlande*

**1) Ett samverkansprojekt mellan arbetsmarknadens parter behöver innehålla en vinst för båda parter, ett konkret gemensamt mål och medverkan av en oberoende part.**

Erfarenheterna från bryggeriprojektet visar att olika intressenter kan uppnå ett gemensamt mål/resultat men utifrån olika huvudintressen. När alla nyckelpersoner i bryggeriprojektet blev klara över vinsten med förändringen minskade motståndet mot förändringen. Se figur 1.



**Figur 2. Samverkan mellan parterna mot ett gemensamt mål men utifrån olika huvudintressen kan fungera om en oberoende part finns med.**

Säljarna som yrkesgrupp såg dock inga fördelar med förändringen utan behövde övertygas om sitt intresse för företagets ”bästa”. Logistikchefen på ett av bryggerierna förmedlade: ”Det var svårast att få säljarna att förstå. Det är svårt att ställa negativa krav samtidigt som man ska upprätthålla en kundrelation. Man ville slippa det eller skjuta undan problemet.” En yrkesgrupp som inte ser några fördelar med en förändring behöver kanske motivationshöjande insatser i förändringsarbete. I bryggeriprojektet genomfördes en problembaserad utbildning som främst riktade sig till säljarna för att öka förståelsen och motivationen.

Projektet stärkte chaufförernas och fackföreningens position och status genom att påtala riskerna för belastningsskador och sjukskrivningar på grund av tunga fysiska arbetsmoment.

Att kombinera förbättring av arbetsförhållanden med rationaliseringsvinster förutsätter en insikt om att arbetsmiljön är en konsekvens av verksamheten. Frick (1994) menar att chefer sällan uppfattat att en anpassning av arbetsmiljön till människan skulle gagna de ekonomiska huvudmålen och har därför inte skapat något styrsystem för detta. Under senare år har dock kunskapen ökat om hur risker i arbete även medför betydande kostnader för verksamheten.

Arbetsgivarna har handlingsfrihet när det gäller den ekonomiska resursfördelningen. Detta är något som de anställda och den lokala fackföreningen måste underordna sig. Som den tekniske chefen på Bryggareföreningen uttryckte saken: ”Fackliga representanter är ofta mer engagerade i arbetsmiljöfrågor, medan arbetsgivarsidan håller i plånboken”.

Arbetsmiljölagen ställer krav på arbetsgivaren att följa upp arbetsmiljöfrågorna. Förbättringar som gynnar de anställda innebär som regel en initial kostnad, men kan ses som en investering av arbetsgivaren. En förutsättning för att arbetsgivaren ska vara engagerad och villig att satsa pengar är att han ser en egen vinning av ett samarbete med arbetstagarna kring arbetsmiljöfrågor.

Förhållandet arbetsgivare – arbetstagare är väl reglerat i Sverige. Det innebär bland annat att arbetsvägran (t ex strejk) vid svåra arbetsförhållanden är olagligt. I Sverige har vi mångårig tradition av förhandlingar och samverkan mellan arbetsmarknadens parter. Genom att hitta kärnfulla samarbetsfrågor både för arbetsgivare och för arbetstagare (som här exemplifieras med bryggeriprojektet) är det möjligt att hitta ”vinna-vinna-koncept” (Banke & Holsbo, 2002) det vill säga att ingen part behöver förlora, utan att alla parter vinner på samarbetet. Verkställande direktören på Svenska Bryggareföreningen såg ekonomiska, fackliga och lagstiftningsincitament som en bra kombination: ”Det fanns någonting för alla parter i det”.

Frick (1994) ger exempel på hur arbetsgivarna och de lokala fackföreningsrepresentanterna på tre företag agerar när de ska försöka förbättra arbetsmiljön. Båda parter ville få riskerna och de adekvata åtgärderna ”objektivt” fastställda av utomstående experter. Externa normer, helst entydiga föreskrifter, minskade konfliktriskerna mellan de lokala parternas åsikter om vad som borde göras. Facket hoppades få stöd av föreskrifterna för sina krav, men även de lokala cheferna som konfronterades med problemen, kunde hänvisa till föreskrifterna (för att få arbetsmiljöanslag av sina företagsledningar). Exemplet stärker tesen att en tredje och oberoende part behövs i betydelsen av opartiskhet mellan arbetsmarknadens parter.

Arbets- och Miljömedicins uppdrag innebar att erbjuda arbetsgivarna kunskap om arbetsmiljökraven, metoder att hantera dessa samt att visa att chaufförerna arbetade i ett riskyrke. Arbets- och Miljömedicin hade genom registerstudier kunnat konstatera att arbetet som distributionsförare innebar förhöjd risk för ohälsa. Syftet med interventionen var att tillsammans med branschen skapa en preventiv metod som minskade sjukskrivningar och förtidspensioneringar, med andra ord, minskande improduktiva samhällskostnader.

Arbetsgivarnas syn på chaufförernas krav på bättre arbetsförhållanden som subjektiva förändrades. Parterna hade ett egenintresse i samarbetet. En oberoende part kunde stärka de anställdas position genom kunskap i sakfrågor kring arbetshälsofrågor. Projektet stärkte chaufförernas och fackföreningens position och status och fick arbetsgivarna att hitta nya former för kostnadsbe-



sparingar. Frick (1994) menar att en avgörande faktor vid arbetsmiljöförbättringar är om fackföreningen har styrka att verkligen driva sina krav i arbetsmiljöarbetet.

Att våga, som bryggeribranschen gjorde, dra ner på servicegraden för kunden, för att tillmötesgå samhällets och fackföreningens krav på färre tunga arbetsmoment, måste ses som unikt. Logistikchefen på ett av bryggerierna beskriver detta: "Det har funnits samarbete om effektivisering, men vi har aldrig gått in i verksamheten och framförallt inte på miljö- eller arbetsmiljöfrågor. Jag tror det här är banbrytande på den fronten". Branschen bröt ett vanemönster (Svensson m fl., 2001) med tanke på att senaste decenniernas målstyrningsfilosofi varit kundinriktad (Docherty m fl., 2003).

Arbetsmiljöarbetets former är för arbetsmarknadens parter djupt rotade i roller (Frick, 1994). Tilliten mellan de tre parterna: arbetsgivare, fackförening och den externa aktören var svag till en början för ingen av parterna hade erfarenhet av att arbeta i en liknande konstellation. Att sätta upp ett konkret och mätbart mål i bryggeriprojektet minimerade tolkningsutrymmet om vad samarbetet skulle handla om. Det konkreta målet skulle även underlätta för kunderna att förstå vad branschen ville och för branschen att agera lika i förhållande till kunderna. Olika aktörer kan ha olika egna mål (Blomberg, 1998). De olika målsättningarna kan vara en tillgång i projektarbetet. Han menar till och med att aktörernas olika mål med sitt projektdeltagande snarast är en förutsättning för ett lyckat projekt. Genom att medvetandegöra sina egna och andras perspektiv ökar förmågan att förändra dessa och därmed påverka händelseutvecklingen. Hertting m fl (2000) uttrycker det som att ledning och anställda behöver en gemensam plattform att utgå ifrån.

Vid starten av ett projekt inom en organisation är det viktigt att fundera över vems värderingar det är som ska råda under projektets livstid (Bruce & Wyman, 1998; Blomberg 1998). Bygger projektet på tillit mellan deltagarna? Vilka innehar makten och i vilken mån får deltagarna känna delaktighet?

Arbetsgivarnas beslut att hitta nya sätt att rationalisera branschen ledde till en helt ny samarbetsform mellan arbetsgivare, fackförening och den tredje parten. Det innebar även att mönstren kring tolkningsföreträdet, graden av delaktighet och tillit förändrades.

Efter att det gemensamma målet "Inga leveranser i trappor med mer än fem steg" hade fastställts blev nästa fråga vilken värdegrund projektet skulle vila på. Frågeställningen ledde till en viss maktkamp mellan arbetsgivaren och den externa parten kring val av ledningsstrategi. Arbetsgivarna var vana vid att enbart använda sig av en uppifrånstrategi där allt var bestämt från början.

## **2) Kontinuerligt förändringsarbete innebär en process med givna faser**

Ett förändringsprojekt är en process som genomgår olika faser i en bestämd ordning. En lärdom utifrån bryggeriprojektet var att de olika faserna krävde olika förändringsstrategier och att vissa faser krävde en kombination av strategier.

Motsatsen till ett planerat tänkande kan kallas processtänkande (Goldkuhl m fl 1988). Utgångspunkten för planeringsstrategin är en idé och i slutet ska ett mål vara uppnått. Vid ett processtänkande är man medveten om att det finns en viss osäkerhet om hur man ska kunna nå målet. Det finns många okända faktorer vid projektstarten vilket gör att det bara går att överblicka den närmaste framtiden. Man kan rita sin "karta" men med stor sannolikhet kommer den behöva förändras efter tidens gång. Både detaljkunskap och en helhetsbild kommer att växa fram efterhand. Problemet kommer att uppstå som projektledningen inte kände till från början. Dessa behöver lösas successivt och skapar ett lärande, vilket innebär att man måste justera sin ursprungliga plan för att få kongruens med nuläget. Ett lärande sker under hela projekttiden hos alla inblandade parter.

Processtänkande innebär även att projektledningen, genom dialog med berörda parter kring aktuella frågeställningar, får ny kunskap om förutsättningarna för målluppfyllelsen och hållbarheten. Den stora skillnaden mellan processtänkandet och traditionell projektlära är att ledningen redan från början är klar över att man inte har all nödvändig kunskap och därigenom inte allt under kontroll. En jämförelse kan göras mellan den klassiska forskningens kontrollerade studier och den deltagarorienterade (*participatory*) forskningen. Den senare utgår ifrån att full kontroll är en omöjlighet när många människor interagerar med varandra. Roos skrev 1996 om forskarens roll: "Kanske projektens framtida utmaning är att i ett minskat handlingsutrymme ta ansvar för handlingar som vi i allt mindre grad vet konsekvenserna av, och bidra till att vi inser denna risk då vi arbetar tillsammans med andra för ett gemensamt mål."

Sandberg konstaterade 1982 "Ser man samhällsförändring som en medveten förändring av strukturella förhållanden blir generell kunskap om orsakssammanhang och strukturella motsättningar och möjligheter central". En sådan kunskap kan utvecklas och användas i en "expertansats" i anslutning till en "uppifrån styrd" förändring. Men det kan också ske i en process med brett deltagande. Samhällsförändringar sker i ett samspel mellan planerad strukturell förändring och lokal aktivering och problemlösning.

I beskrivningen av bryggeriprojektet kommer förändringsprocessens olika faser att benämnas:

- Initierings- och planeringsfasen
- Etableringsfasen
- Delaktighetsfasen
- Genomförandefasen
- Stabiliseringsfasen

Det finns en anledning till vilka benämningar som använts. Begreppen sätts i samband med vilken eller vilka förändringsstrategier som var de dominerande under varje fas.

### **Initierings- och planeringsfasen**

Ett vanligt sätt att starta utvecklingsprojekt är ledningen själv tar initiativet utifrån sina eller organisationens idéer/behov. Här ska vi diskutera när ett projekt intieras utifrån viktiga byggstenar i början av ett projekt och problem som kan uppstå i initierings- och planeringsfasen. Eftersom de allra flesta organisationer använder sig av planeringsstrategin, även i sitt förändringsarbete är det ledningens formella ansvar för verksamhetens satsningar, som initiativtagaren kan dra nytta av.

Chefen/ledningen inom en organisation kommer att bedöma projektförslaget ur ekonomisk och arbetsmässig vinkel men även trovärdigheten i syfte och metod. Troligen kommer initiativtagarens egenintresse att försöka spåras och ställas emot förväntad egen utdelning för ledningen/verksamheten. Tydlighet med det egna syftet för deltagandet kan vara lämpligt. Om inte, så kommer ledningen kanske dra egna slutsatser om varför man deltar i projektet, vilket i sin tur kan försvåra vidare förståelse och framsteg i dialogen/förhandlingen.

Om man lyckas ena sig kring ett syfte och ett beslut om att genomföra utvecklingsprojektet så uppstår frågan vilka konkreta mål som ska sättas upp, vilka strategier och metoder som ska användas i olika sammanhang och gentemot vilka målgrupper. Eftersom den vanligaste utvecklingsstrategin inom linjeorganisationer är planeringsstrategin, så är det sannolikt att ledningen vill skapa färdiga lösningar vid sittande bord och "föra neråt" i organisationen. Forskningen har visat att ett förändringsarbete som inbegriper många människors tanke- och handlingsmönster inte fungerar och än mindre skapar hållbarhet vid användandet av planeringsstrategin allena (jmf t ex French & Bell, 1990; Parmsund m fl, 2002). Skapandet av dialog mellan alla berörda

parter och utbyte av kunskap ökar förståelsen och motivationen för förändringsarbetet. Därför är det viktigt att, åtminstone initialt, försöka hålla tillbaka ledningens fokusering på snabba tillvägagångssätt.

Att någon form av kartläggning, behovsanalys, konsekvensbedömning etc. görs innan beslut tas om mål och målgrupper är ofta bra. I bryggeriprojektet utgjorde den underlaget som både arbetsgivare och de fackligt förtroendevalda kunde acceptera. Det kan också förbättra helhetsbilden. Tydliggörande om vilken part som ska äger projektet kan underlätta ansvarstagandet och byggandet av strukturerna, inte minst med tanke på överförandet av resultaten till driftsorganisationen.

Det kan vara svårt för företag att se vinster av en ekonomisk satsning på förändringsarbete som inbegriper arbetsmiljön. Finns det tydliga effektiviserings- eller rationaliseringsvinster ökar sannolikheten för att företaget kan se det som en investering utan för högt risktagande. Att från början involvera chefer med ekonomiskt ansvar i projektet är mycket betydelsefullt och ökar projektresultatens chans att överleva i driftsorganisationen.

Att bygga upp förtroende mellan de förhandlande parterna kan ta tid. Först i det gemensamma arbetet och i den gemensamma processen kan förtroende för och jämkning till varandra skapas.

Även om förändring oftast initieras uppifrån är det en fördel om alla är överens om att bjuda in fackföreningen i arbetet så tidigt som möjligt och om det finns förutsättningar för att resonera kring andra arbetsmetoder än direktiv uppifrån (planeringsstrategi).

## **Etableringsfasen**

Kännetecknande för etableringsfasen är att projektplanen behöver förankras hos berörda nyckelpersoner, dvs. sådana som representerar viktiga grupper och som kan stödja eller hindra genomförandet av projektet. Det kan även vara viktigt att få in synpunkter från nyckelpersoner för att pröva att projektplanen verkar realistisk och att man utifrån nuläget tagit med alla väsentliga faktorer inför genomförandet. Exempel på nyckelpersoner är högre eller lägre chefer, fackligt förtroendevalda, företagshälsovård och myndighetspersoner.

I bryggeriprojektet hade planeringsstrategin stor betydelse under etableringsfasen. Uppifrån- perspektivet angav att högsta ledningen beslutat om att den nya leveransnormen skulle genomföras, något som alltså inte kunde ifrågasättas. Det var ett oumbärligt stöd för projektledarna. Däremot fanns det utrymme för diskussioner kring hur och varför denna förändring skulle genomföras (aktiveringsstrategi).

Vid bildandet av en styrgrupp och referensgrupp är det viktigt att få alla nödvändiga perspektiv på problemet/förändringen representerade. Betydelsen

av att branschen eller organisationen där förändringen ska äga rum, äger projektet genom ansvarig chef i styrgruppen är stor (Målqvist, 2003).

Oberoende av vilken chefsnivå projektidén blev förankrad på är det viktigt att implementera den vidare antingen på högre chefsnivå eller i förekommande fall på lägre chefsnivå. Om inte representanter för fackföreningen deltagit i initieringsfasen är det mycket viktigt att involvera dem både på lokal och vid behov på regional/- nationell nivå.

Ibland finns det skäl att starta ett samarbete med företagshälsovården, myndighet, andra företag eller intresseorganisationer i utvecklingsarbetet. I förberedelsefasen är det lämpligt att de första kontakterna tas för att pröva projektidén, göra eventuella justeringar och bjuda in till kommande samarbete.

Vissa effekter bör vara uppnådda i förberedelsefasen innan det är dags att lägga tyngdpunkten på delaktighetsfasen.

### **Delaktighetsfasen**

Är någon form av utbildning av betydelse är den lämplig att genomföra i delaktighetsfasen. Både en informationsdel (planeringsstrategi) och dialog med deltagarna (aktiveringsstrategi) bör finnas med. Vissa delar i planering och upplägg av projektet kommer säkert att ifrågasättas och förbiseenden eller för projektledningen okända hinder kommer att påtalas. Ett av syftena med aktiveringsstrategin är att projektidén förankras hos alla berörda och hållbarheten i den prövas. Det kan även behövas möten med separata yrkesgrupper för att t ex penetrera specifika problem eller stärka beredskapen att hantera okända effekter som kan uppstå efter genomförandet.

I bryggeriprojektets delaktighetsfas hjälpte projektledningen de operativa cheferna med förankring av idéer och beslut inne i företagen under ett halvår före ”deadline”, så att alla bryggerier skulle klara av att genomföra den nya leveransnormen efter förändringen.

Det är viktigt att börja bygga de nätverk som ska ta över ansvaret för förändringen (stabiliseringen och utvärderingen) efter genomförandet redan i delaktighetsfasen, dvs. förberedelsearbete för nätverksstrategin. Representationen från alla berörda yrkesgrupper är nödvändig vid nätverksbyggande. Alla funktioner som är berörda av en förändring ska ingå i nätverket. Åtagandet i nätverket blir en ny arbetsuppgift (Målqvist, 2003).

Enligt Svensson (2001) har många nätverk problem med att föra kunskaperna från nätverksmötena tillbaka till sin egen organisation. Ansvariga chefer kan behöva stöd från projektledningen med att implementera nätverksbeslut på ett pedagogiskt sätt i den egna organisationen. Många chefer har bara erfarenhet av att använda planeringsstrategin.

För projektledningen hade bryggerinätverket en stödjande funktion före och under genomförandet.

## Genomförandefasen

I bryggeriprojektet delade de medverkande i nätverket mer och mer av ansvaret med projektledningen efter genomförandet. Alla representanter i nätverket rapporterade kontinuerligt hur genomförandet fungerat på respektive företag.

Efter ”deadline” har företagsledning och projektledning inte längre kontroll över förändringen. Först i denna fas blir det tydligt om förberedelsearbetet varit tillräckligt grundligt. Om så är fallet kommer genomförandet att gå tämligen smärtfritt. All berörd operativ personal vet vad de ska göra och säga och varför.

## Stabilisering och Utvärdering

I bryggeriprojektets stabiliseringsfas för de fackligt förtroendevalda att tillsammans med de operativa cheferna se till att alla tar sitt ansvar på den egna arbetsplatsen. Projektledningen kan behöva ”övervaka” utförandet av förändringen och ställa upp med stödjande punktinsatser för att få de nya rutinerna att fungera i driftsorganisationen. Att förändringsarbetet byggs in i en befintlig organisationsstruktur är en förutsättning för att åstadkomma hållbar utveckling (Blomberg, 1998; Engwall, 1998).

Resultatet av ett projekt behöver konsolideras för att bli en del av de system och strukturer som omger det (Docherty m fl, 2002). Detta innebär att resultatet måste överlämnas till naturliga ägare i den ordinarie verksamheten. Kontinuiteten är särskilt viktig för att få förändringsarbete att fortleva, vilket betonas såväl i kvalitetsutvecklingsarbete som i systematiskt arbetsmiljöarbete.

Sammanfattningsvis innefattar varje fas en logisk följd av nödvändiga aktiviteter. Nedan sammanfattas erfarenheterna från bryggeriprojektet med avseende på de aktiviteter som ingick i respektive fas:

### *Initierings- och planeringsfasen*

- Externt eller internt initiativ
- För- och nackdelar för olika parter (effektiviseringar, bättre arbetsvillkor, rationaliseringar)
- Kartläggning, behovsanalys, konsekvensanalys etc.
- Målformulering och bestämning av målgrupper med chefer och om möjligt den lokala/regionala fackföreningen samt företagshälsovården
- Ägare av projektet
- Ekonomiska resurser

### *Etableringsfasen*

- Förankring på alla nivåer
- Projektledning –grupp/arbetsgrupper bildas
- Styrgrupp och referensgrupp bildas

### *Delaktighetsfasen*

- Information, utrymme för dialog, problemställningar i interaktion med de anställda
- Eventuell utbildning
- Kontinuerlig återkoppling tills problemen är genomarbetade
- Deadline upprättas

### *Genomförandefasen*

- Alla berörda ska veta vilka nya direktiv som gäller efter ”deadline”
- Alla berörda ska ha beredskap för att hantera uppkomna problem eller kunna få stöd med detta under genomförandet

### *Stabiliseringsfasen*

- Överförande till ordinarie driftorganisation inklusive utvärdering
- Hur oväntade problem ska lösas beslutas i nätverk/utvecklingsorganisation

### **3) Olika förändringsstrategier krävs i olika faser**

För att skapa hållbarhet i ett förändringsarbete krävs balans mellan styrning och delaktighet (Edström & Sabel,2000; Gardell, 1976). I bryggeriprojektet krävdes ibland mer tonvikt på styrning och vid andra tillfällen mer tonvikt på delaktighet beroende på var i förändringsprocessen man befann sig.

### **Varför planeringsstrategi?**

Den traditionella projektledningslitteraturen utgår i princip ifrån samma modell över hur projekt går till. Det centrala anses vara planering, projekten ska bedrivas rationellt och styras uppifrån. Här kallas den för *planeringsstrategi (top-down)*. Planeringsstrategin ger ökad möjlighet till resurser, tid, beslut och påverkan som annars skulle omöjliggöra en kontinuitet.

Planeringsstrategin (Svensson, 2000) används framförallt i konkreta, resultat-inriktade projekt som genomförs under en bestämd tid. Metoderna är beprövade och det finns ett totalansvar för genomförandet. Deltagarna är ofta vana att arbeta i tidsbestämda och målinriktade projekt. I byggbranschen och i tekniskt inriktade projekt är planeringsstrategi av tradition naturligt. Här finns ”hårda” kriterier – i form av tidsplaner, kostnadsramar, specifikationer av olika slag (för kvalitet, miljö, hållbarhet m.m.). Planeringsstrategin har fått ett starkt genomslag och kommit att användas på allt fler områden till exempel i utveckling av företag vid samhällsplanering, i lokal och regional utveckling och inom arbetsmarknadspolitiken.

Bristerna i planeringsstrategin har efter hand blivit alltmer uppenbara när den tillämpats på nya och okända områden, framförallt har bristen på flexibilitet och lokal anpassning blivit påtaglig. Projekten blev för ”fyrkantiga” och saknade utvecklingskraft eftersom mål och metoder var uttänkta i förväg. Passiviseringen av de berörda ledde till brist på ett nödvändigt engagemang för lärande och egenansvar och därmed saknades förutsättningar för självutveckling efter projekttiden.

Bryggeriernas ledningar hade via Bryggareföreningen gett direktiv om att alla företagen skulle verkställa den nya leveransnormen. Man hade upprättat en tidsplan och en projektplan som projektledningen fick ansvaret för att genomföra. Bryggareföreningen fungerade här som en slags överstyrelse, som ställde kravet på alla sina medlemsföretag (95 % av de svenska bryggerierna) att genomföra den nya leveransnormen. På det sättet eliminerades konkurrensfaktorn. Eftersom alla berörda yrkesgrupper, från chefer, säljare, tekniker till utkörare fick underordna sig Bryggareföreningens planeringsstrategi var det möjligt att driva projektet vidare utifrån aktiverings- och nätverksstrategi. Eftersom projektets genomförande i vissa faser krävde andra förändringsstrategier, ledde detta ledde till att den tidsram som Bryggareföreningen upprättat i sin ursprungliga plan inte kunde hållas.

### **Varför aktiveringsstrategi?**

Aktiveringsstrategi används i rapporten i den betydelsen att arbetsgivaren skapar möjligheter för de anställda att komma till tals i grupp, utanför den lokala fackföreningens ”planhalva”. Den betonar de berördas engagemang i och inflytande över en förändring.

Aktiveringsstrategin var en strategi som delvis hade utvecklats som en reaktion på brister med uppifrånstyrda förändringar (Svensson, 2000). Denna ansats kom ofta att tillämpas utan program och planeringsinstrument. Som pådrivande ledare återfinns ofta en eldsjäl. Strategin tillämpas framförallt i lokalt utvecklingsarbete – inom samfällighetsgrupper, i freds- och miljöarbete, i organisationsutvecklingsprojekt i företagen, inom kvinnorörelsen mm. Efter hand visade sig bristerna med aktiveringsstrategin – i form av en stark sårbar-



het, brist på långsiktighet, ett avtagande engagemang, isolering från omgivningen och brist på stöd uppfifrån.

I arbetslivet blir det allt svårare att finna exempel på aktiveringsstrategi. Den lokala strejkrätten har till exempel blivit olaglig, och ingår numera som en del av de centrala fackförbundens planeringsstrategi.

En obligatorisk utbildning baserad på aktiveringsstrategi genomfördes i projektet för verkställande direktörer, chefer, säljare, fackligt förtroendevalda utkörare och alla övriga utkörare. Även nyckelpersoner från aktivt intresserade distributionsföretag medverkade. Utbildningen utgick ifrån Arbetsmiljölagen men byggde på diskussioner i arbetsgrupper och att alla fick pröva att kärra ölfat som vägde 120 kg uppför en trappa. Många hinder och många bra idéer kom upp under utbildningsdagarna som visade sig vara outhärliga för ett lyckat införande och upprätthållande av leveransnormen. Aktiveringsstrategin kom även till användning vid olika tillfällen när projektledningen hade behov av att pröva sina tankegångar på olika yrkesgrupper.

### **Varför nätverksstrategi?**

En stor utmaning var att få till stånd en samverkan mellan bryggerierna, inte minst mot bakgrund av att det handlade om samverkande konkurrenter. Total enighet krävdes för att kraven på arbetsmiljöförbättringar skulle kunna genomföras konsekvent och konkurrensneutralt. Behovet av samverkan i nätverk växte därför successivt fram som en nödvändighet.

Nätverksstrategi (Svensson, 2000) kan ses som ett försök att kombinera aktiveringsstrategins ansats underifrån med en bred, frivillig samverkan mellan olika enheter. Nätverksstrategin används när projekt är mer öppna, dvs. när målet och det förväntade resultat är inte lika tydligt som i planeringsalternativet. Syftet med projekten kan variera: företagssamarbete i olika former; att förbättra klimatet för innovationer; att bidra till regional utveckling; att testa nya affärsidéer; att förbättra kund-/klientrelationerna i ett företag eller en förvaltning och som en form för lärande och kompetensutveckling. Organisationsformen varierar och blir, jämfört med den i planeringsmodellen, mer lösli. En rad temporära och tvärfunktionella grupper bildas, ombildas och tillkommer efter hand – idégrupper, strategigrupper, arbetsgrupper, framtidsgrupper. Många forskare (Banke & Holsbo, 2002) betraktar nätverk som en praktisk arbetsform för hållbart förändringsarbete

I bryggeriprojektet användes nätverksstrategin efter att utbildningen hade genomförts på de flesta orter. Bildandet av formella nätverk blev därefter den naturliga fortsättningen på projektet. Deltagandet i nätverken var inte frivilligt eftersom det hade hindrat genomförandet av leveransnormen. Alla större yrkesgrupper som var berörda av förändringen kallades från alla bryggerier. Det

innebar distributionsledare, fackligt aktiva utkörare och säljchefer. Varje *funktion* skulle alltså vara representerad, dvs. deltagandet var inte personrelaterat i första hand. Om någon slutade sin anställning fick den nyanställde ingå i nätverket som en av sina arbetsuppgifter. Det gjorde att nya kommunikationskanaler skapades mellan funktioner som normalt inte har kontakt i den traditionella linjeorganisationen (t ex mellan distribution och säljavdelning). Denna kommunikation var nödvändig för att kunna implementera och upprätthålla den nya leveransnormen då nätverksformen understödde snabb kommunikation och snabb problemlösning.

Behovet av en nätverksstrategi uppstod efter utbildningen när nästa steg var information till kunderna om när och varför den nya leveransnormen skulle införas. Förutsättningen för att normen skulle få avsedd verkan var att alla bryggerier deltog i arbetet och att man på så sätt visade upp en enad front mot kunderna.

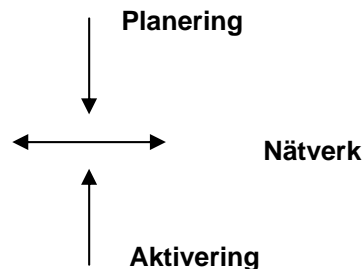
Nätverken fungerade som formella forum för utvecklingsarbetet. Frågor som inte kunde lösas i den vardagliga verksamheten eller av något enskilt företag tvingade fram nätverken som en ny arena som klarade av att ta itu med mer övergripande och horisontella problemlösningar.

Edström & Sabel (2000) menar att när organisationen blir ”mager” kan utvecklingsarbetet bedrivas i nätverk som kan mobilisera kompetens och erfarenheter från enheter i linjen. Själva utvecklingsarbetet bedrivs sedan i arbetsgrupper eller andra tillfälliga organisationer som kan modifieras efter behov. På detta sätt kan man kombinera en mager organisation med utveckling.

Bryggerinätverket var inte bara en strategi för utveckling och gemensamt lärande, utan även ett sätt att genomföra och följa upp beslut. Man kan därmed se det som en kombination av ett *utvecklingsnätverk* och ett *produktionsnätverk* (Svensson m fl, 2001). Med detta menas att det både finns en långsiktigt och en kortsiktigt syfte med nätverket. Långsiktigt syftar det till att stärka branschens förmåga till strategisk utveckling som gör det möjligt att successivt klara en omställning av verksamheten och nya krav från omvärlden. Kortsiktigt syftar det till att öka effektiviteten i branschen genom att till exempel eliminera tidsödande och tunga arbetsuppgifter.

### **Strategikombinationer**

Utmärkande för bryggeriprojektet var alltså att arbeta med en kombination av planerings-, aktiverings- och nätverksstrategin, som visas i figur 2.



**Figur 3. Planeringsstrategin ger direktiv uppifrån, nätverksstrategin betonar jämlika relationer och aktiveringsstrategin öppnar upp för synpunkter underifrån (jmf Svensson, 2000).**

I bryggeriprojektet insåg projektledningen att när ett samarbete ska konstelleras mellan parter med olika styrkeförhållanden kan användandet av alla tre strategier stärka möjligheterna till dialog. Det är i nätverket som de jämbördiga relationerna bäst kan uppstå och allas kompetens tas tillvara och deltagarna får möjligheten att skaffa sig ett helhetsperspektiv kring en frågeställning. Många projekt är så komplexa att de kräver kompetens från ett stort antal fackdiscipliner för att kunna utföras (Skare, 1975; Engwall, 1998). Nätverk som utvecklingsstrategi kan ses som ett försök att avhjälpa bristerna i planerings- respektive aktiveringsstrategin (Svensson, 2000).

Ur projektledningens (fackföreningens, externa stödets, arbetsgivarens) perspektiv innebär en kombination av förändringsstrategierna att:

- initiera, planera, informera och till stor del kontrollera vilken ”input” som sker i förändringsarbetet (*planeringsstrategi*)
- svara upp på anställdas initiativ eller lyssna efter deras synpunkter på specifika frågor (*aktiveringsstrategi*), d v s viss dialog och justering av planeringen utifrån ny ”input”.
- en ny arbetsform (*nätverksstrategi*) där ledningen delegerar ansvar och befogenheter för förändringsarbetet till en representativ grupp som har nätverksarbetet som en ordinarie arbetsuppgift.

I bryggeriprojektet växte insikten om betydelsen av att använda de olika strategierna enskilt eller i kombination fram under processens gång eftersom de olika strategierna kompenserar bristerna hos varandra.

Bryggeriernas kunder var målgruppen för ”Inga leveranser i trappor med mer än fem steg”. Men innan själva genomförandet var det de berörda yrkes

grupperna (t.ex. chaufförerna och säljarna) inom varje bryggeri som var målgrupperna för själva förberedelsearbetet. Det var hos dem som implementeringen av projektet behövde ske. De behövde förstå:

- Bryggeriernas krav på ny och gemensam leveransnorm
- Få insikt i hur den nya normen uppkommit
- Se sin egen del och sitt eget ansvar i genomförandet och upprätthållandet av normen.

För att parterna (arbetsgivare och fackförening) ska ha samma förutsättningar under hela utvecklingsprocessen är det viktigt att båda parterna är inblandade i planeringsstrategin *och* aktiveringsstrategin. I nätverksstrategin ligger det mer i sakens natur att jämbördighet och respekt för allas intressen ingår. Man bör vara medveten om att mål och resultat kan uppnås på bekostnad av den ena parten om inget forum finns för gemensamt handlande. Ett exempel skulle kunna vara att arbetsgivarna i bryggeribranschen hade krävt att utkörarna istället för trappleveranser skulle ha förbundit sig att köra fler leveranser per dag, dvs. använt sig av sin rätt att leda och fördela arbetet. Detta visar på vikten av att bygga upp förtroende och tillit, vilket är en viktig del i nätverkstrategin. Mål och resultat behöver alltid innefatta både bättre arbetsvillkor och rationaliseringar vid partsamverkan. Nätverkstrategin stärker allas möjlighet till att bevaka sin yrkesgrupps intressen genom kontinuerliga perspektivbrytningar.

Varför tror vi att strategikombinationen hade en så avgörande betydelse för projektets lyckade resultat och gav hållbarhet för eget fortsatt förändringsarbete i branschen?

Bryggareföreningens projektansvarige och cheferna på bryggerierna använde sig enbart av planeringsstrategin. De operativa projektledarna använde sig av alla tre strategierna men i olika skeden. Förändringsarbetet skapade därigenom nya arbetsmetoder och arbetsformer vilket visade sig bli en förutsättning för att nå målet (aktivering och nätverk) på grund av planeringsstrategins begränsningar. Branschen satte sedan upp ett nytt mål på egen hand men använde de ”gamla” formerna och metoderna. Yrkesgrupper med liten möjlighet till inflytande och egenkontroll över sina arbetsvillkor behöver ha andra yrkesgruppers stöd men också resurser, tid och beslut från ledningen, för att kunna förbättra sin egen arbetssituation och skapa hållbarhet i detta

Att enbart använda någon av dessa strategier i utvecklingsarbetet hade inte fungerat. En ensidig förändring ”uppifrån” – t.ex. i form av nya regler – hade heller inte varit en lösning på arbetsmiljöproblemen. Om de närmast berörda inte känt ansvar för reglerna hade de inte efterföljts.

En jämförelse mellan arbetsmiljöarbetet i Stockholm, som fick FoU-stöd, och utvecklingen i övriga landet visar på intressanta skillnader. I resten av lan-

det löste man problemet med varuintagen genom att ställa godset vid trappan och låta kunden ta hand om det. Man tillämpade en planeringsstrategi som byggde på enkla regler, utan att i grunden försöka åtgärda problemen. Det senare kräver nämligen, vilket FoU-projektet visar, en strategi för partsgemensamt handlande och lärande. Jämförelsen visar skillnaden mellan en metod för att kortsiktigt lösa problem och en strategi för hållbar förändring. Det senare kräver en långsiktighet och en systematik, något som inte utvecklas med automatik. I stället krävdes stöd av olika slag.

Omorganisationer, som ju innebär ett förändringsarbete, sker i de flesta företag enbart utifrån planeringsstrategin. I bryggeriprojektet ledde kombinationen av strategierna till att de berörda yrkesgrupperna fick möjlighet till dialog med varandra i projektgrupper och nätverk som byggde på ett helhetstänkande. Ett exempel på fungerande dialog var att beslutsunderlag till högsta ledningen utgick ifrån diskussioner på en jämbördig nivå med representanter från alla berörda yrkesgrupper. Projektets tyngdpunkt på förankring och delaktighet var ett nytänkande i branschen (aktivering- och nätverk). Dessa behövdes som komplement till principerna taylorism och hierarki (planering).

Förändringsstrategi (i prioriteringsordning)	Förändringsfas
1. Aktiveringsstrategi 2. Planeringsstrategi	Initierings och planeringsfasen
1. Planeringsstrategi 2. Aktiveringsstrategi 3. Förberedelser för nätverksstrategi	Etableringsfasen
1. Aktiveringsstrategi 2. Planeringsstrategi 3. Nätverksstrategi	Delaktighetsfasen
1. Aktiveringsstrategi 2. Nätverksstrategi	Genomförandefasen
1. Nätverksstrategi 2. Planeringsstrategi	Stabilisering/Utvärdering

**Figur 4. Olika strategier behöver användas i olika faser i projektet. Lagg märke till att aktiveringsstrategin finns med i initierings- och planeringsfasen för att skapa bra underlag till planeringen. Planeringsstrategin finns med i stabiliserings- och utvärderingsfasen för att det var nätverket som stod för planeringsstrategin gentemot bryggerierna och inte företagsledningarna.**

Alla förändringsarbeten är unika och får sina förtecken utifrån syfte, bransch, företagskultur, arbetsplats, ledande personligheter, etc. Men som bryggeriprojektet visar finns det vissa strategimål och mindre delmål som är nödvändiga att uppnå innan den mesta energin läggs på nästa fas. Ett exempel är att nå en överenskommelse om samarbete med högre berörda chefer som en del i måluppfyllelsen. Delmålet behöver uppfyllas innan projektet förankras hos chefernas anställda.

Förändringsarbete kan innebära att det ställs krav på ett ändrat tankesätt hos chefer och anställda. Bryggeriprojektet visar att förutsättningarna ökar om nyckelpersonerna/-grupperna får tillfälle till dialog med projektledningen och med varandra. Insikt om förändringsarbetet behöver de berörda skapa utifrån sitt eget perspektiv och återkoppla till projektledningen. De som har det operativa ansvaret för upprätthållandet av förändringen från genomförandet och framåt måste få information om förändringen och möjlighet till problematisering.

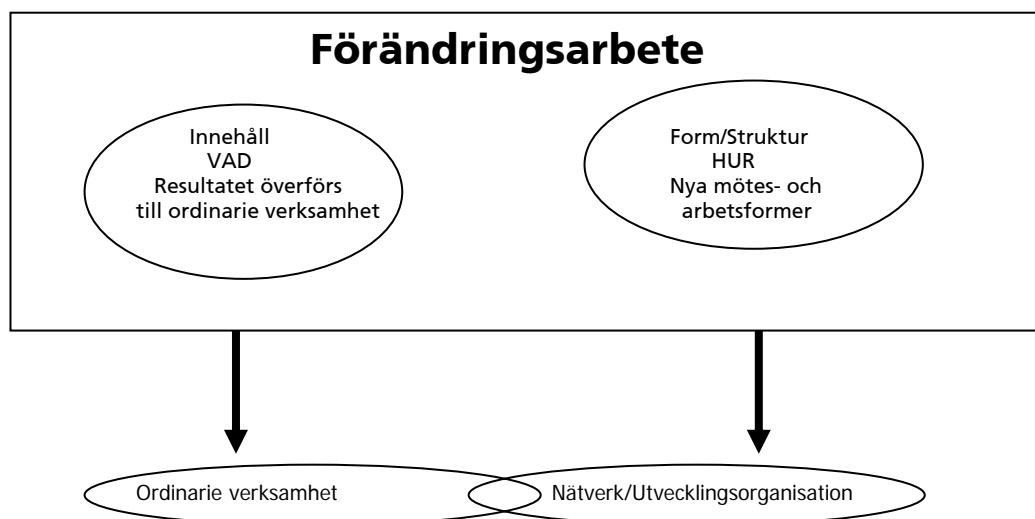
#### **4) Att skilja på innehåll och form**

Ett kontinuerligt förändringsarbete kan inbegripa en ny utveckling på så sätt att deltagarna upptäcker möjligheter i samarbetet att lösa andra gemensamma problem. Alternativt stannar samarbetet vid att endast upprätthålla den genomförda förändringen. Innehållet är det praktiska samarbete vilket ledde till att den gemensamma leveransnormen kunde omsättas i praktisk handling. Detta kommer beskrivas närmare under rubriken "Rationalisering som lönsamhets- och hälsostراتيجية".

Formen, det vill säga de utarbetade arbetsmetoderna och mötesformerna kan användas på nytt när innehållet överförs till driftorganisationen. Finns kapaciteten att upprätthålla formen under längre tid finns möjligheten att en utvecklingsorganisation skapas som kan ta hand om nya projekt eller satsningar från branschens sida (Målqvist, 2003).

Genom att formalisera strukturerna ökar chanserna möjligheterna att överleva omvärldens föränderlighet, inre omorganisationer och utbyte av enskilda anställda. Däremot kan innehållet och uppfyllelsen av de konkreta målen anpassas utifrån omvärlden till exempel vid olika konjunkturcykler, krav från Arbetsmiljöinspektionen etc. och krav på rationaliseringar/effektiviseringar inom verksamheten.

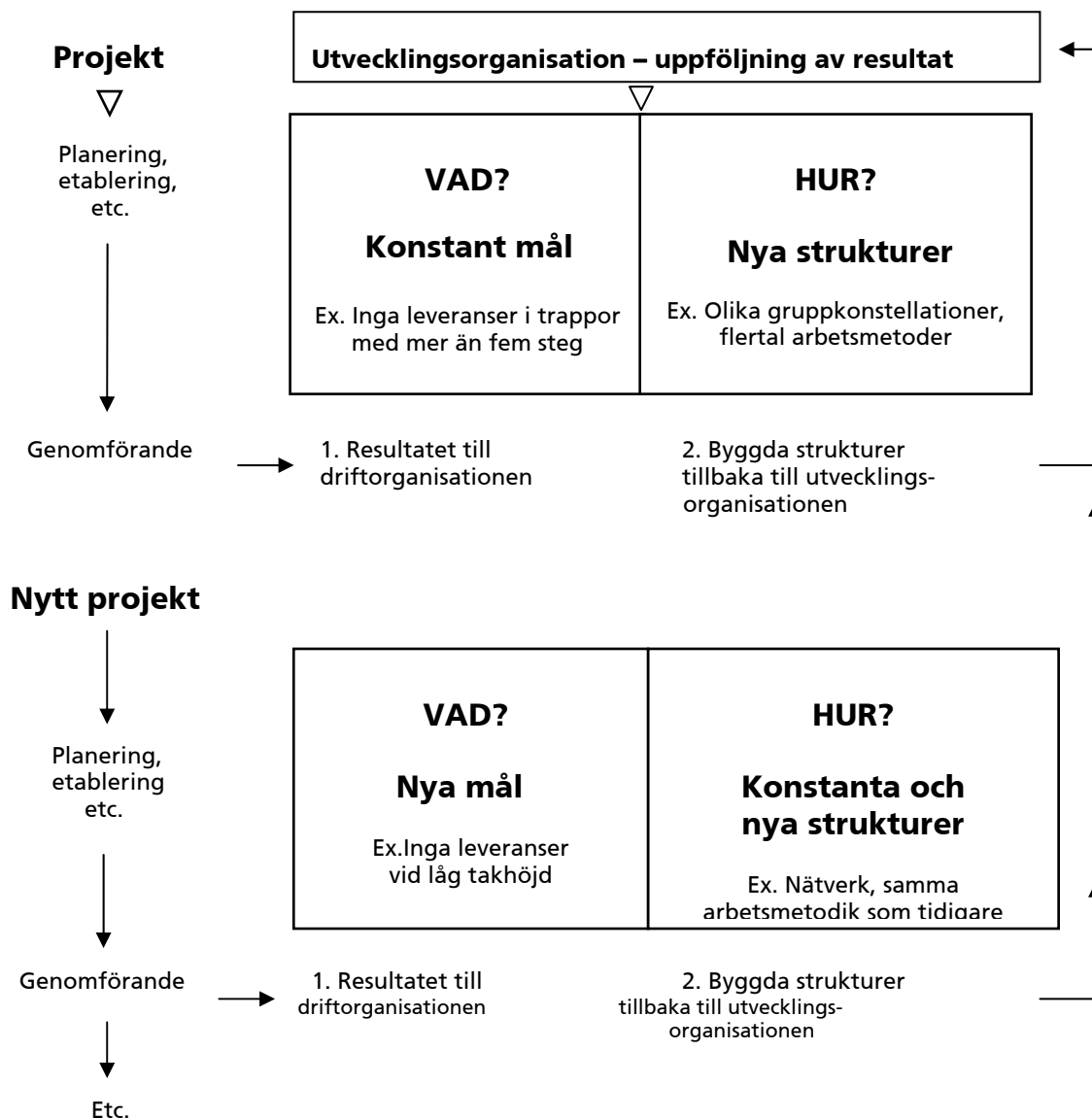
Vår bedömning är att företagsledningen kan ha stor behållning av att låta de berörda arbetstagarna delta i "innehållsdelen" med sin detaljkunskap för att förbättra helhetsbilden och öka motivationen till förändringen. Mötesformer och arbetsmetoder bör mejslas fram i dialog med nätverk och företagsledning- ar då det även finns en kostnads- och effektivitetsaspekt i detta.



**Figur 5. Struktur som byggts upp under projekttiden som grund till en utvecklingsorganisation. Formen består – innehållet växlar.**

Modellen i figur 8 bygger på modellen i figur 7. Den visar hur man successivt arbetade med form/strukturer och innehåll i bryggeriprojektet. Projektets mål var ”Inga leveranser i trappor med mer än fem steg”. För att nå målet behövdes nya strukturer skapas i branschen.

Under och efter genomförandet fördes den nya leveransnormen tillbaka till bryggerierna. Det enskilda företaget fick skapa rutiner för att leveransnormen skulle fungera i vardagsarbetet. Stockholms nätverk beslutade sig för att starta ett nytt projekt med målet att bland annat inte leverera godset vid låg takhöjd. De tidigare skapade strukturerna och arbetsmetoderna var då användbara för att nå det nya målet. Om det finns fortsatt utvecklingskraft i nätverket kan det betraktas som en utvecklingsorganisation på grund av dess kollektiva och inflytelserika karaktär.



**Figur 6. I en förändringsprocess skiljs på mål och strukturer som två separata delar vilka kräver uppmärksamhet och uppbyggnad var för sig. (Punkt 1 och 2 ingår i stabiliseringsfasen se sid 21) Målen och strukturerna inom bryggeribranschen utgjorde produkter av det nya gemensamma lärandet (utveckling av modell Målvist 2003).**

Som tidigare nämnts behövs ofta strukturer utanför den ordinarie linjeorganisationen för att ge utrymme och resurser åt utvecklingsarbete. Detta leder till att forum skapas för bredare kontakter i organisationen och att fler parter blir delaktiga i utvecklingsprocesserna. Det finns dock ingen självklarhet i att kunskapen om hur själva förändringsarbetet bör bedrivas finns i linjeorganisationen.

Ofta söks denna kunskap hos externa konsulter, vilka tas in för tillfälliga insatser i förändringsarbete. Risken med att enbart anlita konsulter är de lön-



samhetskav de har på sig. Det gör att de i första hand är intresserade av att uppdragsgivaren snabbt blir nöjd, istället för att genom dialog långsiktigt arbeta utifrån processtänkande, reflektion och forskningsresultat.

Aktivt forskarstöd har flera fördelar; att uppdragsgivaren får räkna med att forskaren förmedlar alla typer av reflektioner; att forskaren inte har något egenintresse i själva uppdraget och att det blir ett långsiktigt åtagande.

I de flesta organisationer finns ingen intern förändringskunskap baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet. Driftsorganisationen är den enda verksamheten. För att underlätta kontinuitet och hållbarhet behöver driftsorganisationen inrätta en sådan utvecklingsfunktion.

### **5) Ömsesidigt lärande är grunden för gemensamt handlande**

Den gemensamma läroprocessen är en viktig förutsättning för målinriktning och handling. Alla berörda får en gemensam plattform att arbeta utifrån.

Det är viktigt att poängtera att nätverket i bryggeribranschen inte var utformat på det sätt som är vanligast när det gäller nätverk, det vill säga frivillighet och individuellt lärande. Skapande av bryggerinätverket, med mandat från Bryggareföreningen, sågs som en obligatorisk arbetsuppgift där projektledningen såg till att de som slutade sin anställning ersattes, att alla berörda yrkesgrupper var representerade och att alla bryggerier som var aktiva inom det geografiska området deltog. Genom kravet på obligatoriskt deltagande kan denna typ av nätverk kallas för utvecklingsorganisation, som pekar på en permanent karaktär.

Ett utvecklingsinriktat nätverk (utvecklingsorganisation) förutsätter ett öppet och konstruktivt klimat, ett deltagande som upplevs belönande och utvecklande och att det finns tillräckligt med tid och resurser (Svensson, 2001). I den typ av nätverks som skapades i bryggeribranschen var det viktigt att deltagandet var legitimerat av företagen.

Forskning och praktisk erfarenhet visar att nätverk idag utgör den primära potentialen för ekonomisk tillväxt. Genom att samarbeta i nätverk kan det enskilda företaget öka sina resurser (Gustavsen, 2000) och troligen göra samordningsvinster.

Idag lyfts betydelsen av ”innovationssystem” fram som ett samarbete mellan företag inbördes och med andra aktörer såsom högskolor, forsknings- och utvecklingscentra (FoU), myndigheter, organisationer m.fl. Gustavsen menar att samarbete mellan företag i nätverk är en revolution i det tysta. Vi ser idag framväxten av en alternativ organisationsform som är baserad på horisontella relationer och ett direkt samarbete mellan företag.

Nätverken fungerar inte som traditionell utbildning, att alla ska lära sig samma saker baserat på en lärares kunskap. Lärande i nätverk fungerar på ett betydligt mer komplicerat sätt; alla deltagare bidrar med sin kunskap och olik-

heterna i de enskildas perspektiv befruktar lärandeprocessen och en ny och gemensam kunskap skapas. Detta har benämnts utvecklingsinriktat, kreativt lärande (Ellström, 2001). När de tre utvecklingsstrategierna planering, aktivering och nätverk kombineras leder det även till en kombination av utvecklingsinriktat och anpassat lärande. Nätverken står för det utvecklingsinriktade lärandet medan driftsorganisationen domineras av det anpassade lärandet. De anställda har en möjlighet att vända sig till sin distributionsledare eller fackligt förtroendevalda för att förmedla förslag eller kritiska synpunkter.

Produktiva grupper består av människor med olika kunskaper och olika förmågor som kompletterar och berikar varandra – under förutsättning att den egna drivkraften accepteras av omgivningen (Larsten, 2000).

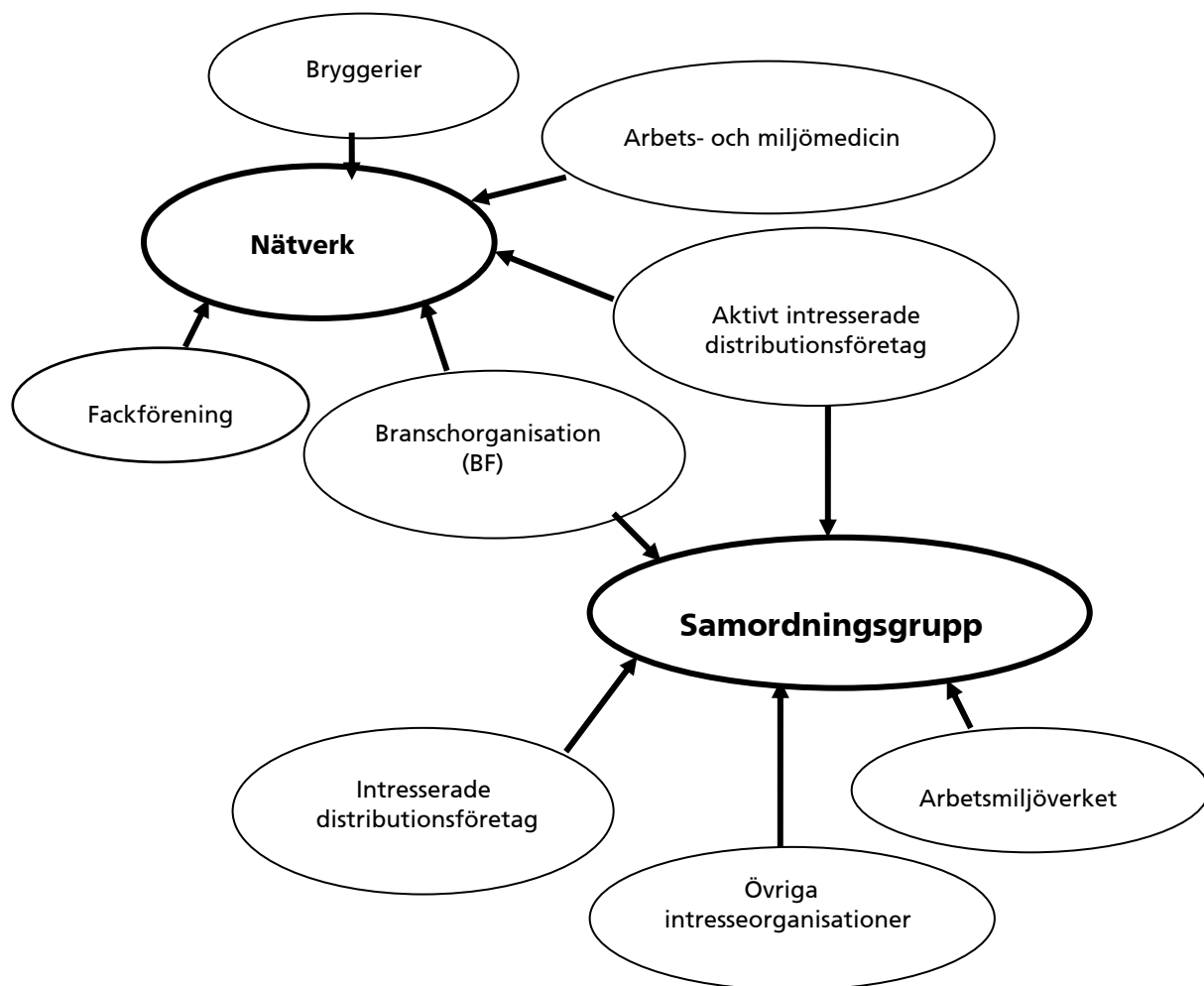
I bryggeriprojektet fick personerna i nätverket insikt i hur problemet och problemlösningen såg ut från olika håll och perspektiven kunde brytas mot varandra. Projektledarna kunde arbeta även på ett informellt plan gentemot nätverksdeltagarna för att visa intresse och stärka möjligheten till ett öppet klimat på nätverksmötena. Genom ständigt pågående diskussioner skapades hela tiden nya gemensamma ”nulägen” utifrån den nya kunskapsbilden. Allas perspektiv och allas kunskap blev därigenom lika viktig oavsett om man var verkställande direktör, chaufför eller forskare. Ledning och medarbetare skapade därigenom en gemensam plattform att utgå ifrån (Hertting & Samuelsson, 2000).

### **Lärandet i nätverksarbetet i bryggeriprojektet**

I driftsorganisationen finns ont om tid för reflektion och problemlösning både på individ- och gruppnivå (Svensson, 2000). Tiden går åt till att lösa akuta vardagsproblem. Arbete i projektform kan vara en möjlig väg att skapa tid och resurser. Vid ett kontinuerligt förändringsarbete krävs samarbete utöver de vardagliga kontakterna, kanske mellan yrkesgrupper som aldrig möts men vars arbetsuppgifter är beroende av varandra. Viktigt är att projektresultaten återförs och byggs in i organisationen för att fortleva.

Hållbarhet innebär helhetsperspektiv och förutsätter att problemet belyses ur alla berörda parter verksamhetsperspektiv. Alla inblandade lär av varandra och allas perspektiv är lika viktiga. Utvecklingsarbetets framgång är beroende av att alla faktorer beaktas som antingen möjliggörare eller hinder för att nå resultaten och effekterna.

Modellen i figur 4 (Målqvist, 2003) är ett exempel på hur nätverksstrategin användes och visar hur formen för kunskapsutbytet var organiserad (mellan delaktighetsfasen och stabiliseringsfasen). Samordningsgruppen fungerade mest som en referensgrupp, ett forum för att pröva de idéer och beslut som kommit fram i nätverket.



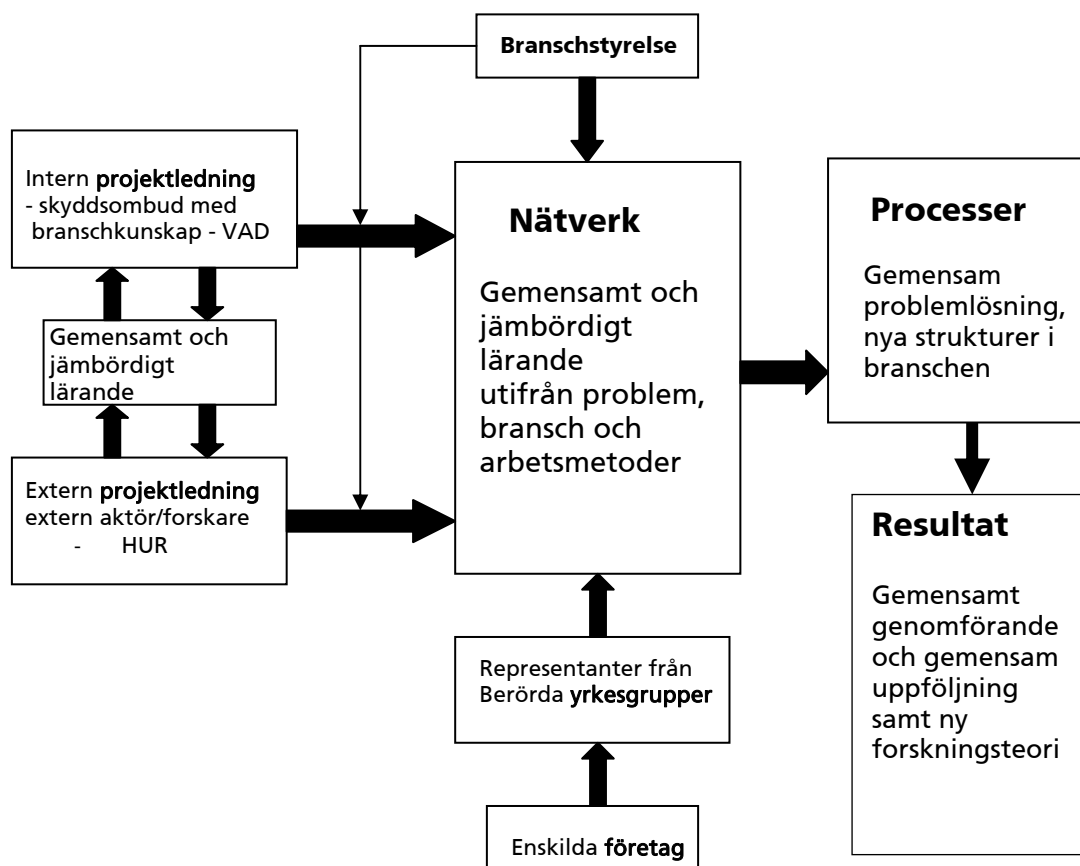
**Figur 7. Exempel på deltagande parter i bryggeriprojektet som lärde av varandra och bildade ny gemensam kunskap (Målvist, 2003)**

Nätverken startade efter en obligatorisk utbildning som genomfördes på alla bryggerier bland alla berörda yrkesgrupper i hela landet. Figur 4 visar vilka som deltog i Stockholms nätverk och vilka som ingick i den referensgrupp som knöts till nätverket kallad "samordningsgruppen". Samordningsgruppen drev inga frågor aktivt, men lämnade synpunkter på nätverkets arbete och beslut.

Figur 5 gestaltar kunskapsflödet i projektet (se figur 4) mellan alla inblandade parter. Ett nära samarbete mellan den interna projektledningen (skyddsombudet från fackföreningen) och den externa projektledningen (Arbets- och Miljömedicin) borgade för att arbetsmetoderna och förändringsteorierna konkretiserades och integrerades i branschens specifika förutsättningar. Det skapade i sin tur en säkerhet att alla perspektiv beaktades. Vid osäkerhet inom projektledningen fördes vidare resonemang. Detta ledde till att det fanns en god förberedelse hos projektledningen vid nätverksmötena

där synpunkter, problem och ställningstaganden kunde diskuteras av alla berörda yrkesgrupper. Alla fick därigenom samma grund att stå på när de gick tillbaka till sina respektive företag för att genomföra nätverkets gemensamma åtaganden.

Genom denna process stod branschen enig och handlingskraftig när införandet av leveransnormen verkställdes (1 mars 1999). Nätverkets ansvar efter genomförandet av leveransnormen var att arbeta fram gemensamma strukturer och arbetsmetoder för bryggerierna att arbeta utifrån. Branschen fick genom nätverksarbetet en ny kunskap om hur ett brett förändringsarbete kan genomföras.



**Figur 8.** I samarbetet använde den interna och externa projektledningen den nya gemensamma kunskapen tillsammans med Bryggareföreningens direktiv. I nätverken tillkom erfarenhet och problemställningar från distributionscheferna, skyddsombuden och från övriga berörda yrkesgrupper (säljare). Den gemensamma kunskapen från alla blev grunden för den kontinuerliga gemensamma problemlösningen, skapandet av nya strukturer och på sikt även ny forskningsteori.

Figur 5 illustrerar hur det gemensamma lärandet såg ut i projektet. Den gemensamma läroprocessen kan lösa problem, skapa bestående strukturer för kon-

tinuerligt förändringsarbete och skapa ny forskningsteori. Utgångspunkten i bryggeriprojektet var ett konkret arbetsmiljöproblem, dvs. lärandet var problembaserat. Den nya gemensamma kunskapen blir en plattform för uppbyggnad av nya strukturer, användande av nya strategier, gemensam problemlösning och för den externa aktörens del stöd i att skapa ny forskningsteori. Här hade den operativa projektledningen en viktig roll att integrera branschkunskap och förändringskunskap. Enligt Sarv (1997) krävs extra resurser med särskilt organiserade stödinsatser med speciell kompetens i förändringsarbete.

### **Lärandet i det operativa projektledarskapet**

Genom det dagliga samarbetet pågick dels ett ömsesidigt lärande om bryggeribranschens verksamhet dels metodarbete för hållbart förändringsarbete. Skyddsombudet fick successivt en mer objektiv syn på arbetsmiljöfrågor. Det ömsesidiga lärandet var fruktbart och skapade trovärdighet och professionalism gentemot målgrupperna. Det okonventionella projektledarskapet med externt och internt stöd blev därigenom en grundpelare för det framgångsrika förändringsarbetet (Målqvist, 2003).

En vinst med utformningen av projektledarskapet var att projektet inte uppfattades som enbart ett ”top-down”-projekt. Att en av projektledarna var chaufför med mångårig erfarenhet av yrket bidrog till detta.

I bryggeribranschen pågick ett kontinuerligt kunskapsutbyte mellan de två projektledarna, den externa aktören (externt stöd/ledning) och praktikern med god branschkunskap (internt stöd/ledning). Detta tillsammans med ett forum för gemensam kunskapsbildning med representanter för alla berörda yrkesgrupper, dialogbaserade utbildningsdagar och nätverksmöten ledde till att problem som hindrade måluppfyllelsen kunde elimineras och hållbara strukturer successivt kunde byggas.

Ett syfte med externt stöd i förändringsarbetet kan vara att en bransch som har stora arbetsmiljöproblem får stöd i att initiera en mångårig lärprocess vilket är betydligt svårare med kortsiktig konsultinsats. I bryggeriprojektet höjdes medvetenheten om arbetshälsofrågorna successivt och kopplades naturligt till verksamheten och arbetsorganisationen. När den externa aktören drar sig ur har större förutsättningar skapats för praktikerna inom branschen att fortsätta lösa arbetsmiljöproblem och vidareutveckla metoden på egen hand.

Praktikerna får stöd genom interaktion med den externa aktören i att jobba utifrån ett helhetsperspektiv, ett systematiskt tillvägagångssätt och att skapa strukturer för sitt kontinuerliga utvecklingsarbete. Om den externa aktören även ska bidra med forskning får denne tillgång till ett sammanhang där teoretiska kunskaper kan prövas. Om målen uppnås och forum (t ex nätverk; utvecklingsorganisation) skapas för ett hållbart utvecklingsarbete i en bransch, kan den externa aktören/forskaren sedan bidra med sina erfarenheter i andra branscher.

Att åstadkomma resultat här och nu är inte det samma som att bedriva ett hållbart förändringsarbete. Hållbarhet och kontinuitet förutsätter att ett lärande skapas som både är av kortsiktig problemlösande och långsiktig teoretisk karaktär (jfr Schön 1983). Ett mer långsiktigt lärande blir möjligt i en utvecklingsorganisation som arbetar gemensamt med branschkunskap ur ett ledningsperspektiv, branschkunskap ur fackföreningens perspektiv och ny förändringskunskap ur den oberoende partens perspektiv. I nätverken tillkommer kunskap från enskilda bryggerier och yrkeserfarenhet från övriga berörda grupper. Om den oberoende parten vid avlämnandet lyckats med att få branschen att adaptera nya förändringsstrategier och nya arbetsformer finns en partsgemensam syn på problemlösningar i branschen, vilket i sin tur skapar förutsättningar för hållbar förändring. I bästa fall leder det gemensamma lärandet till en självgenererande process som inte bara upprätthåller den genomförda förändringen utan även leder till ny utveckling.

### **3.2. Utvecklingsarbete och rationalisering som lönsamhets- och hälsostrategi**

Kan utvecklingsarbete kombineras med rationaliseringar inom arbetsmiljöområdet och därigenom gagna de anställdas hälsa och minska företagens kostnader? Som den verkställande direktören på Svenska Bryggareföreningen uttryckte saken: ”Kan man förvandla en från början ideell målsättning till en ekonomisk målsättning, är det lättare att få VD:ar att lyssna, för där syns det i kassalådan”. För höga utvecklingskostnader (Edstöm & Sabel 2000) kan leda till likviditetsproblem som hotar företagets existens. Det är lättare att motivera investeringar i arbetsmiljöåtgärder om möjligheten för avkastning på dessa verkar realistiska. Detta leder till två frågeställningar. Finns det fog för att påstå att införandet och upprätthållandet av en ny leveransnorm i bryggeribranschen innebar att branschen minskade riskerna för ohälsa bland sina chaufförer? Kan man påstå att förbättringarna av flera hundra varuintag minskat riskerna för ohälsa även bland chaufförer inom andra distributionsföretag?

#### ***Förändrade arbetsvillkor som hälsostrategi***

Cooper och Cartwright (1994) karakteriserar en hälsofrämjande arbetsmiljö i termer av:

- Låg stressnivå
- Högt arbetstillfredsställelse och stark lojalitet gentemot organisationen

- Lägre sjukfrånvaro, lägre annan frånvaro och lägre personalomsättning än det nationella genomsnittet samt god säkerhet och låg olycksfrekvens
- Goda relationer mellan anställda och arbetsgivare samt lågt antal strejkdagar
- Låg förekomst av arbetsrättsliga tvister.

Enligt Arbetsmiljölagen finns det några viktiga resurser som den anställde behöver för att hantera och må bra i sitt arbete och som är riskfaktorer för ohälsa om de saknas:

- Inflytande
- Kontroll över arbetet
- Utveckling (möjligheter, tillgång)
- Kompetensutnyttjande
- Stöd (från chefer, arbetskamrater)

En anställd som står inför mycket krävande arbetsuppgifter bör ges så stor kontroll över arbetet att situationen blir hanterbar. Små möjligheter att påverka arbetssituationen ger en 30-procentig ökning av risken för långtidssjukfrånvaro (Theorell, 2003). Stöd från överordnade eller arbetsledare har (Jeding m fl, 1999) större påverkan på arbetsrelaterad hälsa än stöd från arbetskamrater.

”Krav-/kontrollmodellen” används främst för att beskriva den psykosociala miljöns betydelse, men det finns studier som visar samband mellan stress och belastningsskador. Man har kunnat påvisa att smärtröskeln var sänkt hos personer som rapporterade att de hade små möjligheter att påverka sin arbetssituation (Theorell et al., 1993). Liknande hypoteser för kronisk smärtgenerering har framförts av Bengtsson och Henriksson (1996). Kombinationen av fysisk belastning och dåliga psykosociala förhållanden faller ut som riskfaktor för ryggbesvär i en studie av Bildt & Thorbjörnsson m fl (1999).

Finns det något i bryggeribranschens förändringsarbete som stärker några av de positiva faktorer som forskningen nämner här? En utvärdering sex månader efter det att leveransnormen genomförts visade att förarnas upplevda arbetsmiljöproblem kring varuintagen hade halverats. I den enkät som förarna svarade på vid projektstarten 1994 fanns 36 faktorer nämnda som skulle kunna upplevas som arbetsmiljöproblem. 88 % av förarna ansåg att av dessa var varuintag och trappor det största arbetsmiljöproblemet (nästa stora problem, upp-

tagna lastzoner, uppfattades som stort av ca 45 % av förarna). Vid uppföljning med samma enkät 1999 var det 44 % av förarna som ansåg att varuintag och trappor var ett stort problem. Övriga arbetsmiljöproblem låg konstanta. Leveranserna av godset som kärras väger upp till 120 kg. I lasthallar, i lastbilen och oftast på gatorna är det plant där godset ska rullas fram. Att slippa lyfta 120 kg (exklusive pirra) med muskelkraft flera gånger om dagen och under tidspress kan därför antas minska antalet belastningsskador i framtiden. Förarna upplever sannolikt större kontroll över arbetet när de har företagets stöd i att kunna undvika ett av de tyngsta arbetsmomenten.

Ett av bryggerierna gjorde ekonomiska beräkningar och fann att korttidsfrånvaron bland utkörarna nästan halverats ett år efter det att leveransnormens genomförts; från 6,9 till 3,7 procent. Inom branschen har de flesta bryggerierna nöjt sig med att konstatera att sjukskrivningarna minskat. De stora bryggerierna har antingen gjort fusioner eller bytt datasystem vilket omöjliggjort statistiska beräkningar av sjukfrånvaron. Men på det bryggeri som följde upp sjukstatistiken mellan 1997 - 2001 är det en anmärkningsvärd sänkning av sjukfrånvaron. Man kan vidare anta att de krävande arbetsförhållandena inom distributionsföraryrket (tungt och tidsstyrt) inte minimerat sjuknärvaro<sup>10</sup>, genom att man måste stanna hemma vid tillfällig nedsättning av hälsotillståndet. Om ett fysiskt krävande arbetsmoment tas bort borde sannolikheten för att chauffören klarar av arbetet med en mindre åkomma öka.

*En branschgemensam utvecklingsorganisation för arbetsmiljöarbetet har arbetats fram.* Den traditionella linjeorganisationen innebär att ledningen ger direktiv till sina anställda som ska utföra de ålagda arbetsuppgifterna (§32 i SAF:s stadgar från 1961: Arbetsgivaren ska leda och fördela arbetet). I en alltmer komplex värld är det omöjligt för en ledning att ha kontroll över alla sammanhang som påverkar förutsättningarna för verksamheten. En utvecklingsorganisation blir en stödfunktion för ledningen att via kompetensen hos anställda fånga upp möjligheter, eliminera hinder, förbättra och effektivisera verksamheten. För de anställda blir det ett forum för inflytande och delaktighet. Genom delaktighet fick även alla klart för sig sitt eget ansvar för fortsättningen. I en framtidsinriktad verksamhet pågår utvecklingsarbete ständigt.

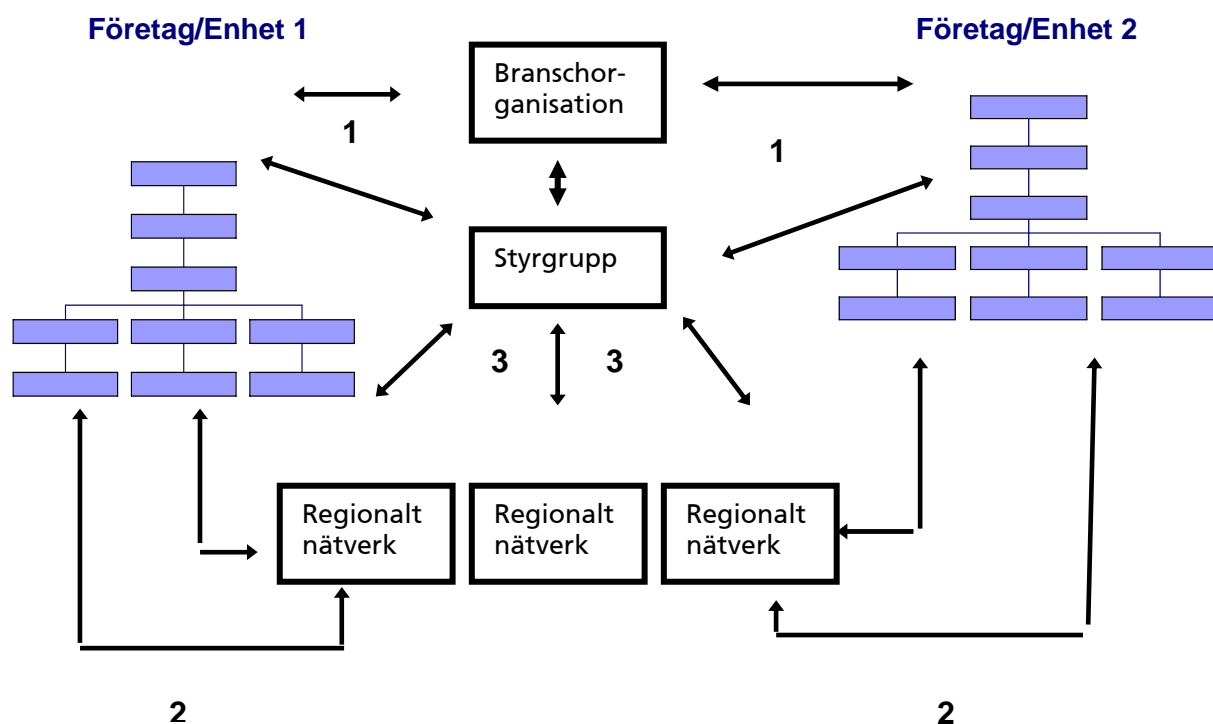
Inom de geografiska områdena där nätverksarbetet har upprätthållits bör fog för att påstå att förarna kan uppleva större inflytande över arbetet genom möjligheten att ta upp dåliga externa arbetsförhållanden eller förslag till förbättringar med sin närmaste chef eller sitt fackliga ombud. De kan i sin tur vidarebefordra frågan till nätverket (se figur 9) .

---

<sup>10</sup> I vilken grad arbetstagaren bedömer att det är möjligt att arbeta trots nedsatt hälsotillstånd



## Utvecklings- och rationaliseringsorganisation



**Figur 9. Kombination av strategier för rationalisering och hållbar utveckling. Schematisk modell över utvecklingsorganisationen inom bryggeribranschen. 1=planeringsstrategi, 2=aktiveringsstrategi, 3=nätverksstrategi (jmf Målvist, 2003)**

Om bryggeribranschen upprätthåller aktiveringsstrategin kan chaufförerna via sin närmsta chef eller det lokala fackliga ombudet komma med synpunkter, förslag eller kritik angående det externa arbetsmiljöarbetet. Dessa personer sitter i nätverken och har möjlighet att ta upp chaufförernas synpunkter i dessa.

Ett antal synergieffekter uppstod som följd av projektet – t ex att Bryggareföreningen anställde en arbetsmiljöansvarig för branschen, att exempel på lösningar på interna arbetsmiljöproblem överfördes till varandra i nätverken och att bryggeriernas löne- och logistikkostnader reducerades. Samma person som varit projektledare från branschen anställdes som arbetsmiljöansvarig hos Svenska Bryggareföreningen.

Inga mätningar eller studier finns på de förbättringar som gjorts på de enskilda bryggeriernas interna arbetsmiljö. Det är därför oklart i vilken mån nätverkssamarbetet förbättrat arbetsförhållandena internt på något enskilt företag eller om projektets eventuella positiva effekt på chaufförernas hälsa.

Förändringsarbetet i bryggeribranschen har fortsatt efter leveransnormens införande 1999. Ett stort antal varuintag har fått bättre leveransförhållanden sedan dess, vilket underlättar för alla distributionsförare. Arbetsmiljöunder-

sökningen (1999) som gäller både för 1997 och 1999 års uppgifter visar på förbättringar 1999 gentemot 1997, framför allt vad gäller ergonomiska förhållanden och belastningsskador. Totalbilden, genomsnitt för alla yrken, visar snarare på en försämring (Arbetarskyddsstyrelsen Nr 05 2000). Om utvecklingsarbetet kan bedömas som långsiktigt och hållbart, utvärderas och redovisas i en annan rapport (Parmasund, 2005) från Arbets- och Miljömedicin.

### **Sammanfattning**

Ser man till Cooper & Cartwrights (1994) kriterier för en hälsofrämjande arbetsmiljö kan man möjligen ana tendenser till en mer hälsofrämjande arbetsmiljö än vad som var fallet före ändringen av leveransvillkoren. Detta behöver inte gälla generellt utan det kan vara beroende av företag, geografiskt område, chefskap etc. Vissa har med säkerhet fått en lägre stressnivå genom att de inte längre behöver ta tid till tidsödande leveranser. Andra har antagligen fått fler leveransstopp istället och då blir graden av förändrad stressnivå svår att uppskatta. Under de senaste tio åren har chaufförskåren inom bryggerinäringen minskat från ca 800 till ca 500. Vad som beror på rationaliseringar utifrån högre effektivitet och vad som beror på minskade marknadsandelar i förhållande till import är omöjligt att säga.

Om man inte ser maximal lön som den största motivationsfaktorn oavsett arbetsförhållanden, är det rimligt att tänka sig att arbetstillfredsställelsen har ökat och kanske även lojaliteten med organisationen och de goda relationerna mellan närmaste chef och chaufförerna.

Statistiken angående sjukfrånvaron, säkerheten och olycksfrekvensen är bristfällig. Samma sak gäller arbetsrättsliga tvister. Personalomsättningen i förhållande till det nationella genomsnittet är också omöjligt att veta eftersom förändringarna varit riksgenomgripande. Strejker förekommer knappast längre i Sverige och bedöms därför som ett irrelevant mått.

Hjälpte forskningen och fackföreningen arbetsgivarna att rationalisera? I Sverige har vi valt att koncentrera forskningen till universitet i långt större utsträckning än i många andra länder (Brolin, 1998; 2002). En konsekvens av detta är att betydligt mindre av vår forskning omsätts i kommersialiserbara utvecklingsaktiviteter (Svensson, 2002). Kanske bryggeribranschen såg möjligheter till rationaliseringsvinster i det anslagsfinansierade externa stödet och i arbetsmiljöförbättringarna?

Som nämndes i inledningen har kundfokuseringen ökat starkt i de flesta branscher under de senaste decennierna. Om kundernas krav alltid står i centrum ökar risken för bristande anpassning mellan den anställdes välbefinnande och arbetslivets villkor. Sannolikheten för att kundanpassningen många gånger sker på bekostnad av de anställdas arbetsvillkor är stor.

När bryggeribranschen valde att fortsättningsvis inte använda chaufförernas arbetsmiljö som konkurrensfaktor och hänvisade till Arbetsmiljölagens

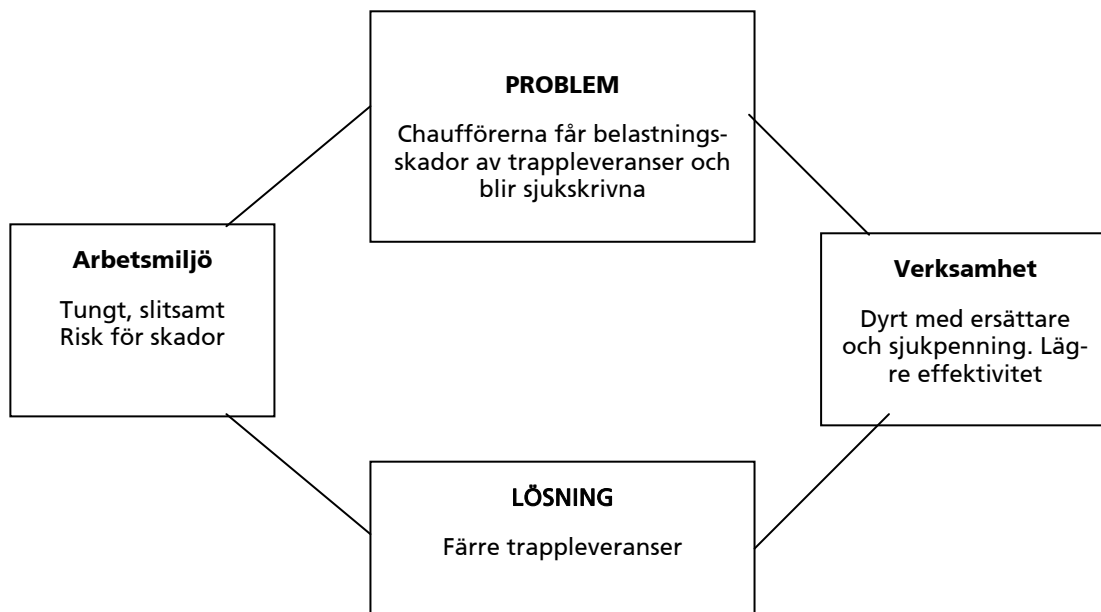
krav, minskade man samtidigt servicegraden för kunderna. Det måste ses som ett steg från service managementteoriernas dominans. Enligt tidigare studier inom distributionsbranschen (Brunnberg m fl, 1998) arbetar bryggeribranschen med typiska service managementstrategier, till exempel minimal buffertering av mellanlager, extrapersonal och indirekta funktioner. I fokus är även kvalitet (Lindberg & Trädgårdh, 2000) – dels yttre kvalitet där kundens krav tillfredsställs, dels inre kvalitet där ”noll fel” eftersträvas. Utifrån detta resonemang är det den yttre kvaliteten bryggeribranschen dragit ner på för att istället förkorta leveranstiderna, minska belastningen på chaufförerna, minska sjukfrånvaron och minska ackordslönerna.<sup>11</sup> Logistikchefen på ett av bryggerierna formulerade: ”Man får inte överbetona arbetsmiljöaspekten på bekostnad av ekonomin eller kunden. Inte heller överbetona ekonomin och glömma bort att det var en arbetsmiljöåtgärd i botten”.

### **5.2 Arbetsmiljöförbättring som lönsamhetsstrategi**

Att få arbetsgivare att inse värdet av arbetsmiljöförbättringar och se kostnaden som en investering är ofta svårt. De ekonomiska kalkyler som används inom företagsekonomi är enligt Lindberg & Trädgårdh (2000) kortsiktiga i sin utformning. Arbetsgivarna behöver incitament. Eftersom dålig arbetsmiljö ingår som ett incitament för en konkurrensfördel i marknadsekonomi måste andra incitament som ökar vinsterna ersätta detta.

---

<sup>11</sup> Chaufförerna fick sex gånger mer betalt vid leveranser i trappor.



**Figur10. Modellen visar problemställningen från början. Fackföreningen och Arbets- och Miljömedicin hade utifrån olika utgångspunkter kommit fram till samma problemställning. Först när arbetsgivarna gjort samma problemanalys, via Svenska Bryggareföreningen, kunde projektet startas.**

Rutorna arbetsmiljö och verksamhet visar de olika bevekelsegrunderna för de tre parterna. Fackföreningen ville öka förutsättningen för sina medlemmar att klara sina arbeten, Arbets- och Miljömedicin ville minska kostnaderna för samhället och arbetsgivaren ville minska företagets kostnader. På så sätt blev lösningen en vinst för alla parter. De som förlorade var kunderna som fick kärra i trapporna 1-2 gånger i veckan om ägaren eller fastighetsägaren inte åtgärdade varuintaget. Detta bedömdes dock som en mindre hälsorisk än att kärra i trappor flera gånger om dagen i årtal.

Ett annat beslut från bryggeribranschens sida att bryta en traditionell trend var att satsa på ett långsiktigt förändringsarbete före möjligheterna till kortsiktiga vinstgivande rationaliseringar/effektiviseringar. Man valde att inte enbart se potentiella risker för ökade kostnader med att satsa på arbetsmiljön. Högre chefer hade synpunkter på att förändringsarbetet tog lång tid, men uttryckte tillfredsställelse när genomförandet av leveransnormen föll väl ut.

### **5.3 Bättre lönsamhet och bättre hälsa?**

Att effektivisera flödet i varuproduktionen har varit en självklarhet för företagsledningarna i decennier, åtminstone inom fabriksväggarna. När det gäller flödet mellan olika hanteringar till exempel mellan lager och varudistribution har mycket hamnat ”mellan stolarna” (Brunnberg m fl,1998), vilket lett till hinder i effektivitet och många gånger därigenom skapat tunga arbetsmiljöer.

Effektivisering genom krav på hög produktivitet per tidsenhet har däremot varit ett sedan länge använt tillvägagångssätt, till exempel genom användandet av ackordslöner. Vid obalans mellan kraven på hög tidsproduktivitet och effektivitet finns risk för att ohälsa uppstår. Arbetstagarna får ofta kompensera eventuell brist på reell effektivitet i arbetsplaneringen med stress och med sina kroppar genom fler och olämpliga arbetsställningar<sup>12</sup>.

I bryggeriprojektet gav arbetsgivarna utrymme åt chaufförernas synpunkter på tungt fysiskt arbete och kunde omvandla dessa synpunkter till en lönsamhetsstrategi som skapade bättre flöde och högre effektivitet i arbetsplaneringen. Risken för förslitningsskador på chaufförernas leder torde därigenom minskat avsevärt. Men de höga produktivetskraven per tidsenhet finns kvar i bryggeribranschen och det finns risk att den psykiska stressen istället ökar hos chaufförerna om arbetsplaneringen inte tar hänsyn till rimlig arbetsbelastning och hinder i effektiviteten (t ex trafikköer, upptagna lastzoner etc.).

Vissa forskare inom företagsekonomi stödjer tankegången om att det finns en potential till förbättrad arbetsmiljö i företagets utvecklings- och rationaliseringssträvanden vilket framgår av följande två citat:

*”Om organisationerna lyckas skapa balans mellan utveckling och rationalisering kommer de anställda att trivas bättre ” (Edström A, 1999).*

*”Vi pläderar för ett ”arbetsorganisatoriskt kontrakt” i vilket en strävan efter en god arbetsmiljö i vid mening kombineras med en strävan efter långsiktig produktivetsutveckling av ekonomin. När medarbetarna därigenom får en större möjlighet att påverka utvecklingsprocesserna vidgas deras innehåll; utvecklingsarbete som enbart syftar till kortsiktig effektivitet (främst kostnadsminskningar) måste kompletteras med verksamhetsutveckling (värdeskapande) och en långsiktig effektivitet. Sådana processer förutsätter emellertid ett innovativt klimat, dvs. en arbetsmiljö som bland annat kännetecknas av stor tillit mellan aktörerna och tid för reflektion” (Brulin & Ekstedt, 2003).*

Utifrån arbetsgivarnas agerande i bryggeriprojektet går det att dra den generella slutsatsen att rationalisering även kan innebära utveckling och bättre arbets-hälsa.

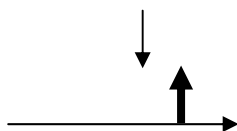
---

<sup>12</sup> St t ex Johansson G m fl, 1976; Karasek R m fl, 1982; Nemitz, 1983; Kern H & Schumann M 1980

## 6. Diskussion

Rapporten ger exempel på att näringslivet har val när det gäller att balansera företagsstyrning, medarbetarnas intressen och konsumenternas krav. Den tydligaste trenden idag är korta tidshorisonter för lönsamhetstänkandet bland annat genom ständigt höjande servicegrad gentemot kunderna, på bekostnad av försämrade arbetsmiljö för de anställda. Här ter sig Arbetsmiljölagen förhållandevis tandlös. Bryggeriarbetsgivarna har i praktiken visat att det går att öka lönsamheten genom att skapa bättre arbetsvillkor för en utsatt yrkesgrupp. Bryggeriarbetsgivarna har tagit större ansvar för chaufförernas arbetsvillkor, förbättrat samverkan mellan arbetsgivare och fackförening (AML kap 3 §1a) samt ökat arbetsanpassningen (AML kap 3 §3) genom att minska de tunga fysiska arbetsmomenten. Sannolikt har bryggeriprojektet bidragit med kunskap om hur man kan dra nytta av medarbetarnas kompetenser, lärandeförmåga och kreativitet för att förbättra effektiviteten.

Eftersom deltagandet i nätverket var en obligatorisk uppgift bestod nätverket även av personer som var mindre engagerade i arbetsmiljöfrågor. Detta kan ha varit ett hinder i utvecklingen. Å andra sidan är inte alla chefer eller anställda alltid engagerade i sina arbetsuppgifter fullt ut, men förväntas ändå fullfölja dem. En del distributions- och säljchefer som var vana vid att enbart ta direktiv uppifrån hade problem med att föra ut direktiv från beslut tagna i nätverket i sin organisation:



**Figur 11.**När nätverken använder sig av planeringsstrategin blir beslutsgången kontroversiell. Den lokala distribution- och säljchefen ska ta med sig direktiv tillbaka till bryggeriet. De kommer från beslut som nätverken tagit.

Bryggeribranschens sätt att arbeta på är otraditionellt. Man får inte glömma bort att taylorism, hierarki och planeringsstrategi har varit dominerande inom företagsvärlden i minst hundra år. Det bör understrykas att ett förändringsarbete som för in ett nytt tänkande via aktiverings- och nätverksstrategin kontinuerligt måste få stödjande ”input” så att cheferna i utvecklingsorganisationen inte helt faller tillbaka till att enbart använda planeringsstrategin vid förändringsarbete. I detta projekt uppfattade vi (den operativa projektledningen) att den tekniske chefen som var representant för bryggareföreningen (dvs. med mandat från styrelsen) var samma som själva styrelsen. Under det första året hade vi

kontakter och konferenser med styrelsemedlemmarna men sedan hade vi enbart kontakt med den tekniske chefen. Detta gjorde att han stod för planeringsstrategin och vi ordnade inga tillfällen till dialog med styrelsen i avsikt att förankra aktiveringsstrategin (som oftast kom i kläm) eller tankegångarna kring kontinuerligt *utvecklingsarbete*. Det gavs därigenom för stort utrymme för den tekniske chefens personlighet och egenintressen.

Att arbeta med rationalisering och utveckling samtidigt som i bryggeribranschen går stick i stäv med den offentliga sektorns ”downsizing” – en vanlig strategi som använts under 1990-talet. Man minskade radikalt antalet anställda, vilket ökade arbetsbelastningen och skapade en intensiv personalomsättning bland de kvarvarande och antalet långtidssjukskrivningar ökade<sup>13</sup>. Den kraftiga rationaliseringen för att minska den offentliga sektorns budgetunderskott lämnade litet utrymme för kompletterande utvecklingsprogram inom kommuner och landsting.

Bryggeribranschen har varit utsatt för hård konkurrens de senaste åren, dels av kraftigt minskade importrestriktioner och dels av den svarta ölmarknad som briserat i Sverige. Trots detta har bryggerierna fortsatt sitt samarbete kring förbättring av chaufförernas arbetsvillkor, vilket borde förstärka tron på lönsamhetsincitamentet i denna samverkan.

Finns det någon möjlighet till generalisering utifrån bryggeriprojektet? Skulle det gå att använda samma metod och samma strategier i andra branscher? Är metoden användbar vid alla typer av förändringar, till exempel omorganisationer?

Den metod som beskrivs i rapporten går att använda, oavsett innehållet i förändringen, om ledningen är övertygad om bättre värdegenerering genom kombinationen av utvecklingsinriktat lärande och anpassat lärande samt låter förändringsarbetet ta längre tid.

En förutsättning för att använda det tänkande som presenteras i rapporten är att det finns en branschorganisation eller liknande som har mandat som en sorts ”överstyrelse” över sina företag/enheter ( t ex inom offentlig sektor). Konkurrensmekanismen visade sig vara mycket stark när vi i projektet försökte få med samtliga stora eller medelstora distributionsföretag på den nya leveransnormen. Alla ville vara med i samarbetet men menade samtidigt att förutsättningen var att deras konkurrenter deltog. Eftersom inget krav kunde ställas på företagen utan samarbetet enbart byggde på frivillighet vågade ingen ta första steget med risk att förlora marknadsandelar. Detta kan visa på att total konkurrens försvagar möjligheterna till att värna om goda arbetsvillkor för de anställda. Den kritik tidigare framförts gentemot tidigare monopolföretag (statliga affärsbolag) har bland annat inneburit att monopol ger låg produktivitet på grund av små incitament till effektivisering. Här framkommer en svaghet i respektive system. Men hög effektivitet *kan* även ses som en positivt färgad ar-

---

<sup>13</sup> SOU 1999:66 ”De nya styrsystemen inom hälso- och sjukvården”, Arbetsmiljöverkets statistik ”Andel sysselsatta som varit sjukfrånvarande till följd av arbetsorsakade besvär 1995-2004

betsmiljöfråga, då understimulering eller många hinder vid utförandet av arbetsuppgifterna påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Likväl kan hinder i arbetet och effektivitetskrav skapa dålig psykosocial arbetsmiljö.

Möjligen kan det finnas förutsättningar för den samverkansmodell som här förespråkas inom branscher med ett fåtal men stora aktörer eller med ett fåtal aktörer inom en bestämd geografisk region, till exempel byggbranschen eller slakteribranschen. Även dessa är branscher med hög fysisk arbetsbelastning och med ackordsbaserade löner eller beting, vilket kan betraktas som att arbetsgivarna betalar för dåliga arbetsvillkor. Genom att skapa dialog mellan arbetsgivare och fackförbund inom dessa branscher är det kanske möjligt, att tillsammans med en oberoende part, tydliggöra de största arbetsmiljöproblemen och hitta utvecklingsvägar som samtidigt ger förutsättningar för minskad sjukfrånvaro, arbetsskador och kostnadsänkningar.

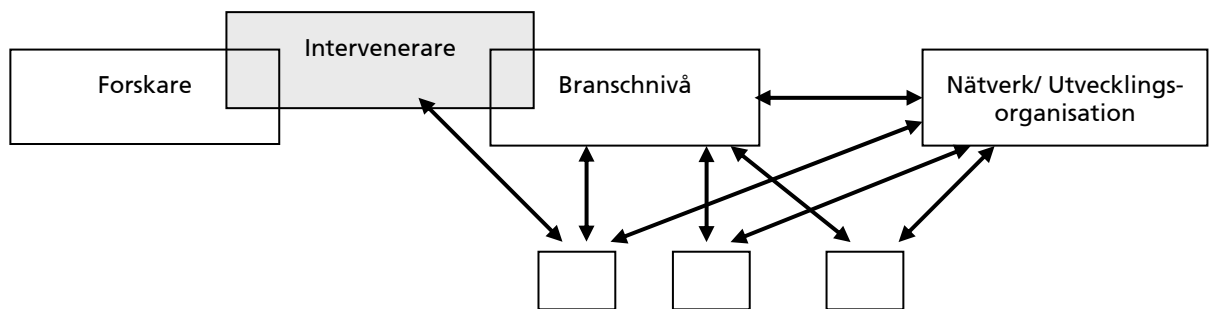
Inom offentliga sektorn ser förutsättningarna annorlunda ut. Där är det svårare att påstå att arbetsgivarna betalar sina anställda höga löner för att de har hög arbetsbelastning och dåliga arbetsvillkor. Här skulle vinsten för arbetsgivarnas del snarare bli sänkta sjuklönekostnader där det ekonomiska utrymmet skulle kunna minska arbetsbelastningen och kanske höja lönerna. Landstings-, kommun- eller sjukhusstyrelse kan föra samma dialog med fackföreningarna och har lättare att föra ut enhetliga branschdirektiv än bygg- eller slakteribranschen.

En oberoende tredje part behövs för att långsiktigt driva arbetet utifrån ett helhetsperspektiv. I de flesta organisationer saknas intern förändringskunskap baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet. Utifrån ett preventivt arbetshälso-perspektiv kan forskare intervensera i branscher med höga ohälsotal.

Som tidigare nämnts behövs strukturer utanför den ordinarie linjeorganisationen för att ge utrymme och resurser åt utvecklingsarbete. Detta leder till att forum skapas för bredare kontakter i organisationen och att fler parter blir delaktiga i utvecklingsprocesserna. Kunskap om hur förändringsarbetet bör bedrivas finns inte självklart i linjeorganisationen. Ofta söks kunskap hos externa konsulter för tillfälliga insatser i utvecklingsarbetet. Vanligtvis får dock dessa konsulter sitt uppdrag enbart från arbetsgivaren och helhetsperspektiven riskerar att på så sätt utebli.

I bryggeriprojektet var externa aktören samma person som sedan skulle skapa forskningsteori. De dubbla rollerna är svåra att hantera. För en rimlig arbetsbelastning och en mer vetenskapligt korrekt design bör interventionen och forskningen vara två olika arbetsuppgifter, men som delvis går in i varandra.





**Figur 12. Interveneraren har stöd i forsknings- och interventionsdesign via icke deltagande forskare och agerar på så sätt på två arenor; i en forskargrupp och i en bransch. Inom branschen sker förändringsarbetet utifrån de mötesformer och arbetsmetoder som användes i bryggeriprojektet.**

Sandberg (1982) använder begreppet praxisforskning, för att hålla isär konsultrollen och forskarrollen samtidigt som det sker ett samspel mellan rollerna. Han skiljer på en *dialog- och aktionsdel* och en *reflektionsdel*. I den första medverkar forskaren/konsulten – i dialog med ett företag, dess personal och fackförening – till handling och förändring i ett specifikt projekt. I den andra håller forskaren distans till ett problem, analyserar det mer generellt och långsiktigt och utvecklar begrepp, modeller, hypoteser och teorier. Mellan forskarens reflektion och konsultens arbete sker ett samspel. Men detta äger inte nödvändigtvis rum i det specifika projektet utan snarare över en längre tid och mellan flera projekt.

I figur 13 presenteras ett förslag på hur ett upplägg utifrån den föreslagna konstellationen kan se ut:

<b>Forskare</b>	<b>Intervenerare</b>	<b>Forskare &amp; Intervenerare</b>
Litteraturgenomgång	Ingå i projektledning	Projektansökan
Frågeställningar till interveneraren	Datainsamling	Syfte med forskningen och interventionen
Utvärdering – effekter och teoribildning	Punktinsatser efter projekttidens slut	Studie och interventionsdesign
Rapportskrivning, vetenskapliga artiklar	Utvärdering – resultatnivå	Analys under och efter förändringsprocessen

**Tabell 1. Förslag till konkreta arbetsuppgifter för forskaren respektive interveneraren. Figuren visar även vilka arbetsuppgifter det kan vara lämpligt att samarbeta kring.**

En fördel med ett långsiktigt samarbete mellan forskare och intervenserare/extern aktör är att forskaren får inblick i förändringsprocessen, det vill säga i "the black-box" och kan föra en diskussion med intervenseraren om den pågående händelseutvecklingen och frågeställningarna kring dessa. Tillsammans kan de efter förändringsprocessen skapa ny forskningsteori.

Designen på detta förändringsarbete med ansats till hållbarhet och kontinuitet, kan uppfattas som kontroversiellt genom att det faktiskt menar att utvecklingen gått förbi linjeorganisationen som tillräcklig. Kompletterande tvärfunktionella organisationsdelar behöver skapas för att öka användandet av en organisations eller en bransch hela kompetens.

Det behövs fler studier och interventioner i andra branscher utifrån de i det här projektet använda strategierna för att pröva deras generaliserbarhet.

## Referenser

1. Alasoni T. *Arbetsliv i omvandling*. Arbetslivsinstitutet, 2002:3.
2. *Arbetsmiljölagen*, 1977.
3. AFS 2001:1. *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*.
4. Argyris C. *Reasoning, Learning and Action*. Jossey-Bass, San Fransisco, 1982.
5. Argyris C & Schön D. *Participatory Action Research and Action Science Compared*. A commentary. I Whyte W. (red) *Participatory Action Research*. Sage. 1991.
6. Banke P & Holsbo A. *Institutional support for developing SMEs*. I: Docherty P. (red) *Creating Sustainable Work Systems: emerging Perspectives and Practice*. Routledge London, 2002.
7. Beimun H. *On the Practice of Action Research*. I: Concepts of Transformation. John Benjamins Publishing Co, 1998:3 sid 1-2.
8. Bengtsson A & Henriksson KG. *Fibromyalgiens orsaker både perifera och centrala*. *Läkartidningen* 1996 nr 3. sid 161-163.
9. Bildt Thorbjörnson C, Alfredsson L, Fredriksson K, Michélsen H, Punnet L, Vingård E, Torgén M & Kilbom Å. *Physical and Psychosocial Factors related to low Back pain during a 24-year Period*. *Spine*, 1999.
10. Bernard B. *Muscleskeletal Disorders and Work Place Factors*. DHHS (NIOSH) publication, Cincinnati, 1997.
11. Björkman J. *Den svenska välfärdsmodellen – utveckling eller avveckling?* Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS). Stockholm, 2003.
12. Björkman T. *Management – en modeindustri*. I: Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning. SNS Förlag Stockholm, 1997.
13. Blomberg J. *Myter om projekt*. Nerenius & Santéus Förlag, Stockholm, 1998.
14. Bruce R & Wyman S. *Changing Organizations: practicing Action Training and Research*. Sage 1998.
15. Brulin G. *Den tredje uppgiften. Högskola och omgivning i samverkan*. SNS Förlag, Stockholm, 1998
16. Brulin G. *Högskolan i kunskapssamhället*. I: Perspektiv på högskolan i ett förändrat Sverige. Högskoleverket sid 49-69, 30 ref.
17. Brulin G & Ekstedt E. *Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet – dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt*. I: Ute och inne i svenskt näringsliv Ekstedt E (red) *Arbetsliv i omvandling*. 2003:8, Arbetslivsinstitutet.
18. Brunnberg H, Byström K, Målvist I. *Att förbättra distributionsförarens arbetsmiljö – samverkan mellan chaufförer och chefer på fyra transportföretag*. *Arbets- och miljömedicin* 1998:4, Stockholms läns landsting.
19. Burdorf A & Sorock G. *Positive and Negative Evidence of Risk Factors for Back Disorders*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 1997, nr 4, sid 243-256.

20. Cameron K. *Downsizing Quality and Performance*. In: Cole R (ed.) *The death and Life of American Quality Movement*. Oxford University Press, New York, 1995.
21. Cooper C L & Cartwright S. *Healthy Mind; Healthy Organization – A proactive Approach to Occupational Stress*. Human Relations, 1994, 47, 4, sid 455-471.
22. Docherty P, Jan Forslin & A.B (Rami) Shani. *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. Routledge London, 2002.
23. Docherty P & Huzzard Tony. *Marknads- management och medarbetartrender 1985-2005*. I: Ute och inne i svenskt näringsliv, von Otter (red) *Arbetsliv i omvandling*, 2003:8, Arbetslivsinstitutet
24. Drydén G & Vos J. *Inlärningsrevolutionen*. Brain Books, 1994.
25. Edström A & Sabel O. *Hur skapas magra organisationer och hur undviker man negativa effekter?*. I: Avveckla eller utveckla, Lennerlöf L (red). Rådet för arbetslivsforskning, 2000.
26. Ellström P-E. *Understanding the Use of Knowledge in Practical Action*. Paper presenterat på konferensen HSS-99 i Falun, Mars 16-18,1999.
27. Ellström P-E. *Lärande och innovation i organisationer*. I: Backlund T (red) *Lärdilemman i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund, 2001.
28. Engwall M. *Jakten på det effektiva projektet*. Nerenius & Santerus förlag Stockholm, 1998.
29. Evertsson L & Johansson S. *Hemtjänst och hemsjukvård*. Arbetsmiljöfonden, 1994.
30. Frick K. *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri, rapport nr 8, Arbetslivscentrum 1994.
31. French W & Bell C. *Organization development: behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice – Hall, 1990.
32. Gardell B. *Arbetsinnehåll och livskvalitet*. LO/Prisma, Stockholm, 1976.
33. Glaser B & Strauss A. *Discovery of grounded theory*. Aldline, New York, 1967.
34. Goldkuhl G. *Förändringsanalys: arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Studentlitteratur, Lund, 1988.
35. Gummesson E. *Forskare och konsult*. Studentlitteratur, Lund, 1985.
36. Gustavsen B. *Dialogue and Development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen, Van Gorcum, 1992.
37. Gustavsen B. Förordet I:
38. Gustavsen B. *Development and the Social Sciences: An uneasy relationship*. I: Toulmin S & Gustavsen B (red): *Beyond theory: Changing organisation through Participation*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, 1996 .
39. Gustavsen B. *Utvecklingskraften i nätverk (förord)*. Santerus förlag, Stockholm, 2001.
40. Hertting A & Samuelsson J. *Smärta och trötthet*. Ohälsa i tiden. Studentlitteratur, Lund, 2000.
41. Hogstedt C, Bjurvald M, Marklund S, Palmer E, Theorell T (red). *Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens*. Statens folkhälsoinstitut, 2004, sid 11.
42. Himmelstrand U. *Teori, metod och social praktik*. I: *Aktionsforskning* Gustavsen B (red) *Sociologisk forskning* nr 2-3 sid 43 – 51, 1982.

43. Jeding K, Hägg G, Marklund S, Nygren Å, Theorell T, Vingård E. *Ett friskt arbetsliv – fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjlighet till prevention och tidig rehabilitering*. Arbete & Hälsa 1999;22, Arbetslivsinstitutet.
44. Jonsson L & Gustavsson P. *Forskarens och praktikers roller vid interaktiv kunskapsbildning*. I: Forskningssamverkan och nya former av kunskapsbildning, Eriksson K (red). HSS-konferens, Högskolan i Halmstad, 2002.
45. Johansson G, Aronsson G, Lindström B. *Socialpsykologiska och fysiologiska stressreaktioner i högmekaniserat arbete*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, 1976.
46. Johansson L. *Kunskapsbildning i samverkan mellan forskning och praktik*. Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet, 2001.
47. Karasek R, Russell S & Theorell T. *Physiology of stress and regeneration in job related to cardiovascular illness*. Human Stress, 1982, nr 1, sid 29-42.
48. Karasek R & Theorell T. *Healthy Work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books Inc Publishers, New York, 1990.
49. Kern H & Schumann M. *Rationalization and the behavior of workers – Conceptual ideas and hypothesis for new research*. Economics and Industrial Democracy 1:4, 1980.
50. Kolodny H & Beinum H (red). *The Quality of Working Life and the 1980s*. Prager, New York, 1983.
51. Larsten I. *Olikhet – en styrka*. Svenska förlaget, Stockholm, 2000.
52. Lindberg K & Trädgårdh B. *Leankoncept i magra vårdorganisationer*. I: Vägval – en antologi om förändringsprocesser, Barklöf K (red), Rådet för Arbetslivsforskning, 2000.
53. Lofland J. *Doing Social Life*. Wiley, New York, 1976.
54. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
55. Mållqvist I. *Hållbar förändring – systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå*. Arbets- och miljömedicin 2003;2, Stockholms läns landsting,.
56. Nachemson A, Jonsson E. *Neck and pain: the scientific evidence of causes, diagnosis and treatment*. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, cop 2000.
57. Nemitz R. *Projektgruppen Automation and Qualifikation* (stencil). Institutionen för arbetsvetenskap, Högskolan i Luleå, 1983.
58. Otter C von. *Om handling som forskning*. Arbetsmarknad och arbetsliv nr 3, Arbetslivsinstitutet, 2001.
59. Parmasund M, Brunnberg H, Pettersson I-L, Backman L. *Utvärdering av projektet Hälsa – Arbetsliv – Kvinnoliv (HAK)*. Statens Folkhälsoinstitut, 2002:3.
60. Parmasund M. *Att organisera för hållbar förändring* (kommande), Arbets- och Miljömedicin, Stockholms läns landsting, 2005.
61. Pfeffer J. *Flexibilitet på arbetsmarknaden: Vet företagen verkligen bäst?*. I: Lennerlöf L (red) *Magra organisationer i arbetslivet*, Rådet för arbetslivsforskning, 2003.
62. Repstad P. *Närhet och distans*. Studentlitteratur, Lund, 1988.
63. Sandberg Å (red). *Forskning för förändring – om metoder och förutsättningar för handlingsinriktad forskning i arbetslivet*. Akademilitteratur, Stockholm, 1981.
64. Sandberg Å. *Från aktionsforskning till praxisforskning*. I: Aktionsforskning. Björn Gustavsen (red.) Sociologisk forskning sid 80-89, 1982.
65. Sarv H. *Kompetens att utveckla*. Liber, Stockholm, 1997.

66. Schön D. *The reflective practioner: how professionals think in action*. Basic Books, New York, 1983.
67. Schmid H. *Tillämpad forskning som praktik*. I: Aktionsforskning Björn Gustavsen (red.). Sociologisk forskning nr 2-3 sid 3-13, 1982.
68. Skare L. *Projektadministration och utredningsteknik*. Norstedts Förlag, Stockholm, 1975.
69. Hogstedt C, Bjurvald M, Marklund S, Palmer E & Theorell T. *Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens* rapport, 2004:15. Statens folkhälsoinstitut.
70. Sundin E & Wikman A. *Arbetslivsförändringar och nya produktionsformer*, Arbetsliv & hälsa, Gustafsson Å & Lundberg I (red) Arbetslivsinstitutet, 2004.
71. Svenskt Näringsliv. *Färre gör mer*. Rapportserien Det ekonomiska läget, december 2003.
72. Svensson L & von Otter C. *Projektarbete – teori och praktik*. Santerus förlag, Stockholm, 2000.
73. Svensson L, Jakobsson E & Åberg C. *Utvecklingskraften i nätverk*. Santerus förlag, Stockholm, 2001.
74. Svensson L, Brulin G, Ellström P-E. *En analys och blick framåt*. I: Widegren Ö (red) Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik, Arbetsliv i omvandling 2002:7, Arbetslivsinstitutet.
75. Theorell T. *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Statens folkhälsoinstitut, 2003:24.
76. Theorell T, Nordemar R & Michélsen H. *Pain threshold during standardized psychological stress in relation to psychosocial work situation*. Journal of Psychosomatic Research 37 (3) sid 299-305, 1993.
77. Toulmin S. *Is action Research Really "Research"?* Concept and transformation 1:1, 1996 sid 51-62. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, 1990.
78. Roos H-E. *Tre decennier av aktionsforskning*. I: Ingrid Sahlin (red) Projektets paradoxer, Studentlitteratur, Lund, 1996.
79. Roos H-E. *Participatorisk forskning i kunskapssamhället*. Några kunskapssociologiska frågeställningar kring forskning och praktik. I: Eikeland, O & Fossestøl K (red), Kunskapsproduksjon i endring: Nye erfarings- og organisationsformer, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo, 1998.
80. Westerlund H, Fernie J, Hagberg J, Oxenstierna G, Theorell T. *Workplace expansion – an overlooked risk factor for long – term sickness absence and hospital admission*. Lancet, nr 363 sid 1193-1197, 2004.

