

användbart!

En kvartalstidskrift om arbetsmiljöforskning, 2/2012



Foto: Steve Debenport

För att förändringsarbete ska lyckas krävs delaktighet, öppenhet och tillit.

Lean arbetsmiljö om förändringsprocesser i företag

De flesta förändringsprojekt misslyckas. För att lyckas måste alla känna sig delaktiga och tro på förändringen. Bättre arbetsmiljö ska vara ett av målen och vinsterna av förändringen ska delas lika mellan kunder, de anställda och företaget. Det visar forskningen. Läs om både bra och dåliga exempel på rationaliseringar och förändringar.

Temamnummer Ledning och organisation



Foto: James Brey

Mer intressant läsning:

Konkurrens ett sätt att minska kostnaderna
Gemensam vision gör att mångfald blir vinst
Äkta delaktighet i levande styrning
Kreativa arbetsplatser är samtidigt friskare

sid 10

sid 14

sid 15

sid 19

I förändring finns vägval

Lean betyder mager och kommer från Japan. Det var biltillverkaren Toyota som uppfann begreppet för sextio år sedan och förändringsarbetet pågår fortfarande.

När man pressar ut all luft ur produktionen finns det en stor risk att arbetsuppgifterna blir utarmade och arbetsmiljön får stryka på foten. Men så behöver det inte vara. Lean innehåller också begrepp som delaktighet och engagemang, om lärande och om att tänka själv. Det är företagen själva som väljer vilken väg de vill gå.

I detta nummer berättar vi om



forskningen om lean och arbetsmiljö och besöker en arbetsplats där delaktighet och öppenhet är centrala för att företaget ska utvecklas.

När man rationaliserar kan det handla om att öka kontrollen av

personalen i stället. Det visar forskning om städbranschen och vad som händer när kommunerna privatiserar sin städning.

Vi berättar också om metoden att integrera styrning av kvalitet, miljö, arbetsmiljö och personal till ett system. Det kan ge ökad delaktighet för personalen och bättre arbetsmiljö, visar företaget Autotube.

Dessutom berättar vi om kreativitet på jobbet, om forskning om mångfald och om hur Finland räknar på arbetsmiljön.

Eva Ekelöf

Foto: Emiliano Hernandez

Innehåll nr 2/2012

Tema Ledning och organisation

OM LEAN:

"Lean" kan ge bättre arbetsmiljö
Ordning och reda blev framgångsrecept
Företagen kan välja hur de tillämpar lean
Flera perspektiv bra för företag

sid 3
sid 5
sid 7
sid 9

DESSUTOM:

Konkurrens ett sätt att minska kostnaderna
Sålde städningen för att slippa prispressen
EU-kampanj för samverkan och arbetshälsa
Gemensam vision gör att mångfald blir vinst
Äkta delaktighet i levande styrning
Nytta viktigare än certifikatet
Kreativa arbetsplatser är samtidigt friskare
I Finland kostar dålig arbetsmiljö

sid 10
sid 12
sid 13
sid 14
sid 15
sid 18
sid 19
sid 20

En kvartalstidskrift om arbetsmiljöforskning publicerad på www.arbetsmiljoforskning.se **Utgivare** Frilanskooperativet Arbetstlivsjournalisterna Ek För, Lastageplatsen 1B, 291 53 Kristianstad, www.arbetslivsjournalisterna.se

Redaktion Torbjörn Uhlin, redaktionschef och ansvarig utgivare, 044-245801, 0707-445801, torbjorn@uhlin.nu, Eva Ekelöf, 08-6681243, 070-6511787, eva.ekelof@alfa.telenordia.se, Anna Holmgren: 08-7200852, 070-8980852, ana.holmgren@gmail.com, **Layout** Omedia, Lars Ringberg.

användbart!



Inom vården finns lean på ett eller annat sätt överallt i Sverige.

"Lean" kan ge bättre arbetsmiljö

De flesta förändringsprojekt misslyckas. För att lyckas krävs en bergfast tro från ledningen, de anställda måste känna sig delaktiga och eniga om syftet och bättre arbetsmiljö ska vara en del av målet. Dessutom ska vinsterna i projektet delas lika mellan alla intressenter: kunder, de anställda och aktieägare.

ABB:s turbintillverkning, barnkliniken på Jönköpings lasarett och Ericssons

tillverkning av basstationer – vad har de gemensamt? Jo, att de alla infört och arbetar med processororientering i

”Många arbetar med lean i förändringsprojekt.”

sin verksamhet.

Representanter från de olika verksamheterna hade mycket att prata om och erfarenheter att utbyta när de träffades på ett seminarium om ledarskap och förändringsarbete, berättar Jörgen Eklund. Han är professor vid

skolan för teknik och hälsa, KTH och Linköpings universitet.

Lean, eller resurseffektiv produktion, är populärt i Sverige. Det finns knappast något sjukhus i Sverige som inte infört lean, eller leaninspirerade förändringar. Inom tillverkningsindustrin har lean blivit det vanligaste förändringskonceptet, som nu också gör nu sitt intåg i tjänsteproduktionen och inom i den statliga sektorn.

Lean kan ses som en filosofi i kombination av principer och en

uppsättning verktyg och metoder som man kan använda för att producera varor eller tjänster. I fokus står att reducera kostnader, öka värdet för kunden, förbättra kvalitet och produktivitet och minska slöseri.

–Många arbetar med lean i förändringsprojekt. På 1990-talet kom lean i en första våg, sedan blev det ganska tyst, men under 2000-talet har den andra vågen sköljt över oss, för att stanna kvar, berättar Jörgen Eklund.

Många förändringsprojekt misslyckas. 70 procent är en siffra som ofta förekommer, oavsett om de kallats lean, TQM (total quality management) eller något annat. För att ett projekt ska lyckas måste ledningen tro på det och vara övertygad om att det ska lyckas. Ju högre upp i en hierarki man kommer desto mer positiv är man till lean. Det har Jörgen Eklund och hans kollegor funnit i forskningen.

–Det är också viktigt att de fackliga organisationerna och de anställda känner sig delaktiga i ett förändringsprojekt. Kommunikationen måste fungera och man måste vara medveten och enig om syftet med projektet, säger han.

Alla blir vinnare

Ett delsyfte, eller delmål, måste vara att skapa bättre arbetsmiljö. Men om ingen part lyfter frågan om arbetsmiljön, utan den glöms bort, blir utvecklingen för arbetsmiljön sämre.

–Arbetsmiljön måste finnas med på agendan och vara integrerad i förändringsarbetet. Det är en viktig aspekt, säger han.

Om en organisation enbart har som mål att förbättra ekonomin tenderar arbetsmiljön att försämrats i projektet.

–För att skapa effektiva organisationer måste vinsterna av projektet fördelas mellan intressenterna. Förändringen ska inte bara ge ökade vinster utan också sänkt pris eller bättre kvalitet till kunderna, ökad patientnytta och bättre arbetsförhållande för de anställda. Projekten blir mer framgångsrika om alla intressenter känner sig som vinnare, förklarar han.

Har företaget låg grad av facklig medverkan i förändringsprojektet blir det inte en bra utveckling på sikt.

–Ibland kan facket vara passivt till lean eftersom man tycker att man har dålig kunskap och har svårt för att



Foto: Patrycja Cieszkowska

Även tjänstesektorn börjar nu organiseras enligt leanmodell.

diskutera frågorna med företagsledningen. Det har hänt att facket har kommit till oss och frågat om utbildning i lean, berättar Jörgen Eklund.

Risk eller möjlighet

När det gäller arbetsmiljön kan det finnas både möjligheter och risker med att införa lean. Jörgen Eklund och några kollegor har gjort en kunskapsöversikt för Arbetsmiljöverket om bland annat lean och belastningsergonomi.

”Arbetsmiljön måste finnas med på agendan.”

Den visar att sambandet mellan lean och arbetsmiljö är svårt att peka på. Både negativa och positiva effekter fanns bland forskningsresultaten.

Bland de positiva fanns ökade möjligheter till påverkan, ökade kompetenskrav, bredare arbetsuppgifter och samverkan mellan medarbetarna. En fördel kan vara att många tycker att det blir bättre struktur, ordning och reda i arbetet. Processer och flöden i hela verksamheten flyter på bättre.

De negativa effekterna var ökad stress, övertid, mer monotona arbetsrörelser och skuld över defekta produkter. Arbetet blev mer enformigt med kortare cykler, både för arbetare och tjänstemän. Det avgörande tycktes vara, som Jörgen Eklund också

påpekar, medarbetarnas delaktighet i förändringsarbetet och fokus på hälsa och säkerhet.

–Men man får olika utfall i olika verksamheter. Koncepten ser olika ut i sjukvården och i masstillverkningen, till exempel.

Byta idéer

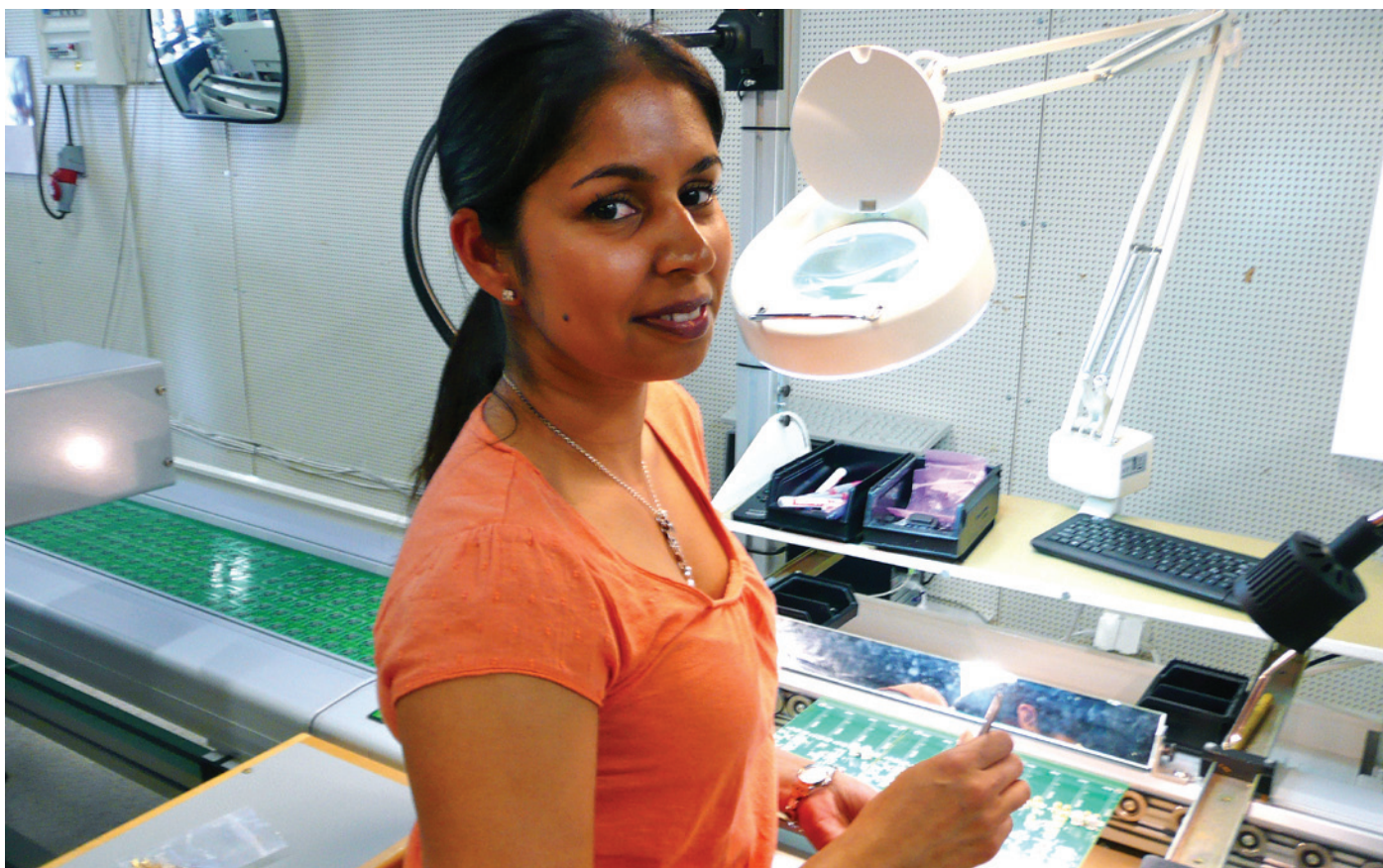
I samarbetsprojektet ”Produktionslyftet” arbetar forskare från en rad universitet och företag tillsammans med att driva ett strukturerat förändringsarbete. Man anpassar en utvecklings- och förändringsmodell efter varje enskilt företag och man byter erfarenheter och idéer.

Förändringsprocesserna är långa. De börjar med utbildningar, efter 18 månader ska organisationen klara sig på egen hand, man stämmer av efter två och tre år.

–Efter ett par tre år händer det ibland att förändringsarbetet rinner ut i sanden. I andra företag klarar man av att bli bättre år efter år. Scania i Södertälje till exempel har arbetat med lean i 15–20 år. Toyota har utvecklat och drivit sin modell i 60 år. Företag som börjar med lean har en lång resa framför sig och de måste vara ihärdiga för att lyckas. Det tar lång tid att förändra människors sätt att tänka.

–För att förändringsarbetet ska lyckas måste företagen tänka på hållbarheten och långsiktigheten och vad som är målet med att införa lean, säger Jörgen Eklund.

Eva Ekelöf



Liselotte Franzén monterar kretskort för hand när det är korta serier.

Ordning och reda blev framgångsrecept

Liselotte Franzén och Jimmy Hogbrink arbetar på Eskilstuna Elektronikpartner AB. De har varit delaktiga i den förändringsprocess som pågått i fabriken sedan 2005. Jimmy Hogbrink tycker att det bästa med lean är inflytandet, att företaget verkligen lyssnar på de anställda. Dessutom gillar han att det blivit ordning och reda och att alla har sina verktyg i ordning.

–Vi blir uppmuntrade till att ifrågasätta saker och ting och komma med förbättringsförslag så fort det är möjligt, berättar Jimmy Hogbrink.

Han började sina bana som montör men utbildade sig till civilingenjör

och är nu konstruktör och också en anhängare av det nya arbetssättet.

Eskilstuna Elektronikpartner startade sitt lean-arbete år 2005. Det kom sig av att vd Mikael Joki hade lyssnat på en föreläsning och blivit inspirerad.

–Vi stod inför ökad konkurrens och kundernas krav på prissänkningar. Det

”Det var inte fråga om uppsägningar.”

krävde en rationaliseringsnivå på två till fem procent om året, säger han.

I företaget arbetar cirka 50 anställda som utvecklar, konstruerar och tillverkar kretskort. Kretskorten används bland annat i passagesystem i fängel-

ser, i styrning av belysningsystem, i vindkraftsverk, och i fordons elektronik. 1991 startade företaget med ett fåtal anställda och under de senaste tio åren har omsättningen vuxit i en brant stigande kurva.

–Vi är samarbetspartner med våra kunder i projekt och målsättningen är att kunderna ska vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Fler blir delaktiga

Avsikten med lean var också att få en personalstyrka som var delaktig i företagets utveckling och medveten om hur en utvecklingsprocess går till. 50 par ögon ser mer än ett, både inne på företaget och ute i omvärlden, tyckte Mikael Joki. Det gällde att skapa lönsamhet och utrymme för att

växa i framtiden. Framförallt ville han skapa ordning och reda. Det var alltså inte fråga om uppsägningar.

– Nej, ingen skulle bli överflödig, alla skulle vara med. Vill man satsa framåt måste man satsa på sin personal.

Bättre trivsel

Med hjälp av en leancoachen Jan Linell och Erik Engman från Mälardalens högskola, började arbetet. Alla fick spela leanspelet, där man bygger en fabrik med legobitar för att identifiera flödet, kapaciteten och yttre förutsättningar för att få lönsamhet.

Man satte upp mål och delmål och började arbeta med en rad leanverktyg, som 5S, som just handlar om ordning och reda, flödesanalyser, med mera. Alla icke-värdeskapande arbetsmoment skulle fasas ut. Arbetsplatserna och arbetsmomenten blev standardiserade och personalen certifierades för olika jobb.

Två i personalen fick en högskoleutbildning till leancoach, som Produk-

”Vi arbetar med öppenhet och transparens.”

tionslyftet arrangerar. I Produktionslyftet arbetar forskare och företag tillsammans med att driva förändringsarbete.

Resultatet blev att omsättningen ökade på en mindre fabriksyta, från 38 miljoner till 75 miljoner kronor. Omsättningen per anställd steg också. Inhyrning av personal sker inte ofta. Just nu har företaget en person som

är inhyrd från ett bemanningsföretag.

– Personalen är delaktig och kommer med förbättringsförslag, den jobbar aktivt mot kunderna och trivs bättre i dag, enligt våra enkäter. Sjukfrånvaron har sjunkit och är nu bara en procent av arbetad tid.

Varje måndag morgon är det personalmöte med gemensam frukost då personalen får reda på hur försäljningen går och annan viktig information om företaget.

– Vi arbetar med öppenhet och transparens för att skapa förutsättningar för personalen att känna sig delaktiga, förklarar Mikael Joki.

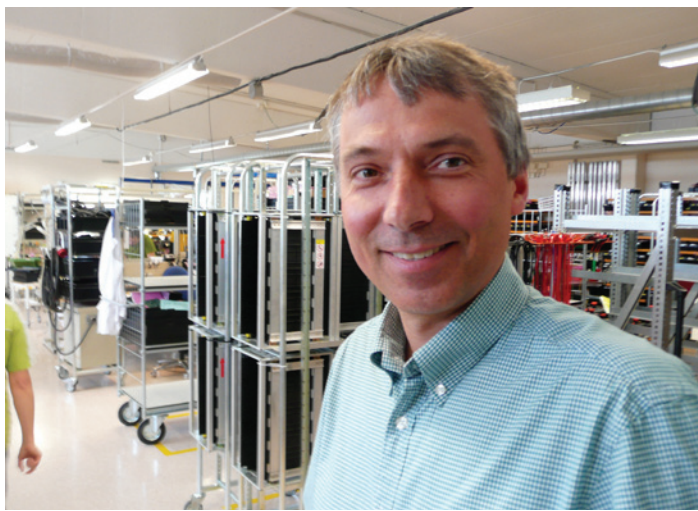
Personalen i fokus

Den egna leanmodellen innehåller en gemensam värdegrund med personalen i fokus. Värdegrunden har rubrikerna kunskap, tydlighet och engagemang.

– Den har jag inte satt ihop själv, hela personalen har varit delaktig. Under finslipningen åkte vi till Island och höll workshopar där. Vi arbetade också med layout för produktionssystemet i smågrupper så att projektet var väl förankrat.

– Vi vill ha högt i tak, klara mål och enkelhet, så det blir lätt att göra rätt. Personalens kompetens ska växa och vi ordnar både interna och externa utbildningar.

Förbättringsgrupper arbetar med förbättringsförslag och alla får en återkoppling på sina förslag. I arbetsgrupperna har man ansvar för produkten från början till slut och även för kvaliteten,



Målsättningen var att få personalen att bli delaktig i företagets utveckling, berättar vd Mikael Joki.

men det görs också kvalitetskontroller i form av stickprov.

Alla har överbryggande kompetens så att man aldrig ska vara utan folk. För att nya medarbetare ska växa in i företaget har man utvecklat en modell för kunskapsöverföring. Det finns också en innovationsstrategi, som alla känner till, inför framtiden och för att hitta nya uppdrag.

Företaget samarbetar med högskolan, gymnasium och grundskola i Eskilstuna. Två innovationsdoktorander från Mälardalens högskola finns i det samarbetet, liksom två masterstudenter, som skriver sina examensarbeten.

Mobilisera engagemang

Jens von Axelson arbetar åt Produktionslyftet med lean ute i företag. Han säger att om lean ska utvecklas väl handlar det om att kunna mobilisera medarbetarnas engagemang. Annars lyckas det inte.

– Det går inte att kritisera lean som fenomen, exempelvis sägs att ”lean is mean”, utan det handlar om hur chefer hanterar förändringsprocesser i företag. En hammare kan man använda både till att slå i spik och använda som vapen, säger han som en liknelse.

Lean är ett redskap för att effektivisera och öka konkurrenskraften. Perspektivet är inte bara ägarens utan också medarbetarnas, kundernas och samhällets.

– Elektronikpartner utvecklas och investerar i nya maskiner. Man har lyckats engagera personalen i arbetet med att faktiskt bygga framtiden tillsammans, säger Jens von Axelson.

Text och foto: Eva Ekelöf



Jimmy Hogbrink var först montör men utbildade sig sedan till civilingenjör och blev konstruktör.



Löpande band fungerar inte i all produktion.

Företagen kan välja hur de tillämpar lean

Lean har kommit för att stanna. Det går inte att stoppa den globala utvecklingen mot en rationellare produktion. Det gäller för fackföreningar och företag att organisera arbetet så att det passar in i leankonceptet – samtidigt som det uppfyller kraven på god arbetsmiljö.

Det är den övergripande slutsats Lena Abrahamsson kommit fram till när det gäller lean. Hon är professor i arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet och leder det nätverk med cirka trettio arbetslivsforskare, som studerar lean och andra rationaliseringsstrategier från Nordamerika och Japan.

– Mycket av leanforskningen har

handlat om definitionen av lean och införandet av lean i organisationer och företag. Konsekvenserna av lean för arbetsmiljön finns det inte lika mycket forskning om, även om det finns en del bra studier, enligt Lena Abrahamsson.

Fler branscher

När lean först infördes, under 1990-talet, handlade det mest om organisationen av produktionen i industrin. Den andra fasen, som pågår nu, är mer genomgripande än den första och den berör många fler branscher.

– Vi är nästan helt indoktrinerade av lean i dag. Det finns på dagis och sjukhus, överallt runt om oss, säger Lena Abrahamsson.

Men lean införs inte likadant överallt. Löpande band fungerar inte i all produktion. De flesta företag och organisationer väljer de aspekter av lean, som är möjliga för dem att införa.

Många talar om lean, men vad är det egentligen och hur skiljer det sig från andra strategier företagen har för att rationalisera sin produktion?

– Lean har två aspekter, den fysiska i uppläggningsen av produktionen, och den mentala som innehåller delaktighet och engagemang, säger Lena Abrahamsson.

I den fysiska produktionen handlar lean om att ta bort mellanlager, att arbeta ”just in time”, att producera rätt sak i rätt tid i rätt mängd, utan slöseri. Det sker genom att organisera

produktionen i ett flöde och att effektivisera dessa flöden. Och det sker genom att standardisera arbetet så att alla vet vad de ska göra.

–Kärnan i lean är standardisering och flödesorganisation – i det extrema fallet löpande band och väldigt standardiserade arbetsuppgifter ända ner på detaljnivå.

Mental effektivitet

Lean handlar också om att göra alla anställda mentalt engagerade i effektivisering och förbättringar.

–Då gäller det att visualisera, att göra produktionen transparent, så att alla ska se den.

Alla, inte bara cheferna, ska se sammanhangen, ha en överblick och förståelse för produktionen. I det som kallas daglig styrning ska alla vara delaktiga i vad som behöver göras för att nå målen, för att leverera rätt sak i rätt tid.

Förut pratade företagen om en rationaliseringsstrategi som hette PIA, att minimera produkter i arbetena, att binda så lite kapital som möjligt i produkter i arbete, och i lager. Lean är att gå ett steg till. Lean handlar om att minimera allt slöseri, att minimera allt bundet kapital, i varor, maskiner, redskap, att skapa ordning och reda i produktionen, att inte utföra onödigt arbete, inte gå för långa sträckor.

Precisionsbemanning

Jakten på onödiga kostnader handlar också om bemanningen. Många företag har ökat andelen tillfälligt anställda. Det gäller att optimera bemanningen för precis det arbete som finns att göra. En inriktning i industriföretag verkar numera vara att 30 procent av de anställda inte ska vara fast anställda. De ska vara tillfälligt anställda eller tas in via bemanningsbolag, så att företaget inte behöver dras med dessa kostnader i nedgångar.

–Detta är en extrem tillämpning av just in time-idén, säger Lena Abrahamsson.

Vad betyder lean för arbetsmiljön?



Lena Abrahamsson

Foto: Per Pettersson



Foto Andrew Howe

Teknik har en tendens att hamna hos männen.

Flera saker med lean kan vara positiva för arbetsmiljön, till exempel att det krävs att man städar upp på arbetsplatsen. Det leder till bättre arbetsmiljö, inte bara i varuproduktionen. Det kan också vara positivt

”Lean innebär att minska allt slöseri.”

att lean innebär att minska allt slöseri.

–Det är slöseri om folk blir sjuka på jobbet, det kostar pengar och det blir böligt. De som har ont producerar inte, säger hon.

Positivt kan vara att lean ofta innebär en delaktighet och en medverkan från en stor mängd av personalen, som får vara med och planera sin egen arbetsdag.

–De som är leanfrälsta, som är inne i en leantransformering, de rycks ofta med i euforin att lean är bra och roligt.

Det finns många val

Men lean är inte enbart positivt eller negativt. Företagen har många val att göra. Det finns möjlighet för företagen att använda lean på olika sätt.

–Företagen som inför lean kan välja att inte standardisera in på bara skinnen. Det gäller att inte driva det för långt, att inte plocka bort läran, att komma ihåg att människor och organisationer utvecklas om de

får tänka själva, säger Lena Abrahamsson.

Standardiseringsarbetet är ofta roligt, men när det är färdigt måste de anställda fortlöpande få vara med i utvecklingsarbetet, om arbetet ska förbli intressant.

Ger lean olika utfall för män och för kvinnor?

Med lean ökar standardiseringen och specialiseringen av arbetet. Arbetsuppgifter renodlas. Ibland leder det till en försämring för jämställdheten.

En del industriföretag har plockat bort teknikfunktionen från arbetslagen och gjort det till en specialfunktion.

–Teknik har en viss tendens att hamna hos männen. Det är bekymmersamt, för det har skapat en ny könsdelning, som inte fanns tidigare.

Starka killar i stället för teknik

Det finns studier i England, Frankrike och Belgien av hur man infört lean. Enligt dessa studier skapar lean mer specialisering, mer uppdelning av jobben, mer löpande band.

–I stället för att underlätta där det är tungt, anser man att det kostar pengar att införa teknikhjälpmedel. Då sätter man starka killar där och kvinnorna på lättare montering, som sliter på ett annat sätt på kroppen. I dessa fall blir lean en försämring för både män och kvinnor, säger Lena Abrahamsson.

Anna Holmgren



Foto: Lukas Patkan

Allas synsätt behövs för att företaget ska grönska.

Flera perspektiv bra för företag

En gemensam värdegrund bör finnas i botten när ett företag ska bygga upp engagemanget hos sina anställda. Företaget måste ta tillvara alla möjligheter som uppstår ute i organisationen. Enbart chefs perspektiv räcker inte i en globaliserad värld, anser Richard Berglund.

Han har skrivit en avhandling om hur man skapar engagemang på en arbetsplats och har listat tio faktorer som är betydelsefulla för att påverka viljan hos de anställda att engagera sig (se arbetsmiljöforskning.se). Nu fortsätter han tillsammans med sina kollegor arbetet med att ta fram en modell för hur en företagsledning ska arbeta med dessa tio faktorer. Syftet är alltså att locka fram engagemanget bland de anställda och skapa en stabil och engagerad företagskultur. AFA Försäkring stödjer forskningen.

Olika perspektiv

Modellen har en koppling till lean, men kan användas i alla företag, menar Richard Berglund. I enkäter och seminarier ska han ta reda på skäl och förväntningar, insatser och utdelningar, och vad resultatet blir.

Förutsättningarna för engagemang

uppfattas ofta olika hos ledningen och bland de anställda. Överlag blir perspektivet på verksamheten ett annat om man sitter i en central ledningsposition än om man befinner sig längre ned i hierarkin. De två perspektiven försöker han fånga och ställa mot varandra.

–Till exempel tenderar ledningen ofta att överskatta de egna insatserna och närvaron i organisationen. Den som är chef för 20 personer och är ute och pratar med två av dem, har inte varit närvarande för de övriga 18, säger Richard Berglund.

Omsorg och insatser

Inspirationen och tankegångarna kommer bland annat från lean.

–Leankonceptet kan användas på många olika sätt. Vi försöker argumentera för att medarbetarnas engagemang är en av förutsättningarna, säger han.

Med sin modell vill han göra tydligt för beslutsfattare och HR att ett företags utveckling kräver omsorg och insatser, där närvaro är en förutsättning. Vill man ha engagemang kräver det uthållighet. Modellen måste byggas upp under lång tid med konkreta åtgärder inom varje företag.

Forskningsresultat visar att det kan

vara lönsamt att ta vara på engagemanget hos personalen. Men det beror på grundinställningen i företaget och dess värderingar.

–För att organisationen ska fungera effektivt krävs en värdegrund och samsyn kring inriktningen, säger han.

För att få beslutskraft på alla nivåer, också i organisationens utkant, måste det finnas engagemang men också befogenheter.

Richard Berglund menar att företagen står inför ett paradigmskifte.

–Det kan jag bara spekulera om, men det måste finnas en ökad lokal beslutsförmåga inför det informationsflöde och de förändringar som sker allt snabbare. Globaliseringen gör oss beroende av aktörer långt borta och det kan medföra en potentiell risk.

I Skandinavien finns en basdemokrati med ett icke-auktoritärt synsätt och det skulle kunna vara en styrka i utvecklingen, anser Richard Berglund.



Richard Berglund

Foto: Privat

Eva Ekelöf



Carema är ett av storföretagen på den privata tjänstemarknaden.

Konkurrens ett sätt att minska kostnaderna

–I Sverige ser vi en förändring från en förtroendekultur till en kontrollkultur, säger Elisabeth Sundin. Hon är professor i företagsekonomi på Helix vid Linköpings universitet. Där leder hon studier av omvandlingen av den offentliga sektorn och dess effekter på småföretag.

Rationaliseringar inom den privata tjänstesektorn präglas av vad som händer när kommunerna konkurrensutsätter städning och andra verksamheter. När privata företag ska sköta tjänsterna ökar behovet av rationaliseringar för att få en lönsamhet i verksamheterna.

Malin Tillmar är företagsekonom med inriktning på småföretagande i den globala ekonomin.

–Hur marknaden fungerar blir avgörande för arbetsvillkoren i de privatiserade branscherna, säger Malin Tillmar, biträdande enhetschef på Helix.

Helix ska utläsas Helix Vinn Excellence Centre. Det är ett flervetenskapligt forskningscenter vid Linköpings

”En viktig del handlar om kontroll av arbetet.”

universitet, som arbetar med arbetslivsfrågor utifrån ett partnerskap mellan universitet, industri, offentlig sektor och arbetsmarknadsorganisationer.

En viktig del av rationaliseringarna i den nya tjänstesektorn handlar om

kontroll av arbetet. Det finns digitala kontrollsystem där de anställda ska knappa in varje arbetsmoment de gör.

Arbetet mer detaljstyrt

Förändringen från förtroendekultur till kontrollkultur beror enligt forskarna inte bara på den tekniska möjligheten att kontrollera de anställda.

Det beror också på att det kommit in andra ledningsmetoder via de internationella storföretagen. Inom städning finns ett exempel.

–Tidigare förutsattes en städskas klara av sitt arbete på ett professionellt sätt, i dag är arbetet mer detaljstyrt. Ledningen ökar kontrollen över arbetet för att minska ledtider och slack i systemen, säger Malin Tillmar.

Nackdelen för företagen med ökad kontroll är att det ger företagen

ökade transaktionskostnader, alltså ökade kostnader för den tid det tar att administrera kontrollen. Nackdelen för de anställda är att de blir detaljstyrda.

Precisionsbemanning

Ett annat sätt att rationalisera inte bara i tjänstesektorn, är att företagen försöker undvika att betala för arbetstid som inte är effektiv.

–Det gäller att minimera processer som inte är värdeskapande, säger Elisabeth Sundin.

Det kan handla om att ha färre anställda och att anställa extra personal under högsäsong. Det kan också handla om att hyra in personal från bemanningsföretag.

Några exempel hon nämner är snabbmatsrestauranger där anställda får betalt bara om det finns kunder. Eller att man förkortar personalens kaffepauser, eller tar bort tiden för samtal mellan personal och patienter.

Specialisering och standardisering av arbetet är andra metoder för effektivisering, som tillämpas även i tjänstesektorn.

–Specialisering kan vara bra för de anställda när de blir en del i kärnverksamheten, till exempel städning, i stället för att som tidigare vara en bisyssla inom en skola, säger Elisabeth Sundin.

Konkurreras snabbt ut

De två forskarna har studerat privatiseringen i kommunerna ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Under privatiseringen bildas många små företag, men de konkurreras snabbt ut av stora företag i de kommunala upphandlingarna.

–Det har funnits en ledningsstrategi i många kommuner att sänka kostnader genom att lägga ut tjänster på konkurrensutsatta marknader med privat service, säger Malin Tillmar.

Det är inte bara kommunerna som sänker sina kostnader genom att sälja ut tjänster. Även storföretagen i den privata tjänstemarknaden lägger ut delar av sin verksamhet till underleverantörer, till exempel skötseln av ett

vårdhem eller driften av en restaurang.

–Tjänstesektorn utsätts för en enormt snabb oligopolisering, säger Elisabeth Sundin. Den verksamhet som privatiseras från kommunerna är nog den sista småföretagsmarknaden.

Ett oligopol är en marknad där det bara finns några få säljare.

Finns det bara en enda säljare är det ett monopol.

Städerskorna som försvann

Elisabeth Sundin har studerat vad som hände när Linköpings kommun privatiserade sin städning. Rapporten heter "Städerskorna som försvann" (E Sundin, G Rapp, ALI, 2006).

I början av 1992 fanns det 500 städare anställda i kommunen. 90 procent av dem var kvinnor. Fem år efter privatiseringen var bara 35 procent av dessa kvinnor i arbete eller studier.

Enligt forskarna omtalades den kommunala städningen i Linköping före privatiseringen som ineffektiv.

–Men det synsättet kan ses som snävt och orättvist. I praktiken används kommunens städenhet också på ett sätt som har drag av arbetsmarknadspolitik. Enheten producerade inte bara städning, utan också omsorg och sysselsättning. Efter omvandlingen skars de delarna bort och en koncentration gjordes till städning, säger Elisabeth Sundin.

–Att privatisera blev ett sätt att sänka kostnaderna och att ompröva städutförandet. Kommunen lade ut en stor del av städningen på ett företag som bildats av en tidigare städledare i kommunen.

–Det framställdes som att arbetsmiljön skulle bli bättre för personalen om de startade eget, säger Elisabeth Sundin.

Kommunen behöll en del av städningen, men 1999 ombildades det till ett personalägt städföretag. När städningen utsattes för konkurrens blev lönerna lägre, arbetstakten hårdare



Äldrelotsar hjälper de äldre att välja bland tjänsterna.

och de få cheferna fick ett splittrat och tungt arbete på det personalägda företaget.

De nya städföretagen försökte sänka kostnaderna, öka sin kompetens och få en bättre miljöprofil. Men den starka konkurrensen i branschen ledde till en svår ekonomisk situation för dem.

–Vi såg städerskor som var nöjda, men lika ofta såg vi de som var frustrerade när de hade svårt att få lönsamhet i verksamhet och när deras företag förlorade upphandlingar, säger Elisabeth Sundin.

Fem år senare var flertalet män i det personalägda företaget i arbete eller studier, men endast 35 procent av kvinnorna. Nio procent var arbetslösa. Det privatägda företaget klarade sig längre. Sex år efter start hade företaget 250 anställda. Liksom det personalägda företaget satsade det privata på en effektivare och mer miljövänlig städning.

För att lyckas på marknaden måste kunderna sättas i centrum. Ville de ha kvällstädning skulle de få det, även om det ledde till

splittrade scheman och många deltider för de anställda. Kunderna ställde krav på allt fler tjänster och det i sin tur ställde allt större krav på finansiering och kunskaper inom företaget.

2001 såldes det privata städföretaget till ett internationellt städföretag i branschen.

Anna Holmgren



Malin Tillmar

Foto: Anna Holmgren



Elisabeth Sundin

Foto: Anna Holmgren

Foto: Abel Varela



–Våra priser låg skyhögt över konkurrenternas, säger Malin Bodén.

Sålde städningen för att slippa prispressen

Sköna maj slår ut i blom och maskrosorna växer så det knakar. Gräsmattor ska klip-pas, blommor planteras, staket målas och klotter saneras. Det är högsäsong i utemiljöbran-schen.

–Allt exploderar i naturen så här års. Och vi ser till att det blir nyklippt, rent och snyggt, säger Malin Bodén, vd för företaget Centric Service AB i Linköping.

Vägen hit har varit lång. Malin Bodén startade ett eget litet städföretag 1992 när hon bara var 21 år gammal. Hon hade blivit övertalig på ett ”gigan-tiskt” företag i fastighetsbranschen,



Ska rensas bort.

där hon arbetade på kontoret. Till en början var hon egenanställd, men hennes lilla företag växte och bestod snart av 35 anställda, varav de flesta jobbade med städning.

När kommunen beslutade att lägga ut sin städning på entreprenad deltog

Centric Service AB med anbud, men billigare företag konkurrerade ut dem.

–Våra priser låg skyhögt över konkurrenternas, eftersom vi ville ha betalt för all den tid städarna lade ner. I stället valde vi att städa åt privata företag. De pressar inte priserna lika hårt i sina upphandlingar och de är inte lika styrda som kommunens, säger Malin Bodén.

Sålde hellre än pressade löner

Hennes företag hade högre löne-kostnader än konkurrenterna, efter-som hon såg lokalvården som ett yrke med välutbildad, heltidsanställd personal.

–Det gäller att ha kloka medar-be-tare som tar ansvar för sina uppgifter,

och aldrig lämnar ett jobb halvdant, säger Malin Bodén.

När ett större städföretag ville etablera sig i Linköping och erbjöd Malin Bodén att köpa städdelen av hennes företag bestämde hon sig för att slå till.

–Vi fick välja mellan att sälja eller prisprensa våra tjänster genom att låta de anställda göra allt dubbelt så snabbt. Nej tack, då var det bättre att sälja, säger Malin Bodén.

Från hantverk till maskiner

Kvar blev ett litet företag med fem anställda med inriktning på yttre miljö, främst klottersanering.

I dag består företaget återigen av drygt 30 anställda, har verksamhet i Linköping, Göteborg, Södertälje och Jönköping. Företaget omsätter över 40 miljoner kronor om året med att sälja tjänster som fastighetsskötsel, renhållning, gräsklippning, snöröjning, måleri förutom klottersanering.

Redskapen är inte längre skurhink, sopsäck och golvmopp. I företagets garage, på gårdsplanen och i verkstaden finns plats för gräsklippare, plogbilar och traktorer.

Arbetet planeras i detalj med hjälp av ett digitalt ordersystem. Det finns också gps i snöplogar och andra maskiner, som gör att företaget kan optimera körrutorna till exempel vid snöröjning.

–Det är rationellt att företaget vet vad som händer på vägar och i parker, säger hon.



Foto: Centric AB

Redskapen är inte längre skurhink och golvmopp, utan tunga maskiner.

Om till exempel två plogbilar är i Södertälje kan ledningen se vilken bil som är närmast om det är fler vägar som ska plogas. Färdiga jobb fotograferas, för säkerhets skull.

–Om en kund klagar kan vi visa att vi har skött vårt uppdrag.

Låg sjukfrånvaro

De flesta anställda är män och jobbar heltid, undantaget är högsäsongerna. Då anställs tillfällig personal till exempel för att klippa gräs eller skotta snö. Alla får en introduktionsutbildning, även dessa tillfälligt anställda. Säkerheten och arbetsmiljön på

företaget följs upp och alla avvikelser rapporteras.

–Vi ser att ju bättre vi mår, desto bättre presterar vi. Och vi har väldigt låg sjukfrånvaro, säger Malin Bodén, som själv jobbar långa dagar när det behövs.

–Det är viktigt att delegera arbetsuppgifter. Ett mål jag har är att företaget ska fungera även om jag är bortrest.

Redan veckan därpå ska hon resa till Lissabon och träffa Exportrådet för att undersöka marknaden i Portugal.

Anna Holmgren

EU-kampanj för samverkan om arbetshälsa

Europeiska arbetsmiljöbyrån har startat en ny tvåårskampanj: "Samverkan för att förebygga". Den ska leda till minskad ohälsa och färre skador på arbetsplatser i Europa, genom ökad delaktighet bland anställda och hälsoaktivt ledarskap.

Även om europeiska arbetsplatser har blivit säkrare och hälsosammare, inträffar årligen 6,9 miljoner arbetsplatsolyckor och miljontals arbetsrelaterade sjukdomar. Priset för detta är ofattbara 490 miljarder euro per år, mer än hälften av EU:s räddningsfond för finanskrisen. Så det handlar om stora pengar, men även

mycket mänskligt lidande, förklarar arbetsmiljöbyrån.

László Andor är EU-kommissionär med ansvar för sysselsättning och socialpolitik. Han pekar på att kampanjen Samverkan för att förebygga passar väl in i temat för europeiska arbetsmiljöåret 2012: Aktivt åldrande.

Mer medvetna anställda

–En god arbetsmiljö ger även minskade kostnader genom färre olyckor, mer medvetna anställda som är mer produktiva med lägre frånvaro och personalomsättning, säger han.

–Bästa resultatet får man om anställda och chefer samarbetar, säger Christa Sedlatschek, som är direktör

för arbetsmiljöbyrån. Därför ligger fokus på att cheferna engagerar sig aktivt och att de anställda söker samarbete med cheferna.

Forskning visar, enligt arbetsmiljöbyrån, att gott ledarskap och arbetstagarmedverkan är avgörande för ett framgångsrikt hälso- och säkerhetsarbete. Då är det tio gånger mer sannolikt att företag har dokumenterad arbetsmiljöpolicy.

Kampanjen fortgår under två år och avslutas i november 2013 med ett sammanfattande toppmöte om Ett hälsosamt arbetsliv.

Läs mer om kampanjen och följ den på nätplatsen www.healthy-workplaces.eu

Torbjörn Uhlin

Gemensam vision gör att mångfald blir vinst

Mångkultur i ledningsgrupp och styrelse ger i sig inte någon fördel, utan tvärtom blir det ofta sämre resultat. Men med en gemensam vision kring mångfalden blir effekten tvärtom ökad lönsamhet och bättre arbetsmiljö, visar Timurs Umans i en unik forskning.

Forskning om mångkultur inom ledarskap och effekten av detta är mycket sällsynt i såväl Sverige som utomlands. När Timurs Umans, universitetslektor vid Högskolan Kristianstad, startade sin forskning 2003 fanns två studier i världen. Numera är de sju stycken, en av dem är hans egen "Effekten av mångfald i företagsledningar".

Den lade han fram vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, i mars i år.

Mångkulturell själv

Timurs Umans har själv gjort en mångkulturell resa. Han har vuxit upp i Lettland, men sedan studerat och arbetat i olika delar av världen som Ukraina, USA, Estland. Han arbetade i ett par företag i Lettland med blandat letter, rysstalande letter och lettiska judar (som han själv är). I ena företaget fungerade det bra, i det andra var mångfalden splittrande.

Det födde intresset att studera mångkultur i ledningsgrupp och styrelse.

Forskningen bygger på studier av finansiella rapporter från 239 svenska börsbolag. Det har följts av enkäter till 89 av dem. Dessutom har Timurs Umans intervjuat ledningsgrupperna i två svenska företag i Lettland.

Virrvarr utan mål

Läget i styrelser och ledningsgrupper i svenska företag är ganska gott, nästan var fjärde medlem i dem har utlands-



Foto: Torbjörn Uhlin

En affärsstrategi krävs för god effekt av etnisk mångfald, säger Timurs Umans.

bakgrund, från att ha varit total dominans av äldre svenska herrar.

– En alltmer etnisk mångkulturell marknad slår igenom, liksom en ökad globalisering i affärerna, säger Timurs Umans. Dessutom kommer tredje generationens invandrare, som

”En alltmer mångkulturell marknad slår igenom.”

är uppvuxna i Sverige, in i arbetslivet på ett naturligt sätt. De kan svensk kultur, och tar även med sig en annan.

Den svenska konsensusmodellen att alla ska vara överens har varit stark under många år, och där kan mångfald ställa till det. I flera kulturer ser man konflikt som normalt.

Gemensamma riktlinjer

– Det finns ett negativt samband mellan kulturell mångfald och lönsamhet. Utan att man har gemensamt fokus blir det lätt ett virrvarr i arbetsgrup-

perna och slack i arbetet, säger Timurs Umans. Referensramarna är inte samma, inte heller sättet att kommunicera.

Det märks i skillnader mellan kollektivistiska och individualistiska organisationskulturer, där den första bygger på gemensamma riktlinjer där alla oavsett kultur strävar åt samma håll, medan den andra leder till tävlingar om vem som är bäst.

– Tävlrar man hamnar målet för företaget i bakgrunden, säger Timurs Umans. Däremot, om man lägger till en gemensam vision och den får genomsyra både ledningsgrupp och styrelse, leder det till att lönsamheten tydligt ökar, liksom en mer hälsosam arbetsmiljö.

Då kan alla känna motivation att utveckla sig och företaget, därför att även de med annan etnisk grund kan räkna med att de har ett värde.

Ledningsgruppen är symbolen för företaget, och att man kan nå toppen oavsett kultur ger en positiv utveckling i hela organisationen.

Torbjörn Uhlin



Ett integrerat ledningssystem med kvalitet, miljö, arbetsmiljö och personal som ingredienser ger effektivare produktion.

Äkta delaktighet i levande styrning

Bildelstillverkaren Autotube i Varberg har integrerat kvalitet, miljö, arbetsmiljö och personal i ett gemensamt ledningssystem. Det ger effektivare produktion, men ställer höga krav på personalens delaktighet.

– Delaktigheten är äkta nummer, anser huvudskyddsombudet Markus Tunberg.

Det är full fart i Autotubes verkstäder i utkanten av Varberg. Här märks inget av en skakig bilindustri, kanske för att huvudkunden är Ford som

har stora behov av bildelar. Produktionen går för högttryck. Det kröks rör här och svetsas där, hål borras i luftrör medan ett antal bränslerör monteras ihop. För några år sedan fick ett trettiotal anställda gå, nu är det säkrare kort för de anställda.

Platt organisation

Autotube har förändrats från ett traditionellt linjestyrt och byråkratiskt företag till en platt arbetsorganisation

där alla är involverade i utvecklingsarbete och den dagliga produktionsprocessen.

”Nu är det säkrare kort för de anställda.”

– Det fungerar tack vare ett integrerat ledningssystem i vardagsbruk, säger Mats Carlberg, IT-

och kvalitetschef. Det är ett bra stöd för strukturen i arbetet och numera hamnar inget mellan stolarna.

Arbetet utförs i fyra produktionsområden med arbetslag som leds av en produktionsledare och tekni-

Alla finns fysiskt på sitt arbetsområde i fabriken, produktionsledaren och teknikern har kontoret där. En gång i veckan hålls ett informationsmöte om läget för produktionen, där kvalitet, miljö och arbetsmiljö tas upp ihop med inleverans och försäljning.

Produktionsledningen består av produktionsledare, produktionschef och en företagsledningsgrupp med funktionschefer och vd. Det är således bara två nivåer på organisationen, vilket förenklar hanteringen av ledningssystemen.

Varje arbetslag har ronder med arbetsmiljööversyn en gång i kvartalet, utförd av ett skyddsombud och produktionsledaren.

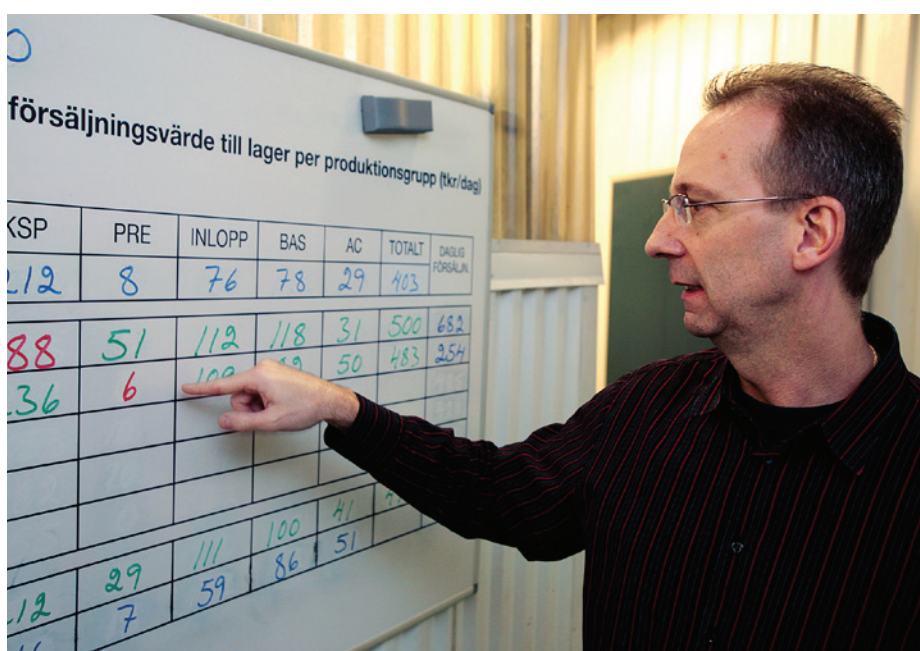
Den gör handlingsplaner för av-
vikelser och stämmer av arbetslagens
handlingsplaner utifrån medarbe-
tarenkäter.

Alla har skydd

Arbetet med arbetsmiljön märks tydligt när man besöker fabriken, och vandrar i produktionslokalerna. Det är lätt att föra samtal, inget större oljud av slipande, borrande och skärande maskiner.



Foto: Anders Hesslegård



Alla har dock skydd, öronproppar eller hörselskydd, och skyddsskor.

–Medvetenheten har ökat, i takt med att operatörerna har fått utbildning och ökat ansvar, säger Markus

Tunberg. Allt fler rapporterar tillbud, allt fler går in i kvalitetsarbetet och har synpunkter på miljön.

Arbetet med ledningssystemen har pågått under flera år, och har följts av utbildningar av all personal. Systemen

ska finnas tillgängliga alltid, alla ska hitta information och ge förslag till förbättringar.

Varje arbetslag har sin handbok som man jobbar mot och förändrar i. Oftast är det teknikern som uppdaterar informationen där. Handboken är vid maskinerna, och en processhandbok är gemensam för hela produktionen. Dessutom kan man läsa om produktionssläget vid ingången på informationstavlor, liksom om kvalitets- och arbetsmiljöarbetet.

Varannan vecka genomförs mini-revisioner, där man kollar instruktionernas aktualitet, att arbetsplatsen håller den standard som krävs, att

tavlorna har aktuell information, att det är ordning och reda. Där ingår syn av miljö, arbetsmiljö och kvalitet var för sig och tillsammans. Årligen görs en större revision, som utförs av externa revisorer och behandlas av företagsledningen.

Ett större engagemang

–Vi har minskat kassationen kraftigt tack vare den medvetenhet som systemen ger, säger Mats Carlberg. Det ger ju en effekt för miljön och minskar kostnaderna.

–Att undvika att göra om ger även en bättre arbetsmiljö, eftersom man slipper stressen av att ständigt tvingas

”Delaktigheten är äkta.”

backa arbetet mitt i den löpande produktionen.

–Vi har inte heller något centralt kvalitetsorgan, utan det ansvarar produktionslagen för, och de har ansvar mot kund. När kunden kommer på besök är det teamet som denne får möta.

Att tillfredsställelsen är större



Medvetenheten har minskat kassationen kraftigt, säger Mattias Thunberg, huvudskyddsombud.

bland de anställda vet man genom medarbetarenkäter. Det har gett en ökad trivsel och ett större engagemang, men även en förståelse för såväl kvalitet som miljö och arbetsmiljö.

–Förr tillfrågades aldrig operatören

när arbetet skulle förändras eller en ny maskin skulle införas, säger Markus Tunberg.

–Numera är det självklart att vi ska ingå i arbetsgrupper för förnyelse av verksamheten. Delaktigheten är äkta. Torbjörn Uhlin



Foto: Anders Hesselgård

Nyttan viktigare än certifikatet

Integrerade ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö ger bättre styrning av verksamheten. Men det får inte stanna vid administration. Framgång kräver delaktighet och engagemang på alla nivåer i företaget, transparent systematik och eldsjälar.

–Det måste gå från ett fossilt till ett levande system, säger Gabriella Östlund på IVL Svenska Miljöinstitutet. Nyttan ska vara viktigare än certifikatet.

Systematik i styrningen av affärer, kundnytta, effektivitet och kvalitet i produktionen är ofta en självklarhet. Någon form av formella eller informella ledningssystem är ett måste för att driva ett företag.

Integrerade ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö är alltmer i ropet. Det är system som företag utvecklar och som styr inte bara kvalitet eller miljö eller arbetsmiljö,



Ann-Beth Antonsson, Gabriella Östman och John Sjöström.

utan tar ett helhetsgrepp på verksamheten.

Många ser direkt vinsten av samordning. En del ser främst byråkratin.

–Några fastnar i de krav som ställs och hur de formuleras. Det är viktigt att själv beskriva vad man vill uppnå med sitt ledningssystem, vilka krav kunderna ställer och vad systemet ska

Foto: Charlotte Nilsson

motsvara, säger Ann-Beth Antonsson, som drivit forskningsprojektet tillsammans med Gabriella Östlund och John Sjöström.

Arbetsmiljön blir synlig

Med stöd av AFA Försäkring, Stiftelsen IVL och en referensgrupp med Teknikföretagen, Industriarbetsgivarna, IF Metall, Prevent och forskare från Mälardalens högskola har de utvecklat en metod för att studera integrerade system och valt ut fem företag som goda exempel: ett stort verkstadsföretag, en mindre verkstad, ett betonggjuteri, ett företag inom industriservice och en processindustri.

De har gjort djupstudier på företagen, som har olika grad av integrerade ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Det är påtagligt att arbetsmiljöfrågor vinner på integrering av system eftersom arbetsmiljön blir synlig. Ofta styr kundnyttan, och kunderna ställer krav på kvalitet och miljö, men sällan på arbetsmiljön.

De fem företagen har ambitionen att hela systemet ska bidra till verksamhetsnyttan med dagliga rutiner för rapporteringar av avvikelser, arbetsmiljöproblem, ständiga förbättringar och produktionsnyttan.

Allas deltagande

Nyckelfaktorer för att skapa och bibehålla ett levande ledningssystem är att hela organisationen är involverad och medveten om nyttan av det. Alla arbetar med systemet, rapporterar om avvikelser och riskbedömningar, och insatser följs upp.

Chefernas engagemang är av centralt värde, liksom att ledningen ger sitt uttalade stöd och är långsiktigt delaktig. De som har intervjuats är KMA-chefer (kvalitet, miljö, arbetsmiljö), produktionschefer, skyddsombud och anställda.

– Eldsjälar är viktiga, de som tar ansvar, lyssnar på användarna men också tjarar och ständigt följer upp, säger John Sjöström. De kan finnas på alla nivåer, och de säljer in systemets delar, skapar förståelse genom utbildning och övertygar om att man ska testa.

Men eldsjälar räcker inte. För att systemet ska fungera väl, behöver många anställda vara engagerade. Organisationen måste ha en viss mjukhet för att stödja processen. Man ska

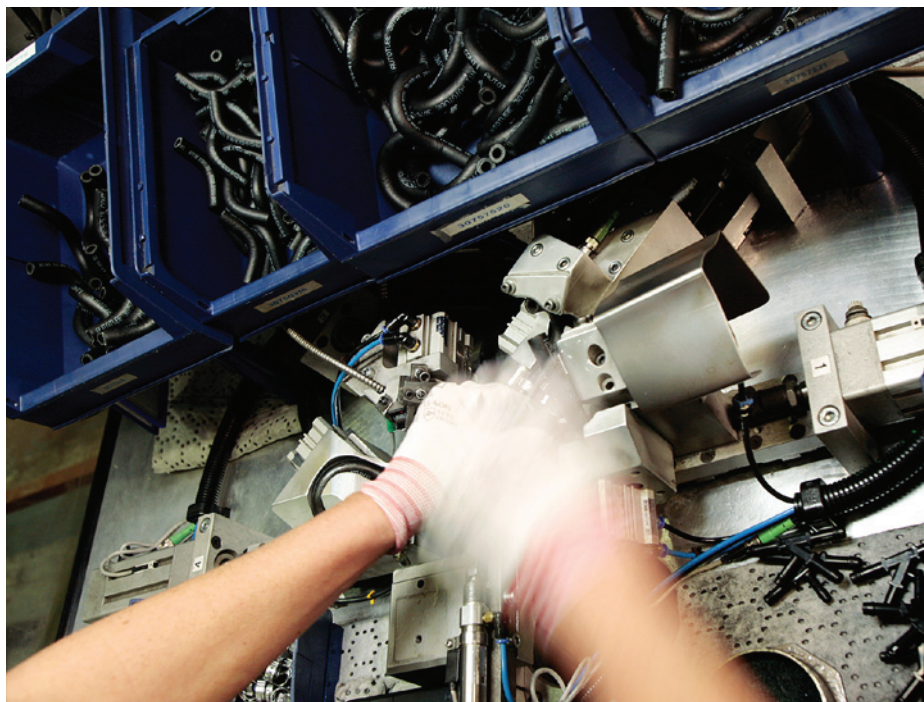


Foto: Anders Hesselgård

Ledningssystemen måste förändras – från fossila till levande system.

känna att man får testa nya vägar, kan säga ifrån och ifrågasätta. Att man blir tagen på allvar. ”Kan vi prova ett annat sätt?” ”Javisst, blir det bättre så ändrar vi i systemet”.

– Eller om man säger att man får ont av jobbet. Då möts man av ett ”då ändrar vi på det, säg till om det känns bättre efteråt”, berättar Gabriella Östlund om ett annat exempel hon hört. Att bli lyssnad på, att

”Eldsjälar är viktiga, de som tjarar och följer upp.”

synpunkter och förslag tas på allvar, är viktigt eftersom det ökar anställdas tilltro till systemet.

Minskad sjukdom

Fallgroparna är brist på tid för utvecklingsarbetet, när man prioriterar det dagliga arbetet. Riskanalyser som inte följs upp känns meningslösa. Svåra system orkar många inte med.

– Även överbelastade chefer kan bli ett hinder, säger John Sjöström. Liksom om ledningssystemet upplevs som ett kontrollsystem eller om rutinerna blir viktigare än sakkunskap.

Exempelvis är det viktigt att skyddsombuden får fortsatt stark funktion utifrån sin ursprungliga uppgift, även om arbetsmiljö kommit på var mans bord.

Alla fem företag vittnar om hur

lönsamt arbetssättet är när det börjar fungera i vardagsarbetet.

– Allmänt minskar sjukdomstalen, liksom stress och trötthet, säger Gabriella Östlund. I stället ökar välbefinnandet och trivselen, och man lär sig att hantera stress och skydda sig mot olyckor och skador.

Arbetsmiljöarbetet fungerar

John Sjöström berättar om ett huvudskyddsombud som nämner ett femtontal olycksfall med snubbling och fall som analyserades, och gav förändringar i arbetssättet. Året efter var de nere i noll.

– Han menade att nu äntligen fungerar det systematiska arbetsmiljöarbetet på företaget, det man haft problem med att införa tidigare.

Systemen måste byggas upp utifrån företagets vision, affärsidé, grundläggande värderingar och riktlinjer. Men sedan måste erfarenheterna från ledningssystemet få påverka vision, affärsidé med mera.

– Då blir arbetsmiljön tagen på allvar, liksom kvalitet och miljö. Det ger även en kundnytta, inte enbart för att man kan stoltsera med ISO-certifieringar utan för att det levande ledningssystemet är bra både för produktionen och för de anställda, säger John Sjöström. Då har fossila system blivit en levande, hälsosam och lönsam del av företaget.

Torbjörn Uhlin

Kreativa arbetsplatser är samtidigt friskare

Anställda som arbetar på en kreativ arbetsplats upplever mindre stress och har en bättre hälsa. Ju mer kreativitet, desto bättre arbetsmiljö. Det finns tydliga samband, visar lektor Farida Rasulzada vid Institutet för psykologi, Lunds universitet, i sin forskning.

Alla människor är kreativa till sin natur. Att hindra denna egenskap kan ge problem för både den anställda och arbetsplatsen. Utifrån ett hundratal chefsstudier på arbetsplatser på kommunala enheter, högteknologiska företag, försäkringsbolag och reklambyråer, visar Farida Rasulzada att motsatsen gäller: Kreativa arbetsplatser erbjuder hälsa och arbetsglädje.

En kreativ arbetsplats välkomnar nya idéer, ger finansiellt stöd och personlig uppmuntran till utvecklingsarbete. Den tillåter misslyckanden och bryr sig om medarbetarnas sociala situation. Viktigt är att ange mål och sätta motiverade gränser, men även att omsätta idéerna i nya produkter eller metoder.

Frihet och kontroll

Balans mellan frihet och kontroll skapar en mogenhet. För mycket frihet ger ofta för många bollar att hålla i luften, vilket försämrar kreativiteten. Tydlighet är viktigt, men övertydlighet begränsar kreativiteten.

–Man ska klart se mål och visioner, och där kunna ta sin egen väg, säger Farida Rasulzada.

Typiskt för en kreativ arbetsplats är att personalen vågar misslyckas, och att det finns många mötesplatser mellan olika slag av kompetens. Mångfald har ett centralt värde. Men då måste man träna samarbete, för reella möten utifrån sina olika värden.

Det ska även finnas plats för humor och en lekfullhet till att få testa nya idéer, med god tid för tester, utvär-



Foto: Torbjörn Uhlin

–Jag brinner själv för det skapande arbetet, säger Farida Rasulzada.

dering och reflektion. Sådant skapar engagemang och motivation. Ju fler olika erfarenheter som möts, desto bättre kreativitet.

Forskningen visar entydigt att kreativa arbetsplatser är mer hälsosamma. Det höjer engagemanget och motivationen. Minskad sjukfrånvaro ökar lönsamheten, med mindre kostnader och högre produktivitet med bättre kvalitet.

–Jag brinner själv för det skapande

”Typiskt för kreativa arbetsplatser är att man vågar misslyckas.”

arbetet, och att det ska gälla varenda en på arbetsplatsen. Tyvärr har dagens arbetsplatser ofta hög arbetsbelastning och brist på resurser som tid, säger Farida Rasulzada.

Destruktiv kannibalism

Kreativ växt motverkas bland annat av destruktiv kannibalism, där man stjälar andras idéer och dödar deras en-

gagemang för att växa själv på deras bekostnad.

Andra motväxter är påminnelser om ”att inte uppfinna hjulet igen”, och Jantelagen som hindrar folk att ta initiativ och testa nytt. Där måste ledningen ge sitt fulla stöd och belöna förslag, menar Farida Rasulzada.

–Varför inte starta en kreativitetetsrörelse på arbetsplatsen, föreslår hon. Alla får ta initiativ till vad som helst när som helst, och ledningen uttalar vikten av detta.

Kreativiteten ger en klart förbättrad arbetsmiljö, genom att arbetet blir öppnare och söker nya vägar som ska vara mindre slitsamma. Det har visat sig att en stor del av kvalitativa brister beror på avsaknad av motivation, vilket även ger en ökad kostnad för företaget.

Torbjörn Uhlin

Länken nedan går till ett test med tio frågor för att mäta organisationens kreativa potential. Kolla hur läget är på din arbetsplats. www.farida.se/kreativt_test_Farida.pdf

I Finland kostar dålig arbetsmiljö

Siffror väger tyngst. Ekonomiska argument höjer temperaturen för arbetsmiljöfrågorna i styrelserummen. Det vet man i Finland, där arbetsgivarna står för stora delar av de kostnader som dålig arbetsmiljö för med sig. Det finska Arbetshälsoinstitutet bedriver forskning och i företagen ligger arbetsmiljön på styrelseborden.

På Arbetshälsoinstitutet i Helsingfors är forskningschefen Guy Ahonen också professor i företagsekonomi. Han kom från Handelshögskolan till institutet för tre år sedan för att göra ekonomiska analyser av arbetshälsan, alltså sambandet mellan ekonomi och arbetsmiljö.

–Det är inte alltid investeringar i arbetsmiljö lyckas och lönar sig, men det är alltid bättre att förebygga än att ingripa när skadan är skedd, påpekar Guy Ahonen.

Ekonomi ser annorlunda ut i Finland jämfört med Sverige. En finsk arbetsgivare tjänar mer på att ha en frisk och välmående personal. Arbetsgivaren betalar en del av en anställds förtida pension, om den beror på arbetet.

Storleken på procentsatsen beror

”Det handlar om att översätta god arbetsmiljö till siffror.”

på hur stort företaget är. Premien till arbetsskadeförsäkringen betalas efter hur många skador man har i företaget och företaget står för en del av kostnaderna för rehabiliteringen. En del av sjuklönen betalar också arbetsgivaren. Det blir därför intressant för en arbetsgivare att minska arbetsskadorna för att hamna i en annan, billigare premieklass och att förhindra förtida pensioneringar och hög sjukfrånvaro.

Investeringar ger avkastning

Arbetsförmågan är ett aktuellt begrepp. Arbetshälsoinstitutet har utvecklat ett arbetsförmågeindex,



Foto: Torbjörn Uhlén

– Det är mer lönsamt för ett företag att få ner sjukfrånvaro än att höja omsättningen, säger Thomas Westerholm.

WAI, som är validerat och spritt, både i Finland och utomlands. Det består av en enkät med tio enkla frågor. Det finns också en term, ”managing working ability”, som innebär att företagshälsovården kontinuerligt mäter och gör insatser för att förbättra de anställdas arbetsförmåga. Det finns en rad goda exempel, både i industrin och i den offentliga sektorn, som visar att satsningar på arbetsmiljö, de anställdas hälsa och välbefinnande, ger höga avkastningar tillbaka till företaget.

I fallet Metso, ett företag som tillverkar skogsmaskiner, gav sådana insatser en nytta som motsvarade en ökad omsättning i företaget på 20 procent.

Arbetsmiljön i siffror

Arvi Parvinen var företagsläkare vid Metso. Nu är han delägare i ett konsultföretag, Hoffmannco, som arbetar med att hjälpa företag att sänka sina kostnader.

Paula Liukkonen, docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet, hade ordnat ett seminarium för svenskar hos konsultfirman. Jan Schugk, arbetsmiljöansvarig i Finlands motsvarighet till Svenskt näringsliv, berättade att cirka 80 000 personer går i pension varje år. Av dem är det en tredjedel som går i förtid på grund av arbetet. Även Finlands befolkning

åldras och det betyder att fler måste arbeta längre.

Arbetsmarknadens parter har gått ihop i ett program där målet är att företagsledningarna ska bli medvetna om vikten av god arbetsförmåga. Genom att registrera och samla in information om relevanta kostnader, att dokumentera investeringarna i hälsa och arbetsförmåga och att utveckla metoder för att använda hälsa och välmående som ett verktyg i företagets styrning ska man uppnå målet.

Thomas Westerholm från Hoffmannco menade att det handlar om att översätta kunskapen om vikten av god arbetsmiljö till siffror för den högsta ledningen. Därför hade Hoffmannco kopplat in en revisor från ett stort, internationellt revisionsföretag, som räknar på kostnader och vinster.

Revisorn hade räknat ut att bland 62 företag med totalt 84 000 anställda kostade de icke värdeskapande aktiviteterna 2,6 miljarder euro i löner om året, inklusive kostnaderna från sjukfrånvaron.

Eva Ekelöf



Foto: Eva Ekelöf

Guy Ahonen.