

KAL

**Kunskapsutveckling kopplat till
arbetsorganisation och lönesystem**

Slutrapport



Innehåll

Förord	4
Kunskapsutveckling kopplat till arbetsorganisation och lönesystem	
– KAL-projektet	6
Bakgrund	6
Syfte och inriktning	6
Programgruppen	7
Projektorganisation	7
IT-kommunikation och informationsspridning i KAL-projektet	8
K – Kunskapsutveckling	10
Facklig organisationsutveckling, DELFI-gruppen	10
LO-kvinnorna jämställdheten, det utvecklande arbetet och facket – en kunskapsöversikt	13
Ett idéutvecklingsseminarium om det utvecklande arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv	16
Utveckling och forskning om informationsteknik som verktyg för Det Utvecklande Arbetet – en kunskapsöversikt	18
Arbete och lärande – en kunskapsöversikt	21
Två idéutvecklingsseminarier om IT och lärande	24
Den framtida organisationen för finansiering av forskning och utveckling – en analys av arbetslivsforskningen utifrån ett LO-perspektiv	27

A – Arbetsorganisation	30
Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete	
– Erfarenhetsutbyte och reflektion i nätverk – vad ger det?	30
Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete – nätverksdeltagarnas syn på arbetsplatsernas utveckling och orsakerna bakom	33
Framgångsfaktorer vid lokalt utvecklingsarbete	
– nya grepp eller gamla tag	34
"Cyberbygget" – det lokala fackets mötesplats i cyberrymden	35
Värderingsinstrumentet "Den Goda Arbetsorganisationen", (DGAO)	38
Handledarmaterial – Den Goda Arbetsorganisationen	41
"Keep Moving up the Learning Curve"	42
L – Lönesystem	47
Individuell lönesättning för	
kollektivanställda metallarbetarna vid ABB	47
Systemskiftet vid Haldex	50
Individuell lön – myt och verklighet	51
Förslag till LOs fortsatta verksamhet avseende Det Utvecklande Arbetet	
I – Facklig organisationsutveckling	56
II – Nätverk	60
III – Forskningen och fackföreningen	64
IV – Individuell lön och arbetsorganisation	67
V – Värderingsinstrumentet	69
VI – IT-användning	71

Förord

Denna rapport är en sammanställning av de verksamheter som ingått i KAL-projektet. Inledningsvis beskrivs KAL-projektets bakgrund, syfte och inriktning. Därefter är rapporten indelad i kapitlen K – kunskapsutveckling, A – Arbetsorganisation och L – Lönesystem och under respektive rubrik finns en sammanfattning av de rapporter som genomförts under projekttiden. Varje sammanfattning är tänkt att kunna läsas fristående. Detta innebär att det kan förekomma vissa upprepningar i dessa.

Bilden av ”Boxning och Dans” är ett sätt att beskriva parternas mera komplicerade förhållande sedan fackföreningar i slutet av 1980-talet inledde försöken med att utveckla medlemmarnas arbeten. Liknelsen har bland annat kommit att präglade de principiella diskussioner som programgruppen haft.

Det handlar inte längre enbart om att förhandla om priset; eller om att ”sälja”, arbetet utan även om att försöka förbättra kvalitén på det man säljer. Tidigare var det tillräckligt att ”boxas” för att få fram ett avtal, vilket betydde att det partsgemensamma arbetet *avslutades* när avtalet skrevs under. Efterarbetet var förhållandevis enkelt; exempelvis genom att de nya lönerna betalades ut eller att medlemmarna arbetade enligt nya arbetstidsscheman. Det nya fackliga åtagandet att utveckla arbetsorganisationen innebär däremot att det komplicerade partsgemensamma arbetet *startar* när avtalet skrivs under. Det ställer därmed också helt andra krav på parternas förmåga till samarbete eller om man så vill; till ”dans”.

Aktivitetserna inom KAL-projektets ram har förstås haft sin tyngdpunkt i ett ökat fackligt samarbete för att utveckla arbetet, men de har även präglats av diskussioner kring olika former av samarbete med arbetsgivarna.

För att få en opartisk bedömning av projektet har vi engagerat en utvärderare, Mats Lundgren vid Högskolan Dalarna, som granskat såväl projektets olika verksamheter som dess organisation.

Rapporterna i sin helhet, inklusive utvärderingen, finns tillgängliga som bilagor.

Vi avslutar med att summera våra erfarenheter och slutsatser samt lämna ett antal förslag till åtgärder och aktiviteter.

Vi som ingått i programgruppen vill passa på att tacka alla som på olika sätt bidragit med erfarenheter, kunskap och engagemang. Först och främst går vårt tack till våra besjälade "samordnare" i delprojektet FRU (Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete) och deras nätverksdeltagare som genom sitt arbete i utvecklingen av FRU-nätverken ständigt inspirerat oss alla i programgruppen att arbeta vidare. Ett särskilt tack också till förbundens kontaktpersoner; vår rådgivargrupp med Martha Blomkvist i täten; vår författare till ett flertal rapporter och redaktör för LOKAL-Nyheterna Mats Utbult, samt sist men inte minst, Mats Lundgren som på ett engagerat sätt utvärderat resultatet av våra ansträngningar.

Lise-Lotte Lenberg

PO Bergström

Filis Sigala

Renée Andersson

Anita Gidlund

Kunskapsutveckling kopplat till arbetsorganisation och lönesystem – KAL-projektet

Bakgrund

Hösten 1996 beslutade LOs styrelse att kraftsamla kring några frågor av särskild betydelse för LOs medlemmar. Det resulterade i ett antal förbundsgemensamma projekt, där LISA (lön, inflation, sysselsättning och arbete) ansågs vara särskilt angeläget för att försöka förändra synen på lönebildningen. Ett annat viktigt mål var att öka sysselsättningen och det så kallade ÖS-projektet (ökad sysselsättning) blev resultatet.

KAL-projektet (Kunskapsutveckling kopplat till arbetsorganisation och lönesystem) hade tillsammans med "Demokratiprojektet" en mer offensiv karaktär. Demokratiprojektets syfte var att förstärka våra medlemmars inflytande i politiken och fördjupa den demokratiska processen inom fackföreningsrörelsen. Men projektet syftade också till att beskriva hur demokratin skulle kunna återerövra makt från marknaden.

KAL-projektets mål har varit att via ett utvecklande arbete öka våra medlemmars inflytande över arbetets organisering och därigenom förstärka deras position på arbetsplatsen. Förutom rapporten "Det utvecklande arbetet" från "Demokrati- och inflytandeutredningen", (DOI) 1991, så bygger KAL vidare på "Rättviseutredningen", det vill säga en omstart av det utvecklande arbetet. KAL-projektet har även syftat till att förändra och utveckla de fackliga arbetsformerna i ett alltmer kunskapsintensivt arbetsliv.

Syfte och inriktning

Projektet har haft som syfte att utveckla arbetsformer och metoder

för fackligt utvecklingsarbete på arbetsplatserna. Dessa arbetsformer skulle ta hänsyn till mäns och kvinnors skilda förutsättningar för att delta i detta arbete. Målsättningen var bland annat att finna former som stödjer erfarenhetsutbyte i nätverk mellan olika arbetsplatser och branscher. Även utveckling av samarbetsformerna mellan LO och förbunden ingick i uppdraget.

KAL-projektet har också handlat om att utveckla den fackliga utbildningen runt arbetsorganisationsfrågor samt att bilda opinion för vikten av inflytande i arbetslivet.

Dessutom skulle nya rationaliseringsstrategier utvärderas och granskas utifrån fackliga krav.

Projektet har även haft i uppdrag att utvärdera fackföreningsrörelsens medverkan i olika nationella och europeiska program om kompetensutveckling och förändrad arbetsorganisation samt utforma ett fackligt FoU-program om framtida arbetslivsforskning med fokus på arbetsorganisation och teknik.

Projektorganisation

KAL-projektet har varit aktionsinriktat, d v s avsikten har varit att pröva olika aktiviteter, skapa debatt och vinna nya kunskaper. Istället för att beskriva mål skulle arbetet koncentreras på att pröva nya metoder för att utveckla arbetet.

KAL-projektet har organiserats på ett något annorlunda sätt jämfört med traditionella projekt. När projektet planerades diskuterades saken igenom med LOs ledning och det beslutades att ett av syftena skulle vara att pröva nya arbetsformer. Målsättningen var att pröva om förbundens engagemang och direkta involvering i verksamheten kunde ökas.

Därför bestämdes att istället för en styrgrupp med förbundsrepresentation skulle ett nät av kontaktpersoner från förbunden byggas upp. Därefter skulle det bildas en programgrupp (se nedan) som i samarbete med dessa förbundsrepresentanter skulle ansvara direkt under LOs ledning för arbetet. Idén förankrades genom att projektledningen besökte praktiskt taget samtliga förbund. Särskilda träffar har genomförts kontinuerligt med förbundens kontaktpersoner under projektets gång. De har även bjudits in till samtliga utbildningar med FRU-projektets (se nedan) samordnare.

Förbundens kontaktpersoner har varit: Lars Aveholt (Byggnads), Nicklas Tempel (Elektrikerna), Lars-Göran Nilsson (Fastighets), Bengt Sundqvist (Försäkringsanställda), Erik Georgii (Grafikerna), Jan Lindgren (Handels), Lars Granström (Hotell och Restaurang) Birgitta Widén (Industrifacket), Christer Thilen (Kommunal), Lars-Eric Lidman (Lant), Per Lönnngren (Livs), Camilla Lundgren (Metall), Göran Ivarsson (Musikerna), Lars-Åke Lundin (Målarna), Bengt Sjöholm (Pappers), Claes Norrhede (SEKO), Bertil Bohman (Skogs och Trä), Per Winberg (Transport).

Ett annat exempel på nya arbetsformer som prövats i projektet var den rådgivargrupp av arbetsgivarrepresentanter och utomstående forskare som bildades för att inhämta fristående synpunkter på verksamheten.

Programgruppen

Lise-Lotte Lenberg (50 procent) efterträdde projektledaren Magnus Rehn i mars 2000. Magnus Rehn kvarstod i programgruppen t o m maj 2001. Övriga ledamöter: PO Bergström (50 procent), Filis Sigala, Renée Andersson (50 procent) (från hösten 1999), Anita Gidlund (från hösten 2001). Yvonne Bohlenius och Ann-Sofie Hermansson (50 procent) t o m juli 2001, samt Ove Ivarsén och Thomas Hagnefur (t o m våren 1998).

I programgruppen har dessutom Arbetslivsinstitutets kontaktpersoner för FRU-projektet (se nedan), Tommy Nilsson och Lars Kronvall, ingått. Frilansjournalisten Mats Utbult har samarbetat med programgruppen främst genom reportage i projektets tidning LOKAL-Nyheter.

FRU-projektet (Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete)

Detta delprojekt, ett samarbetsprogram med Arbetslivsinstitutet, och aktiviteterna i dess nätverk som startade januari 1998, har på flera sätt blivit det nav som programgruppens arbete koncentrerats kring såväl personellt som ekonomiskt. Arbetslivsinstitutet beslutade i juni 1997 att avsätta cirka 4 miljoner kronor per år för programmets fyra år.

Aktiviteterna i FRU-projektet har bestått i bildandet av regionala, tvärfackliga nätverk för kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring utveck-

lingsfrågor. Varje nätverk har haft en samordnare som rekommenderats av sitt förbund eller tillfrågats utifrån sina dokumenterade kunskaper på området arbetsorganisation. Programgruppen uppmanade i projektets inledning samordnarna att ta kontakt med och samverka med den lokala och regionala LO-organisationen. Denna tågordning, att bilda nätverken först och därefter ta kontakt med LO-distrikt och LO-fack, godkändes av LOs ledning. Samordnarna har träffat varandra och programgruppen samt förbundens kontaktpersoner två gånger per år.

IT-kommunikation och Informationsspridning i KAL-projektet

I rapporten om IT-kommunikation och informationsspridningen i KAL-projektet redogörs för den verksamhet som förekommit under projektperioden. Ett av KAL-projektets syften var att på olika sätt åter väcka intresse för det utvecklande arbetet och deltagarna i FRU-nätverken hade en avgörande betydelse i processen.

Ett delmål var att dessa förtroendevalda skulle anamma informationstekniken som ett fackligt verktyg för kommunikation och erfarenhetsutbyte. Samtidigt skulle deras förmåga att påverka utvecklingen av IT-tekniken på sina arbetsplatser förbättras. Informationsspridningen skulle ske med hjälp av forskningsseminarier, rapporter, nyhetstidning och utställningar. IT-kommunikationen skulle bland annat hanteras genom KALs webbplats med diskussionsforum, forsknings- och biblioteksdatabas samt LOs "universum" – "Cyberbygget".

Rapporten beskriver såväl framgångar som problem med teknik och organisation under de år projektet pågått. Kommunikation med hjälp av datorer har under denna korta tid blivit en mer naturlig del av såväl arbete som privatliv. Projektet har levt igenom en tid då IT-teknik och programvaror snabbt utvecklats till mer mogna produkter; allt bättre anpassade till användarna.

K

Kunskapsutveckling

Området kunskapsutveckling inom KAL – projektet har i huvudsak handlat om facklig organisationsutveckling och forskningsfrågor. Den fackliga organisationens problem och möjligheter har belysts inom arbetsgruppen för ”Demokrati, lärande och fackligt inflytande” (DELFI). Den har studerat strukturella hinder för det lokala fackliga arbetet samt möjligheterna att utveckla facket till en lärande organisation genom nya organisations- och verksamhetsmodeller.

Forskningsfrågorna har i huvudsak behandlat tre aspekter på LO-medlemmarnas förhållande till arbetslivsforskningen. För det första vilka problemområden som forskarna och forskningens finansiärer fokuserar på, för det andra kontakterna mellan förtroendevalda och forskare och slutligen har ett förslag till forskningspolitiskt program för LO utformats.

Facklig organisationsutveckling – DELFI-gruppen

En framgångsrik facklig verksamhet kräver strategier som bygger på förväntade och genomförda förändringar inom arbetslivet. Inriktningen av arbetet med arbetslivets utveckling och demokratisering beslutades 1996 genom kongressrapporten ”Det utvecklande arbetet”. LOs KAL-projekt (Kunskapsutveckling kopplat till Arbetsorganisation och Lönesystem) startades 1997 bl a med ambitionen att bidra till utformningen av en strategi för utveckling av arbetsplatserna.

Därför tillsattes 1998 en särskild undergrupp till KAL-projektet DELFI (Demokrati, Lärande och Fackligt Inflytande) med uppgift

att analysera frågan. Gruppens arbete inriktades på följande frågeställningar:

- Finns det strukturella hinder för det lokala fackliga arbetet och mobilisering av medlemmarna?
- Hur kan facket bli en organisation för lärande och kunskap?
- Organisations- och verksamhetsmodeller för framgång och ökat inflytande – hur ser de ut?

Redovisning

Rapporten inleds med en beskrivning av hur demokrati- och inflytandefrågorna utvecklats under 1900-talet med speciell fokus på det som hänt under 70-, 80- och 90-talen. Genom facklig-politisk samverkan kom en stor del av det politiska reformarbetet att utgöra förbättringar som rörde förhållandena i arbetslivet. I synnerhet under 1970-talet då en rad lagar, bl a Förtroendemannalagen (FML) och Medbestämmandelagen (MBL), stiftades för att ge arbetstagarna rätt till inflytande. Arbetets demokratisering och humanisering var en viktig politisk fråga.

Detta förändrades under 80-talet. Även om arbetstagarnas ställning stärktes, exempelvis genom avtal om medbestämmande, så minskade det fackliga inflytandet på samhällsdebatten. 1992 avskaffades de s k MBL-medlen till utbildning vilket dessutom ledde till en kraftig minskning av förtroendemannautbildningen.

LO markerade på kongressen 1991 genom rapporten "Det utvecklande arbetet" att man fortfarande ansåg att medlemmarnas inflytande på arbetsplatserna var en av de viktigaste framtidsfrågorna. Dessvärre kom större delen av 1990-talet att präglas av ett hårdnande samhällsklimat med avregleringar, arbetslöshet och anti-inflationspolitik. Politiska signaler sändes om avreglering av arbetsmarknadslagstiftningen och fackliga försök att föra samtal om ökat inflytande på arbetsplatserna blev resultatlösa. Nya organisationsformer där hierarkiska organisationer ersätts av mål- och resultatstyrning förändrade förutsättningarna för fackligt arbete. Frågor som tidigare löst i förhandlingar kunde nu avgöras direkt av arbetslaget. Kundens önskemål blev nu i högre grad styrande för de anställdas arbetsuppgifter och verksamhetens planering.

DELFI-gruppen inledde sitt arbete med att utreda förutsättningarna för ett framgångsrikt fackligt arbete med lokalt medbestämmande och

utvecklingsarbete. Resultatet av intervjuer med förbundsrepresentanter angående förbundens interna verksamhets- och organisationsstrategi kan sammanfattas så här:

- Alla förbund oroar sig för medlemmarnas förändrade värderingar och de ökade krav på facket som det för med sig.
- Många förbund fokuserar på begrepp som "medlemsnära", "konsultativt arbetssätt" och "medlemsnytta" och markerar vikten av att facket agerar synligt och stödjande
- Förbunden är medvetna om den höga omvandlingstakten inom respektive bransch- och yrkesområde. De anställdas kompetensutveckling betraktas som en av de viktigaste framtidsfrågorna.
- Flera förbund oroar sig för möjligheterna att rekrytera unga medlemmar och förtroendevalda, d v s skapa förutsättningar för uthållig facklig styrka

I intervjuerna och gruppens samtal växer det fram en bild av en facklig rörelse med identitetsproblem och oklara mål för medbestämmandet på arbetsplatserna. Framgångsrika fackliga strategier och arbetssätt på det fördelningspolitiska området har inte gett samma goda resultat inom medbestämmandet. En del av förklaringen är förmodligen att 1990-talet präglades av en defensiv kamp, framför allt för reallönerna.

Det finns i dag en stark politisk vilja från många håll att skapa bättre förutsättningar för småföretag att starta och växa. Förtroendemannalagen (FML) har visat sig fungera relativt bra på större arbetsplatser även om andelen facklig tid har sjunkit under 90-talet. De små arbetsplatserna är däremot direkt missgynnade och det är något som begränsar de anställdas praktiska förutsättningar att utnyttja den medbestämmandelagstiftning som finns. DELFI-gruppen anser att det är särskilt viktigt att skapa bättre förutsättningar för de anställdas inflytande även på de små arbetsplatserna. Exempelvis genom att utreda kompletteringar av FML eller söka andra vägar för finansiering av regionalt förtroendevalda.

Att MBL-medlen avskaffades i ett skede när LO satsade på "Det utvecklande arbetet" försvårade möjligheterna att finansiera facklig utbildning i ämnet. Det försämrade i sin tur möjligheterna för de förtroendevalda att utveckla tankar och öka sina kunskaper vilket betyder sämre näring till diskussionerna på arbetsplatserna. DELFI-gruppen tror

inte att det går att återskapa de förutsättningar som MBL-medlen gav. I stället måste det utvecklas nya modeller och former för lärandet.

Facket har bland annat till uppgift att utjämna skillnader i makt och förmögenhet mellan olika grupper i samhället. Och man har hittills lyckats bättre i löneförhandlingarna än med inflytandefrågorna. Skälen är, anser gruppen, att facket saknat förmågan att agera strategiskt och taktiskt klokt i samverkansprocesser med arbetsgivaren. Det krävs ett bättre samarbete mellan arbetsplatsens parter för att hantera förändringar och resultaten är mer beroende av kunskap än rå förhandlingsstyrka.

Om facket ska kunna agera offensivt krävs andra kunskaper än de som förtroendevalda har idag. Det gäller att planera och organisera det fackliga arbetet bättre exempelvis genom att utnyttja nya tekniska hjälpmedel. Andra förslag på åtgärder för att förbättra förutsättningarna för facklig inflytande på utvecklingen av arbetsplatserna är:

- Bättre samverkan mellan organisationens policyskapande delar och lärarna när det gäller innehållet i den fackliga utbildningen.
- IT-tekniken måste användas på ett sätt som gör det möjligt att förmedla kunskaper till såväl aktiva som medlemmar.
- Ledarutveckling.
- Nätverk av anställda/fackligt aktiva för erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring kan fungera som stöd.
- Nya fackliga arbetsformer, exempelvis projekt, är viktiga och en ökad satsning på metodutbildning står högt på DELFI-gruppens prioriteringslista.
- Ett fackligt utvecklingsbolag är enligt DELFI-gruppen en hörnsten i en förnyelse av den fackliga strategin för ökat inflytande. Utveckling av arbetsplatser underlättas ofta av extern medverkan och ett fackligt utvecklingsbolag skulle kunna fylla en viktig funktion.
- Möjligheterna till inflytande för anställda på små arbetsplatser genom facklig verksamhet måste förbättras. Nya former för finansiering av regionalt förtroendevalda bör därför utredas.

LO-kvinnorna, jämställdheten, det utvecklande arbetet och facket – en kunskapsöversikt

Framför allt behövs ny kunskap om LO-kvinnornas verklighet. Det är något som kan uppnås genom att identifiera nya områden för forskning

samt genom att sammanställa resultatet av den forskning som bedrivits med de bägge perspektiven klass och kön. Att båda perspektiven finns med är viktigt men också en bristvara i dagens forskning. Exempelvis inom kvinnoforskningen är kön en teoretiskt viktig problemdimension; däremot saknas ofta klassperspektivet.

Kvinnoforskning – förändringsprojekt

Kvinnoforskarna lyfter i rapporten fram erfarenheter från en mängd förändringsprojekt som startats inom jämställdhetsområdet utan att ge några bestående resultat. För att bryta den utvecklingen menar forskarna att det behövs teoretiska kunskaper om de mekanismer som ligger bakom trögheten i förändringar. Det är inte tillräckligt att, som facket oftast kräver, bedriva ”verklighetsnära forskning som ger konkreta resultat i praktiken”. Forskarna betonar också att förändringsprojekt måste spänna över flera år för att ha en chans att lyckas. Dessutom är det en förutsättning för bestående förändringar att outtalade och osynliga sociala regler och normer synliggörs.

Om man jämför med övriga världen har den könsteoretiska forskningen i Norden präglats starkt av forskning kring arbete. Detta till trots startas få nya forskningsprojekt på arbetsplatser och en genomgång av inlämnade ansökningar tyder på att forskning kring LO-kvinnor prioriteras lågt av arbetslivsforskare.

Intervjuer med forskare

Ett antal etablerade kvinnoforskare intervjuas i rapporten och instämmer i problembeskrivningen. Här följer ett par citat:

”Vi har styrts in på att vara ett renodlat forskningsinstitut. Det är stor skillnad idag jämfört med tidigare då vi skulle vara utåtriktade och själva förväntades sprida våra forskningsresultat. Den direkta kontakten som behövs mellan dem som lever där ute med förändringar och oss forskare har vi inte och det är synd.”

”LO-kvinnorna ska egentligen själva formulera sina krav men som grupp uppfattades som en defensiv, tyst grupp. Facket kan vara värdefullt i det här sammanhanget om man samlar kvinnor och låter dem definiera sina gemensamma krav.”

"Forskarna behöver lyssna och själva jobba inom LO-kvinnornas områden för att överbrygga det stora kunskapsglappet. Det är inte alls säkert att forskarna ställer de rätta frågorna när de går in i någon annans verklighet."

Trenderna inom arbetslivsforskningen följer vad som för tillfället är aktuellt inom forskningen och politiskt beslutade forskningsprogram. I dag finns två begrepp som är viktiga att skilja på. "Könssegregering" kallas den process som placerar kvinnor och män i olika typer av yrken och "könsmärkning" som gör ett yrke till ett typiskt mans- eller kvinnoyrke. Könssegregeringen i arbetslivet hänger ihop med inre processer i organisationerna. De flesta organisationsforskare som idag arbetar med könsteoretiska perspektiv är tämligen eniga om att organisationer påverkas av strukturer och processer som styrs av könsmonster och att utvecklingsidéer som baserar sig på könsneutrala synsätt kommer att reproducera gamla strukturer. Arbetsorganisationen är en arena där könssegregering i arbetslivet skapas. Flera forskare har visat att utvecklingsmöjligheterna för kvinnor är störst i nätverksstrukturer och kvinnor verkar ha bättre möjligheter att bli accepterade och fungera på lika villkor som män i grupporienterade organisationer.

I intervjuerna med kvinnoforskarna berättar de om sin forskning och här följer några exempel på frågeställningar som de arbetar med?

- Vad händer med kvinnors arbetsuppgifter och arbetsplatser då industriföretagen förändrar arbetsorganisationen?
- Vad har LO-kvinnorna gemensamt med LO-männen och med andra kvinnor?
- Är jämställdhet en klassfråga?
- Förlorar kvinnor på differentierad och individuell lönesättning?
- Vad händer när organisationer slimmats; särskilt inom vården?
- Vad händer egentligen när ny teknik införs och kvinnor börjar på manskodade jobb och tvärtom?
- På vilket sätt fackföreningen har bidragit till segregeringen på arbetsmarknaden?

Rapporten avslutas med en förteckning över forskare och institutioner samt förslag på områden där det finns behov av ytterligare forskning ur LO-kvinnornas perspektiv.

Ett idéutvecklingsseminarium om det utvecklande arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv

Idéutvecklingsseminariet handlade om ”det utvecklande arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv” och genomfördes under två dagar i maj månad 1998 i Norrköping. Seminariet var startskottet för en dialog mellan fackligt aktiva och arbetslivsforskare och syftet var att utbyta kunskaper och kläcka idéer till forskningsprojekt. Ett 30-tal forskare och lokalt fackligt aktiva företrädare deltog i diskussionerna med kunskapsöversikten ”LO-kvinnorna – jämställdheten – det utvecklande arbetet och facket” som underlag. Seminariet inleddes med diskussioner om genusordning, mainstreaming och social kompetens.

För att uppnå jämställdhet i arbetslivet måste de rådande strukturerna brytas. Genus betyder kön och avser både femininum och maskulinum. Genus är det sociokulturella könet och är därmed inte givet, utan skapas i de sociala relationerna.

Genusordningen vilar på två huvudprinciper. Den första bygger på segregering där män/kvinnor och manligt/kvinnligt hålls isär. Den andra principen är den värderande med mannen som norm, d v s mannen representerar det som anses normalt. Det är bara med ytterligare kunskaper om vilka faktorer och maktstrukturer som ständigt återskapar gamla mönster som vi kan förändra den manliga normen till en mänsklig norm. När jämställdhet genomsyrar verksamhetens alla områden kallas för det mainstreaming. Det är ett uttryck som ibland används vårdslöst och raljant av personer i maktpositioner, trots att det är angeläget för verksamheten att jämställdhetsarbetet tas på samma allvar som exempelvis arbetsmiljöarbete.

Social kompetens är ett begrepp som numera ständigt dyker upp i samband med arbetsvärdering, lönesättning och rekrytering. Ibland används det enbart som ett modeord men idag är social kompetens även något önskvärt, som arbetsgivare är villiga att betala för. Klart är att de förändringar som sker i arbetslivet idag innebär att det krävs större förmåga att samarbeta än tidigare med arbetskamrater och kunder. Social kompetens är svårdefinierad och ett exempel på ett område där ytterligare forskning behövs.

Efter den inledande diskussionen berättade deltagarna i korthet om sina respektive verksamheter – forskarna om vetenskapliga studier och de fackliga företrädarna om erfarenheter av praktiskt utvecklingsarbete:

Forskarna pekade på ett antal problem:

- Arbetsvärdering används alltmer i försöken att uppnå rättvisa löner och metoden framställs som könsneutral. Det ifrågasattes om det överhuvudtaget är möjligt att skapa könsneutrala arbetsvärderings-system när vi genom socialisationsprocessen lär oss hur kvinnor och män ska vara; s k könsmärkning.
- Det inte bara är enskilda individer som motsätter sig en integrering av arbetsuppgifter mellan kvinnor och män utan det är hela organisationen som spjärnar emot, eftersom den är uppbyggd kring könsstrukturerna.
- När man ändrar en traditionell organisation förekommer "återställarmekanismer" och risken är stor att falla tillbaka i gamla mönster.
- Viss kunskap tas inte tillvara och kunskaper som man inte får användning för tror man sig inte ens ha till slut. En dålig arbetsorganisation förtar kreativiteten hos människor.
- Det finns en kvinnlig underordning i både arbetsliv och privatliv med invandrarkvinnor längst ned i hierarkin på arbetsplatsen.

Även de fackliga företrädarna beskrev både positiva och negativa erfarenheter:

- När ett nytt lönesystem infördes i samband med en arbetsorganisationsförändring där män och kvinnor utförde samma arbetsuppgifter blev lönerna mer jämställda.
- För att underlätta för kvinnor att stanna vid en problemfylld arbetsplats tog ett projekt itu med psykosociala och sexuella trakasserier genom utbildning i "manligt och kvinnligt".
- Ett fackförbund arbetar med jämställdhet utifrån ett effektivitets- och kompetensperspektiv. Arbetet går ut på att en erfaren mentor samarbetar med en yngre adept av motsatt kön.
- Ett annat fackförbund med jämn könsfördelning bland medlemmarna har trots det en stark könssegregering inom branschens yrken.
- En fackavdelning utbildar särskilt kvinnor för att de ska bli fackligt och politiskt medvetna. För att undvika utbrändhet i det fackliga arbetet genomförs dessutom en jämställdhetsutbildning före den vanliga fackliga utbildningen.

Forskarnas och de fackliga representanternas verklighet stämde väl överens i många fall. Seminariedeltagarna kunde konstatera att det fanns ett stort behov av forskning och utvecklingsarbete som rör arbetsorganisation ur ett genusperspektiv.

Det saknades inte idéer om framtida forskning. En lång rad förslag till forsknings- och utvecklingsprojekt finns presenterade på rapportens sista sidor. Ett krav från de fackliga företrädarna var att informationen om aktuell forskning måste förbättras och systematiseras. Forskningsresultaten sprids idag i det närmaste slumpmässigt.

Utveckling och forskning om informationsteknik som verktyg för Det Utvecklande Arbetet – en kunskapsöversikt

En översikt som handlar om utveckling av och forskning om informationsteknik som verktyg för det utvecklande arbetet. Där framhålls inledningsvis att en avgörande faktor som gör IT strategiskt viktigt för facket att påverka är att tekniken rätt använd kan göra det lättare att sammanfoga det direkta arbetet med indirekta arbetsuppgifter. IT kan vara något som ger arbetet ett rikare och mer varierat innehåll med möjligheter till ständig utveckling. På samma sätt som elektriska motorer och maskiner tidigare har gjort det lättare för oss att utföra fysiskt tunga jobb, kan IT underlätta för oss att sprida och bearbeta uppgifter som vi behöver i arbetet.

Men detta är ofta en möjlighet med förbehåll men finns fyra sätt som IT kan understödja det utvecklande arbetet på:

Här följer fyra exempel på hur IT kan användas för att stödja det utvecklande arbetet:

- Elektroniska fönster gör att fler på ett bättre sätt kan följa med i och förstå vad som händer.
- Elektroniska klassrum på arbetsplatsen eller i det lokala facket möjliggör distansutbildning i olika former.
- Elektroniska bokhyllor och bibliotek som gör kunskapskällor direkt tillgängliga.
- Elektroniska mötesplatser som oberoende av tid och rum underlättar samarbete.

Facket har genom åren försökt påverka hur IT utformas och används:

- Avtal och lagregler har använts för att sätta upp spelregler för de anställdas medverkan i samband med datoranvändning på arbetsplatsen.
- Kvalificerade användarkrav har ställts.
- Goda exempel har tagits fram och spridits.
- Forskning och utveckling.

Fackföreningsrörelsen har aktivt varit med om att driva fram olika satsningar ända sedan 1970-talet. Ett viktigt resultat av dessa satsningar är framväxten av ett tvärvetenskapligt forskningssamarbete, där arbetsvetenskaplig och humanvetenskaplig kunskap redan från början kombineras med teknisk kunskap.

En genomgång av "socialt önskvärd teknikutveckling" som gjordes för några år sedan visade bl a på att arbetstagarperspektivet och konsumentperspektivet saknas. Få forskningsansökningar hade sociala problemställningar som utgångspunkter. Företag/arbetsgivarna och teknikerna ställer frågorna och svarar själva. Kunskap om omvärlden och annan forskning saknas ofta. Inom LO och LO-förbunden fanns redan i början av 80-talet goda exempel på försök att lyfta fram forskningsbehov utifrån ett arbetarperspektiv. Några sedan dess återkommande teman har bl a varit:

- För ner information till arbetsplatsen för att förbättra olika former av underlag för arbetet.
- Skapa lätthanterliga simuleringsverktyg så att arbetare i exempelvis processindustri kan pröva idéer i datorn.

En gemensam nämnare har varit att bibehålla och utveckla yrkeskunskande med hjälp av IT. Men ofta har det tvärtom varit så att man använt datorer för att göra jobbet mindre kunskapskrävande därför att beslutsfattare sett tekniken som ett sätt att bli mindre beroende av de anställdas yrkeskunskande. I forskningsöversikten sammanfattas resultat från en del av de program och satsningar där facket varit pådrivande och medverkande på olika nivåer, exempelvis Utvecklingsprogrammet, Människa–Dator–Arbetsorganisation och Driftsutveckling i processindustrin.

Vad har då FoU-programmen gett för resultat? Här är tre exempel i koncentrat:

- Det har kommit fram exempel på bättre teknikstöd – system för planering för produktionsgrupper, stödsystem för vård och tillverkningsprocesser, system som gör det möjligt för arbetare att programmera robotar.
- Programmet har byggt upp en kunskapsbas för teknikanvändning. Forskarna har bland annat lyft fram erfarenheter i arbetslivet, som visar på betydelsen av att satsa på kompetens- och organisationsutveckling samtidigt med teknikutveckling. Vi vet nu mer om hur utformning av system och sättet att presentera informationen på, kan ske i samklang eller i strid med hur människan minns och lär.
- FoU-satsningarna har skapat en bas i form av ett antal forskarmiljöer med erfarenhet av samarbete med praktiker och andra vetenskapliga discipliner. Detta ger bättre förutsättningar för fortsatt FoU vars resultat härigenom blir intressanta och användbara.

Här följer ytterligare iakttagelser från flera studier av IT-stöd i arbetslivet:

- På alltför många ställen används inte teknikens möjligheter till effektivare produktion och utvecklande arbeten. Ofta beror det på att man inte satsat tillräckligt på utbildning med påföljd att de anställda förvandlats till besvikna ”knapptryckare” med hög korttidsfrånvaro.
- Teknikens möjligheter kommer till sin fulla rätt först när de anställda får mer information och kunskap om arbete och dessutom möjligheter att fatta egna beslut.

Forskningsöversikten beskriver nyckelprojekt under 20 år där användaren och det goda arbetet har stått i centrum. Lokverkstaden i Örebro på 70-talet, Utopia, ett forskarsamarbete med grafiska fackförbunden i Norden på 80-talet, Bedside som stöd i det dagliga vårdarbetet, system för lokal planering vid Hagalunds vagnverkstad samt resultat- och kvalitetsuppföljning vid Arvika Gjuteri på 90-talet.

En fortsättning på tankegångarna och erfarenheterna från dessa projekt är LOs ITQ-projekt, vars användarpris för programvara på arbetsplatserna är ett försök att påverka utvecklingen.

Arbete och lärande – en kunskapsöversikt

Lärande på arbetsplatsen kräver att de anställda har tillräckligt gott självförtroende för att våga pröva nya arbetsuppgifter och metoder. Men lärande är inte enbart ny kunskap. Det gäller att få tid för reflektion; en balans mellan handlingar och nytänkande. Om bemanningen är otillräcklig och parterna dessutom har olika tolkningar, förlorar begrepp som "lärande organisation" och "lära i arbetet" sin innebörd. Intresset för lärande i arbetet har de senaste åren resulterat i ett antal FoU-satsningar, exempelvis:

- Utvecklingsprogrammet för ny teknik, arbetsorganisation och arbetsmiljö, UP (Arbetsmiljöfonden 1982–87)
- Lärande organisationsprogrammet, L-programmet (Arbetsmiljöfonden 1992–95)
- Människa Teknik Organisation MTO (Nutek 1997–2002).

Det är forskare med olika ämnestillhörigheter och tvärvetenskapliga ansatser som gett sig i kast med ämnesområdet. Här följer några exempel på lärdomar:

Lärande som livsnödvändigt behov

Lennart Lennerlöf, professor emeritus i psykologi vid Stockholms Universitet, pekar på att det mänskliga lärandet inte bara är en möjlighet utan också ett grundläggande behov. Lärande är därför en ständigt pågående process som inte kan stängas av. Vi lär ständigt och allt vad vi är med om lämnar spår efter sig. Vårt kompetensbehov är därför inte begränsat till barnåren utan följer oss livet igenom. Om det inte kan tillfredsställas får det konsekvenser för såväl välbefinnande, mental hälsa som för vårt engagemang i omvärlden, t ex för hur vi betar oss i vårt arbete.

Men allt lärande är inte positivt. Utsätts vi för arbetsvillkor som inte är anpassade till människans behov av att lära och utvecklas kan vi drabbas av "inlärdd hjälplöshet".

Om vi inte kan påverka vårt dagliga arbete och om vi inte får möjlighet att utvecklas, så lär vi oss istället att vi är hjälplöst utlämnade åt omvärlden. Vi passiviseras och vår förmåga att lösa problem hämmas. Den inlärda hjälplösheten leder till sänkt välbefinnande och låg effektivitet. Men eftersom den är just inlärdd, så kan indi-

viden också lära om under förutsättning att hon eller han får rätt förutsättningar.

Människans ”resursnivåer”

En annan aspekt på kunskapen om människans förutsättningar är förmågan att reglera sina handlingar på flera psykiska nivåer – enligt den tyska handlingsregleringsteorin. (W. Hacker, Dresden och W Volpert, Freie Universität, Berlin)

Nivåerna är detsamma som:

- Fysisk förmåga och våra fem sinnen.
- Förmågan att uppfatta, tänka och använda kunskap.
- *Förmågan att hitta på nya saker.*

Alla behöver använda alla tre nivåerna i en lagom blandning i sitt arbete för att må bra. Många industriarbetare, men också kontorsanställda i rutinjobb, får exempelvis för mycket av den motoriska: ”lyfta, bära, gå och stå” medan ”uppfatta och förstå” och ”tänka ut och hitta på” ofta saknas.

Den här bilden av människans behov och möjligheter gör det tydligt att en avgörande nyckel till det goda, mänskliga arbetet, är att det finns möjlighet till utveckling inbyggd i arbetet.

Definitioner av ”lärande organisation” och ”kompetens”

Peter Docherty, Arbetslivsinstitutet, anger två huvudtolkningar av begreppet ”lärande organisation”:

”Den första innebär att vi på olika sätt skapar lärförutsättningar i organisationen, i det dagliga arbetet. Det handlar till exempel om att öka ansvar och befogenheter, och att ge resurser som möjliggör utvecklingsprojekt och problemlösningsarbete. Den andra handlar om att vi satsar på att identifiera, standardisera och sprida ”det bästa arbetssättet” inom olika områden. För att inte uppfinna hjulet på nytt och på nytt igen, försöker vi hålla koll på vem som har gjort försök förut...”.

Per-Erik Ellström, Linköpings Universitet, beskriver kompetens som ”en människas möjliga handlingsförmåga i förhållande till en viss uppgift, situation eller visst arbete”. Denna handlingsförmåga, alltså kompetens, har fyra beståndsdelar:

- Förmåga att lösa problem – kunskaper och intellektuella färdigheter.
- Fingerfärdighet och handlag – perceptuella och manuella färdigheter.
- Förmåga att samarbeta, leda och kommunicera – sociala färdigheter.
- Personlighet och attityder, t ex engagemang, ansvarskänsla, lojalitet.

Nya och ökade krav på kompetens i arbetet

Utifrån studier av olika typer av arbetsplatser sammanfattar Per-Erik Ellström vilka krav som kommer att ställas på anställdas kompetens så här:

- Fördjupad förståelse som baseras på teoretiska kunskaper.
- Förmåga att bygga upp operativa bilder eller "mentala modeller" av verksamheten.
- Ökad förmåga att upptäcka, identifiera och diagnostisera problem.
- Ökad förmåga till planering, problemlösning och beslutsfattande baserat på analytiskt tänkande och utpräglade kunskaper om de problem som ska lösas.
- Ökad språklig förmåga.

Bakgrunden till de ökade kraven är en ökad intellektualisering av exempelvis industriarbetet. Det räcker inte längre att följa instruktioner, tillämpa inlärd tumregler eller enbart använda sig av erfarenheter; s k "tyst kunskap". Det krävs också förmåga att utveckla och förändra. Något som i sin tur kräver att man reflekterar över sina erfarenheter och det arbete man utför i förhållande till uppgiften och verksamhetens mål.

Per-Erik Ellström anger särskilt fyra förutsättningar för lärande i arbetslivet:

- Delaktighet.
- Lagom utmanande uppgifter med eget handlingsutrymme.
- Snabb återföring – och reflektion.
- En arbetskultur som gynnar lärande.

Ett nödvändigt villkor för ett kvalificerat lärande är reflektion – det vill säga "en kritisk prövning av de föreställningar och antaganden om verkligheten, som mer eller mindre medvetet styr vårt handlande i olika situationer". Reflektionen måste vara planerad, återkommande och genomföras i mindre grupper och under handledning.

Två idéutvecklingsseminarier om IT och lärande

På seminarierna fanns en samstämmig uppfattning om att alltför mycket av arbetslivsforskningen har lämnat det jordnära. Arbetsdagens problem och möjligheter för LO-medlemmarna har på senare år inte ansetts tillräckligt spännande.

Diskussionerna på seminarierna visar emellertid att forskare och fackliga företrädare kan enas om intressanta frågeställningar. Seminarier av denna typ ansågs vara en bra arena för fackliga företrädare påverka arbetslivsforskningen mer genom idéer och uppslag.

Ur diskussionerna växte sex förslag till forskningsteman fram:

- Arbetslagen och ledningen på golvet.
- Lärande i arbetet och yrkeskunnandet.
- Förändringsarbete
- Lönen och det utvecklande arbetet.
- Det fackliga arbetet.
- Informationstekniken och det utvecklande arbetet.

Här följer sammanfattningar av de viktigaste temadiskussionerna:

Arbetslagen och ledningen på golvet

Forskare och praktiker efterlyste forskning som tydliggör vad som händer inom utvecklingen av lagarbete. Det finns mycket begrepps-förvirring kring arbetslag och inte ens på samma arbetsplats är man alltid ense. Bland annat diskuterades begrepp som goda, dåliga, falska och äkta arbetslag. Det förekommer stora variationer i förutsättningar för lagutveckling mellan olika arbetsplatser. En del arbetsplatser är högteknologiska och varje lag "äger" sin speciella process medan på andra är arbetsinnehållet så styrt att lagen gör exakt samma arbete.

På en arbetsplats existerade det tio år efter starten av förändringsarbetet tre skilda typer av arbetsorganisation parallellt: förmansstyrt arbete, arbetslag med roterande samordnare och arbetslag med fast samordnare. En forskare menade att många inte ser vikten av ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Utan ständiga förbättringar riskerar hela projektet med lagarbete att misslyckas.

Ett exempel på viktiga vägvalsfrågor är om alla ska göra allt alternativt att lagmedlemmarna själva ska välja arbetsuppgifter eller om samordnaren ska fungera som gruppens stöd snarare än "chefens verktyg"?

”Återställare”

Både fackliga praktiker och forskarna diskuterade fenomenet med ”återställare”. Det vill säga att ledningen försöker lösa problem genom att återvända till en gammal arbetsorganisation. På ett företag som en forskare studerat hade först självstyrande grupper med roterande samordnare införts. Snart skapades en omstridd ”servicebefattning” för att någon skulle ha överblick över hela flödet. Inom ett år hade gruppernas samordnare helt avskaffats och ledningen hade infört försteman av traditionell typ.

När anställda jagar sig själva – och varandra

När människor i arbetslag jobbar närmare varandra uppstår nya prövningar och utmaningar. Fackliga företrädare berättade om ”den nya, gränslösa stressen” som ett problem som följer med det ökade ansvaret. Förr var det ledningen som jagade de anställda. Nu händer det att anställda jagar sig själva – och varandra.

Forskare som följer arbetsorganisationsförändringar pekade på att detta att jobba i arbetslag innebär mer än att sätta ihop människor i nya konstellationer. Man måste också lära sig att samarbeta och hantera de konflikter som uppstår.

Stress och utbrändhet i underbemannade organisationer var ett tema som återkom många gånger i inläggen både från praktiker och forskare. Frågan är vilka nya krav som måste uppfyllas för att ett bra utvecklingsarbete ska komma till stånd i en sådan ansträngd organisation.

Det utvecklande arbetet, lönen och facket

Det finns en motsättning i arbetslivet mellan det ökade samarbetet i grupper och den allt vanligare individuella lönesättningen med subjektiva kriterier. Motverkar det ena det andra – eller går dessa strävanden att förena?

Flera diskuterade också om löneskillnader som hämmar arbetsrotation och vad som går att göra åt det.

Lärande i arbetet och yrkeskunnande

Forskning om lärande och arbetsorganisation hänger nära ihop. Det finns klara samband mellan lärande i arbetet och grupputveckling.

Ett viktigt ämne för forskningen blir vilka konsekvenser det kom-

mande generationsskiftet får för lärandet. Frågan är hur skolskapa kunskaper försvinner när äldre och yngre inte finns på arbetsplatsen samtidigt?

Vad krävs för att två eller flera yrkeskulturer som möts ska berika varandra istället för att stötas ifrån varandra? Exempel på sådana situationer är när skolan tar över ansvaret för fritids- och sexårsverksamhet och skolkultur och fritids/dagiskulturer möts eller inom vården när dess strikt reglerade yrkesroller ska arbeta närmare tillsammans.

IT, arbetet och yrkeskunnande

”De anställda drabbas av missfoster till mjukvaror som kommer ut på arbetsplatserna och bara ställer till problem.”

En röst bland många som upplevt hur villkoren för arbetet försämrats när ledningen beslutar om datorisering utan att tillräckligt väl känna till den verksamhet som ska datoriseras. De anställda tvingas anpassa sig till systemet istället för tvärtom – det borde analyseras om problemen gått att undvika om de anställda deltagit i utvecklingen av systemet.

Nya tekniska möjligheter driver på olika sätt på utveckling av arbetsorganisationen och påverkar gamla yrkesgränser och identiteter.

De alltmer komplicerade systemen för kommunikation som fax, e-post och mobiltelefoner kan också leda till nya arbetsmiljörisiker. Trots dessa hot diskuterades också de möjligheter som uppstått. Exempelvis genom datorns kapacitet till simulering av processer och översättning av abstrakta ritningar till bilder där anställda kan pröva och lära utan att misstag skadar verksamheten.

Från olika infallsvinklar talade deltagare om att det behövs en användardriven utveckling av teknik, organisation och kompetens.

IT och lärande

IT kan främja nya lärkulturer; nya lärmiljöer och på seminarierna efterlystes en uppföljning av satsningen på LO-datorn. Vilka effekter har tillgången till dator fått för t ex olika utbildningar via Internet?

Om företag satsade mer på utbildning utifrån individernas behov i samband med införande av ny teknik skulle vinster med den nya tekniken komma tidigare och bli större. Detta kunde vara tema för utvecklingsprojekt byggda på samarbete mellan tekniker, pedagoger och psykologer.

”Det goda exempletets makt” kan förstärkas med hjälp av informa-

tionsteknikens möjligheter att lagra och sprida beskrivningar av goda erfarenheter.

Den framtida organisationen för finansiering av forskning och utveckling – en analys av arbetslivsforskningen utifrån ett LO-perspektiv

Ett av KAL-projektets syften var att utforma ett fackligt FoU-program om framtida arbetslivsforskning med inriktning mot arbetsorganisation och teknik. Rapporten beskriver historiken ”från Arbetarskyddsfonden till Rådet för arbetslivsforskning”, om hur forskningen finansieras, hur forskningsfinansieringsorganen och organisationen och det fackliga inflytandet ser ut.

Framför allt beskriver vi LOs syn på utvecklingen och föreslår en ny modell för initiering av forskning. Dessutom finns ett kapitel med speciella synpunkter på forskning och utveckling inom arbetslivsombudet utifrån ett LO-perspektiv.

På 70- och 80-talet hade de fackliga organisationerna stort inflytande när det gällde att initiera nya FoU-projekt. Under samma period vidgades arbetslivsfrågorna och arbetarskyddsavgiften finansierade även MBL-utbildning. Många FoU-projekt formades utifrån att människor på arbetsplatsen upptäckte risker; de larmade skyddsombuden som kontaktade sina förbund eller LO. Kontakt togs sedan med intresserade forskargrupper som utformade forskningsansökningar till Arbetarskyddsfonden. Detta blev ett sätt att bedriva forskningsinitiering som byggde på de problem som de anställda upplevde fanns i arbetslivet. Inflytandet från arbetsplatserna minskade på 90-talet och dialogen mellan forskare och fackliga praktiker upphörde i stort sett. Under samma tid försvann även de ekonomiska bidragen till MBL-utbildning; ett faktum som också det påverkade engagemanget för forskning om LO-anställdas problem i arbetet.

Arbetslivsforskningen styrs idag mera av den vetenskapliga världens egna, aktuella intressen. Dit hör knappast problemen på dagens underbemannade arbetsplatser. Regeringen tillsatte 1997 en utredning som skulle göra en översyn av den svenska forskningspolitiken (SOU 1997:09). Utredningen presenterade en rapport om Forskningspolitik (SOU 1998:128); i fortsättningen kallad Forskning 2000. Som en följd av diskussionerna om rapporten genomfördes två separata

kompletterande utredningar. Med detta underlag lämnade regeringen propositionen ”Forskning för framtiden – en ny organisation för forskningsinitiering” (prop 1999/2000:81). Regeringen tillsatte våren 2000 en organisationskommitté som fick uppdraget att till årsskiftet 2000/2001 genomföra omorganisationen. Den nya organisation finns beskriven i rapporten.

LO och TCO ingår till viss del i styrelserna för de nya organisationerna; myndigheterna FAS (Forskningsrådet för arbetsliv och social vetenskap) och VINNOVA (Verket för innovationssystem), men majoriteten av ledamöterna kommer från forskarvärlden. Avsikten med fördelningen av ledamöter är att säkerställa den vetenskapliga nivån. Ur ett fackligt perspektiv är det förstås inget negativt under förutsättning att det satsas på projekt som är relevanta för arbetslivets problem.

En ny modell

I samband med den nya strukturen för forskningsfinansiering vill LO utveckla en modell för trepartssamarbete mellan finansärer, forskare och företrädare för arbetslivet. I en skiss redogör vi för hur det fackliga inflytandet för LO och LO-förbund ska tillgodoses (i första hand gäller denna skiss den forskning som stöds av FAS och VINNOVA). Vi beskriver hur finansiering och ansvarsfördelningen i trepartssamverkan kan se ut samt hur resultaten kan spridas.

Rapporten avslutas med ett antal aspekter på arbetslivsforskning ur ett LO-perspektiv.

FoU-verksamhet inom arbetslivsområdet ska:

- Skapa fler utvecklande arbeten med möjligheter till ett livslångt lärande samt minimera risken för hälsoproblem genom en god arbetsmiljö.
- Till stor omfattning vara efterfrågestyrd. FoU-verksamhet inom arbetslivet är till sin natur sådan att den i första hand måste vara efterfrågestyrd. Att utifrån utvecklingen inom arbetslivet delta i arbetet med att utveckla kunskap om hur man åstadkommer ett hållbart arbetsliv.
- Utgå från en jämbördig samverkan mellan forskare, chefer, anställda och fackliga företrädare. Forskningens frihet ska naturligtvis säkras genom att forskarna väljer metoder och får frihet att tolka resultaten

utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Forskningsfinansiärer som stödjer projekt, som berör enskilda arbetsplatser, bör kräva att berörda parter skriver ett gemensamt policydokument som beskriver syfte och mål med projektet.

- Drivas mot mer handlingsorienterad inriktning, där syftet är att stödja de lokala aktörerna i utvecklings- och/eller problemlösningsarbetet genom att t ex tillhandahålla modeller och metoder; ta fram analys och beslutsunderlag, att lämna goda råd o s v. så att kunskap snabbt kan omsättas i praktisk handling
- Eftersträva tvärvetenskapliga angreppssätt, där allt från hälsa och inflytande till effektivitet beaktas.
- Utformas så att resultat sprids både till forskarsamhället och arbetslivets företrädare som direkt kan omsätta resultaten i praktiken. Forskningsfinansiärer bör vid beviljande av projektstöd begära en konkret plan för hur spridning av resultaten ska genomföras.

A

Arbetsorganisation

Det lokala fackets inflytande på utvecklingen av arbetsplatserna måste stärkas. För att öka de förtroendevaldas kompetens har erfarenhetsutbyte i nätverksform prövats och utvärderats i ett samarbetsprojekt mellan Arbetslivsinstitutet och LO, kallat "Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete". Deltagarna har under arbetet bland annat använt värderingsinstrumentet "Den Goda Arbetsorganisationen", kommunicerat med hjälp av ett eget diskussionsforum på KAL – projektets webbplats och prövat ny teknik som verktyg vid förändringsarbete i projektet "Cyberbygget".

Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete – Erfarenhetsutbyte och reflektion i nätverk – vad ger det?

På LO-kongressen 1996 fördes en diskussion om att det lokala fackets inflytande på arbetsplatsernas utveckling av exempelvis arbetsorganisation och lönesystem måste ökas och att de förtroendevalda behövde öka sin kompetens för att kunna bidra till detta arbete. Med den utgångspunkten gav kongressen LO i uppdrag att starta projekt med denna inriktning. Ett av de projekt som LO startade 1997 var KAL-projektet vars syfte bl a var att utveckla nya arbetsformer. Inom ramen för detta projekt inleddes ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet (ALI) och LO kring programmet "Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete" kallat FRU-projektet.

ALI har avsatt cirka tre miljoner per år i fyra år för att finansiera FRU-projektet. Syftet var att förtroendevalda genom erfarenhetsutbyte

i tvärfackliga nätverk bättre skulle kunna hantera utvecklingsfrågor på arbetsplatserna. KAL-projektets programgrupp med uppgift att leda och administrera bestod av fem personer från LO. Denna grupp kompletterades med två representanter från ALLI, främst för att följa och utvärdera FRU-projektets nätverk. FRU-projektet inleddes med att programgruppen kallade närmare 30 lokalt fackligt aktiva till en startkonferens för att väcka deras intresse för att starta lokala eller regionala nätverk av fackligt aktiva med intresse för förändringsarbete.

Samtidigt hade de flesta förbunden genom besök av representanter från programgruppen fått information om och ställt sig positiva till FRU-projektet. Ett syfte med FRU-nätverken var att pröva om de kunde fungera som ett komplement till traditionell facklig verksamhet. Varje nätverk skulle bestå av förtroendevalda från 6–12 arbetsplatser. Efter den formella projektstarten i januari 1998 gjorde ett 25-tal samordnare försök att bilda nätverk. Till sin hjälp hade de en budget för verksamheten på 80 000 kronor per år. Därutöver arrangerades två tredagars utbildningsseminarier per år och ledamöter i programgruppen medverkade vid olika verksamheter i nätverken. Nätverksdeltagarna har träffats på ordinarie möten fyra till sex gånger per år där samordnarna varit sammankallande och administrativt sammanhållande.

Några nätverk upplöstes ganska snart, men sommaren 2001 fanns fortfarande 21 nätverk i drift. Vid årets slut hade ytterligare tre lagts ner. Då återstod alltså 18 nätverk med totalt 180 deltagare.

Huvudsyftet med FRU-programmet var att utveckla nätverksdeltagarnas förändringskompetens enligt följande process: Med de erfarenheter nätverksdeltagarna har av förändringsarbete träffar de likasinnade i nätverk och reflekterar tillsammans. Med nyvunna kunskaper återvänder de till sina respektive arbetsplatser och handlar annorlunda. Därefter träffas nätverksdeltagarna åter för att reflektera o s v. Om förutsättningarna på arbetsplatserna och i nätverken är goda kommer processen att bidra till att nätverksdeltagarna ökar sin förändringskompetens.

Vad har då deltagarna fått ut av nätverken? I en enkätstudie som genomfördes i december 2001 svarade över 80 procent att de genom FRU-projektet fått en ökad kunskap om olika sätt att organisera arbetet inklusive lönesättning. En lika stor andel menade också att de fått ökade kunskaper om nya sätt att bedriva förändringsarbete. 65 procent ansåg vidare att de har kunnat använda kunskaperna från nätverket så att de

gett ett bättre bidrag till en positiv förändring av arbetsorganisationen på sin egen arbetsplats. Även om vi inte mera precist kan veta hur mycket kunskap deltagarna tagit till sig genom FRU-projektet, är det rimligt att anta att de har fått ut en hel del.

Deltagarna i FRU-nätverken har åtminstone i viss mån ökat sitt självförtroende när det gäller att driva frågor som rör förändringar på arbetsplatsen. I enkäten angav cirka 70 procent av deltagarna att de nu har lättare att ge övertygande argument när de diskuterar med sina chefer i dessa frågor. En något större andel menade att de också har fått lättare att ge övertygande argument när de ska diskutera med sina arbetskamrater om vikten av att utveckla jobben.

En stor andel var också positiva till att nätverken varit tvärfackliga. Det har inneburit att man tänkt i delvis nya banor angående förhållandena på arbetsplatsen och sett nya lösningar på problem. En del nätverksdeltagare påpekade att man genom tvärfackligheten undviker att bli hemmablind.

Studien visar vidare att vissa nätverksdeltagare fått ut mer än andra. Det beror på att förutsättningarna i och för nätverken har varit olika. De förhållanden som är gynnsamma för ett bra utfall för deltagarna är kortfattat följande:

- att man i nätverken snabbt kommer fram till ett gemensamt syfte.
- att så många deltagare i nätverket som möjligt arbetar aktivt i både förändringsarbetet på arbetsplatsen och i nätverket.

Allmänt sett har nätverksdeltagarna en mycket positiv inställning till FRU-projektet. Studien visar att över 80 procent gärna skulle vilja delta i liknande nätverk under år 2002 eller längre fram. Praktiskt taget ingen anser att nätverken varit överflödiga och att det i stället skulle ha varit bättre att satsa på enbart traditionellt fackligt arbete.

Den sammanfattande slutsats man kan dra av FRU-projektet är att erfarenhetsutbyte i nätverk av denna typ, är en bra metod för kunskapsutveckling. Studien visar att de allra flesta som deltagit i programmet har förbättrat sin förändringskompetens. Även om det kanske ännu inte har hänt så mycket ute på nätverksdeltagarnas arbetsplatser under programperioden som en direkt följd av FRU, har nätverksdeltagarna byggt upp en potential för att effektivare kunna delta i verksamhetsutveckling på sina arbetsplatser.

Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete – nätverksdeltagarnas syn på arbetsplatsernas utveckling och orsakerna bakom

Arbetsorganisationsfrågorna är konjunkturkänsliga. Det är svårare att få gehör för förbättringar av arbetsmiljön och förändringar av arbetsorganisationen i en lågkonjunktur. Det saknas oftast ekonomiska resurser för nödvändiga förändringar och de lokala fackliga organisationerna får istället inrikta sig på att försvara arbetstagarnas grundläggande rättigheter.

Lågkonjunkturen i början av 1990-talet ledde till att utvecklingsfrågorna försvann från dagordningen och 1996 bestämde sig därför LO för att ta nya tag kring demokrati-, inflytande- och arbetslivsutvecklingsfrågorna. Ett antal projekt med den inriktningen, bl a KAL (Kunskapsutveckling kopplat till Arbetsorganisation och Lönesystem) startades.

En del av KAL var FRU-programmet (Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete) vars syfte var att öka de förtroendevaldas förmåga att arbeta med utvecklingsfrågor på arbetsplatsen, bland annat genom att kompetensutveckla förtroendevalda och funktionärer samt att stödja framväxten av nya former för partssamverkan. FRU-programmets arbetsmetod har inneburit att lokala fackliga företrädare bildat nätverk som regelbundet träffats och utbytt erfarenheter.

Redovisning

Denna rapport belyser hur nätverksdeltagarna upplevt den arbetsorganisatoriska utvecklingen på sina egna arbetsplatser under de fyra år som nätverksprojektet pågått. Nätverksdeltagarna har med hjälp av ett antal faktorer från LOs material "Den Goda Arbetsorganisationen" genomfört en värdering av förhållandena på sin arbetsplats vid två tillfällen. Dels bedömdes läget innan de kom med i FRU-programmet och dels bedömdes hur de upplevde samma arbetsplats våren 2001. I rapporten redovisas särskilt vad deltagarna upplever vara de viktigaste orsakerna till att de lyckats eller misslyckats med att genomföra förändringar.

Resultaten tyder på att det har skett en genomsnittlig förbättring av alla de arbetsorganisatoriska aspekter som undersökts. De tre faktorer där nätverksdeltagarna anser att den största förbättringen skett gäller;

arbetsplatsens utvecklingsarbete i allmänhet, i vilken utsträckning de anställda själva planerar sitt arbete samt facketes agerande i utvecklingsarbetet. Även i faktorerna "Befogenheter" och "Ständiga förbättringar" noteras förbättringar om än från en låg nivå.

De faktorer som förbättrats minst är "Funktionsansvar" i en utökad administrativ roll, "Bemanning", "Praktisk/teknisk utformning" av arbetsplatsen, samt "Utbildning/bemanning" som graderar de praktiska möjligheterna att genomföra utbildning.

Det som deltagarna upplevt som de viktigaste orsakerna till ett lyckat förändringsarbete är "stöd från kunnig, samarbetande facklig organisation", "drivande/engagerad chef" samt "utbildning inom ramen för FRU-nätverket".

De viktigaste orsakerna till att läget har försämrats är "ovilja/ointresse att förändra hos ledning/chefer", "tidsbrist p g a underbemanning" samt "ovilja/ointresse hos facklig organisation". Man kan alltså konstatera att samma orsaker som anses vara de viktigaste för att lyckas samtidigt är de som leder till försämringar.

Framgångsfaktorer vid lokalt utvecklingsarbete – nya grepp eller gamla tag

I dagens Sverige finns en bred enighet om vilka krav företag och arbetsliv bör uppfylla. Arbetet ska innehålla möjlighet för anställda att i en god arbetsmiljö utveckla sin kompetens genom sociala kontakter, inflytande och utbildning. Arbetet bör dessutom organiseras så att de anställda utöver det löpande arbetet har möjlighet att delta i utvecklingsarbete samt ser sin roll i ett större sammanhang. En effektiv och modern arbetsplats ska ha en flexibel, decentraliserad organisation med stor innovationsförmåga. Det kan visserligen uppstå oenighet om formuleringar och motiv, men till stor del råder enighet om hur "den goda arbetsplatsen" eller "det goda arbetet" bör se ut.

Mot bakgrund av denna enighet uppstår en viktig fråga. Varför finns det så många företag och arbetsplatser som *inte* uppfyller kraven? Varför är förverkligandet av det goda företaget så svårt att genomföra i praktiken mitt i all denna enighet om hur det bör se ut?

När LO 1997 startade KAL-projektet (Kunskapsutveckling kopplat till Arbetsorganisation och Lönesystem) så var det bl a mot bakgrund av uppfattningen att utvecklingen på svenska arbetsplatser av "det

goda arbetet” gick för långsamt. Det finns mängder av litteratur om varför det är både nödvändigt och önskvärt att genomföra förändringar i linje med tankarna om ”det goda arbetet”. Men det har svårigen låtit sig göras i praktiken.

Men det finns ju trots allt arbetsplatser där man lyckats genomföra förändringar som både arbetsgivaren, de anställda och facket är nöjda med. Resultaten visar sig i form av högre produktivitet, ökad lönsamhet, lägre sjuktal och personalomsättning. Vilka strategier och metoder har man använt sig av för att uppnå dessa resultat? Finns det gemensamma framgångsfaktorer på dessa arbetsplatser?

I rapporten om framgångsfaktorer presenteras ett antal arbetsplatser som genomfört lyckade förändringsarbeten. Det ges en beskrivning av vilken typ av förändringar som genomförts, vilka metoder som använts och vad de inblandade själva anser är framgångsfaktorer.

”Cyberbygget” – det lokala fackets mötesplats i cyberrymden

Bakgrund och syfte

”Cyberbygget” har varit ett delprojekt inom KAL-projektet som genomförts i samarbete med Centrum för användarorienterad IT-design (CID) vid Kungliga tekniska högskolan (KTH). Projektets syfte var att komplettera KAL-projektets egen webbplats och dess diskussionsforum med att ge möjlighet för alla FRU-nätverkens deltagare att få lära sig att bygga 3D-utställningar om aktuella teman från sina egna arbetsplatser.

Målsättningar

Det praktiska utvecklingsmålet var att etablera ”Bords-VR” (Virtual Reality-program avsett för PC) som ett komplement till hemsidan och dess diskussionsforum. Det innebar att de som ville vara med och pröva det nya mediet framför allt skulle öva upp förmågan att berätta en sammanhängande historia i de ”rum” som skapades. Genom att kunna navigera, bygga och berätta skulle deltagarna kunna komplettera de platta och fyrkantiga hemsidorna på World Wide Web med ett rumsligt djup och att komplettera diskussionsforumets texter med en ny direktkanal där både ljud och text användes.

Ett annat mål var att deltagarna skulle använda programmet i den fackliga verksamheten på arbetsplatsen efter att KAL-projektet avslutats.

För CID var projektet viktigt för att testa programvarans stabilitet och användbarhet. D v s undersöka vilka arbetsätt som krävs för att de tekniska möjligheterna ska kunna tas tillvara i praktiken och hur bra arbetsätt kan beskrivas.

Genomförande

”Cyberbyggets” idé var att medlemmarna i 3D-världen skulle lära sig att med hjälp av 3D-objekt, stillbilder, ljud- och videoklipp berätta om sina erfarenheter av förändringsarbete. Utbildningen genomfördes i form av gemensamma workshops för särskilt intresserade deltagare från nätverken under två dagar. De dagarna följdes upp med lokala hel- eller halvdagsseminarier där deltagarna från den gemensamma workshoppen fick stöd för att utbilda fler nätverksmedlemmar.

Projektets pedagogiska utgångspunkt var att det bara var nätverksmedlemmarna själva, som genom direkt deltagande i byggande och berättande, kunde utveckla nya och användbara mötesformer i 3D-världen. Genom att beskriva förändringsprocesser för andra tvingades man reflektera över det som hänt på den egna arbetsplatsen.

Med start i oktober 1999 och fram till dags dato (februari 2002) har utbildningar genomförts där designidén och utbildningsmetoden testats tillsammans med totalt 95 nätverksmedlemmar. Fyra designworkshops omfattande sammanlagt sju dagar har arrangerats på KTH i Stockholm med totalt 36 deltagare. Dessa har följts upp med fem lokala seminarier runt om i landet med totalt 70 deltagare inklusive ett 20-tal som deltog vid de första tillfällena.

En uppfattning om vad som byggdes och berättades om beskrivs här genom några av utställningarnas namn och citat från deltagare. Mer information om Cyberbyggets finns på www.lo.se/kal/ Efter att ha haft möjlighet att studera och diskutera tre prototypställningar byggde nätverksmedlemmar själva utställningar med namn som:

- ”Layouten på Ockelbo Mekaniska”
- ”SiS-torget grannar”
- ”Cyberbygget på LO-kongressen”
- ”Asko-Cylindas arbetsorganisation förr & nu”

Några synpunkter från nätverksmedlemmarna:

"Det är viktigt att 'fotfolk och låganvändare' är med i ett sådant här frontprojekt. Om spjutspetsteknik bara utvecklas av de mest troende kommer inte vi vanliga kunna använda den. För oss är innehållet viktigare än tekniken, vad vi ska använda det här till och varför.

(Lennart Bengtsson, Metall, Asko-Cylinda, Mariestad)

"Det är en fördel att åskådliggöra fackliga frågor och vägval mer med bilder – både stillbilder och videonuttar – det blir lättare att få livliga diskussioner på bredden och provocera fram nya tankar".

(Lennart Karlsson, Metall, SSAB Tunnpå, Borlänge)

"Många fackliga företrädare som står i en förändring på sin egen arbetsplats vill göra studiebesök hos andra – och när vi blir många som gör sådana här utställningar blir det lättare att genomföra ett slags studiebesök via nätet."

(Benny Söderlund, Metall Sandvik Steel, Sandviken)

Citaten är hämtade ur artikeln "Fackligt fotfolk snickrar med spjutspetsteknik", LO-KAL Nyheterna Nr 2-99, s 9.

Resultat

Projektgruppen för "Cyberbygget" konstaterar att målet att väcka intresse för programmet nåtts i och med att de mest aktiva nätverken åtagit sig att fortsätta att använda Cyberbygget tillsammans i den ordinarie fackliga verksamheten. De tre nätverken består av åtta erfarna 3D-användare och ett 30-tal nätverksmedlemmar som i varierande grad bidragit.

Den mest aktiva gruppen ansåg att deras förväntningar på projektet uppfyllts på ett positivt sätt. Friheten att själva upptäcka nya uttrycksätt och arbetsformer upplevdes som en avgörande förutsättning för deras engagemang.

När det gällde frågan om man verkligen lyckats utveckla en användbar metod att förmedla erfarenheter om lokalt förändringsarbete var samtliga försiktiga med svaret.

Först under det sista året ansåg man sig ha nått resultat och fullt insett vikten av att hitta de rätta uttrycksformerna.

Värderingsinstrumentet ”Den Goda Arbetsorganisationen”, (DGAO)

Värderingsinstrumentet DGAO har färdigutvecklats och tryckts inom KAL-projektets ram. Materialet syftar till att vara ett praktiskt hjälpmedel för att utveckla arbetsorganisation. DGAO är resultatet av samlade erfarenheter från praktiskt utvecklingsarbete på en lång rad svenska arbetsplatser. Det är ett försök att hitta en metod som gör att alla kan delta i diskussioner om och kring det komplicerade och mångfacetterade ämnet arbetsorganisation. Det är också ett försök att omsätta kongressbeslut och programskrifter till ett användbart verktyg. Begreppet ”verktyg” står för att DGAO ska användas på det sätt som det passar varje arbetsplats. För ”alla”, betyder att verktyget i lika hög grad riktar sig till chefer och arbetsgivare som till förtroendevalda och medlemmar. En av de viktigaste utgångspunkterna är att utan samarbete mellan alla berörda parter på arbetsplatsen kan ingen hållbar förändring åstadkommas.

Här följer en presentation av den kanske mest betydelsefulla faktorn i DGAO:

”Arbetsorganisation – Befogenheter” handlar om förutsättningarna för att bestämma över sitt arbete och att ha formella möjligheter att på egen hand lösa problem som uppstår. Faktorn består på samma sätt som de övriga 22 av en kort inledning där det argumenteras för det som beskrivs i den högsta graden. Därefter följer fem grader som beskriver förutsättningar för en bra arbetsorganisation. Den högsta graden sammanfattar praktiska erfarenheter och forskning till något som förenar ett gott arbete med effektivitet och kvalitet. Den lägsta graden beskriver en situation där en positiv utveckling motverkas. Materialet genomsyras av tron på en långsiktigare och mera hållbar arbetsorganisation än den som enbart präglas av kortsiktiga vinst- eller besparingsintressen. En organisation där anställda inte enbart behandlas som flexibla resurser utan också som människor med behov av personlig utveckling. Befogenheter är en så viktig förutsättning för den goda arbetsorganisationen att den är en av tre som försetts med högre poäng i de olika graderna än det vanliga; det vill säga 1–5.

Faktor 1: Arbetsorganisation – Befogenheter

Formella, skriftliga befogenheter att bestämma över sitt eget arbete är en av de tre viktigaste faktorerna för arbetsglädje och effektivitet i

Den Goda Arbetsorganisationen. Den som saknar sådana befogenheter har heller ingen formell skyldighet att stå till svars, d v s ta ansvar. Det är viktigt att skilja på formella, skriftliga befogenheter och informella möjligheter att bestämma. Det senare alternativet är alltid direkt beroende av chefsens samtycke.

- 10** *Den anställde eller gruppen beslutar helt självständigt om mål för det egna arbetet, nyinvesteringar inom en angiven ram samt upprättar och förfogar över en egen budget med tillhörande rekvisitionsrätt. Chefens roll är att ge den information som är nödvändig för ett bra beslutsunderlag.*
- 7** *Den anställde eller gruppen beslutar självständigt efter samråd med chefen om mål för det egna arbetet, nyinvesteringar inom en angiven ram samt upprättar och förfogar över en egen budget med tillhörande rekvisitionsrätt.*
- 5** *Den anställde eller gruppen beslutar i samråd med chefen om mål för arbetet, nyinvesteringar inom en angiven ram samt upprättar och förfogar över en egen budget med tillhörande rekvisitionsrätt.*
- 3** *Chefen beslutar efter samråd med den anställde eller gruppen om mål för arbetet, nyinvesteringar och budget. Personalen har rekvisitionsrätt när det gäller enklare instrument, verktyg och viss förbrukningsmateriel etc.*
- 1** *Den anställde eller gruppen saknar helt formella befogenheter. Chefen beslutar ensam.*

En arbetsmetod som visat sig fungera är att var och en först bestämmer sig för vilken grad som de uppfattar bäst beskriver läget på arbetsplatsen. Därefter redovisas resultatet och diskussion kan starta. Särskilt nyttigt kan det vara att med hjälp av DGAO ta reda på om chefer, fackliga representanter och anställda verkligen har samma uppfattning.

Om arbetsplatsens parter sedan har en gemensam vilja att utveckla arbetsorganisationen kan DGAO fungera som det verktyg som stimulerar och strukturerar diskussionen samtidigt som lärandet ökar.

DGAO kan användas på olika sätt. Vanligast är att parterna på en arbetsplats använder det som värderingsinstrument i en nulägesanalys. Det kan gälla företag inom en koncern, enheter inom en arbetsplats, grupper eller individuella arbeten.

DGAO används även som studiematerial vid gruppträffar av olika slag, eller som genomgående material för utbildning i arbetsorganisation.

DGAO kan även användas som stöd och underlag för rådgivare av olika slag; till exempel som intervjuunderlag vid arbetsplatsbesök

DGAO kan också omvandlas till ett måldokument där man bestämmer sig för att översätta skrivningarna i en viss grad till absoluta siffror eller klarspråk som förstås på den aktuella arbetsplatsen.

Tidigare versioner av DGAO har under många år använts på olika arbetsplatser och i utbildningssammanhang med gott resultat. Framför allt finns tre viktiga erfarenheter som är värda att framhålla:

- Materialet fungerar väl som ett instrument för nulägesanalys på individ, arbetsplats eller företagsnivå
- Materialet stimulerar till en diskussion och delaktighet bland människor som saknar förkunskaper i ämnet.
- Materialet mottas positivt av chefer och arbetsgivare.

Ett antal förbund, Handelsanställdas förbund, Hotell- och Restauranganställdas förbund och SEKO har eller planerar att framställa egna versioner av DGAO.

Dessutom ger den danska industriförbundskartellen CO – Industri i år 2002 ut en dansk upplaga av materialet.

Arbete med ett särskilt handledarmaterial för de som vill använda DGAO pågår.

Under de knappt två år som DGAO har funnits tillgängligt har materialet sålts via LO Distribution i närmare 4 000 exemplar utan stöd av särskilda insatser som annonsering eller annan lansering. Dessutom har 5 000 exemplar gått till förbunden för användning i deras verksamhet.

Genom särskild finansiering har DGAO översatts till engelska, tyska, franska, och spanska. Det kommer bland annat att användas som material i samband med utveckling av de europeiska företagsrådets verksamhet samt i utvecklingsprojekt inom EU som rör utveckling av hållbara arbetsorganisationer.

Handledarmaterial – Den Goda Arbetsorganisationen

Värderingsinstrumentet Den Goda Arbetsorganisationen (DGAO) förses inom kort med ett handledarmaterial. Det vänder sig till alla som på ena eller andra sättet vill starta och driva en utvecklingsprocess, oavsett om man är facklig företrädare, chef, konsult eller projektledare. Utgångspunkten är att utveckling av arbetsorganisation är något som kräver samarbete mellan arbetsplatsens parter och att deras arbete underlättas av påfyllning av kunskap utifrån.

Handledarmaterialet är avsett som ett verktyg på samma sätt som värderingsinstrumentet för var och en att använda efter egna behov. Många arbetsplatser väljer ut några av DGAOs 23 faktorer att fokusera på andra arbetar igenom hela materialet. Så kan också den som vill välja ur handledarmaterialet.

Alla som någon gång fungerat som lärare, chef, projektledare eller facklig eldsjäl i en förändringsprocess vet hur det känns när diskussionen börjar tappa fart eller ändra riktning alltför långt bort ifrån ämnet för dagen. Handledarmaterialets syfte är att inspirera och ge trygghet både i förberedelsearbetet och i det löpande utvecklingsarbetet. Med materialet vill vi bidra till en lärsituation där kritisk diskussion och vetenskapliga fakta kan möta vardagserfarenheter från arbetsplatsen.

En "lärande organisation" bör enligt en praktisk definition erbjuda två saker. Dels att lära sig nya saker, dels att reflektera över det nya man lärt sig i. Handledarmaterialets syfte är att bidra till inläringen av nya kunskaper – däremot kan inget material ersätta den verkliga bristvaran i dagens arbetsliv; tid för reflektion. Det kräver en prioritering på varje arbetsplats.

■ Avsnittet med ett antal metaforer inleder av det enkla skälet att bilder och liknelser är en effektiv form för kommunikation och lärande. "Arbetsplatsens människosyn", med bilden av anställda behandlade som barn, tonåringar eller vuxna, kan exempelvis ge en ingång till en diskussion om hur det fungerar på den egna arbetsplatsen. Bilden av "Boxning och dans" är ett sätt att beskriva parternas mera komplicerade förhållande sedan många fackföreningar i slutet av 1980-talet inledde försöken med att utveckla medlemmarnas arbeten. Det räcker inte att enbart förhandla om pris och villkor i arbetet, nu försöker facket också förbättra arbetsinnehållet.

- Arbetsvetenskapen sträcker sig över flera discipliner. Några av de mesta kända teorierna redovisas i avsnittet om arbetsutvecklings-teorier.
- Avsnittet om jämställdhet är inriktat på att beskriva drivkrafter och metoder för ett aktivt jämställdhetsarbete.
- Förändringsprocessen kan se ut på flera sätt och bör anpassas till varje arbetsplats specifika situation och behov. Avsnittet innehåller schematiska beskrivningar, konkreta tips på metoder där DGAO ingår för den som ska leda verksamheten.
- Avsnittet med fakta och reflektioner kring DGAOs olika faktorer är utformat för att hjälpa den som leder diskussionen att vid behov hitta nya infallsvinklar och att svara på frågor som kan uppstå kring det ämne som diskuteras. Valet av kommentarer är i de flesta fall styrt av de erfarenheter som finns av att använda DGAO på arbetsplatser.

Vi arbetar med även med idén att Handledarmaterialet kontinuerligt ska kunna fyllas på med nytt material efterhand för en krets som är intresserade av arbetsorganisationsutveckling. Exempelvis via prenumeration på ett nyhetsbrev eller på annat lämpligt sätt.

”Keep Moving up the Learning Curve”

Rapport från konferens i Scottsdale, Arizona 21–23 oktober, 1997.

Rapporten är en produkt från en konferens anordnad av ”Work in America Institute” där sju industriföretag presenterade hur de utvecklat arbetsorganisationen i samarbete med involverade anställda och eventuella fackföreningar.

Konferensen dokumenterades av Gabriella Fägerlind, teknisk attaché i Detroit på uppdrag av KAL-projektet som ett led i arbetet med att sprida kunskap inom arbetsorganisationsområdet. Informationen från konferensen har även kompletterats med intervjuer samt rapportförfattarens egna reflektioner och kommentarer.

Gabriella Fägerlind konstaterar sammanfattningsvis i sin rapport att det inte finns några nya revolutionerande arbetsorganisatoriska koncept i USA som fått allmän spridning, utan mer varianter av grupporganisation och vad man i Sverige skulle kalla medbestämmande för de anställda.

Här följer några exempel på vad som presenteras i rapporten:

”Conflictive partnership”

John Calhoun Wells, chef för ett federalt, opartiskt medlingsinstitut (Federal Mediation and Conciliation Service), beskrev ”conflictive partnership”.

Institutet har 200 medlare runt om i USA som arbetar för att förebygga konflikter mellan parter bland annat genom utbildning i organisationsutveckling, konfliktlösning och utveckling av fack- och företagsrelationer.

J C Wells presenterade ”conflictive partnership” som en metod för att skapa en ny typ av relation där den inneboende konflikt som finns mellan parterna används som en kreativ kraft. Metoden baseras på gemensamma intressen och inte enbart på ömsesidigt förtroende.

Parterna i samverkan för en högpresterande arbetsorganisation

”Harley-Davidson and International Association of Machinists and Aerospace Workers”

Motorcykeltillverkaren Harley-Davidson (HD) i York, Pennsylvania med 2 600 anställda presenterades. HD var för ett antal år sedan ett företag på gränsen till konkurs som köptes av 13 anställda chefer. Den nya ledningen bjöd in den fackliga organisationen IAM (International Association of Machinists and Aerospace Workers) till samarbete och tillsammans satsade man på att involvera de anställda för att förbättra kvalitet och bättre tillgodose kundernas behov. Ett ”paraplyavtal om partnerskap” för att utveckla en konkurrenskraftig organisation förhandlades fram. I avtalet specificerade parterna 23 områden (tex. utbildning, utveckling av de anställda, produktionsplanering, teknik, outsourcing, bemanningsnivåer, kvalitetsstandarder, kundkrav) som avgörande för att nå en konkurrenskraftig organisation. För varje område genomfördes en nulägesanalys varefter målsättningar, förändringsprocess och tidplan för utvecklingsarbetet fastställdes.

Parterna i samverkan för en utvecklad arbetsorganisation och för involvering av de anställda

”Boeing – UAW”

Vid Boeing i Palmdale i Kalifornien med 600 anställda (varav 240 är

arbetare som representeras av UAW), avtalades om att införa grupporganisation, öka de anställdas medverkan i arbetet samt att minska antalet arbetsbeskrivningar (job classifications). "Job classifications" vid amerikanska arbetsplatser är detaljerade prislistor på alla arbetsuppgifter. Det innebär att ingen utför arbetsuppgifter som inte ingår i den egna, avtalade arbetsbeskrivningen. Ett sätt för facken att hävda löner och arbetsvillkor som är hårt kritiserat av arbetsgivarna som ett hinder för flexibilitet.

Företaget har satsat på utbildning för att utveckla grupperna. Gruppmedlemmarna upprättar tillsammans en årsplan för utbildning och genom representation i företagets samtliga kommittéer har informationsspridningen förbättrats.

Den nya arbetsorganisationen har betytt högre löner, lägre frånvaro och att antalet arbetsskador reducerats med nästan hälften.

Boeing i Palmdale kommer att fortsätta att utveckla en gruppbaserad organisation med ständigt förbättringsarbete. De områden som prioriteras är utbildning, ett kompetensbaserat lönesystem och förbättrad introduktion av nyanställda.

Parterna utvecklar i samverkan arbetsorganisationen och undviker outsourcing

"Union Pacific Railroad – International Brotherhood of Electrical Workers"

Telecommunications Service Center (TSC), Council Bluffs i Iowa, är en enhet som ingår i Union Pacific Railroad; USAs största järnvägsbolag med 53 000 anställda.

I TSC utför 24 tekniker reparationer av elektronisk kommunikationsutrustning och representeras av fackföreningen International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW).

I början av 1990-talet fanns det planer på att arbetet på TSC skulle läggas ut på underentreprenörer. TSC och det lokala facket enades då om att utveckla arbetsorganisationen genom att starta självstyrande grupper för att öka produktiviteten som ett alternativ. Grupperna fick sätta sina egna mål baserade på enhetens mål och föregående års prestationer semesterplanering samt. Vidare fick de bestämma sin arbetsbelastning och ta ansvar för budget och tidsredovisning. De skulle exempelvis arbeta skift och med flexibla arbetsscheman. Detta innebar

att de som så önskade kunde ha flextid på morgonen och välja mellan fem åttatimmars- eller fyra tiotimmars skift per arbetsvecka.

Lönesystemet baseras på grundlön och en bonus. Bonusen består till 90 procent av kostnadsbesparingar som delas lika mellan företag och anställda.

I den nya arbetsorganisationen har kostnaderna sjunkit med nästan hälften och genomloppstiden för en reparation har minskat från sex till fyra dagar och trenden för enheten har vänt från en hotande nedläggning till expansion.

Delaktiga anställda förändrar och utvecklar organisationen

”Air Products”

Air Products är ett globalt gas- och kemiföretag med 15 200 anställda i 39 länder.

Kemianläggningen i Pasadena, Texas har 250 fast anställda och drygt 100 har visstidsanställningar. Det finns ingen fackförening representerad på arbetsplatsen.

Trots att Air Products gick bra ville man öka produktiviteten och skärpa kundfokuseringen. Samtidigt ville Air Products öka de anställdas delaktighet genom att införa grupporganisation.

1992 inledde en tvärfunktionell grupp arbetet med Total Involvement Process (TIP); en metod som på ett tidigt stadium gör de anställda delaktiga i utformningen av den nya organisationen. Anställda, chefer och företagsledning, kunder samt företagsägare definierar alla sina krav och anspråk på företaget.

Air Products har arbetat mycket med att öka de anställdas delaktighet genom att ändra ledarskapsstilen och kulturen på fabriken, utveckla organisationen och grupperna i organisationen samt dela med sig och sprida information.

Anläggningen har kontinuerlig drift och man arbetar fyra tiotimmars skift i veckan. De anställda utformade själva systemet som innebär fördelar för både företaget och anställda. Det visade sig vara effektivare med längre skift. Relationen mellan operatörer och underhållspersonal har blivit bättre: schemat ger ytterligare möjligheter till självstyrning och de flesta reparatörer har fått en bättre balans mellan arbete och fritid.

Air Products har bland annat lärt sig att det är viktigt med en tydlig

framtidsvision; att förändringsprocesser tar tid och att det är viktigt med stöd till mellanchefer så att de vågar låta sin underställda personal bli delaktig.

L

Lönesystem

Utformning av lönesystem och effekterna av den praktiska tillämpningen är ett relativt outforskat ämne såväl i Sverige som utomlands. Det har av tradition varit ett område som hanterats av arbetsmarknadens parter som en teknisk eller ekonomisk fråga. De studier som genomförts inom KAL – projektets ram har syftat till att öka förståelsen av de individuella lönesystemens påverkan på de anställdas motivation och inbördes relationer på arbetsplatsen.

Individuell lönesättning för de kollektivanställda metallarbetarna vid ABB

Undersökningen om individuell lönesättning bland metallarbetarna vid ABB (Asea Brown Boveri) genomfördes 1999 och syftade till att öka kunskapen om hur lönesättningen fungerar samt i vilken grad den påverkat arbetsorganisationen vid de olika ABB-företagen. Arbetet har helt fokuserats på den del i lönen som bestäms av arbetsledarens bedömning av den anställdes förmåga och insats. Oftast med hjälp av faktorer/kriterier, men även genom mer fri lönesättning av tjänstemannatyp. Resultatet av bedömningen väcker ofta starka känslor bland de som upplever sig orättvist behandlade. Många chefer anser att det är en svår uppgift att sätta lön eftersom det kan påverka relationen till underställd personal. Ett annat skäl till att arbetet koncentrerats på den subjektiva bedömning är att systemet introducerats inom den offentliga sektorn och orsakat diskussioner bland LO-medlemmarna.

Valet föll på ABB eftersom Metall och LO-klubbarnas fackliga sam-

organisation inom ABB-bolagen i Sverige redan 1994 genomförde en av de fåtaliga undersökningar som finns om individuell lönesättning. Den undersökningen omfattande 3 500 metallarbetare och resultatet avslöjade ett stort missnöje. Rapporten "Svanholm, lönerna och verkligheten" startade en debatt om lönesättningen i media men den följdes inte upp av fler undersökningar. Att välja samma företag innebar en möjlighet att ställa delvis samma frågor för att se vad som hänt under de senaste fem åren.

Undersökningen 1999 har framför allt försökt ta reda på hur subjektiva lönedelar, som oftast uppgår till ett fåtal procent av utgående lön, påverkar samarbetet i de målstyrda grupper där de flesta av de drygt 1 100 metallarbetarna som undersökningen omfattar arbetar. Samarbetet, i enkäten definierat som hjälpsamhet och att dela med sig av kunskaper, bedöms av 90 procent av dem som svarat vara av "avgörande" eller "stor betydelse" för effektivitet och kvalitet. Här ett exempel på hur en faktor kan se ut som används i individuell lönesättning. I det här fallet kallas den "Arbetsresultat".

- 1.** *Uppfyller ställda krav på effektivitet och kvalitet.*
- 2.** *Gör en gedigen arbetsinsats och medverkar i planering, utöver det egna arbetet, inom gruppen.*
- 3.** *Uppfyller med god marginal ställda krav på effektivitet och kvalitet. Mycket tillfredsställande arbetsresultat.*
- 4.** *Överträffar med god marginal ställda krav på effektivitet och kvalitet. Bidrar till bra laganda och gruppresultat över genomsnittet.*
- 5.** *Överträffar med stor marginal alla krav på effektivitet och kvalitet. Gör en utomordentlig insats och är ett föredöme för arbetskamraterna.*

Graderna ger ett antal poäng som sedan omsätts i pengar – på större arbetsplatser ofta av en personalavdelning, alltså någon annan än den närmaste chefen som har uppgiften att sätta lön på den anställde. Resultatet av bedömningen, d v s den grad som arbetsledaren upplever att den anställdes insats motsvarar, ska sedan diskuteras i ett särskilt lönesamtal.

Historiskt finns förstås individuell lönesättning sedan lön överhuvudtaget började betalas ut. De system som i dag benämns som moderna har sin bakgrund i 60-talets industriarbetsplats. I slutet av 1960-talet

arbetade Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) och Svenska Industritjänstemannaförbundet (SIF) fram en gemensam rapport om ett system för meritvärdering av tjänstemän. Där går alla de formuleringar att finna som idag används och som ofta entusiastiskt beskrivs som "moderna" och "anpassade till den nya lärande organisationen". Systemet kom aldrig till användning på tjänstemannasidan – däremot tillämpades systemet i det ramavtal mellan Metall och Verkstadsförbundet som träffades i början av 1970-talet. Meritvärderingssystemet, som med vissa modifieringar under 1990-talet blivit vägledande för i stort sett all lönesättning, kunde då för första gången omsättas i praktiken av de lokala parter som kom överens om det. Innehållsligt var moderniseringen av systemet relativt obetydlig; större betydelse för spridningen hade förmodligen namnbytet från det negativt laddade "meritvärdering" till det mera positiva "kvalifikationsvärdering". Fortfarande behandlas tjänstemän och arbetare olika i lönesystemshänseende. Samma arbetsgivarorganisationer som anser det vara viktigt med meritvärderingssystem för kollektivanställda vägrar tillämpa sådana på tjänstemannasidan.

Ett avsnitt i rapporten behandlar de olika "rättvisor" som styr människors åsikter och upplevelser av olika former av lönesystem och lönesättning. Den "rättvisa" som de allra flesta omfattar är att "det är rättvist att den som tar egna initiativ och gör ett bra arbete, ska ha mer betalt än den som inte gör det". Bilden kompliceras av att det finns fler "rättvisor" som exempelvis handlar om efterfrågan på marknaden eller arbetets krav.

Några resultat från ABB-undersökningen i punktform:

- Över hälften anser att systemet med individuella bedömningsfaktorer är "dåligt" eller "mycket dåligt".
- Lönefaktorn "samarbetsförmåga" kommer först på fjärde plats som orsak till att samarbetet i arbetsgrupper förbättrats under de senaste åren. Erfarenhet och utbildning är de främsta anledningarna till en positiv utveckling.
- 33 procent känner sig "orättvist" eller "mycket orättvist" behandlade vid lönesättningen.
- 90 procent berättar inte öppet om sin lön för arbetskamraterna.
- 18 procent anger att deras arbetsledare inte förklarar varför de fick sin individuella del av lönen.

Jämfört med undersökningen fem år tidigare har systemet inte blivit mera accepterat och det är fortfarande en stor andel som känner sig orättvist behandlade, medan andelen vars arbetsledare inte förklarar lönesättningen minskat från drygt var tredje till var femte. En siffra som emellertid fortfarande är anmärkningsvärt hög eftersom lönesamtalet ingår i lönesättande arbetsledares arbetsuppgifter.

En intressant fråga efter undersökningen är hur och om det missnöje med orättvis lönesättning som en tredjedel av metallarbetarna i undersökningen upplever, kommer till något uttryck i deras arbete? Om det på något sätt drabbar verksamheten negativt och vilka kostnader det i så fall medför? Kostar missnöje med bedömningar i den här typen av lönesystem mer än det smakar för arbetsgivaren eller låter de missnöjda sig nöja enbart med att beklaga sig? Det som mycket annat återstår att undersöka.

Systemskiftet vid Haldex

Införande av nytt individuellt lönesystem för metallarbetare i en gruppbaserad arbetsorganisation

En mindre undersökning om löner har genomförts i KAL-projektet vid metallföretaget Haldex Brake Systems AB i Landskrona. Den redovisas i arbetsrapporten "Systemskiftet vid Haldex". Syftet med undersökningen var att försöka ta reda på om ett byte från ett subjektivt till ett mera objektivt lönesystem verkligen får de förväntade effekterna.

Företaget Haldex med cirka 500 metallarbetare gick knappt ett år före undersökningens genomförande 2000 från ett lönesystem av meritvärderingstyp till ett system med klossar utformade efter arbetsuppgifternas krav. Företaget ville byta ut det gamla systemet för att förbättra relationerna mellan de lönesättande arbetsledarna och deras underställda personal eftersom många upplevde sig orättvist bedömda. Metallklubbens huvudmotiv för ett byte var just detta att systemet med bedömningar upplevdes orättvist av många medlemmar. Med enkätundersökningen försökte vi få en bild av om skiftet av lönesystem påverkade upplevelsen av rättvis behandling och relationerna till respektive arbetsledare.

En något för låg svarsfrekvens bjuder till stor försiktighet med tolkning av undersökningens resultat. Här följer några resultat:

- I jämförelsen mellan det gamla och nya systemet syns ingen större

skillnad när det gäller upplevelsen av stimulans. Ur rättvisesynpunkt finns en viss förbättring när de som svarat gör en sammanfattande jämförelse mellan systemen.

- Företagets målsättning verkar ha uppfyllt då en tredjedel svarar att deras relation till arbetsledaren "förbättrats" eller "delvis förbättrats" efter bytet av lönesystem.
- Det finns en förflyttning av problem från det gamla systemet svårighet att bedöma individens insats och förmåga till det nya systemets brist på utvecklingsmöjligheter för de som redan nått långt. Många uttrycker missnöje med att de redan från början "slår huvudet i taket" på klossystemet.

Undersökningen genomfördes efter endast nio månader efter introduktionen av det nya systemet. En kvardröjande fråga är vilken utveckling som sker på längre sikt; klarar parterna att "höja taket", det vill säga utveckla arbetsuppgifter och därmed lönesystemet i en rimlig takt eller kommer missnöjet att öka?

Individuell lön – myt och verklighet

En sammanställning av fem undersökningar om och kring utvecklingen på den svenska löne marknaden

"Individuell lön är i dag ett av arbetsmarknadens mest omstridda begrepp. Det har både starka tillskyndare och belackare. Trots den många gånger hårda kritiken av individualisering och differentiering från fackföreningsrörelsen avlönas i dag allt fler LO-medlemmar efter kriterier och principer som liknar tjänstemannarörelsens. Den omstridda utvecklingen inom lönebildningen vilar inte på en omfattande vetenskaplig grund. Osäkerheten om förändringen främjar produktivitet och produktion är betydande. Ett antal amerikanska studier varnar för att utvecklingen är kontraproduktiv genom att undergräva samarbete och lagkänsla. Några säkra och allomfattande svar finns därför inte."

Så inleds rapporten "Individuell lön – myt och verklighet" skriven på uppdrag av KAL-projektet av Tommy Öberg, arbetsmarknadsreporter på Svenska Dagbladet. Han fångar här i citatet ovan drivkraften i det

arbete med lön och arbetsorganisation som ingått i KAL-projektet och som också är bakgrunden till rapporten.

Det direkta syftet med rapporten är att ge näring åt den allmänna debatt som förs om individuella löner. Den präglas i kanske alltför hög grad av parternas utbyte av påståenden om medlemmarnas respektive de anställdas åsikter och förväntade effekter av lön som motivationsfaktor. De få vetenskapliga undersökningar som genomförs pekar, som också omnämns i det inledande citatet, allt som oftast i en annan riktning än debattens huvudsakliga strömning av förväntningar på positiva resultat.

Debatten grumlans förstås också av den dolda dagordning som alltid präglar debatter om lönesystems utformning; nämligen antalet kronor till löneökning som är möjliga att uppnå för fackliga förhandlare respektive att spara för arbetsgivarsidan.

Rapporten konstaterar bland annat att den utveckling av arbetsorganisation och alternativa lönesystem av typ ”befattningsutveckling” i klossar och trappor, inte drivits i avtalsammanhang med samma iver och engagemang som andra avtalsfrågor. Snarare har den individuella lönesättningen accepterats av förbundens förhandlare med varierande entusiasm; från en positiv möjlighet till något nödvändigt ont. I det så kallade industrisamarbetet mellan sju fackförbund och tolv arbetsgivarorganisationer har frågan knappast problematiserats alls – snarare har utvecklingen gått mot en anpassning till industritjänstemännens systemfria lönesättning där de fackliga organisationerna på arbetsplatsen i allmänhet har ett svagt inflytande över lönesättningen.

En vändning i utvecklingen kan emellertid vara på gång. Vid inflytelserika Metalls kongress i november 2001 förvandlades frågan om Verkstadsavtalets löneprinciper till den hetaste debattfrågan. Förbundsstyrelsen led ett kraftigt nederlag i en omröstning i frågan om principernas avskaffande skulle hänskjutas till avtalsrådet eller om förbundets förhandlare direkt på kongressens uppdrag skulle verka för ett avskaffande av dessa löneprinciper.

Kommunalarbetareförbundets val av strategi i frågan har hittills varit att anamma ett system där medlemmarna själva, med de förtroendevaldas hjälp, väljer och utformar de kriterier som ska användas vid bedömningen. Det arbetet har av allt att döma uppfattats positivt, medan den påföljande lönesättningen med hjälp av de egenhändigt utformade kriterierna lett till förvirring och missnöje bland vissa medlemsgrupper.

Lönesättning och lön som drivkraft i arbetet har i liten utsträckning varit föremål för forskning. Undantaget är amerikanska undersökningar om ekonomiska belöningar på företagsledningsnivå, men inte heller den forskningens resultat diskuteras i särskilt hög grad. Ett exempel är den för närvarande debatten om bonussystemen för högre chefer vid de svenska storföretagen SAS och Ericsson. Diskussionen handlar helt om moral och rättvisa – inte om systemen över huvudtaget har några positiva effekter för företaget. En anledning till det kan vara det stadiga grepp om den offentliga debatten som ekonomerna haft i Sverige under de senaste tjugo åren. Enligt ekonomisk teori är lön den allra starkaste motivationsfaktorn för arbete. Psykologisk teori däremot; som exempelvis i Frederick Herzbergs teori om motivations- och hygienfaktorer, ses lön enbart som ett möjligt incitament för enkla arbetsuppgifter utan kvalitetsaspekter. Tvärtom anses inom psykologisk teori att människan arbetar bäst driven av inre faktorer som eget inflytande och utvecklingsmöjligheter.

Det finns ett antal problem med lönesättningen för kollektivanställda på svenska arbetsplatser som förtjänar att belysas och diskuteras mer. Utvecklingen har under de senaste åren gått från centrala kollektivavtal i riktning mot allt större fokus på arbetsplatsen för att slutligen landa i att allt fler anställda förhandlar direkt med sin arbetsledare om lönen. Det har beskrivits som en naturlig och nödvändig förändring eftersom arbetsuppgifterna för tjänstemän och arbetare blivit alltmer identiska och därmed anses det rimligt att även lönesättningen sker på samma sätt. Det fackliga inflytande för LO-förbundens arbetsplatsorganisationer riskerar därmed att minska eftersom de inte längre aktivt hanterar den kanske viktigaste frågan för medlemmarna.

Cheferna å sin sida kommer i allt högre grad att konfronteras med det problem som det innebär att sätta lön på underställd personal. Det finns en samstämmighet om att det är en svår uppgift – en del forskare ifrågasätter om den överhuvudtaget är möjlig att förena med de ökade krav på effektivitet och kvalitet genom förfinat samarbete som krävs på de flesta arbetsplatser. Ett sätt att hantera problemet är att de anställda håller lönerna hemliga för varandra – något som förstås inskränker den lokala fackliga organisationens möjlighet att bedriva någon form av kollektiva förhandlingar om löner.

En utveckling av alternativa vägar till lönesättning; exempelvis ge-

nom kloss- eller trappsystem (ett slags ackord på antalet arbetsuppgifter), ställs i dag inför problemet att utrymmet för lokal löneglidning begränsas kraftigt genom den inflationspolitik som bedrivs på svensk arbetsmarknad. Alla löneavtal är i hög grad disciplinerat inordnade under det inflationsmål på två procent som Riksbanken hanterar. Politiken har fått näring av att inflationen hejdats och den har därigenom trängt ända ned på arbetsplatsnivå på ett sätt som aldrig tidigare. Effekten blir att det kan verka mera lockande att satsa på de chefsbestämde systemen eftersom de i vart fall ger den enskilde en chans till en bättre löneutveckling även om det sker på bekostnad av arbetskamraterna. Framför allt kan detta vara frestande inom lågavlönade branscher som offentliga sektorn.

Att uppfattningarna i lönedebatten inte alltid speglar verkligheten visas genom den studie som Elizabeth Neu från Uppsala Universitet genomfört på ett par svenska storföretag. Hennes intervjuundersökningar ger en bild av lönesättande chefers sätt att tänka och agera som i många fall vare sig stämmer med arbetsgivarorganisationernas retorik eller LO-sidans gängse uppfattning. De flesta cheferna i hennes undersökning visar sig ha önskemål om någon form av system för lönesättningen, de anser sig ha för lite pengar att fördela för att tillräckligt kunna belöna de som de anser förtjänar det, samtidigt som en del av cheferna i undersökningen också resonerar irrationellt genom att göra avsteg från idén med differentiering genom att höja somliga medarbetares löner med motiveringen att "alla måste ju få något". Dessutom begränsas vid de aktuella företagen den i retoriken så "fria" lönesättningen av den så kallade "farfarsprincipen"; nämligen att högre chefer rutinmässigt kontrollerar och vid behov efterjusterar de individuella lönerna för att undvika snedfördelning mellan olika enheter.

En intressant motsägelse finns i det faktum att de allra flesta chefer upplever sitt uppdrag som lönesättare som ett synnerligen svårt uppdrag samtidigt som man är positiva till systemet som helhet. Man anser att den som gör ett bättre arbete ska ha mera betalt än den som inte gör det. En uppfattning som det råder stor enighet om i alla undersökningar – svårigheterna är bara att hitta ett system som klarar detta utan negativa effekter som att andra upplever sig orättvist behandlade.

Denna "rättvisa" är för övrigt endast en av flera som rapporten tar upp. Ett avsnitt att studera för att bättre förstå svårigheterna i hitta

det ultimata lönesystemet. Det finns exempelvis arbetskravsrelaterad rättvisa, behovsstyrd rättvisa, marknadsrättvisa och inte minst personligt upplevd rättvisa. En verklig utmaning att hantera alla dessa uppfattningar.

Och även om de anställda skulle uppleva sig nöjda med ett nytt system finns det forskare som hävdar att ekonomiska belöningar till och med är direkt skadliga för verksamheten! Amerikanen Alfie Kohn sammanfattar en mängd forskning i en artikel i Harvard Business Review 1993. Hans slutsatser är att alla former av ekonomiska belöningar flyttar människors fokus från arbetet till hur de enklast ska skaffa sig belöningen. De människor som arbetar bäst gör det av inre drivkrafter – det tycker helt enkelt om sitt arbete.

I

Facklig organisationsutveckling

LOs arbetsuppdrag gentemot förbunden är att stödja och samordna när förbunden har gemensamma intressen; utveckla gemensam kunskap samt att hjälpa förbunden att se nya trender.

Ett av de uppdrag KAL-projektet haft är att belysa frågan om fackets roll i utvecklingen av arbetsplatserna. LO markerade på kongressen 1991 genom rapporten "Det utvecklande arbetet" att man fortfarande ansåg att medlemmarnas inflytande på arbetsplatserna var en av de viktigaste framtidsfrågorna.

DELFI (Demokrati, lärande och fackligt inflytande)-gruppen; en undergrupp i KAL-projektet, inledde sitt arbete 1998 med att utreda förutsättningarna för ett framgångsrikt fackligt arbete med det lokala medbestämmandet och det utvecklande arbetet. I rapporten sammanfattas bland annat resultatet av intervjuer med förbundsrepresentanter. De beskriver ett antal problemområden, exempelvis svårigheter med att motivera anställda att gå med i facket och att bland medlemmar rekrytera förtroendevalda.

Ett annat problem är att facket ofta brister i förmåga att agera strategiskt och taktiskt klokt i samverkansprocesser med arbetsgivaren. Hittills har man lyckats bättre med att förhandla löner och allmänna villkor än att skaffa medlemmarna ett inflytande över verksamheten.

Att MBL-medlen avskaffades i ett skede när LO satsade på det utvecklande arbetet försvårade möjligheterna att finansiera facklig utbildning i ämnet. Om facket ska kunna agera offensivt krävs andra

kunskaper än de som de förtroendevalda har idag. Det gäller även att planera och organisera det fackliga arbetet bättre.

DELFI-gruppen skriver att *"Det växer fram en bild av en facklig rörelse med identitetsproblem och oklar målbild när det gäller det lokala medbestämmandet"*.

Under KAL-projektets gång har ett nätverk av förbundsrepresentanter med intresse av utvecklingsfrågor bildats. Deltagarna i nätverket deltar för att lära mera av varandras erfarenheter och utveckla gemensamma kunskaper som kan leda fram till nya strategier. Deltagarna turas om att ansvara för sammanträden och arbetsplatsbesök.

Inom förbunds nätverket har arbetet fortsatt med frågor som knyter an till DELFI-gruppens arbete; exempelvis hur det fackliga inflytandet i företagen påverkas av den snabba omstruktureringen.

90-talskrisen ställde krav på de fackliga organisationerna att kunna arbeta förebyggande med omstrukturering och nedläggning av arbetsplatser. Den industriella utvecklingen under 90-talet präglades i stor omfattning av att enskilda företags verksamhet alltmer vävts in i tätt knutna leverantörskedjor. Strategiska beslut högre upp i kedjan medför numera snabba och drastiska konsekvenser för alla ingående länkar utan att man på det enskilda företaget och i den lokala fackliga organisationen hinner förutse och förbereda sig på förändringarna.

Under lång tid har de fackliga organisationerna strävat efter att flytta ned befogenheter och arbetsuppgifter till de lokala fackliga organisationerna på arbetsplatsnivå. Det gäller såväl frågor om löner och allmänna arbetsvillkor, som arbetsmiljöfrågor och frågor gällande inflytande och arbetsorganisation.

Samtidigt har arbetsgivaransvaret blivit alltmer uppsplittrat och diffust i de nya organisationsstrukturer som utvecklats inom och mellan arbetsplatser. I de nya underleverantörs- och entreprenadssystem som utvecklats är makt och ansvar över det som vi förhandlar om skilda åt. Maktfördelningen formas i de kontrakt som reglerar förhållandena i dessa nätverk av uppdragstagare. Förändringar i kontrakten kan i ett slag ändra förutsättningarna för tecknade överenskommelser på en arbetsplats. Det är en situation där de fackliga organisationernas splittring efter företags- och förbundsområdestillhörighet alltmer blir till ett hinder för en effektiv facklig verksamhet. De fackliga organisationerna riskerar att förlora sin förhandlingsduglighet samtidigt som det blir enklare för motparten.

Nätverken av underleverantörer i olika nivåer riskerar att skapa samma polarisering vad gäller arbetsvillkor som man ser i exempelvis de japanska storföretagen där endast en femtedel av arbetsstyrkan finns högst upp i kärnverksamheten, medan övriga leverantörsföretag ända ned till hemarbetande fördelas i en strikt hierarki. Sådana polariserings-tendenser har påvisats i Sverige både vad gäller löner, arbetsmiljö och tillgång till kompetensutveckling. Löntagarkollektivet splittras, och ett gemensamt uppträdande kring gemensamma krav och normer riskerar att ersättas av en situation där vi konkurrerar med varandra. Det som i någon mån hindrar den utvecklingen i Sverige är riksavtalen med sina minimilöner som sätter en lägsta nivå för underbjudandet. Vårt dilemma är istället för närvarande förlusten av arbetsplatser till länder i närområdet med lägre löner.

På en rad områden ser vi alltså hur en förändrad företagsorganisation skapar nya förutsättningar för den fackliga verksamheten – förändringar som vi är dåligt rustade för både kunskapsmässigt och organisatoriskt. Inte minst i diskussionerna om det goda arbetet har vi under lång tid haft fokus på den enskilda arbetsplatsen. Det är där vi har byggt upp vår förhandlingsstyrka och det är där vi har utvecklat de fackliga förändringsstrategierna. Vi tror att det är dags att i viss mån försöka överblicka den nya terräng som är på väg att formas i spåren av nya sätt att organisera i olika former av företagsnätverk.

I arbetet med frågor som rör arbetsplatsutveckling, arbetstagar-nas inflytande och företagsutveckling, kan vi konstatera att dessa spänner över många olika politikområden såsom arbetsorganisation, näringspolitik/regionalpolitik, arbetsmiljö, arbetsmarknadspolitik, jämställdhet, arbetsrätt, facklig utbildning och organisation. Vi behöver inom våra organisationer såväl på förbund som på LO arbeta brett för att finna nya fackliga strategier

Vi tror, utifrån vår erfarenhet att möjligheterna för LO att fullfölja arbetsuppgifterna gentemot förbunden, kan vara att vi skapar en tydligare organisation och ett uppdrag fokuserat på att utveckla gemensam kunskap genom att följa nya trender och aktivt initiera forskning.

Exempel på sådan organisation kan vara gemensamma, långsiktiga projekt över de traditionella gränserna.

En strategisk fråga att analysera på sikt är exempelvis sammanvägningen av erfarenheterna från de förbundsgemensamma projekten KAL,

LARM (LOs arbetsmiljöprojekt) och KUL (Kompetensutveckling och lärande i arbetslivet), d v s satsningar på att utveckla arbetsplatsens arbetsmiljö och arbetsorganisation i förhållande till medlemmarnas kompetensutveckling. Särskilt angeläget är att hitta praktiska former för att integrera arbetet med arbetsmiljö och arbetsorganisation så att vårt arbetssätt bättre motsvarar medlemmarnas behov.

Vi föreslår

- att** en branschvis kartläggning genomförs av de nya trender på arbetsplatserna som påverkar den fackliga organisationens förutsättningar att arbeta.
- att** en studie genomförs över hur det lagstiftade och avtalade inflytandet på arbetsplatserna fungerar i praktiken efter 25 år med MBL.
- att** LO utifrån sina verksamhetsområden genomför en översyn av den fackliga förtroendemannarollen på arbetsplatserna. Särskild uppmärksamhet bör ägnas åt situationen på de mindre arbetsplatserna, men också hur samarbetet mellan förtroendevalda med olika uppdrag kan förbättras för att därmed uppnå bästa möjliga användning av våra resurser.
- att** öka samverkan mellan de policyskapande enheterna och lärarna när det gäller den fackliga utbildningen.
- att** genomföra en översyn av den fackliga utbildningen så att den stämmer överens med lokala behov.

II

Nätverk

"Den verksamhet som utvärderats uppvisar en utveckling som i långa stycken har skett på ett sådant sätt som ligger väl i linje med vad som skulle kunna förväntas, t ex har det tagit tid att initiera verksamheten, att det funnits en betydande variation i hur nätverken lyckats med sina strävanden, att det varit svårt att göra några avgörande "genombrott", att det har rört sig om ett mödosamt och vardagsnära utvecklingsarbete o s v. Att organisera verksamheten i nätverk framstår ändå, trots alla svårigheter, som en möjlig strategi inför framtiden, även om ett långt och tålmodigt utvecklingsarbete återstår. Frågan är om fackföreningsrörelsen vågar ta risken att avstå att pröva de utvecklingsmöjligheter som nätverksidén verkar innehålla?"

(Mats Lundgren)

"Generellt sett är det få aktiviteter som nätverken initierat som direkt kan sägas innebära att det har skett en påtaglig lokal arbetsorganisationsutveckling. Betraktat som ett kompetensutvecklingsprojekt måste verksamheten däremot anses som relativt framgångsrikt, d v s de aktiviteter som bedrivits har varit betydelsefulla för många individer på ett personligt plan. Den personliga kompetensutveckling som har skett måste också betraktas som en betydelsefull potential för att starta förändringsarbeten av olika slag."

(Mats Lundgren)

Utvärderarens upplevelse av FRU-projektets nätverksarbete stämmer väl med programgruppens. Vi rekommenderar därför att nätverksidén utvecklas och prövas ytterligare. Förmodligen kan arbetsformen vara

speciellt värdefull i sådana sammanhang där fackligt anställda eller förtroendevalda ofta arbetar ensamma rent fysiskt eller saknar nära kollegor inom sitt specialområde. De flesta fackliga organisationer strävar efter att hitta ”nya arbetsformer”; inte minst med tanke på svårigheterna att stimulera yngre medlemmar till facklig aktivitet.

Vi har också tagit fasta på att utvärderaren Mats Lundgren noterat att nätverken fungerat som forum för kompetensutveckling när deltagarna haft ett gemensamt syfte samt upplevt verksamheten som meningsfull och angelägen. Nätverksträffarna har dessutom av allt att döma gett deltagarna tillfälle till reflektion och inspirerat till fortsatt arbete. Det är ett viktigt inslag i ett ”hållbart” arbetssystem, som vissa forskare kallar alternativet till förhållandena på dagens underbemannade arbetsplatser. En annan hållbarhetsaspekt som vi noterat är att förtroendevalda ”övervintrat” i nätverken när uppdraget på arbetsplatsen periodvis blivit för jobbigt eller när de lämnat sitt uppdrag i samband med byte av arbetsplats.

Vi har slutligen dragit lärdomen att inte ställa för höga krav på vilken direkt betydelse nätverk kan ha för att starta förändringsarbete på arbetsplatserna. Ett nätverks bidrag är i första hand ett forum för personlig utveckling av deltagarna som sedan leder till bättre facklig verksamhet och först därefter kan initiativ till förändring förväntas.

En annorlunda, men minst lika viktig aspekt på nätverk, är facketts möjligheter att möta de nya krav som framväxten av företagsnätverk innebär. Det finns i huvudsak två typer av företagsnätverk:

- Det vanligaste företagsnätverket är det exploaterande, lättroliga storföretaget som enbart bedömer det lokala näringslivet på en ort utifrån deras förmåga att leverera hög kvalitet i rätt tid till ett billigt pris. Storföretagets entreprenörer och underleverantörer som organiseras kring den tillfälliga produktionen är samtidigt relativt lätt utbytbara.
- Det ortsbundna nätverket med ett ”lokomotivföretag” som motor, vars egenintresse hävdas med ett socialt beteende uppbyggt på solidaritet och långsiktigt handlande. Honnørsordet är förtroende; något som underhålls genom täta kontakter. Framför allt finns denna typ av nätverk i norra Italien men även i Gnosjöregionen i Sverige.

Båda varianterna har det gemensamt att beslut som fattas högst upp i leverantörskedjans kärnverksamhet får omedelbara konsekvenser för

alla anställda i nätverken utan att de har möjlighet att påverka. Företagsnätverken tillåter inte att branschgränser eller andra organisatoriska hinder påverkar möjligheterna att effektivisera verksamheten. Inom exempelvis bilindustrin är ett intimt samarbete även med konkurrenter i dag mera regel än undantag.

Våra fackliga organisationer däremot, är uppbyggda med arbetsplatsen som bas och med en lokal eller regional branschavdelning som mellannivå och slutligen ett nationellt förbund som samlande kraft. Tvärfacklig samverkan mellan branscher förekommer inom ramen för LOs regionala och lokala verksamhet samt i viss mån genom fackligt koncernsamarbete inom vissa storföretag. Dessa former av samverkan är emellertid vanligtvis innehållsligt begränsade till ömsesidigt informationsutbyte, gemensamma studier, opinionsbildning etc.

Däremot saknas nästan helt samverkansformer som matchar de nätverk som byggs upp av företagen. Exempelvis underleverantörer, entreprenörer, inhyrning och inlåning av personal över företagsgränser. Det är snarare så att vi lägger mera möda på att bevaka våra fackliga branschgränser än på aktivt samarbete över dessa när det gäller de mest prioriterade frågorna som förhandlingar om löner och allmänna villkor. De mera fullödiga satsningarna på fackligt samarbete sker i dag inom respektive arbetsplats och bransch gentemot tjänstemännens organisationer.

Kort sagt; den fackliga organisationskartan stämmer allt sämre med verkligheten.

På samma sätt som vår organisationsstruktur och vår brist på facklig samverkan innebär svårigheter att fullfölja vårt uppdrag har utvecklingen sprungit ifrån lagstiftningens syften. Arbetsgivaransvaret blir otydligare i de uppsplittrade företagsstrukturerna och förtroendemannalagen begränsar i praktiken möjligheterna att arbeta fackligt utanför den egna arbetsplatsen. Försämrade möjligheter till fackligt arbetsmiljöarbete drabbar särskilt små arbetsplatser med bristande resurser i en tid då sjukskrivningarna har ökat till en nivå som utgör ett allvarligt samhällsproblem.

Anpassning av lagstiftningen och en ökad facklig samverkan i alla frågor är avgörande för att vi ska kunna påverka utvecklingen. Fackliga nätverk är i det här sammanhanget en strategisk möjlighet som bör tillvaratas.

Vi föreslår

att LO arbetar vidare med att komplettera våra former för facklig organisation genom att stödja de fackliga organisationer inom LO-distrikten och förbunden som vill utveckla och sprida nätverk som en facklig samarbetsform.

att verksamheten inom de FRU-nätverk som fortsätter sitt arbete följs upp och dokumenteras genom forskning eller på annat lämpligt sätt.

att LO utformar en handbok till hjälp för att starta fackliga nätverk.

att arbetsrättslagstiftningen ses över med avseende på möjligheterna att arbeta fackligt i nya former av företagsnätverk.

III

Forskningen och fackföreningen

"På 70- och 80-talet hade de fackliga organisationerna stort inflytande när det gällde att initiera nya FoU-projekt. Under samma period vidgades arbetslivsfrågorna och arbetarskyddsavgiften finansierade även MBL-utbildning.

Många FoU-projekt formades utifrån att människor på arbetsplatsen uppmärksammade risker; de larmade skyddsombuden som kontaktade sina förbund eller LO. Kontakt togs sedan med intresserade forskargrupper som utformade forskningsansökningar till Arbetarskyddsfonden. Detta blev ett sätt att bedriva forskningsinitiering som byggde på de problem som de anställda upplevde fanns i arbetslivet.

Detta inflytande reducerades avsevärt på nittioalet och den fackliga insynen och möjligheterna till dialog mellan forskare och praktiker som tidigare funnits försvann. Även medlen för MBL-utbildning upphörde i början av 90-talet.

Arbetslivsforskningen styrs idag till viss del av vad den inomvetenskapliga världen anser passa deras egna intressen för stunden, istället för att fokusera på de problem som framför allt de underbemannade, eller "anorektiska", organisationer som vi ser idag, skapar.

(Magnus Rehn)

Forskningsfrågor är för de flesta fackligt aktiva något främmande som hanteras av experter på förbundskontoren eller hos LO. En verksamhet med ett för många svårbegripligt språk vars produkter möjligtvis nyttjats i samband med kongresser eller liknande sammanhang.

Forskarna och deras arbete är med andra ord inte en naturlig resurs för den fackliga organisationen på arbetsplatserna och den kritiska analys som är den vetenskapliga metodens styrka används inte för att stärka organisationens förmåga att tillvarata medlemmarnas intressen. Detta trots att det i dag finns bättre praktiska förutsättningar än någonsin genom tillkomsten av fler regionala högskolor och universitet; regionalisering av Arbetslivsinstitutet samt den akademiska världens åtagande att kommunicera bättre med samhället i övrigt genom det s k tredje uppdraget.

När kontakten mellan praktiker och forskare saknas, uppstår heller ingen efterfrågan på forskning som söker kunskap om de problem som finns på arbetsplatserna. Denna brist på samverkan och ömsesidigt underutnyttjande av kunskaper blir extra kännbar inom ett nytt, mångfacetterat område som "det utvecklande arbetet".

Inom KAL-projektets ram har tre idéutvecklingsseminarier anordnats med syfte att försöka förbättra kontakterna mellan fackliga praktiker och forskare. Seminarierna har haft följande rubriker:

- LO-kvinnorna – jämställdheten – det utvecklande arbetet och facket.
- IT som verktyg för arbetsutveckling.
- Lärande organisationer.

Ett sätt att fortsätta understödja det positiva intresse som visades från praktikerna och forskarna under de tre idéseminarierna är att producera ett antal kunskapsöversikter inom ett antal aktuella områden. Sådana översikter är till nytta både i samarbete mellan forskare/fackliga praktiker vid exempelvis framtida idéseminarier, men också i LO-representanters arbete i de institutioner som har att fördela forskningsmedel som FAS och Vinnova.

Forskningscirklar är exempel på en arbetsmetod som ger praktiker och forskare tillfälle att arbeta tillsammans. Syftet med cirkarna är att forskarna och praktikerna ska lära mer av varandra; forskarna om erfarenheter och problem på arbetsplatsen och praktikerna om redan kända forskningsresultat samt metoder för att systematisera och bearbeta problem

En vision av ett fungerande samarbete mellan den fackliga världen och forskarvärlden är att varje problemdiskussion inom facket ska

innehålla ett övervägande att ta hjälp av forskare för att finna en lösning. I vår vision ingår också att de flesta förtroendevalda inom LO i framtiden skall ha genomgått någon form av högskoleutbildning och därigenom får egna erfarenheter av forskning och kännedom om vetenskapliga metoder.

Vi föreslår

- att** LO verkar för en FoU-verksamhet som bygger på att forskningen är efterfrågestyrd, tvärvetenskaplig och handlingsinriktad med syfte att stödja arbetsplatsens aktörer.
- att** LO verkar för att ett forum upprättas för samverkan mellan forskare, arbetsmarknadens parter och anställda, med syfte att sprida aktuella kunskaper så att dessa kommer till praktisk nytta vid utveckling av arbetsplatsen.
- att** den högskoleutbildning i Arbetsorganisationsutveckling som skett inom ramen för LOs högskoleutbildning utvärderas i syfte att utforma förslag till verksamhet som utvecklar samarbetet mellan lokala fackliga organisationer och högskolor, universitet och forskningsinstitut.
- att** ett antal kunskapsöversikter produceras inom områden som är angelägna för utveckling av arbetsplatserna i syfte att utgöra underlag för framtida aktiviteter av typen forskningscirklar eller idéseminarier för forskare och fackliga praktiker.

IV

Individuell lön och arbetsorganisation

Det direkta arbetet inom KAL-projektets ram som berör lön har inriktats på forskning och spridning av nya rön för att söka bidra till den allmänna debatten om individuella löner. Den präglas i hög grad av parternas utbyte av påståenden om medlemmarnas respektive de anställdas åsikter och förväntade effekter av lön som motivationsfaktor. De vetenskapliga undersökningar som genomförts pekar oftast i en annan riktning än de flesta debattörers förväntningar på positiva resultat.

Debatten grumlas också av den dolda dagordning som alltid präglar diskussioner om lönesystems utformning, nämligen antalet kronor till löneökning som är möjliga att uppnå för fackliga förhandlare respektive att spara för arbetsgivarsidan.

I rapporten "Individuell lön – myt och verklighet" konstaterar författaren Tommy Öberg dessutom bland annat att:

"... den utveckling av arbetsorganisation och alternativa lönesystem av typ "befattningsutveckling" i klossar och trappor, inte drivits i avtalsammanhang med samma iver och engagemang som andra avtalsfrågor. Snarare har den individuella lönesättningen accepterats av förbundens förhandlare med varierande entusiasm; från en positiv möjlighet till något nödvändigt ont".

Det är värt att notera att det vid den senaste avtalsrörelsen 2000 helt saknades gemensamma diskussioner eller krav från LO på förändringar

vad gäller individuell lönesättning eller utveckling av lönesystem. Sedan dess har bonussystem och individuell lönesättning blivit föremål för allt mera debatt såväl inom förbunden som i samhället i stort.

Mot den här bakgrunden är det knappast förvånande att LOs förbund utifrån olika praktiska utgångspunkter får en alltmera skild uppfattning och tillämpning av individuell lön. Arbetsgiversidan däremot, som hämtar sin modell från den privata tjänstemannasidan, hävdar envist och allt framgångsrikare chefens frihet att bestämma den anställdes lön utan att bindas vid system.

Dagens lönebildning, med Europa som norm och inflationsmålet som gränsläge, gör att löneutrymmet för att betala för en anställds ökade åtaganden är mer begränsat än någonsin. Det är något som vi befarar kan komma att påverka möjligheterna att utveckla arbetet på ett negativt sätt.

Förbundens varierande erfarenheter och det stora allmänna intresset för belöningssystem och lönesättning gör ett fortsatt arbete med forskning och spridning av resultat inom området till en angelägen uppgift för LO.

Vi föreslår

att LO verkar för att ytterligare stimulera forskning och kunskaps-spridning om de effekter som lön i allmänhet, och individuell lön i synnerhet, har på de anställdas välbefinnande och insatser samt hur det i sin tur påverkar effektivitet och kvalitet.

att LO verkar för att skapa gemensamma strategier och samsyn kring lönesystem och lönesättning.

V

Värderingsinstrumentet

Värderingsinstrumentet "Den Goda Arbetsorganisationen" har inom KAL-projektets ram tryckts i en upplaga på 10 000 exemplar varav 5 000 gått till förbunden och 5 000 sålts via LO-distribution för 95 kronor per exemplar under de cirka 1 1/2 år som materialet funnits tillgängligt. De pengar som materialet inbringat har använts till utveckling av verksamheten med och runt instrumentet. Exempel på verksamheter som finansierats av pengarna är utveckling av ett handledarmaterial och projekt på arbetsplatser i samarbete med LO-distriktet i Västmanland.

I KAL-projektet har inte någon mera systematisk lansering av materialet varit möjlig, annat än i form av enstaka medverkan vid kongresser och konferenser.

Trots detta har materialet; i huvudsak genom "mun mot mun"-metoden väckt intresse och sålt i ett överraskande stort antal. Mottagandet från såväl medlemmar, fackliga representanter och inte minst chefer har varit positivt, och det finns därför skäl att tro på möjligheten att vidare använda och utveckla materialet.

Framför allt finns en stor möjlighet att praktiskt knyta samman arbetsmiljö- och arbetsorganisationsverksamheten genom att använda materialet för utbildning av skyddsombud.

En del förbund har tryckt egna versioner medan andra, som Industrifacket, genom kongressbeslut gjort materialet till officiellt förbundsmaterial.

Genom finansiering från Trygghetsfonden har materialet även över-

satts till engelska, tyska, franska och spanska. Dessutom har den danska industrifackskartellen CO-Industri i samarbete med oss framställt en dansk upplaga. Materialet kommer i sina olika språkvarianter bland annat att användas av Europafackets utbildningsenhet ETUCO i ett projekt som startar 2003.

Vi föreslår

att LO fortsätter att utveckla, sprida och utvärdera materialet "Den Goda Arbetsorganisationen", inklusive handledarmaterial och internationella versioner.

att ett nyhetsbrev startas med arbetsplatsutveckling som utgångspunkt, i syfte att behålla och utöka vårt nätverk av intresserade och aktiva personer på arbetsplatser och inom förbunden.

VI

IT-användning

Under de fyra år som KAL-projektet pågått har utvecklingen gått snabbt framåt när det gäller tillgången och användningen av datorer i det fackliga arbetet. Från projektets start till i dag, har exempelvis andelen samordnare och nätverksdeltagare i FRU-projektet med tillgång till datorer hemma, på arbetsplatsen eller fackexpeditionen, ökat från ca 30 procent till ca 80 procent.

Denna utveckling speglar en allmän trend, därför är det angeläget att vi använder metoder för kommunikation och information som är anpassade till LO-medlemmars praktiska behov och nytta av IT-stöd.

KAL-projektets webbplats har fungerat för kommunikation mellan KAL-projektets programgrupp, LO-förbundens kontaktpersoner, nätverkens samordnare och deltagare. Webbplatsen har framför allt varit LOs informationskanal om det utvecklande arbetet och en kontaktyta för de lokala fackliga organisationerna. Dessutom har "Cyberbygget" varit dokumentationsdatabasen för nätverken inom FRU. Webbplatsens information, kommunikation och dokumentation har bland annat åstadkommit med tre IT-verktyg – diskussionsforum, forsknings- och biblioteksdata och LOs Universum (Cyberbygget).

Arbetet med att bygga upp en "erfarenhetsbank för det utvecklande arbetet" har startat i Cyberbygget. FRUs nätverksdeltagare har byggt flera 3D-utställningar och därmed dokumenterat och förmedlat sina erfarenheter från sina egna arbetsplatser, i bild och skrift.

KAL projektets forum har haft elva slutna forum för FRU-nätverken. Kommunikationen i dessa forum har varit intensiv och utvecklats

mellan nätverksträffarna. Forumen har varit lärmiljöer för inspiration, idéer, praktiska erfarenheter och kunskapsöverföring mellan fackliga företrädare.

Erfarenheter från DLK-projekt (distansstött lärande för lokala kunskapsbehov) visar att LOs förtroendevalda och medlemmar ogärna uttrycker sig offentligt i skrift. Detta har även bekräftats i KAL-projektet: "De flesta läser inläggen men skriver inte själva", citat ur rapporten "IT-kommunikation och informations spridning". I de slutna forumen där deltagarna har en personlig relation till varandra och känner sig trygga är problemet med att uttrycka sig i skrift mindre.

Informationssamhället kräver ofta att man ska kunna uttrycka sig skriftligt. Stora grupper inom LO, oavsett om man har svenskt ursprung eller ej, har svårt att ta steget ut och skriva offentligt i ett öppet diskussionsforum. Även många av LOs förtroendevalda upplever problemet eftersom de framförallt utbildas i att uttrycka sig i tal.

LOs medlemmar likväl som andra grupper i samhället, har rätt att kunna uttrycka sina åsikter på nätet. Det är viktigt ur demokratisk synvinkel och är av strategisk betydelse för LO. Besöksfrekvensen på nätet kommer att öka markant när kommunikationstekniken utvecklas i form av tal- och bildöverföring för att bli ett bra stöd för användarna. Det är i LOs intresse att följa och stödja utvecklingen inom forskning vad gäller tal och bildteknik.

Vi föreslår

att KAL-projektets webbplats byggs om till en mötesplats för "det utvecklande arbetet".

Övriga skrifter

Att beställa från LO-distribution

Förmår facket spela en roll i lokal arbetsorganisationsutveckling?

Erfarenheter från ett LO-program om kunskapsutveckling, arbetsorganisation och lönesystem (KAL)

Mats Lundgren

ISBN 91-566-1851-4

Delrapporter på CD:

Art.nr 999-1656

LO-kvinnorna – Jämställdheten, det utvecklande arbetet och facket – en kunskapsöversikt

Kerstin Fredholm

Det utvecklande arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv – idéutvecklingsseminarium 11 och 12 maj 1998

Kerstin Fredholm

Forskning och utveckling om informationsteknik som verktyg för det utvecklande arbetet

– en översikt inför IT-rådets och KAL-projektets arbete med facklig forskningsinitiering våren 1998

Mats Utbult och Anders Wiberg

Lärande och arbete

– en forskningsöversikt för LO

Mats Utbult

Vi behöver mer forskning om utveckling i arbetet – idéer och tankeutbyte från två möten mellan forskare och praktiker i Norrköping och Skellefteå maj-juni 1998

Mats Utbult

Den framtida organisationen för finansiering av forskning och utveckling – en analys av arbetslivsforskning utifrån ett LO-perspektiv

Sven Bergström LOV, Ann-Sofie Hermansson NOA (KAL-projektet), Sven Nyberg NOA och Magnus Rehn NOA (KAL-projektet)

DELFI (1998-2001)

Ove Ivarsen

IT-kommunikation och informations spridning inom KAL-projektet

Filis Sigala

Erfarenhetsutbyte i fackliga nätverk för ökad förändringskompetens – resultatredovisning och slutsatser

Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet

Fackets Roll i lokalt Utvecklingsarbete – nätverksdeltagarnas syn på arbetsplatsernas utveckling och orsakerna bakom

Renée Andersson

Cyberbygget

– lokala fackets mötesplats i cyberrymden

Åke Walldius (CID), Filis Sigala (LO) och Sören Lenman (CID)

Konferensbevakning

”Keep Moving up the Learning Curve”

Work in America Institute

21-23 oktober, 1997, Scottsdale, Arizona

Gabriella Fägerlind, Swedish Office of Science and Technology

Systemskiftet vid Haldex

– införande av nytt individuellt lönesystem för metallarbetare i en gruppbaserad arbetsorganisation

Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet och PO Bergström, LO

Individuell lön – myt och verklighet

– en sammanställning av fem undersökningar om och kring utvecklingen på den svenska löne marknaden

Tommy Öberg

Individuell lönesättning för kollektivanställda Metallarbetarna på ABB

Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet

Tryckta delrapporter:

Den goda arbetsorganisationen

– ett värderingsinstrument för utveckling

PO Bergström

Art.nr 556-1691-0

Den goda arbetsorganisationen

–Handledarmaterial

PO Bergström

ISBN 91-566-1900-6



LANDSORGANISATIONEN I SVERIGE

ISBN 91-566-1852-2