

ARBETE I UTVECKLING

- på kvinnors vis

Ann Boman

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD

ETT FRISKARE ARBETSLIV

Arbetslivsfondens stöd för arbetsplatsutveckling

ALFA Q - ett program för utveckling av kvinnors arbetsvillkor

Kvinnors arbetsmiljö förbisedd

Med fokus på kvinnors villkor

Folkrörelsemodellen

Lärdomar för framtiden

De viktigaste verktygen i ALFA Q arbetet

Resultat av arbetet

ARBETE I UTVECKLING - PÅ KVINNORS VIS

Städarbete

Utvecklingstrender

Kompetensutveckling

Nya krav på ledarskapet

Kvinnor och män i nya roller

Bot mot svårigheter och motstånd

Tankar om ALF-projektet

Hemtjänsten

Ökat ansvar för vårdbiträdena

Arbetsledning

Kompetensutveckling

Mot en ny vårdideologi

Påverkan på organisationen

Det var en gång ett servicehus

Butiksarbete

Bort från kassan

Kompetensutveckling

Villkor för kvinnor och män

Framtida kompetensbehov

Hälsoarbete och rehabilitering

Tillverkningsindustrin

Taylorismen gör sitt uttåg

Målstyrda grupper

Risker för kvinnor med de nya arbetslagen

Sjukvården

Kvinnliga läkares villkor

Yrkesbroscher och legitimationer bygger murar

Tidens makt - makt över tiden

LÄRANDE I ARBETET

Ny organisation kräver ny kompetens

Reflekterande samtal

Arbetsplatsträffar

Professionell handledning

Pedagogiska former som passar kvinnor

Anpassa utvecklingsarbetet efter kvinnors behov

Kunskap om kvinnor och män

TILLBAKA TILL JOBBET

Rehabilitera arbetsplatsen

Kvinnors "frustrationsfrånvaro"

Fysisk träning med närvaroplikt

Rehabilitering i praktiken

Arbetsmiljö på gräsrotsnivå i Hudiksvall

"Nya" medarbetare i Luleå kommun

Könsskillnader i rehabiliteringsinsatserna

Män får nytt jobb - kvinnor får vård

Deltid - kvinnors lösning på tunga jobb

Arbetsledarens nyckelroll

DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER

Med fokus på kvinnor

Nya organisationsformer ger kvinnor nya möjligheter

Praktisk träning minskar motståndet

Från deltid till heltid

Kvinnors kompetens uppvärderas

Kunskap om kvinnor och män

Kristina Hultman:

PROJEKTHOPPOR OCH CYBERFRUAR - KVINNORS
FRAMTIDA YRKESROLLER?

Bi Puranen:

ALFA Q - EN STRATEGI FÖR FRAMTIDENS ARBETSLIV?

REFERENSER

- Bilaga 1 Ledamöter i ALFA Q programmets centrala idégrupp
- Bilaga 2 ALFA Q programmets regionala ombud
- Bilaga 3 Förteckning över centrala Arbetslivsfondens ALFA Q-rapporter
- Bilaga 4 Förteckning över ALFA Q-rapporter från Arbetslivsfondens
länskanslier

FÖRORD

Vi står på tröskeln till ett nytt sekel och svenskt arbetsliv håller på att byta skepnad. Nya sätt att organisera arbetet växer fram och de bygger på en helt annan människosyn än den som varit rådande under detta sekel. De nya organisationsmönstren utgår från att människor är kapabla. Att människor vill ta ansvar och påverka sina egna villkor i arbetslivet. Och det går fort nu. Bara under de fem år vi jobbat med Arbetslivsfonden har mycket hänt. När processen väl är igång frigörs så mycket skaparkraft att man inte vet var det slutar. Jag hoppas och tror att den kraften motverkar de destruktiva sätt att hävda sig som vi kan se idag. Jag hoppas och tror också att dessa förändringar ger oss nya erfarenheter av hur kvinnor och män kan mötas och arbeta ihop på ett utvecklande sätt. Ett arbetsliv där människor får möjlighet att vara myndiga bär på många potentiella möjligheter.

Jag har lärt mig mycket under mina fem år i arbetslivsfonden men en sak vill jag framhålla alldeles särskilt: om arbetslivet ska utvecklas på ett bra sätt för både kvinnor och män, så måste man ha ett könsperspektiv på verksamheten. Alltid. Tyvärr är det fortfarande en kunskap som lätt tappas bort eller åsidosätts. Men vi börjar bli många som har den insikten nu och vi har ett stort gemensamt ansvar. Vi måste bära med oss den kunskapen var vi än befinner oss. Det kan bli tjtigt ibland, men det ger resultat.

I denna slutrapport från Arbetslivsfondens satsning på ett friskare arbetsliv för kvinnor - ALFA Q programmet - redogör vi för den modell vi använt oss av för att få ett könsperspektiv i vår verksamhet. Men vi berättar också om några av de utvecklingstrender vi genom vår verksamhet har sett i svenskt arbetsliv. De kvinnojobb som fått särskild uppmärksamhet är lokalvården, hemtjänsten, butiksarbetet, industriarbetet och sjukvården. Vi ger glimtar från aktuella utvecklingsprojekt i de branscherna och vi speglar viktiga förutsättningar för utveckling av kvinnojobben. Vår slutsats är att en arbetsorganisation med hög grad av självstyre och ett brett ansvarsområde är ett förbisett medel för att öka jämställdheten mellan kvinnor och män i arbetslivet.

Arbetslivsfonden avslutar nu efter fem år sitt uppdrag. Idén med fonden var att fungera som en tändhatt och att överlämna erfarenheterna till andra som kan bära dem vidare. Jag hoppas att Du är en av dem. Jag ser stora möjligheter att bygga vidare på de erfarenheter vi redovisar i denna skrift. Att uppvärdera kvinnors kompetens och förbättra kvinnors villkor är nödvändigt i ett samhälle som vill kalla sig modernt och demokratiskt. Vi har sett att om det arbetet kopplas ihop med en utveckling av verksamheten på arbetsplatsen så är möjligheterna enorma. Alla vinner och ingen förlorar.

Det är lätt att bli hemmablind. För att i någon mån kompensera den risken har vi bett två kvinnor, som på olika sätt ägnar sig åt forskning och debatt om kvinnors villkor idag och i framtiden, att kommentera vår rapport. Uppdraget till dem var att med vår rapport som bas fundera över hur kvinnors arbetsliv kan komma att te sig på andra sidan sekelskiftet. *Kristina Hultman* är kulturskribent, debattör och en av redaktörerna för den feministiska tidskriften *Bang*. *Bi Puranen* är publicist och forskare vid Institutet för framtidsstudier.

Ledamöter i ALFA Q programmets centrala idégrupp har varit *Ulf Westerberg*, (ordförande), *Ann Boman* (projektledare och författare till denna skrift), *Kurt Baneryd*, *Margareta Eklund*, *Ewa Frisk*, *Gunilla FÜRST*, *Ingrid Strindlund*, *Kerstin Söderbaum-Fletcher* samt *Denny Vågerö*. Tidigare ordföranden för gruppen har varit *Kristin Ritter*, *Anna-Karin Hedlund* och *Ewa Persson*.

Arbetslivsfonden
Nacka i mars 1995

Ulf Westerberg
Direktör, Arbetslivsfonden

ETT FRISKARE ARBETSLIV

Arbetslivsfondens stöd för arbetsplatsutveckling

Arbetslivsfonden startade sin verksamhet i juli 1990 och avslutar den fem år senare - vid halvårsskiftet 1995. Fondens organisation har bestått av ett centalt kansli med 14 anställda och 24 länsfonder med drygt 100 anställda. Fondens fyra första år ägnades i huvudsak åt att ge stöd till utvecklingsprojekt på arbetsplatser i form av s.k. *arbetsplatsprogram*. Det sista året har ägnats åt kunskaps- och erfarenhetsspridning samt till stöd för kompetensutveckling i form av *kunskaps- och startcheckar*.

I denna skrift redogör vi för ett speciellt program inom arbetslivsfonden, som syftat till ett friskare arbetsliv för kvinnor - ALFA Q programmet. Först dock en snabb bakgrundsbild av fondens tillkomst.

Våren 1989 beslutade riksdagen att inrätta Arbetslivsfonden. Fondens medel uppgick till 11 miljarder kronor som under 16 månader hade betalats in av alla arbetsgivare i form av en särskild arbetsmiljöavgift om 1,5% av lönekostnaderna. Fonden skulle bidra till att dämpa överhettningen i ekonomin och att öka utbudet av arbetskraft och medlen skulle användas för stöd till utveckling och förbättring av arbetsplatser. Inriktningen var att ge arbetsgivare stöd för rehabilitering av långvarigt sjuka, sänka sjukfrånvaron och att investera i bättre arbetsmiljö. Avsikten var att skapa förutsättningar för en förnyelse av arbetslivet och att ta ett rejält kliv på vägen mot "det goda arbetet".

När arbetslivsfondens organisation successivt kom igång under hösten 1990 hade läget i ekonomin och på arbetsmarknaden redan börjat svänga och under större delen av fondens verksamhets tid har landet befunnit sig i en kraftig lågkonjunktur. Många arbetsgivare gjorde sig av med personal och motivet att rehabilitera personal för att få tillgång till arbetskraft blev inte lika gångbart. Däremot blev man motiverade till ett aktivt rehabiliteringsarbete genom att medvetenheten ökade om de stora kostnader som är förknippade med sjukdom och ohälsa.

Förutsättningarna för fondens arbete ändrades alltså radikalt och kanske var det just tack vare lågkonjunkturen som fondens lyckades nå ut så brett med sina satsningar - ca 24.000 arbetsplatser har fått stöd till s.k. *arbetsplatsprogram*. Hade detta varit möjligt under en högkonjunktur? Svaret på den frågan får vi aldrig veta. Men mot slutet av fondens livstid, när konjunkturen började svänga uppåt, har man kunnat se en tendens till att det går trögare att starta och fullfölja projekt. Fler har fått fullt upp med att producera. *Tid och omvandlingstryck* har visat sig vara viktiga förutsättningar för utveckling.

ALFA Q - ett program för utveckling av kvinnors arbetsvillkor

- Kvinnors arbetsmiljö förbisedd

Att kvinnors och mäns hälsoproblem ser olika ut har länge varit förbisedd. En anledning till att kvinnors arbetsmiljöproblem inte har uppmärksammats i tillräcklig grad, är att de betraktas som en fråga om jämställdhet och inte om arbetsmiljö. Jämställdhet har inte varit en prioriterad fråga i dessa sammanhang.

Arbetsmarknaden är starkt könsuppdelad och det innebär att kvinnor och män har olika arbeten och därmed också olika arbetsmiljöproblem. Arbetsmiljöforskningen har en lång tradition och mycket kunnande finns samlat kring vilka effekter den mansdominerade industriella arbetsmiljön har på arbetaren. Den nya kvinnodominerade offentliga sektorns arbetsmiljö är däremot betydligt mindre utforskad.

Arbetsmiljö har traditionellt handlat om fysisk arbetsmiljö. Men de kvinnodominerade relationsinriktade jobben ställer krav på ett annat tänkande där de psykosociala frågorna hamnar i centrum. Arbetets organisation har stor betydelse för arbetsmiljön men forskning om arbetsorganisation inom den kvinnodominerade delen av arbetsmarknaden ligger långt efter forskningen inom den tekniskt avancerade industrin.

Först på senare år har arbetsmiljöforskningen uppmärksammat att arbetets utformning och betydelse för hälsan också hänger samman med individens totala livssituation. Kvinnor har vanligen ett helt annat livsmönster än män och dessa skillnader är särskilt stora i de mer utsatta arbetarykena. Här är en traditionell arbetsfördelning mellan makarna, där kvinnorna bär hela ansvaret för hem och familj, vanligare än i andra grupper.

Våren 1992 inrättades ett särskilt program inom fonden för utveckling av kvinnors arbetsvillkor. Varför? Är det inte fondens uppgift att bidra till ett friskare arbetsliv för alla?

- Jo, just därför säger Ulf Westerberg, arbetslivsfondens direktör. Till en början trodde vi att det var möjligt att göra det utan att sätta kvinnor i fokus. Men verkligheten visade för det första att den privata sektorn var mer på hugget att söka pengar än den offentliga - och det är ju här kvinnorna finns. För det andra visade det sig att många företag visade upp kvinnornas dåliga arbetsmiljö som argument för att få pengar. När det sedan var dags för åtgärder "glömde man bort" kvinnorna. Dessutom var det kvinnorna som stod för större delen av den ökade sjukfrånvaron under 1980-talet.

- **Med fokus på kvinnors villkor**

En grundtanke i fondens sätt att arbeta har varit att i första hand vara bollplank åt arbetsplatserna, att bidra till att det skapas en bra utvecklingsorganisation och att det kommer igång utvecklingsprocesser i verksamheten. Däremot inte att vara experter som talar om exakt hur de ska lägga upp sitt arbetsplatsprogram.

- På en punkt blev vi dock tvungna att göra avsteg från denna grundtanke. Kvinnors arbetsmiljö hade blivit åsidosatt om vi inte hade ändrat taktik. Arbetsmiljö och arbetsorganisation är ju genuint manliga områden - trots att hälften av de anställda är kvinnor och trots att kvinnors ohälsotal är högre. I statistiken såg vi också att av dem som berördes av våra insatser var andelen kvinnor och män lika, men på manligt dominerade arbetsplatser blev bidragen per anställd högre än på kvinnoarbetsplatser.

- Att jag blev medveten om behovet av att särskilt sätta kvinnor i fokus beror dels på mina erfarenheter från arbetsmarknadsdepartementet, dels på att vi har förhållandevis många kvinnliga chefer inom fonden, fortsätter Ulf Westerberg. När jag blev ansvarig statssekreterare för jämställdhetsfrågorna var jag nog en "i-princip-man". En som var för jämställdhet i princip - utan att inse vad det hade med mig att göra. Men jag lärde mig snart att kvinnor systematiskt är underordnade i samhället och att det därför krävs systematisk uppmärksamhet på kvinnors villkor för att något ska hända.

Ulf Westerberg hade beslutat sig för att också i fortsättningen ta vara på den erfarenheten. Som chef för fonden gav han därför snabbt de kvinnliga länsdirektörerna stöd i att utveckla ett eget kvinnligt ledarskap. Han tror att de kvinnliga cheferna hjälpte till att öppna ögonen för behovet av en särskild kvinnoinsats.

ALFA Q programmet blev snabbt förankrat i organisationen och effekterna lät inte vänta på sig: kvinnors arbetsmiljöer kom i fokus och fick stöd för utveckling. Hur kommer det sig att fonden lyckats med att på kort tid få genomslag för ett könsperspektiv på verksamheten?

- Nåja, visst har det funnits de som muttrat en del även hos oss. Men jag har försökt att konsekvent täppa till alla bakvägar, säger Ulf Westerberg. Det har inte getts något utrymme för att "tycka till" i denna fråga. Vår uppgift är att bidra till ett friskare arbetsliv och om vi ska lyckas med det måste vi rikta särskild uppmärksamhet på de värsta jobben - vilket ofta är kvinnornas. Vi vet att nästan alla arbetsplatser har könsmärkta jobb och det har varit hela organisationens uppgift att ständigt granska villkoren för både kvinnor och för män. Jag tror att många under vägen har upptäckt att kvinnor så gott som alltid har de sämsta jobben - det hade de inte funderat över tidigare.

Mötet med verkligheten öppnade alltså ögonen för en stor del av fondpersonalen.

Men insikten om att arbetslivet är skapat av män och för män föddes hos många först i och med den uttalade uppgiften att granska arbetsplatserna ur ett könsperspektiv.

Ulf Westerberg berättar att många manliga länsdirektörer nu hävdar att kvinnosatsningen varit bland det roligaste de gjort och att det är den som givit bäst resultat. Ibland får de ställa in konferenser i olika frågor men just när det gäller att sprida erfarenheter och kunskap kring de kvinnoprojekt fonden stött, händer det ofta att de istället måste byta till en större lokal. Det går verkligen att utträta något på det här området nu, hävdar de manliga länsdirektörerna i fonden.

- **Folkrörelsemodellen**

Varje länsfond fick till uppgift att utse ett ALFA Q ombud - en medarbetare som ansvarade för att länskansliet särskilt uppmärksammade kvinnors arbetsmiljöer. Som stöd för ALFA Q ombuden bildades en central idégrupp - ALFA Q gruppen - och en projektledare anlätades för att driva programmet och fungera som resursperson för länen.

Arbetet organiserades alltså enligt en traditionell folkrörelsemodell. Centralt gjordes långsiktig och strategiskt planering och det fanns stöd som underlättade för de regionala ombuden att ta sitt ansvar. Stödet bestod bl.a. i regelbundna ombudsträffar med kunskapshöjande inslag, egen planering, inspiration av kollegor från andra län och erfarenhetsutbyte. Projektledaren fanns också till hands för hjälp och stöd i allehanda projekt ute i länen.

- Jag tror att ombudsträffarna har varit mycket viktiga, säger Ulf Westerberg. Vi har hela tiden jobbat i ett oerhört tufft tempo och förutsättningarna för ombuden att utveckla egna idéer i vardagen har inte alltid varit goda. Dessutom har en del ombud behövt bli stärkta i sin uppgift, eftersom stödet inte alltid varit det bästa på hemmaplan.

o Regionalt arbete med centalt stöd

Stöd från ledningen sägs ofta vara en av de viktigaste förutsättningarna för förändringsarbete i allmänhet och för kvinnor i synnerhet. Här har högsta ledningen gett det stödet och det är säkerligen en viktig pusselbit i den framgångsrika satsningen. Samtliga länsdirektörer har på ledningskonferenserna blivit påmind om att ALFA Q är en viktig del av verksamheten - inte något som hänger vid sidan av.

Inte bara kanslierna utan också de regionala styrelserna har varit indragna i ALFA Qs verksamhet. Dessa har haft en relativt hög andel kvinnliga ledamöter - 38%. Trots det var inte kvinnors arbetsmiljö en självklarhet på dagordningen i alla län. När ALFA Q verksamheten pågått ett drygt år bad några kvinnliga styrelseledamöter om centralt stöd för att kunna lyfta fram frågorna i sina styrelser. Resultatet blev en konferens för samtliga kvinnliga styrelseledamöter. Denna har sedan gett ringar på vattnet och många styrelseledamöter har därefter deltagit aktivt i länsfondernas kvinnoinsatningar. ALFA Q ombuden fick på många håll ett välkommet stöd på hemmaplan i sitt arbete.

Kanske kan ett påpekande vara på sin plats; De regionala ALFA Q ombuden ska inte förväxlas med de jämställdhetsansvariga som i andra myndigheter bevakar personalfrågor ur jämställdhetsperspektiv. ALFA Q ombudens uppgift var istället att ansvara för att verksamheten inte bedrevs könsblint - *att könsperspektivet blev en naturlig del av verksamhetsutvecklingen.*

Ett viktigt bidrag för att öka på kunskaperna inom fonden var att Gunilla Furst, ALFA Q ombud i Göteborg, i ett relativt tidigt skede av ALFA Q programmet, analyserade ett hundratal arbetsplatsprogram ur ett könsperspektiv. I sin rapport "*Satsa på kvinnors arbetsmiljö*" lyfter hon framför allt fram tre skäl till att det behövs andra insatser för att förbättra kvinnors arbetsmiljö:

- (1) Kvinnors arbetsmiljö är ofta outvecklad eftersom att uppgifterna betraktas som en förlängning av hemarbetet. De har därmed inte fått del av utvecklingsinsatser i lika hög grad som annan typ av arbete,
- (2) Kvinnors livsomständigheter måste tas med i beräkningen i utvecklingsprogrammen för att bli effektiva och
- (3) Kvinnors underordning i arbetslivet betyder att kvinnor inte getts utrymme att delta i utvecklingsarbete tidigare och därför måste metoderna i förändringsarbetet anpassas.

Ingela Backman-Höglander, ALFA Q ombud i Skaraborg, tror att det sätt som ALFA Q programmet organiserats på har varit betydelsefullt. Genom de centrala träffarna har ombuden kunnat bygga upp ett nätverk som de lätt kunnat kontakta för att få tips och idéer, menar hon.

- För mig personligen innebar ALFA Q satsningen först och främst att jag på ett nytt sätt förstod den verklighet jag mötte när jag var ute på arbetsplatsbesök. Helt plötsligt insåg jag att det motstånd mot förändring, som ofta finns på kvinnodominerade arbetsplatser, kan bero på kvinnornas privata livsmönster. Många kvinnor, i de branscher vi jobbat med, har anpassat jobbet efter privatlivet och inte tvärtom - som män ofta gör. Då är det inte bara att förändra utan vidare, säger Ingela. Har man organiserat livet så att man är spindeln i nätet för barnen,

mannen, svärmor och andra, så är det mycket att ta hänsyn till när man ska förändra arbetsvillkoren. Detta var en viktig pusselbit för mig att förstå och beakta, när jag diskuterade uppläggning av arbetsplatsprogram.

Ingela Backman-Höglander berättar också att det för henne betytt mycket att den egna organisationens högsta ledning gett klara signaler att könsperspektivet ska tas på allvar och vara en del av verksamheten. Tack vare det centrala stödet har, tror hon, ombuden vågat driva frågorna på ett helt annat sätt ute på länskanslierna.

- De tydliga direktiven till länskanslierna, som inte gick att ifrågasätta, har varit viktiga, säger Ingela. Men också andra signaler har betytt mycket, t. ex. att man tillsatte kompetenta och kunniga människor i ledningen för ALFA Q programmet och att man satsat resurser på att stödja och utbilda oss. På många håll har man attityden "och så måste vi jobba lite med kvinnorna också" men de tillsätter inga resurser, utan det ska skötas med vänster hand. För mig har det betytt mycket att jag blivit tagen på allvar och bemötts med respekt när jag behövt stöd eller velat bolla idéer.

Isabell Landström-Hedin, ALFA Q ombud i Örebro, instämmer. Hon säger sig ha utvecklats själv genom ombudsträffarna och anser att de har gett henne ny kunskap.

- I början var det trögt med könsperspektivet, både på länskansliet och på arbetsplatserna, berättar hon. Inte heller från centrala kansliet var stödet det bästa från början.

- Men ALFA Q satsningen och ombudsträffarna betydde att jag kunde gå tillbaka till länskansliet och ha en större pondus i frågorna. Jag kunde lyfta fram det som var viktigt så att övriga kansliet förstod. Och jag kunde lära dem argumentera så att arbetsgivarna vi mötte också förstod.

- Eftersom vi själva är vana vid manliga organisationer har det varit jätteviktigt att det funnits ett forum för att kunna diskutera speciella kvinnoinsatser, säger Isabell. Vi måste även själva tänka i andra banor för att hitta rätt lösningar för kvinnor. Och genom ALFA Q programmet fick vi snabbt tips om bra projekt där man vågat satsa annorlunda.

- Lärdomar för framtiden

Nu har ALFA Q verksamheten pågått i snart tre år och fonden ska läggas ned. Vilka råd har då Ulf Westerberg att ge till andra som vill tillföra ett könsperspektiv i sin verksamhet?

- Att alltid ha någon som är ansvarig för dessa frågor. Detta är ett kompetensområde som alla andra och resurser måste avsättas för att något ska bli gjort. Det måste finnas en motor - någon som är pådrivande och går in där man tappat farten, som ger stöd och sprider erfarenheter och hjälper till med att knyta kontakter och hitta samarbetspartners.

- Det innebär att alla andra verksamheter måste kompletteras med kunskapen om kvinnligt och manligt förhållningssätt och konsekvenserna av det. Någon måste trycka på knappen annars försvinner könsperspektivet. Och som ledare gäller det att föregå med gott exempel - att inte tissa och höja på ögonbrynen när kvinnorna lämnat rummet. Det som skiljer detta kompetensområde från andra är att vi alla berörs på ett eller annat sätt - vi är ju antingen kvinnor eller män. Det komplicerar saken - men det gäller att ta vara på den olikheterna och göra dem till något spännande som tillför verksamheten nya dimensioner. Och det handlar om mod. Att våga släppa in nya sätt att tänka och att våga slänga gamla överbord.

- Men, fortsätter Ulf Westerberg, trots att jag anser mig vara medveten om fallgroparna så trillar jag dit själv ibland. Jag kan rätt som det är komma på att vi har suttit under ett helt sammanträde och behandlat olika utvecklingsfrågor utan att för ett ögonblick fundera över effekterna för kvinnor respektive män. Det viktigaste receptet är nog att alltid ha många kvinnor med, i alla sammanhang. Det räcker inte med att granska fattade beslut i efterhand - då blir det påklistrat.

o Olika stödinsatser för kvinnor och män

ALFA Q satsningen har uppenbarligen varit lyckad. Men några misstag måste väl ändå ha begåtts? Vad skulle du göra annorlunda om du fick börja om från början, Ulf Westerberg?

- Då skulle jag ta med ALFA Q verksamheten från starten. Jag är oerhört nöjd med den modell vi jobbat efter, men jag inser att vi missade en del genom att inte ha med könsperspektivet från början. Det innebar att vi då sa nej till idéer som vi senare skulle komma att stödja. Det handlar bland annat om synen på hur arbetsplatsprogrammen ska se ut för att få genomslag. Det krävs andra insatser för kvinnor än för män, de öppna programmen med inriktning på utveckling av grupper och individer har varit särskilt lyckosamma för kvinnor. ALFA Q satsningen har inneburit en ökad medvetenhet om detta, något som sedan färgat av sig i bidragsgivningen.

- Hos oss i Norrbotten fick vi tidigt fram ett mycket lyckat arbetsplatsprogram med kvinnoperspektiv - städprojektet i Luleå kommun. Det ledde till att vi själva fick insikt i vad förändringsarbete ur kvinnoperspektiv innebär och vilka effekter det får om förändringsprojektet utgår från individen, säger Elisabeth Lundström, ALFA Q ombud i Norrbotten. Det har varit till stor nytta i vårt arbete att lyfta fram de bortglömda kvinnorna och att söka upp kvinnor i utsatta jobb. Vi har kunnat exemplifiera och förmedla kontakter. Det är nog en viktig anledning till att vi fått många och bra arbetsplatsprogram som berör kvinnor och att vi nått ut till 60% av de förvärvsarbetande kvinnorna i länet.

På blandade arbetsplatser har det blivit tydligt att ett s.k. könsneutralt perspektiv i själva verket är könsblint. Kvinnors arbetsmiljö uppmärksammas inte trots att den nästan alltid är sämre. Här har fondens granskande blickar medfört ny kunskap både hos arbetsgivare och fack.

I den offentliga sektorn har utvecklingssatsningar under många år handlat om nya ekonomiska och administrativa styrsystem, ofta utan koppling till dem som ska utföra jobbet. I arbetsplatsprogrammen har fokus riktats på de kvinnor som finns i den direkta verksamheten och programmen har lagts upp utifrån kvinnornas egna behov. Psykosocial arbetsmiljö och utveckling av mänskliga relationer har fått stort utrymme.

- Om jag jämför satsningarna i privat och offentlig sektor så ser jag att angreppssätten skiljer sig åt säger Veronica Andersson, ALFA Q ombud i Sörmland. I den privata sektorn har förändringarna ofta planerats utifrån männens behov och kvinnorna har fått följa med på tåget. I den offentliga har man arbetat mera med processen och det motstånd mot förändringar som ibland funnits har ofta bytts till en positiv inställning. Förändringen har skett på kvinnors villkor och med kvinnor i centrum.

Ivar Hallin, ALFA Q ombud i Västernorrland, har liknande erfarenheter. Han tycker sig se att arbetsplatsprogrammen inom varuproduktionen i första hand satsat på utveckling av kunskaper och färdigheter medan de inom vård och omsorg mera satsat på utveckling av samarbetsformer och andra relationsinriktade frågor.

- **De viktigaste verktygen i ALFA Q - arbetet**

o Arbetsplatsprogram

Arbetsplatsprogrammen har varit stommen i fondens arbete. Dessa har börjat med en ansökan från företaget, myndigheten eller förvaltningen och inte sällan har ansökan varit en ensidig satsning på den fysiska arbetsmiljön. Efter fondpersonalens ihärdiga dialoger med arbetsplatserna kring ansökningarna, har man oftast lyckats få arbetsplatsen att ta ett helhetsgrepp; fysisk arbetsmiljö, rehabilitering med förebyggande friskvård, ergonomi, arbetsutvidgning,

självförtroendeträning, målstyrda eller självstyrande grupper, arbetsrotation och stresshantering är exempel på inslag i många slutliga arbetsplatsprogram. Programmen har oftast varit fleråriga och har fortsatt i form av mer eller mindre kontinuerligt utvecklingsarbete på arbetsplatsen.

o Kunskapsspridning

Utöver arbetsplatsprogrammen har fondens uppgift också varit att sprida kunskap och erfarenheter. Specialdestinerade konferenser för att få igång utveckling bland prioriterade grupper har hållits i alla län. Seminarier, mässor och konferenser med kvinnors villkor i fokus har länsfonderna också arrangerat och deltagit i.

Därutöver har fantasin och idérikedomen om insatser för att förbättra kvinnors arbetsvillkor varit stor. Ett axplock ur skörden av insatser: utbildning för resurspool av kvinnliga styrelseledamöter, mentorsprogram, kurser för sekreterare, konferenser för yrkesinspektörer och arbetsmiljöansvariga inom facken, utbildning av kvinnliga projektledare och förändringsagenter, utbildning i personalekonomi, nätverk för yrkesgrupper som läkarsekreterare, kvinnliga tandläkare, läkare, poliser, präster, småföretagare, projektledare och chefer inom sociala sektorn. Många av de arbetsplatsprogram som stötts av arbetslivsfonden har dokumenterats av länsfonderna i faktablad och skrifter. En förteckning över länsfondernas skrifter finns i bilaga 4.

o Kunskapscheckar

Kunskapscheckar - ett stöd för upp till ett par veckors kompetensutveckling som leder till utveckling på arbetsplatsen - blev ett viktigt instrument för fonderna att jobba med under sitt sista levnadsår. Här har utbildningar som ställer kvinnors arbetsvillkor i centrum haft hög prioritet.

"Kvinnochecken" - en kunskapscheck för att förbättra kvinnors villkor i arbetslivet och bygga upp förändringskompetens bland kvinnor, har utvecklats på regional nivå. Checken bygger på erfarenheter från arbetsplatsprogrammen och många län har prioriterat denna check. Innehållet i checken i exempelvis Dalarna är attityder i arbetslivet, kvinnligt och manligt, kvinnoperspektiv på arbetets organisation, stress, utbrändhet och andra psykosociala frågor samt att sätta in sin yrkesroll i ett framtidsperspektiv.

"Kvinnochecken" har lockat många kontorister. Sekreterare och kontorister är en grupp som varit eftersatta i de satsningar fonden givit stöd. Det beror framför allt på att få av de arbetsplatser som sökt stöd hos fonden har uppmärksammat sina kontorister. I mindre företag har man, i sina ansökningar till fonden, ofta "glömt bort" den eller de kvinnor som sköter administrationen. Ibland har fondpersonalens påpekanden lett till att begränsade satsningar gjorts också för den gruppen. På större företag, myndigheter och förvaltningar är detta en yrkesgrupp som står inför stora förändringar. Den gamla sekreterarrollen är på

utdöende och handfallenheten tycks vara stor hos såväl arbetsgivare som fack. Få har genomtänkta planer för vidareutveckling av kontorspersonalen eller utvidgning av arbetsuppgifterna, vilket lett till att man, trots möjligheten, sällan har sökt utvecklingsstöd hos Arbetslivsfonden.

o Samarbetspartners

Samhällets ansvar för arbetsmiljö och rehabilitering är delat på många händer. På länsnivå är Arbetslivsfonden, Försäkringskassan, Länsarbetsnämnden och Yrkesinspektionen de viktigaste aktörerna. I alla län har därför samarbetsgrupper bildats mellan dessa myndigheter och på sina håll har även kommunerna medverkat.

ALFA Q ombuden har haft i uppdrag att försöka initiera gemensamma satsningar för att förbättra kvinnors arbetsmiljö ur ett helhetsperspektiv. I vissa län har man samarbetat kring gemensamma projekt och informationskampanjer i andra län har man stannat vid att starta diskussionen och skaffa sig inblick i de olika myndigheternas verksamheter och arbetssätt. Ofta har det på så vis startats bredare nätverk med inriktning på kvinnors arbetsmiljö.

Ett exempel på ett lyckosamt samarbete mellan olika myndigheter finns i Västmanland. Där tog Arbetslivsfonden tillsammans med representanter från andra myndigheter fram en faktabok om kvinnors villkor: "*Manliga normer och kvinnliga former*". Genom samarbetet mellan myndigheterna i Västmanland har man också kommit långt i arbetet med att bygga upp ett regionalt resurscentrum för kvinnor.

- Vi har många aktiva arvtagare som tar vid när fonden upphör, säger Ewa Frisk länsdirektör i Västmanland. Vi har samarbetat kring kvinnors villkor i många år nu och intresset är stort. Årets gemensamma 8e mars arrangemang samlade t.ex. 900 deltagare.

o ALFA Qs betydelse

Lennart Svensson, forskare vid Högskolan i Örebro har under de senaste 20 åren forskat kring arbetsorganisation, arbetsmiljö och utvecklingsarbete. Han har också anlitats av många län för att hjälpa till att få igång processer inom åldringsvården och erfarenhetsutbyte mellan kommunerna. Vi bad honom att kommentera ALFA Q programmet.

- Centrala utvecklingsprogram bygger av tradition på ett begränsat, centralt och hierarkiskt tänkande. De misslyckas därför att de inte fungerar mobiliserande och aktiverande. Därmed blir de inte bestående, menar Lennart Svensson.

-I ALFA Q har man satsat på en bred kompetensutveckling med könsperspektiv av sällan skadat slag. Alla inom organisationen har fått tillgång till kunskap om

den könsuppdelade arbetsmarknaden och det verkar som om alla, utom möjligen de värsta motståndarna, har tagit till sig denna och medgett att de lärt sig något nytt. De ringar på vattnet som denna kunskapsuppbyggnad fått inom länen kan nog inte överskattas, tror Lennart Svensson.

Lennart Svensson menar att den intressanta frågan inför framtiden är om man lyckas ta tillvara och utveckla den förändringsstrategi som ALFA Q representerar. Regionalt borde, menar han, t.ex. företag, organisationer och högskolor utveckla nätverk för stöd, erfarenhetsutbyte och mobilisering. Utifrån det regionala perspektivet kan sedan en central samordning och ett stöd ske. För att sådana satsningar ska bli lyckade måste kvinnor få ett avgörande inflytande och de erfarenheter som gjorts inom ALFA Q tas tillvara enligt Lennart Svensson.

- **Resultat av arbetet**

Arbetslivsfondens stöd till arbetsplatsprogram i siffror

<i>Beviljade arbetsplatsprogram</i>	ca 24.000 st
<i>Beviljat bidrag</i>	ca 10,5 miljarder kronor
<i>Antal berörda</i>	ca 3,2 miljoner personer
Antal berörda kvinnor	ca 1,7 miljoner
Antal berörda män	ca 1,5 miljoner

Vilka resultat har då dessa insatser gett? Frågan är relevant men mycket svår att besvara - åtminstone om man söker efter kalla fakta i form av siffror och tabeller. Ett av fondens mål var att bidra till sänkta sjuktal. Eftersom reglerna i sjukförsäkringen ändrats under fondens livstid är det omöjligt att säkert säga varför de korta sjukskrivningarna minskat i flertalet arbetsplatsprogram. Dessutom tros lågkonjunkturen ha spelat in både på den lägre personalomsättningen och de sänkta sjuktalen. Många arbetsgivare hävdar att sänkningen beror på arbetsplatsprogrammet medan andra är mera tveksamma. Minskningen av långtidssjukskrivningarna är det däremot lättare att sätta i samband med arbetsplatsprogrammen.

I redovisningen från många arbetsplatsprogram uppger man som främsta resultat att utvecklingsprocessen kommit igång i en sådan omfattning att den inte står att hejda. Därutöver redovisas mycket ofta mätbara resultat i form av minskad personalomsättning och sjukfrånvaro, ökad produktivitet och effektivitet och att ett personalekonomiskt tänkande gett ökad kostnadsmedvetenhet och minskade kostnader för såväl företag som samhälle.

När det blir fråga om att redovisa resultat från Arbetslivsfondens kvinnosatsning är det alltså inte i första hand siffror som blir talande. Det blir istället alla de kvinnor som medverkat i arbetsplatsprogrammen. I någon mån ger vi röst åt dem i kapitlet *Arbete i utveckling - på kvinnors vis*. Där sammanfattar vi de uppföljningar som gjorts i några av de kvinnobrancher vi satsat extra på. De utvärderingar och uppföljningar som gjorts inom ALFA Q förtecknas i bilaga 3.

De resultat som vi hoppas och tror blir bestående är av mer kvalitativ art. Kanske kan de mätas och sättas upp i tabeller på sikt? ALFA Q ombuden ombads att redovisa hur deras verksamhet bidragit till utveckling av kvinnors arbetsliv. Här följer ett försök till strukturering av deras redovisning av de mer långsiktiga och kvalitativa resultaten:

För organisationen

- flexiblare arbetsorganisation
- ökad produktivitet och effektivitet
- fått hjälp att komma igång med utvecklingsprocesser
- nödvändiga förändringar har tidigarelagts
- utbildning av personal leder till förändringar
- arbetet med jämställdhetsplaner och internkontroll av arbetsmiljön har snabbats upp
- nya kontakter och nätverk för utvecklingsarbete
- personalens kompetens och delaktighet har ökat
- förbättrad laganda och gruppkänsla
- förbättrad information inom arbetsplatsen

För ledningen

- helhetssyn på personal och verksamhet
- möjlighet att förbättra sitt ledarskap
- ökad insikt om ledarskapets betydelse
- ökad insikt om betydelsen av kvinnligt ledarskap
- insikt i att arbetsmiljö är en ledningsfråga
- insikt i att kvinnor är en dold resurs
- insikt i att psykosociala frågor är viktiga

För personalen

- ny arbetsorganisation som för många gett mer stimulerande arbete
- psykosociala frågor har blivit synliga och rumsrena
- medvetenheten om kvinnor som resurs har ökat hos såväl kvinnor som män - ledning som personalgrupper
- diskussioner om ändrade löneformer och arbetsvärdering har startat
- förbättrade möjligheter att hålla sig frisk i jobbet
- ökat inflytande och ansvar
- vidgade arbetsuppgifter
- ökat självförtroende och beredskap att ta på sig ökat ansvar och att ta initiativ
- kompetenshöjning och stärkt yrkesroll
- grupper som normalt inte får kompetensutveckling har fått det
- tid och rum för reflekterande samtal har gjort att "tysta kvinnor" nu deltar i diskussioner om arbetet
- friare förläggning av arbetstiden
- arbetsglädjen har ökat
- beredskapen att medverka i förändringsarbete har ökat
- minskad stress genom ny organisation
- långtidssjuka har kunnat återgå till arbetet

För att sammanfatta; Hundratusentals kvinnor har fått kompetenshöjande utbildning och ökat inflytande genom ny arbetsorganisation. De har stärkts i sin yrkesroll och fått ökat självförtroende vilket har gjort att jobbet fått höjd status både i egna och omgivningens ögon. Dessa kvinnor har nu börjat ställa krav på förändring och därmed utvecklat både sig själva och sitt arbete. Genom enkla åtgärder som exempelvis arbetsplatsträffar har kvinnorna fått möjlighet att sätta ord på sina erfarenheter och se vilka mönster de ingår i. Med investeringar i den fysiska arbetsmiljön har mängder av dåliga jobb automatiserats eller förbättrats.

Genom olika friskvårdsinsatser har kvinnorna kommit in i en utveckling mot ett friskare och sundare liv. Långtidssjuka kvinnor har deltagit i rehabilitering och kunnat återgå till jobbet - tusentals utslagningsprocesser har hejdats.

På arbetsplats efter arbetsplats vittnar arbetsgivare om att de genom så enkla åtgärder som att låta personalen samtala om sitt jobb och själva komma med idéer om utveckling, upptäckt den dolda resurs kvinnorna utgör. Mängder med förslag och idéer om utveckling och förbättring har kunnat genomföras den vägen. Kvinnor har medverkat i förändringsprocesser i en omfattning vi aldrig tidigare skådat och de har därigenom skaffat sig kompetens och beredskap inför de framtida förändringar i svenskt arbetsliv.

ARBETE I UTVECKLING - på kvinnors vis

Ett friskare arbetsliv för kvinnor - det blev devisen för ALFA Qs arbete och vi har riktat våra insatser mot de branscher där kvinnors hälsa är mest utsatt. Resultaten från alla utvecklingsinsatser har inte låtit vänta på sig - i alla län har vi har sett kvinnor växa och utveckla både sig själva och sitt arbete.

Vi vet nu att exempelvis målstyrda grupper där personalen får ta eget ansvar och där yrkesrollen breddas är mycket utvecklande för både de anställda och för organisationen. Vi har sett många tusen arbetsplatser byta skepnad och tusentals anställda som varit nära att slås ut återfå arbetsförmåga och arbetsglädje. Vi har också sett att målmedvetna satsningar på att utveckla verksamhet och personal ger stora besparingar för samhälle, arbetsgivare och personal - räknat både i ekonomiskt och mänskligt värde.

Efter fem års arbete i fonden vet vi att det inte finns någon mirakelmedicin för att utveckla ett friskare arbetsliv för kvinnor. Det krävs mod, engagemang och kunskap för att lyckas.

I detta kapitel vill vi dela med oss av de kunskaper vi skaffat oss i arbetet för ett friskare arbetsliv för kvinnor. Vi redovisar erfarenheter från arbetsplatsprogram i de fem "kvinnobranscher" vi prioriterat: lokalvård, åldringsvård, detaljhandel, tillverkningsindustri och sjukvård. Anledningen till att vi prioriterat just dem är att det är de fem branscher där kvinnors ohälsotal är som högst. Det är fem branscher där kvinnors hälsa satts på hårda prov men där man nu börjar hitta nya former för arbete och lärande.

Städarbete

Är kvinnor genetiskt kodade till att kunna städa? Knappast. Men städning är ett yrke som är släkt med hemarbetet och därför anses kvinnor kunna det av sig själva. Städare är ett av våra vanligaste kvinnoyrken och 86% av alla städare är kvinnor.

Städning är enligt statistiken ett av de mest utsatta kvinnojobben. Stress och brist på inflytande och kontroll över det egna jobbet är vanligt. Resultatet blir många arbetsskador och hög sjukfrånvaro. Utbildning ses ofta som en onödig lyx och den tekniska utvecklingen är dålig.

- Arbetsmiljöarbetet inom städbranschen har hittills varit helt fokuserat på den fysiska arbetsmiljön, säger Pia Zätterström på Arbetarskyddsstyrelsen. Det har handlat om hur man ska vrida ur trasan och om hur svabbvagnen ska se ut. Men det kvittar hur effektiva metoder och maskiner man tar fram om man inte också tar med arbetsorganisationen i beräkningen.

Just nu finns det många projekt inom branschen som prövar nya former av

arbetsorganisation. Städbranschen har varit en av ALFA Q programmets mest angelägna, på grund av de höga sjuktalen.

I fondens statistik är projekt inom städverksamhet integrerade i större arbetsplatsprogram och därför inte särredovisade i flertalet branscher. Det är anledningen till att vi inte kan ge några uppgifter om hur många program som pågått inom städverksamheten. Vår bedömning är dock att antalet arbetsplatsprogram på området bör uppgå till omkring 600.

För att få en uppfattning om den utveckling som just nu pågår inom branschen har vi låtit utvärdera några av de projekt fonden stött. Gisèle Asplund har tillsammans med doktoranderna Eva Johansson och Charlotte Holgersson följt 11 lokalvårdsprojekt och redovisar sina erfarenheter i rapporten "*Lokalvård i omvandling. Från städerska till kvardersvärdinna - utvärdering av elva lokalvårdsprojekt*".

- **Utvecklingstrender**

De projekt som studerats har skilt sig åt på många sätt men målet för dem alla har varit att genom kompetensutveckling och förändrad arbetsorganisation komma tillrätta med den höga sjukfrånvaron och de många belastningsskadorna. Alla har utgått från att orsakerna till de höga ohälsotalen är såväl fysiska som psykosociala och organisatoriska.

Utvärderarna har funnit att det framför allt är på följande fem områden som förändringarna kretsar inom städbranschen just nu:

- 1: Arbetstidens förläggning går från kvällstid till normal dagtid
- 2: Från att i huvudsak haft deltidsanställningar övergår man till heltider
- 3: Städjobben blir grupporganiserade från att ha varit ett ensamarbete
- 4: Arbetsutvidgning ger nya tjänster och yrken, t.ex. "kombitjänster"
- 5: Nya städfunktioner ges eget ansvar för ekonomi och administration

Sammantaget har detta resulterat i att städyrket inte längre ses som ett lågstatusyrke utan utvecklingsmöjligheter. Istället håller det på att bli ett professionellt yrke där vidareutbildning ger städaren chansen att utvecklas. Meningsfullare jobb med mer inflytande och ansvar, bättre arbetstider och ökad trivsel är vad man lyckats uppnå.

På individ och gruppnivå har självförtroendet, yrkesstoltheten och arbetsglädjen ökat. Högre effektivitet och ökad produktivitet är andra effekter. Sjukfrånvaron minskat och rehabiliteringsåtgärder av skilda slag har visat goda resultat.

Genom satsningar på kompetensutveckling, nya arbetsuppgifter och nya arbetsformer har man skapat en arbetsmiljö där de anställda känner samhörighet och ansvar. På så vis har företagets totala effektivitet ökat både i kronor och ören och med mer kvalitativa mått mätt.

I så gott som alla de studerade projekten planerar man nu för fortsatt utveckling. De utvecklingsområden som skissas ovan vill man fördjupa och komma vidare i och man satsar också på kontinuerlig kompetensutveckling. På sikt tror utvärderarna att utvecklingen kan gå mot att också traditionella tjänstemannauppgifter läggs över till städarna.

o Från ensamvarg till gruppmedlem

Ökat självstyre i arbetslag är en vanlig utveckling inom städbranschen. Med ett undantag har de utvärderade projekten strävat efter att skapa arbetslag med olika hög grad av självstyre. Hos dem som kommit längst har man också lagt ut resultatansvar i grupperna.

TS Lokaltjänst i Örebro har infört självständiga lokalvårdsgrupper som ersatte arbetsledarna. Grupperna varierar i storlek från 15 till 30 städare. Inom varje grupp har man fördelat olika funktioner:

- * *Produktombudet* prövar nya städprodukter, deltar när försäljare demonstrerar nya produkter och gör inköpsbedömningar.
- * *Friskvårdsombudet* bevakar och propagerar för friskvård inom gruppen.
- * *Arbetsplatsombudet* följer och ser över lokaler och hur de är utformade ergonomiskt.
- * *Informationsombudet* sprider information och avlastar samordnaren.
- * *Samordnaren* sprider information från och till grupperna och fungerar som en sammanhållande länk mellan dem. Samordnaren kontaktar och följer upp sjukskrivna gruppmedlemmar.

För att klara dessa roller har man ordnat löpande och återkommande utbildningar. Man arbetar också med kvalitetscirklar för att klara den hårdnande konkurrensen och höja kvalitetsmedvetandet hos personalen.

Städarna trivs bättre på jobbet och är givetvis positiva till förändringen. Och det är även kunderna. Kontakterna mellan kund och städare är nu tätare och mer direkta och städaren kan i allmänhet fatta beslut själv och ge snabb information till kunden.

- Numera går lokalvårdarna ut i klasserna vid terminsstarten och informerar om hur städningen fungerar på skolan. Det hade varit otänkbart för några år sedan.
(*Kvinnlig samordnare*)

Universitetssjukhuset i Umeå är en av de studerade arbetsplatserna som kommit längst med självstyrande grupper. Grupperna varierar mellan 4 - 10 städare och gruppleaderskapet roterar efter ett schema. Gruppledarna träffas sinsemellan en gång i månaden och grupperna har morgonsamling varje dag.

Ett faddersystem har underlättat för gruppledarna att växa in i sin roll - långt i från alla var vid projektets början säkra på att de skulle klara av att vara gruppledare.

Inför framtiden då enheten blir resultatenhet fullt ut, satsar man på utbildning i marknadsorientering och utökat ekonomiskt ansvar.

o Från städning till service

En annan trend - som ofta sker i kombination med arbetslagsutvecklingen - är att man skapar "nya yrken". Förutom städning lägger man in allehanda serviceuppgifter och därmed kan ofta tjänsterna ökas från deltid till heltid.

Innehållet i dessa "nya yrken" - ofta kallade *kombitjänster* - varierar med arbetsplatsens möjlighet att erbjuda arbetsuppgifter och individens lust och villighet. Långt ifrån alla vill ha kombijobben och i de studerade projekten har man valt att gå frivillighetens väg.

Gemensamt är dock att det förutom städning ingår ett visst antal timmar med annan tjänstgöring. På *Högskolan i Luleå* har man exempelvis kombinerat städningen med tentamensbevakning, vaktmästarsysslor, parkeringsbevakning, uppgifter i växel och reception, café- och butiksarbete, konferensservice samt tjänstgöring på vissa institutioner.

Att slå samman uppgifter för fastighetsskötare och städare till kombitjänster är en vanlig utveckling inom bostadsbolagen. På *Tunabyggen i Borlänge* har man skapat ett nytt yrke, nämligen kvartersvärdar. Här har man slagit ihop fastighetsskötarjobbet och städjobbet och dessutom lagt till ansvaret för kundkontakter. Varje kvartersvärd ansvarar för knappt 300 lägenheter inom ett bostadskvarter.

I arbetsuppgifterna ingår, förutom städning: att vara företagets företrädare i området, att anmäla behov av underhåll och reparationer, läsa av elfjärrvärme och vattenmätare, tillsyn av den yttre miljön och tvättstugan, medverka vid in- och utflyttningar, beställa och delta i besiktning, samarbeta med kvartersstyrelsen och hyresgästföreningen samt budgetavstämning. Man beräknar att städningen

tar ca 40% av arbetstiden.

Ett annat exempel på ett "nytt yrke" hämtar vi från *HSB i Norrköping*. Där är målet att utveckla boendeservicen till att också omfatta service inom hemtjänsten och ett gruppboende. Dessa planer prövas nu i mindre skala. I övrigt har HSB i Norrköping infört yrkesbeteckningen fastighetsarbetare och den omfattar tidigare reparatörer, fastighetsskötare och städare. Alla skall kunna sköta samtliga uppgifter och har också fått utbildning för det.

Eftersom de nya yrkena inte har tvingats på någon är reaktionerna bland dem som provat överlag positiva. De mest negativa reaktionerna kommer från männen som inte uppskattar städuppgifterna.

- I början tyckte eller trodde de boende att vi killar inte kunde städa lika bra som tjejerna. Men för all del, de var lika misstänksamma mot tjejernas reparationer. Ibland bad de mig kolla ett jobb som en kvinnlig arbetskamrat gjort. Men de har vant sig med tiden och helt klart är att vi fått mer helhetsansvar och jobbet är mer omväxlande än förut. (*Manlig fastighetsarbetare*)

- Tidigare arbetade vi ensamma i trapphusen och pratade inte med någon annan. När vi fick höra talas om kombitjänster var vi tveksamma. Men vi tänkte: OK vi prövar. Vi fick komma in i jobbet i vår egen takt och ingen tvingade oss. Nu skulle vi inte kunna tänka oss att byta tillbaka. Det är väldigt kul att reparera, man lär sig nya saker. Fast i början stod de boende bredvid mig för att kontrollera att jobbet blev riktigt gjort. På sommaren när det är fint väder kan man jobba utomhus. Arbetet är mer omväxlande och varierat. Dessutom arbetar man ju ihop med killarna i gruppen, det är ju också kul. Att ensam svabba trappor varje dag är ju inte precis något man längtar tillbaka till. (*Två kvinnliga fastighetsarbetare*)

Också männen uppskattar att arbetsgrupperna numera består av både kvinnor och män och att arbetsuppgifterna har vidgats:

- Tidigare arbetade vi ensamma med parkarbete och yttre underhåll. Vi såg aldrig någon annan personal från HSB på området. Vi visste inte ens vilka som arbetade på området. Nu arbetar vi tillsammans i arbetslaget. Det är särskilt bra att ha tjejer i gruppen, det blir en annan stämning då. Jobbet blir också mer varierat. Om det är regnigt kan man städa bort modd i trapphuset och på sommaren kan man jobba mer utomhus. (*Manliga fastighetsarbetare*)

Nya arbetsuppgifter innebär också att man får ökad förståelse för andra yrkesgrupper:

- Tidigare sandade vi utomhustrapporna ganska mycket. Men när vi började städa upptäckte vi hur mycket sand som drogs in i trapphusen. Numera sandar vi inte alls lika mycket vid ingångarna. I början tyckte vi att det var tungt med trappstädningen eftersom hinkarna var så tunga att bära. Men Kurt fann en metod

där man fäste moppgarnen i ett bälte med fickor så numera är trappstädningen inte särskilt tung. Det är en arbetsuppgift bland andra. (*Två manliga fastighetsarbetare*)

- **Kompetensutveckling**

För att förbereda medarbetarna på de ganska radikala förändringarna har kompetensutveckling haft stort utrymme i de studerade projekten. Studien visar ett positivt samband mellan "lyckade" projekt och graden av delaktighet. När individer och grupper själva påverkat och bestämt innehåll i utbildning och uppläggning av förändringar har resultatet blivit lyckat.

- Det här projektet handlar om Vem är jag? Vad har jag för värde och hur ser jag på mig själv? Vems ansvar är det att jag mår bra på jobbet och i privatlivet? Men därifrån till att uforma ett vettigt utbildningsinnehåll. Ja, det tog tid. Målet blev att skapa en utbildning som kunde ändra dessa kvinnors värdering av sig själva. (*Kvinnlig projektledare*).

De utbildningssatsningar som gjorts i projekten har alla bestått av fyra olika delar:

- * *Yrkeskunskaper*
(ergonomi, teknik, ekonomi, ledarskap, organisationen, marknaden, kundorientering)
- * *Fysisk utveckling*
(kroppsuppfattning, hälsoaspekter, hälsoprofiler)
- * *Psykisk utveckling*
(jaguppfattning, självförtroende, yrkesidentitet)
- * *Grupputveckling*
(kommunikationsträning, delaktighet, ansvar, konflikthantering och grupputveckling)

Dessa delar går sällan att skilja åt i det dagliga arbetet och de påverkar varandra starkt. Ökade yrkeskunskaper ger ökad självkänsla, men utan ett visst mått av självkänsla kan det bli svårt att ta till sig nya kunskaper. Kommunikation och mänskligt samspel är viktiga begrepp i alla utbildningar och även de handlar på sätt och vis om "hönan och ägget". Ju bättre självkänsla och trygghet man har i sin identitet, desto lättare blir det att utveckla sin kommunikativa förmåga. Liknande samband finns mellan flertalet av punkterna ovan och det blir därför viktigt att kompetensutvecklingen spänner över ett brett fält.

Satsningarna på att stärka individen har i nästan samtliga projekt varvats med eller följts upp med utbildning och träning i gruppbetende och gruppdynamik.

Särskilt stort har det inslaget varit i de projekt som satsat på ökat självstyre i grupperna. Steget från att vara ensamarbetare i en relativt strikt hierarki till att vara en i ett team som delar på ansvar och nya befogenheter kan vara långt för många. Då gäller det att vara trygg i sig själv för att våga både ta emot andra och ge av sina egna resurser till gruppen.

Ordentligt med tid är en viktig ingrediens i kompetensutvecklingen för att kombinera städning med andra serviceuppgifter. Men det är också viktigt att uppmärksamma attityder hos såväl de anställda som deras chefer och inte minst hos kunderna.

- **Nya krav på ledarskapet**

Att växa in i en ny yrkesroll och få respekt från kunder och arbetskamrater, är något som tar tid och bygger på ömsesidigt förtroende. Inte minst spelar här arbetsledare och mellanchefer en viktig roll.

Ledarskapet förändras ofta radikalt som en följd av nya tjänster och mer självstyre i grupperna. Utvecklingsinsatserna har också lett till att det blivit möjligt med nya roller och former för ledarskap. Men också att personalen ställer nya krav på ledarna:

- Förr var man van vid att få precisa order om vad som skulle presteras. Och man gjorde det man blev tillsagd utan att egentligen fundera på om det kunde göras på något annat sätt. Nu tänker jag mera själv och jag tycker att chefen kommer med konstiga påhitt tvekar jag inte att säga det. Dessutom kan vi ju alltid prata om sånt i gruppen. (*Kvinnlig städare*)

De mest spännande ledarrollerna finns i de projekt som i sina självstyrande grupper låter ledarskapet rotera bland gruppmedlemmarna. Efter vissa problem i starten har systemet fungerat mycket bra. De största vinsterna med en sådan uppläggning är att alla förstår vilka frågor arbetsledaren måste lösa, samt att man delar på ansvaret för att jobbet ska fungera bra, även under de perioder då man själv inte är gruppleadare.

På de flesta arbetsplatser där man infört nya ledarroller har det uppstått behov av ett forum, där arbetsledarna kan utbyta erfarenheter och information. På en del håll har man formaliserat ett sådant forum på andra träffas man spontant vid behov.

- **Kvinnor och män i nya roller**

Få av de projekt Arbetslivsfonden stött, har haft så tydlig och omedelbar påverkan på förhållandet mellan kvinnor och män i arbetslivet som de i städbranschen. Kombitjänster där de kvinnliga städarna och de manliga

fastighetsskötarna eller vaktmästarna gemensamt delar på uppgifterna är en mycket vanlig form för utvidgning av städjobben idag. Vilken inverkan har detta haft på de kvinnor och män som varit inblandade och hur påverkar det organisationen?

Att män och kvinnor gått in på varandras områden har ställt till problem. Arbetskamrater, arbetsledare och kunder har reagerat på att den etablerade könsmärkningen av arbetsuppgifter luckrats upp och motståndet från männen att ta på sig städuppgifter har på de flesta håll varit påtagligt. Efterhand har de dock accepterat förändringen och så småningom t.o.m. uppskattat de nya uppgifterna, även om de fått gå in och utföra det många av männen kallar "kärringgöra".

Anledningen till den förändrade attityden är förmodligen att hela organisationsförändringen ses som positiv. Större ansvar, bättre arbetsredskap och ökad trivsel har gjort att männen tagit till sig det nya sättet att jobba. En annan orsak kan vara att det ofta är den ökade konkurrensutsättningen som manat fram förändringarna. Utan den effektivisering som de nya arbetsformerna innebär riskerar man helt enkelt att förlora jobbet.

Kvinnorna har nästan enbart upplevt förändringarna som positiva. De uppskattar det närmare samarbetet med männen och många vill gärna ha fler manliga arbetskamrater. Såväl kvinnor som män tycker att stämningen blir bättre i en blandad grupp.

Men även för kvinnor som fortsätter att enbart städa, har projekten inneburit mycket positivt. Medvetenheten och självsäkerheten i rollen som städare och kvinna har ökat. Också omgivningens syn har förändrats till det positiva.

Kvinnorna har trätt fram och blivit synliga och deras respekt för sitt yrke har ökat. De har startat en utvecklingsprocess som haft stor betydelse för hela branschen, att den också haft stor betydelsen för de enskilda kvinnorna framgår med all önskvärd tydlighet av utvärderingen.

När det gäller den ekonomiska ersättningen och en brytning av kvinnodominansen i yrket har man ännu inte kommit särskilt långt. Experiment med bonussystem prövas på en del håll. Aktiv rekrytering av män likaså, men under senare år har nyrekryteringen varit mycket låg. För att motivera fler män att ta på sig städuppgifter har man i några arbetsplatsprogram, som fonden stött men inte ingår i utvärderingen, infört lönepåslag som står i relation till hur många olika arbetsområden man tar sig an.

- **Bot mot svårigheter och motstånd**

Varje organisation har startat sitt förändringsarbete utifrån sina förutsättningar och det finns därför inte två processer som sett likadana ut. Motstånd stöter man

alltid på vid förändringsarbete och det ser givetvis också olika ut från arbetsplats till arbetsplats och från individ till individ. Vissa gemensamma drag brukar dock detta motstånd ha, liksom recepten för att lindra. I de studerade städprojekten har forskarna funnit att:

- * Det tycks finnas ett samband mellan ålder, antal år i yrket och vilja till förändring. Äldre städare med många år i yrket, både kvinnor och män, har varit mindre motiverade. Motståndet har främst gällt de nya kombitjänsterna och ledaransvaret.
- * Ett visst samband mellan frivilligt deltidsarbete och motstånd mot förändring har också kunnat spåras. De kvinnor som inrättat sitt liv som "komplementförsörjare" och som ställer privatlivets mål och mening i första rummet är inte lika motiverade till det ökade ansvar som följer av förändringarna.
- * Männen har bjudit större motstånd mot att lära sig städning än vad kvinnor gjort mot att lära sig t.ex. reparationer och parkarbete.
- * Många skeptiker har trots allt deltagit i utbildningar av olika slag och ändrat inställning under projektets gång.
- * Information kan man aldrig få för mycket av. Brist på information ökar misstänksamheten och motståndet. Projektledarna måste hålla en aktiv dialog med berörd personal. Lyssna och svara - det gäller att ta oron på allvar.
- * Graden av delaktighet i uppläggning av projektet ger resultat för acceptans och förtroende för förändringsprocessen.
- * Påfrestningarna på projektledarna kan bli hårda och ett forum med kollegor med liknande uppgifter underlättar, liksom stöd i företagsledningen.
- * Istället för traditionella utbildningar bör man satsa på att lära ut själva lärprocessen.
- * Gott samarbete mellan fack och arbetsgivare är vitalt för förändringar och i de studerade projekten har ett gott samarbete haft stor betydelse.
- * Ökat självstyre ger beredskap för ett nytt ekonomiskt tänkande och ansvar bland baspersonalen. Det leder ofta till att personalen dessutom kräver att få vara delaktiga i mer övergripande förändringar.

En dag, i december 1994, kom det ett brev till Arbetslivsfonden i Örebro:

Tankar om ALF-projektet

Om man tänker på vilka faktorer som gör att man trivs på jobbet, nämligen känsla av delaktighet, påverkansmöjligheter, ständig utveckling och att se resultat av sitt arbete, så känns det som vi har upplevt allt detta under tiden med ALF.

Känslan av delaktighet har vi fått av att vi inte har varit konsulter utifrån, utan vi har varit anställda på lokalvårdavdelningen. Vi har deltagit i alla friskvårdsaktiviteter, vi har både bantat och slutat röka och svettats runt i Vårruset med de andra.

Vår möjlighet att påverka har varit enorm eftersom vi har genomfört alla idéer vi har haft utan att känna något motstånd och vi har direkt kunnat mäta resultatet av våra idéer.

Om man ser tillbaka på hur det såg ut på lokalvårdsavdelningen för några år sedan med stor frånvaro, lågt självförtroende och ett ringa egenansvar när det gäller egna hälsan och den egna arbetsmiljön så har utvecklingen varit så stor att inget egentligen är sig likt.

För vår egen del har utvecklingen varit minst lika stor. Vi har lärt oss massor om vad som skapar arbetsglädje och vi har lärt oss mycket om oss själva.

Om vi ska ge råd till andra som ska starta liknande projekt så är det viktigt att förankra det väl i ledningen. Försök att vara så nära de anställda som möjligt så att signalerna blir rätt uppfattade.

Vi tycker det har varit bra att vara två. Idéer behöver stötas och blötas innan de blir tydliga och genomförbara. Man behöver också stöd av varandra och framför allt är det mycket roligt att fördubbla glädjen genom att dela den.

*Vi ser tillbaka på tiden med ALF-projektet med stor tacksamhet och ödmjukhet.
(Två kvinnliga projektledare)*

Hemtjänsten

Grupputveckling är ett centralt inslag i många arbetsplatsprogram stödda av arbetslivsfonden, så även inom hemtjänsten. En vanlig trend är att organisera vårdbiträderna i grupper med varierad grad av självbestämmande för individen. Den utvecklingen har inneburit stora förändringar för personalen. Tidigare var hemtjänsten ett ensamarbete där vårdbiträderna hade "sina egna" vårdtagare, saknade arbetskamrater och sällan eller aldrig träffade sin arbetsledare.

I mitten på 70-talet infördes grupporganisering i några få kommuner men det är först på senare år som organisationsformen spridit sig till hela landet. Flera undersökningar har visat att de flesta grupperna inom hemtjänsten på det hela taget fungerar väl. De fyller en viktig funktion dels för att skapa en god arbetsmiljö, dels för att klara av de nya krav som arbetet inom hemtjänsten ställer.

Arbetslivsfondens stöd till kommunal åldringsvård

<i>Beviljade arbetsplatsprogram</i>	ca 400 st
<i>Beviljat bidrag</i>	ca 304 miljoner kronor
<i>Antal berörda</i>	ca 100.000 personer
Antal berörda kvinnor	ca 95.000
Antal berörda män	ca 5.000

Ett 20-tal av dessa arbetsplatsprogram har studerats av Gunnar Aronsson, Wanja Astvik och Mary Freed Solfeldt vid Arbetsmiljöinstitutet samt Lennart Svensson vid Högskolan i Örebro, vilka lämnar sin slutrapport i maj 1995.

Redan nu står det dock klart att de projekt forskarna följt, ofta har bidragit till att utveckla gruppernas självständighet. Den större självständigheten och det ökade gruppansvaret har genomgående upplevts som positivt av vårdbiträderna.

- **Ökad ansvar för vårdbiträderna**

Tidsbrist och stress är vanliga problem i vårdbiträdernas arbetsmiljö. Många känner sig otillräckliga för att de inte hinner ge den hjälp som behövs. Sällan har vårdbiträderna haft något inflytande över biståndsbedömningen utan är hänvisade till hemtjänstassistentens uppfattning. Brist på kontroll och inflytande har varit ytterligare en negativ faktor för arbetsmiljön.

- En av våra utgångspunkter, säger Wanja Astvik, är att en god vårdmiljö också är en god arbetsmiljö. Det krävs en ömsesidig förståelse och en dialog mellan vårdbiträde och vårdtagare för att det ska bli en god miljö för båda. Uppdelningen i små enheter där varje vårdbiträde ansvarar för ett fåtal vårdtagare

gör att hon bättre orkar engagera sig i och förstå dem hon möter.

o Ökat självstyre i grupper

- Utvecklingen mot grupporganisation i hemtjänsten var nödvändig av flera skäl, säger Lennart Svensson. För att kunna planera och samordna arbetet, för att ge vårdbiträdena praktisk hjälp och socialt stöd, för att förbättra kontinuiteten för vårdtagare med stort hjälpbehov och för att kunna erbjuda hjälp dygnet runt.

Utvecklingen av grupporganisationen har inneburit att vårdbiträdena har fått ett större ansvar och inflytande över bl.a. följande områden:

- * *Planering*
Ansvaret har ökat både över den mer långsiktiga veckoplaneringen och över den kortsiktiga omfördelningen under dagen vid t.ex. personalens sjukdom och ändrat vårdbehov hos vårdtagaren.
- * *Personalfrågor*
Semesterplanering, frånvaro, vikarieanskaffning, introduktion och handledning av elever m.m. ingår numera i arbetsuppgifterna.
- * *Arbetsmiljöfrågor*
Ansvar för friskvårdsinsatser och/eller att instruera vid lyft och förflyttning ingår ofta.
- * *Administration*
Tidredovisning, lönerapportering, inköp av material, debitering och andra administrativa uppgifter flyttas ofta ut i grupperna.
- * *Information*
Information och kontakter utåt - till kollegor, sjukvårdspersonal, anhöriga, vårdtagare, föreningar m.fl. Det handlar ofta om att föra minnesanteckningar vid möten, finnas tillgänglig på telefon, ta kontakter med sjukhus och att organisera anhörigträffar.
- * *Medverka vid behovsbedömning och vårdplanering*
Det fanns stora skillnader mellan kommunerna när det gäller vårdbiträdenas medverkan i behovsbedömning och vårdplanering. Vissa hade ett eget ansvar medan andra helt saknade inflytande över behovsbedömningen.
- * *Gruppansvar*
Ansvarsfördelningen har varierat i de studerade kommunerna. Vissa hade ett fast samordningsansvar, andra lät det rotera mellan alla i gruppen. I andra grupper hade man fördelat olika ansvarsområden mellan enskilda medlemmar efter intresse och önskemål. Strävan

efter jämlikhet och delat ansvar var dock påtaglig överallt.

Det ökade ansvaret har dock inte alltid följts av en motsvarande ökning av befogenheter för grupperna. Exempelvis återstår mycket vad gäller vårdbitrådets möjligheter att delta vid behovsbedömningen och att medverka vid vårdplaneringen

o *Kvalitén höjs*

I många kommuner har grupperna gjorts små, med 3-5 vårdbiträden i varje. De mindre grupperna har ökat delaktigheten och gjort det lättare för alla i gruppen att komma till tals. Ett annat viktigt syfte med de små arbetslagen var att förbättra kontinuiteten för vårdtagarna. I en liten grupp är det lättare att upprätthålla hög kontinuitet, något som de allra flesta vårdtagare tycker är ytterst viktigt. I en mindre grupp är det också lättare att förmedla information om vårdtagarna inom gruppen.

Flertalet av de intervjuade vårdbiträdena anser att grupporganisationen lett till ökad kvalitet i vården. Vårdbiträdena vågar nu hårdare "gå på" varandra när något inte fungerar.

- Nu säger vi ifrån till varandra. Om man kommer till ett ställe och ser att det är överöst med tvätt, så kan man säga "Varför är det så mycket tvätt hos x? Har du inte haft tid att tvätta, har det hänt något, eller vad är det?" Och då pratar man med varandra om sånt. Det gjorde vi inte förr. Förut kände sig alla mer kritiserade. (*Vårdbiträde*)

Att få vara kontaktman för ett fåtal vårdtagare har höjt kvalitén menar vårdbiträdena och detta har ökat vårdbiträdenas yrkesstolhet.

- Det är roligare att jobba nu. Hemtjänsten har fått bättre rykte.
(*Vårdbiträde*)

- **Arbetsledning**

Utvecklingen mot större ansvar i grupperna har inneburit stora förändringar också för arbetsledarna, dvs hemtjänstassistenter och föreståndarna. I vissa projekt har man skurit ner antalet hemtjänstassistenter, i något fall har man avskaffat funktionen helt och åter andra har fått möjlighet att utveckla en mer kvalificerad yrkesroll.

När vårdbiträden övertar stora delar av planering, administration, anhörigkontakter, vikarieanskaffning m.m kan arbetsledarna ägna mer tid åt handledning, stöd, uppföljning, långsiktig planering och utvecklingsarbete. Den omställningen har inte alltid varit lätt:

- Det var lite jobbigt i början att släppa det här. För jag är en sån person som gärna vill ha kontroll. Vill veta vad som händer. Det har jag fått släppa på och det var jobbigt i början. Men nu - det är helt underbart! (*Hemtjänstassistent*)

- Jag förstår att det kan vara underbart att släppa taget och upptäcka att de klarar sig själva, säger Mary Freed Solfeldt som intervjuat arbetsledaren i exemplet ovan. Men det handlar nog mycket om hennes egen självständighet också. Även hon har blivit säkrare i sin yrkesroll och ägnar sig numera mest åt handledning och behovs- och biståndsbedömningar i samarbete med vårdbiträdena. Förut var hon med över allt.

- De är mer självständiga idag och kräver mig inte på samma sätt. Idag känner jag att jag glider ifrån dem lite grann. Man får mer distans kanske. (*Hemtjänstassistent*)

- För min egen del känner jag igen denna förändring, genom förhållandet till mina söner säger Mary Freed Solfeldt. Från att ha haft ett mor-barn förhållande håller vi nu på att bygga upp en vuxenrelation och på vägen dit fungerar jag som stöd för dem. Man kan se på utvecklingen i hemtjänsten som på ett barns utveckling. Först var hemtjänstassistenterna "småbarnsmammor" som vakade över "sina" vårdbiträden. Under förändringsprocessen blev de mer som en orolig tonårsmamma där barnen ger sig längre bort från hemmet och nu slutligen håller de på att flytta hemifrån och "bilda egen familj" i de självständiga grupperna.

- **Kompetensutveckling**

o Utbildning för ökad professionalisering

Kvinnors vardagserfarenheter och könsroll sägs ha utvecklat en särskild förmåga till omsorg som brukar kallas tyst kunskap eller förtrogenhetskunskap. Den tysta kunskapen har ibland lyfts fram och ställts i motsats till en mer formell, professionell kompetens.

- Vi menar att motsättningen mellan erfarenhetsbaserad och teoretisk kunskap är felaktig, säger Lennart Svensson. Den kan dessutom leda till att vårdbiträdenas yrkesroll försvagas i framtiden. Det är naturligtvis viktigt att ta vara på den omsorgskompetens som förvärvats genom erfarenhet, men det motsäger inte behovet av en kvalificerad yrkesutbildning. Jag tror t.ex. att vårdbiträdena behöver utbildning i sjukvård och psykiatri för att klara sina uppgifter professionellt.

Lennart Svensson pekar dock på att utbildningen måste ske i former som både tar vara på och utvecklar vårdbiträdenas praktiska erfarenheter.

I flertalet studerade projekt har det ingått utbildning av mer teoretiskt slag, exempelvis vård i livets slutskede, senildemens och psykiska sjukdomar.

Vårdbiträderna var mycket positiva till utbildningarna och kände att de gett dem både kunskap och självförtroende.

- Tidigare sa vi att vi är 'bara' vårdbiträde. Det gör vi inte idag.

Men Lennart Svensson har också sett varnande exempel där man gett undersköteskeutbildning, till bara några få i gruppen. Det försvårar utvecklingen av yrkeskompetensen i hela gruppen anser han.

- Det som av tradition varit egenvård, t.ex. att ge ögondroppar eller att lägga om mindre sår och dosera medicin, blir plötsligt expertuppgifter som reserveras för några få i gruppen. En utbildning som riktar sig till samtliga i gruppen skapar en jämnare kompetens, vilket i sin tur underlättar deltagande och gemensamt ansvarstagande.

- Utbildningen har gjort att man känner att alla är lika värda. Det är lättare att jobba ihop. Det är viktigt för självkänslan att vara medveten om vad man gör.
(Vårdbiträde)

o Dialog och vardagsanknuten utbildning

Forskarna tycker sig se ett välbekant mönster i sina intervjuer; isolerade "kickar" på kurser och konferenser får inga bestående effekter om de inte följs upp i det dagliga arbetet. De positiva resultaten finns däremot där utbildningen skett i process- och dialogform.

Många utbildningar har skett just i process- och dialogform och det har då varit viktigt att öka förståelsen för varandra i grupperna. Kompetensutveckling i svåra och känsliga ämnen som "Vård i livets slutskede" har inneburit att man sett varandra på ett nytt sätt och därmed skapat större närhet. Detta är viktigt för dessa kvinnor som sedan ska räcka till för och förstå vårdtagarnas situation. En vårdhögskola fick i uppgift att skapa kompetenshöjande utbildningar i ämnen som friskt och sjukt åldrande, fysiska och psykiska sjukdomar m.m. Beställningen från projektet var att högskolan inte skulle förmedla kunskap, utan reflektera kring dessa frågor i dialogform, tillsammans med vårdbiträderna. Utgångspunkten var att vårdbiträdernas erfarenhet skulle tas tillvara.

Utbildning i gruppssamverkan och konflikthantering har också varit värdefulla inslag i kompetensutvecklingen. Många anser att yrkesidentiteten stärkts liksom gruppens sammanhållning.

- Att få mer ansvar och därtill relevant utbildning i bl a konflikthantering och samarbetsfrågor gör att vårdbiträderna upplever att de växer, både som grupp och som enskilda individer, säger Mary Freed Solfeldt.

Forskarna hävdar att personlig utveckling förutsätter möjlighet till kontroll och

ansvar i det dagliga arbetet. En utbildning kan ge förståelse och självrespekt och det är viktigt. Det avgörande är dock att dessa kunskaper och insikter kan tillämpas i vardagen och bidra till ett arbete med hög kvalitet.

Ett annat viktigt inslag i kompetensutvecklingen har varit erfarenhetsutbyte och studiebesök, varigenom grupperna fått uppslag och inspiration.

- Arbetslivsfonderna har varit viktig för att öka utbytet av erfarenheter mellan kommunerna, säger Lennart Svensson. Sådant är kommunerna dåliga på att ordna själva. Jag hoppas verkligen att de fortsätter i egen regi nu när fonden försvinner, eller att kommunförbundets länsavdelningar tar var på de goda exemplen.

o Deltagande undervisning

I ett flertal projekt har man använt sig av en undervisningsform som forskarna kallat "deltagande undervisning". Den innebär att t.ex. sjukgymnasten har kommit till vårdbiträdena istället för tvärtom. Undervisningen har skett i den gemensamma lokalen och i det direkta arbetet i vårdtagarnas hem.

Viktigt i den här formen av undervisning är att man utgår från sampelet mellan vårdtagaren och vårdbiträdet. Det blev också ett viktigt inslag i rehabiliteringen av vårdtagaren. Medan vårdtagaren tränas i att bättre klara sig själv får vårdbiträdet en bättre arbetsmiljö.

Vårdbiträdena har uppskattat denna pedagogiska form och känt sig sedda, förstådda och hörda. Sjukgymnasten får på det här sättet konkret kunskap om hur trösklar, felplacerade sängar, städredskap och trasor ställer till bekymmer. På så vis blir undervisningen individuellt anpassad efter hur verkligheten ser ut och blir direkt tillämpbar. Den generella kunskapen som vanligtvis förmedlas i lyftteknik mm är säkert bra - men ofullständig.

- Mot en ny vårdideologi

En viktig förutsättning för personlig utveckling är en känsla av yrkesstolthet, att vara nöjd med det arbete man utför. I den traditionella hemsamaritrollen finns ideal om att anpassa sig och vara vårdtagaren "till lags". Många vårdtagare vill ha det så. Men en överdriven anpassning till vårdtagarens önskemål kan leda till hälsorisker, både för vårdbiträdet och vårdtagaren.

För vårdbiträdet blir situationen psykiskt påfrestande med risk för sjukfrånvaro och utbrändhet. Riskerna är också stora att vårdbiträdet distanserar sig från vårdtagaren och att man inför regler för vad man får och inte får göra gentemot vårdtagarna. Kvaliteten och arbetsinsatserna blir lidande.

Men också vårdtagarens hälsa står på spel. Även om det för stunden kan kännas skönt att få potatisen skalad åt sig kan en sådan "hjälp" betyda att förmågan att

utföra vardagssysslor minskar överhuvud taget. Vårdtyngden och vårdbehovet ökar i takt med "hjälpen".

Vad finns det då för alternativ till den traditionella samaritrollen? Ett försök att utveckla ett alternativt arbetssätt har gjorts i Laholm. Arbetsmetoden har sedan spridit sig över hela landet och ingår i flera av de arbetsplatsprogram fonden stött.

Det nya arbetssättet bygger på en idé om en mer jämlik relation där personal och vårdtagare gemensamt kommer fram till vad hemtjänsten ska bistå med. Syftet är att ta vara på "det friska" hos vårdtagarna och stärka deras självständighet. Det handlar om principen "hjälp till självhjälp".

Ett arbete med serviceplaner är ett sätt att utveckla gemensamma förhållningssätt och gemensamma mål för arbetet. Därför är det viktigt att ha mål- eller serviceplaner för alla vårdtagare.

- I våra intervjuer, berättar Lennart Svensson, framkom det att vårdbiträdena nu kunde känna en större yrkesstolhet som utgick från att ha klarat en uppgift. T.ex. att en vårdtagare ska klara av att förflytta sig, kunna äta själv eller ta kontakter med myndigheter. Förut gjorde ofta vårdbiträdena detta för att det gick fortare så.

- Tidigare var det mer att man var nöjd för att man varit snäll.
(*Vårdbiträde*)

Det nya arbetssättet innebär att vårdbiträdet nu ser mer av människan hon ska arbeta med. Tidigare såg hon snarare till insatsen, städning eller handling.

- Påverkan på organisationen

För att självbestämmande och grupputveckling ska fungera måste det finnas stöd i hela organisationen. I vissa fall har de studerade projekten inneburit att vårdbiträdena fått ett ökat *medbestämmande*, dvs kunnat påverka mer övergripande beslut i organisationen. Flera projekt har inneburit att vårdbiträdenas kunskap om den organisation de arbetar i har ökat. Därmed har också viljan och möjligheten till att delta i utvecklingsarbetet ökat.

Vårdbiträdena har exempelvis arbetat fram alternativa besparingsförslag inom ramen för en studiecirkel. Några av dem har genomförts. På ett sjukhem tog personalen själv över tvätten, vilket innebar en besparing på 200 000 kronor om året. I en annan kommun föreslår vårdbiträdena att de själva tar över matlagningen på ett servicehus med gruppboende. På så vis klarar de av besparingskraven utan att minska personalen på avdelningarna. På annat håll har vårdbiträdena genom tidmätning kunnat visa att deras tid används effektivt och detta har påverkat de ekonomiska besluten.

Forskarna påpekar dock att dessa exempel inte är typiska för de projekt de studerat.

- I de flesta fall har kommunens organisation inte varit ett stöd för vare sig individuell utveckling eller för ökat självstyre i grupperna, berättar Lennart Svensson. Projekten har sällan varit koordinerade med de så vanligt förekommande förändringarna av administrativa och ekonomiska styrsystem - dessa kännetecknas ju ofta av tvära ideologiska kast. Kraftiga ekonomiska besparingar som snabbt beslutas och genomförs under projekttiden har lett till att projekten förlorat i trovärdighet.

En projektledare berättar om sin glädje över att få kommunledningens stöd i uppläggningsen för projektet. Grundsynen var att få igång en process där det inte på förhand fanns några givna svar. Vårdbiträdena skulle själva fundera över vilka förändringar som behövdes. I takt med de ekonomiska åtstramningarna föll emellertid delar av kommunledningen tillbaka och ville återgå till "gamla beprövade" metoder.

Det har gått åt mycket energi för projektledaren att hantera dessa dubbla budskap som har skapat förvirring, missnöje och uppgivenhet. Forskarna tror att bristen på långsiktighet och helhetssyn i den kommunala äldreomsorgen gjort att genomslagskraften för arbetsplatsprogrammen begränsats starkt.

Men det har också funnits goda exempel där alla inblandade har vunnit på förändringen.

- I ett av de projekt vi studerat har vinsterna varit enorma. Förutom att såväl

arbetsmiljö som vårdmiljö kraftigt förbättrats, har man också gjort stora ekonomiska besparingar, berättar Wanja Astvik. Och besparingarna har inte drabbat vårdtagarna i form av minskade hjälpinsatser.

- Produktiviteten (mätt i antalet arbetstimmar genom antalet vårdtimmar) har ökat med 44% samtidigt som kostnaderna har reducerats kraftigt. Detta har man lyckats med genom en effektivare och plattare organisation och genom att utnyttja resurserna bättre, avslutar Wanja Astvik.

Aretslivsfonden i Dalarna har i ett av sina arbetsplatprogram upptäckt en poet som gärna delar med sig av sina erfarenheter i diktform.

*Det var en gång ett servicehus,
ej värre än de flesta.
Men särskilt trivsamt var det ej,
och tungrott för det mesta.
De gamla var för många,
deras skötare för få.
Personalen stanna' hemma,
ville ej till jobbet gå.*

*Som alltid när det gäller
vård av gamla och så där,
utförs jobbet utav kvinnor
inga män du finner här.
Männen satt på annat håll,
de styrde och gick på,
de ville säkert väldigt väl
men det blev fel ändå.*

Men så en dag ...

*Nu skulle det där byggas
upp ett nytt och finfint hus.
Med stora, rena ytor,
vackra rum och mycket ljus.
De gamla skulle flyttas,
personalen följa med.
Allt dåligt skulle glömmas,
och allt positivt tas med.*

*- Men då vill vi bestämma,
sade kvinnorna i kör.
Vi ser hur det bör vara,
ty vi vet ju hur man gör.
Tillsammans kan vi forma
detta hus till nå't att ha.
Till en plats där alla trivs,
känner trygghet och mår bra.*

*Och detta skedde faktiskt,
och nu undrar vi som så:
Om kvinnor fick bestämma,
blir det trevligare då?
(Agneta Barle, Borlänge)*

Butiksarbete

- Lite förenklat kan man säga att detaljhandeln består av manliga chefer, kvinnor och skolpojkar.

Så skriver man i en rapport från JämO och beskrivningen stämmer ganska bra med den utvärdering vi låtit göra av arbetsplatsprogram inom dagligvaruhandeln. Eivor Langmann och Annalill Ekman har studerat utvecklingsprojekt stödda av arbetslivsfonden i ett 20-tal livsmedelsbutiker. Studien finns dokumenterad i rapporten "*Utveckling pågår! En undersökning av kvinnors arbetsmiljö i dagligvaruhandeln.*"

Arbetslivsfondens stöd till detaljhandeln

<i>Beviljade arbetsplatsprogram</i>	ca 1.600 st
<i>Beviljat bidrag</i>	ca 409 miljoner kronor
<i>Antal berörda</i>	ca 96.000 personer
Antal berörda kvinnor	ca 72.000
Antal berörda män	ca 24.000

Dagligvaruhandeln är extremt kvinnodominerad. Här arbetar 184.000 kvinnor, vilket motsvarar 28% av samtliga privatanställda kvinnor. Jämförbar siffra för män är 8%. De flesta kvinnor i branschen finns längst ned i hierarkin, de har oftast rutinarbeten och arbetar i hög utsträckning deltid. Männerna finns däremot oftast i stödorganisationen på olika chefsnivåer och till mindre del i butik, men de jobbar heltid.

Samtliga företag i studien ville förbättra arbetsmiljön, minska ohälsan, ge ökat inflytande och skapa bättre påverkansmöjligheter för personalen. Bakgrunden var de ökande belastningsskadorna och det stora antalet långtidssjuka.

Att bryta den ensidiga belastningen i kassan var viktigast för alla projekt. Många butiker ville riva barriärerna mellan de olika avdelningarna och skapa större laganda och omväxlande arbete för alla. Flera butiker har skapat bestående förändringar med växling mellan kassatjänst och avdelningsarbete. Trots att männen från början motsatte sig att sitta i en utgångskassa, konstaterar de flesta nu att det är positivt med omväxling.

De medel man använt sig av i arbetsplatsprogrammen har varit individuella träningsprogram, utbildning i nya arbetsuppgifter, omorganisation i butiken samt ny teknisk utrustning, t.ex. lyfthjälpmiddel och ergonomiskt utformade utgångskassor.

Inflytandet på arbetsplatsen har ökat för alla anställda - såväl kvinnor som män.

Egna initiativ har uppmuntrats i projektföretagen och både kvinnor och män har tagit för sig av möjligheterna.

Däremot har förhållandet att män har heltidstjänster medan kvinnor har deltidstjänster inte rubbats genom projekten. Kvinnors arbetstider är både en arbetsmiljöfråga och en familjesocial fråga som inte får underskattas, skriver Annalill Ekman och Eivor Langmann i sin rapport.

- **Bort från kassan**

Ny arbetsorganisation där kassan inte längre är en arbetsstation är den genomgående trenden i butiksutveckling idag. Arbetsrotation har blivit samlingsnamnet för den breddning av arbetsuppgifter som flertalet butiker prövat. Den enklaste formen har varit att parvis växla mellan kassatjänst och avdelningsarbete. Men det finns också exempel på mer utvecklad grupporganisation, där en grupp tillsammans har ansvar för kassabemanning under viss tid och själv lägger sitt arbetsschema.

- Förut var det ingen av arbetskamraterna ute på golvet som frågade efter oss i kassan. Nu märks det direkt om man är borta. Det känns bra.

(Kvinnlig butiksanställd)

- Jag har fått ta arbetspass i kassan. Jag kan inte säga att jag var glad åt det, men nu tycker jag inte att det är så tokigt. Och det är viktigt att tjejerna som bara suttit i kassan får möjlighet att växla, det får man ju ställa upp på. *(Manlig butiksanställd)*

I några mindre butiker fungerar hela arbetsstyrkan som ett arbetslag där man hoppar in på varandras uppgifter när det behövs.

En butik tillämpar en form av kontinuerlig projektorganisation där grupper av anställda från olika avdelningar planerar, genomför och utvärderar olika temaveckor i butiken.

- Efter en tid har man arbetat tillsammans med alla. Vi ger och vi får idéer av varann, och det är ett så roligt sätt att arbeta på. Alla kan bidra och vi har blivit så påhittiga. *(Kvinnlig butiksanställd)*

Några butiker har systematiskt arbetat med att dela upp arbetsuppgifterna i ansvarsområden så att alla har ett eget område.

- Utvecklingen i "våra" butiker går från en hierarkisk organisation mot en mer dynamisk och nätverksliknande struktur. Den decentraliserade strukturen är baserad på att alla som har kunskap på ett område också deltar i besluten. Och det är glädjande tycker Annalill Ekman, eftersom många har visat att kvinnor har svårare att visa sin kompetens i hierarkiska system.

- **Kompetensutveckling**

Omfattande utbildningsprogram har varit ett medel i alla projekt och samtliga intervjuade har deltagit i någon form av utbildning.

Känslan av att kunna möta kunden på ett bättre sätt genom kunskaper om andra områden i butiken är en av de mest påtagligt positiva effekterna av arbetsplatsprogrammen.

- Jag har blivit tuffare och kan möta kunden på ett bättre sätt nu när jag kan allt. Jobbar jag en söndag kan jag mala köttfärs åt kunden, det kunde jag inte tidigare. Det är så himla kul. *(Kvinnlig butiksanställd)*

Utvärderingen visar att kvinnorna är mer nöjda med utbildningarnas form och innehåll än vad männen är. Kvinnorna är överlag nöjda med all utbildning men särskilt med de kurser som syftar till bättre självförtroende. Att få utbildning för att sedan vara handledare på hemmaplan har också varit uppskattat.

- "Våga" kurserna har gett oss ett enormt självförtroende. Nu äntligen vågar man göra det man förut bara tänkte. *(Kvinnlig butiksanställd)*

- För mig har projektet betytt att jag äntligen blivit synlig. Jag har hållit föredrag på kurser och vid studiebesök och känt att jag klarar det också. *(Kvinnlig butiksanställd)*

- Många av kvinnorna strålade av glädje över att de lärt sig nya saker. Det är framför allt kurser av typen "Våga" och "Vi kan" som gett de äldre kvinnorna ett stort mått av självförtroende, berättar Eivor Langmann. Men vi såg också att kvinnor och män värderar utbildning olika. Män är mer nöjda med styrda utbildningar och mer kritiska till "pratkurser".

o Dialog och reflektion passar kvinnor

Alla företag har gjort specialsatsningar på ekonomikunskap. Dels i form av kurser för all personal, dels genom kontinuerlig resultatuppföljning och ekonomisk information vid personalmöten.

Män ansåg i högre utsträckning att ekonomiutbildningarna var elementära medan kvinnorna ansåg att de var på hög nivå, att de var värdefulla och gav större förståelse för hur alla kan bidra till att förbättra resultatet i butiken.

- Vi tror att det mycket handlar om hur utbildningen läggs upp. Det verkar som om hög grad av dialog, där utbildaren inbjuder till mängder av frågor och diskussioner, passar kvinnors inlärning berättar Eivor Langmann.

När vi däremot kommer till frågan om hur den ekonomiska informationen ges på arbetsplatsen är kvinnorna mer kritiska än männen.

- Själv skulle jag vilja att vi fick tillfälle att analysera resultatet mer, diskutera vad det beror på, om det är bra eller dåligt. Speciellt den egna avdelningens resultat, där man ju kunde bidra med idéer. Mer av dialog. Som det nu är, är det för många som inte bryr sig. (*Kvinnlig butiksanställd*)

- Man skulle nog tänka till lite på hur man presenterar resultatsiffrorna. Det skulle vara konkretare med fler exempel och i samtalsform. Nu väntar dom flesta bara på att det ska vara över så man får gå iväg och göra det man ska. (*Kvinnlig butiksanställd*)

Bortsett från en del negativa synpunkter på chefers pedagogiska kompetens visar studien att man lyckats väl med att matcha personalens behov med relevant kompetensutveckling. Framför allt har man lyckats väl i det vardagliga lärandet i butiken. Kompetensen har överförts mellan personalen på ett smidigt och för alla positivt sätt.

Projektaktiviteterna och de nya arbetssätten har också höjt medarbetarnas kompetens på samtliga arbetsplatser. Breddade arbetsuppgifter ger nya kunskaper och möjlighet att lära av varandra. Projektarbetet ger också goda kunskaper i det man brukar kalla förändringskompetens.

- **Villkor för kvinnor och män**

- Vi hittar inga förtryckta kvinnor och inga förtryckande män, säger Eivor Langmann. Snarare är det så att det motstånd som ändå många kvinnor upplever är så väl inbyggt i kultur, attityder och organisationsuppbyggnad att vi och våra intervjuade har svårt att sätta fingret på motståndet och beskriva dess natur. Att det finns skillnader mellan kvinnors och mäns möjligheter till stöd och utveckling är dock helt klart.

- Av de manliga butikscheferna stötte vi inte på någon som anser att det behövs särskilda insatser för kvinnor, fortsätter Annalill Ekman. De kvinnliga cheferna är däremot medvetna om de strukturella skillnaderna och försöker aktivt minska dem.

- Vi har en modern chef på många sätt, men för honom är det så självklart att satsa mer på pojkarna. Dom måste ha högre lön (dvs heltid) eftersom dom har utgifter för lägenhet och bil. Det är också självklart för honom att vissa jobb bäst utförs av män, tunga jobb som med frukt och grönt. Det spelar ingen roll att vi har investerat i bra lyfthjälpmedel, så att det inte är något argument längre. Han anser att vi har en absolut jämställdhet ändå.
(*Kvinnlig butiksanställd*)

Det är inte bara i butikerna det råder skilda villkor för kvinnor och män. De kvinnor som når butikschefsnivå får oftast stanna där, de släpps ogärna in högre upp i organisationen.

- Det finns inget uttalat motstånd. Tvärtom säger sig koncernledningarna sträva mot större antal kvinnor i ledningen. Men, säger Eivor Langmann, det finns de som betvivlar att det är allvarligt menat:

- Männerna i topparna värnar om sina revir. Det är som en tät väv som inte släpper igenom något ljus. 80% av kunderna är kvinnor och 70% av oss som arbetar i butikerna. Men av femton inköpare t.ex. är hos oss inte en enda kvinna. Inte ens när det gäller varusortimentet anses vi ha rätt kompetens. Kvinnor vill inte, säger man också, men se vilka signaler man ger oss. Elittänkande, arbete 110-120%, inte ett hål i almanackan, privatlivet i andra hand, resor och sammanträden. Bara manliga signaler och dessutom en myt som män underhåller. (*Kvinnlig butikanställd*)

- Vi har också fått exempel på chefer högre upp i organisationen som aktivt verkar för att kvinnor ska komma fram, fortsätter Eivor Langmann. T. ex. den kvinnliga butiksområdeschefen som åker omkring i butikerna och personligen upmuntrar och försöker öka tillsättningen av kvinnor på högre poster. Det har upplevts som ett verkligt lyft för kvinnorna ute i butikerna.

o Ofrivillig deltid förstärker könsskillnader

De studerade arbetsplatsprogrammen har så gott som undantagslöst lett till schemaförändringar. Dock kvarstår den grundläggande olikheten att män arbetar heltid och kvinnor deltid. Fackliga företrädare ser en risk i att de ofrivilliga deltiderna ökar framöver p.g.a. öppetiderna som idag är en konkurrensfråga mellan butikerna.

- På våra fackmöten kommer nästan aldrig några synpunkter. Ingen vill bråka och vara besvärlig. Som det här med deltider. Killarna accepterar inte annat än heltid och då får dom det. Tjejerna tar vad dom får och tänker att det blir kanske mer sen. Som det är nu är det de ogifta unga killarna som har de bästa arbetstiderna. Om vi hade en kvinnlig chef kanske det vore lättare att ta upp dom här frågorna. (*Kvinnlig facklig företrädare*)

- Framtida kompetensbehov

Framtidens butik har färre människor med mer utbildning, spår Eivor Langmann. Hon tror också att yrkets status kommer att höjas, kanske genom nya utbildningsvägar, lärlingssystem och breddade karriärmöjligheter. Personalen

måste också få kunskaper om frågor som blir allt viktigare för kunden, t.ex. hälsa och miljö. Kunskap om kundbeteenden, om den lokala marknaden och om livsstilsförändringar måste spridas till alla nivåer i organisationen. Slutligen tror hon att den tekniska utvecklingen i handeln kommer att leda till stora förändringar i alla led - från tillverkare till konsument. Här gäller det att alla anställda får kompetensutveckling.

- **Hälsoarbete och rehabilitering**

Genom att skapa en särskild rehabiliteringsbutik har Gröna Konsum i Stockholm prövat en ny modell för rehab-utredning i vanlig butiksmiljö. Långtidssjuka utreds och rehabiliteras av särskilt utbildad butikspersonal med bistånd av ett rehab-team.

Erfarenheterna från rehab-butiken är mycket goda. Och en av slutsatserna är att ny arbetsorganisation med breddat ansvar kräver en fungerande rehab-verksamhet och goda rutiner för utredning, träning och rehabilitering.

Den största kritiken drabbar rehab-gästernas butikshefer. De har inte deltagit i projektet som planerat och inte heller förstått vikten av att uppmärksamma och bry sig om sin egen personal. Här menar utvärderarna att det krävs kompetensutveckling för chefer. De behöver också utökad kunskap om de ekonomiska konsekvenserna av långtidssjukskrivning.

- Produktionsbortfallet för en sjukskriven person kan beräknas till 300.000 kronor per år. Med tanke på att många av rehab-gästerna i Gröna Konsum var unga kvinnor under 26 år blir de samhällsekonomiska konsekvenserna svindlande om man inte effektiviserar rehab-arbetet, säger Annalill Ekman.

Övriga butiker i studien som gjort extra satsningar på motion och annat hälsoarbete har noterat positiva reaktioner från alla berörda.

- Vattengympan som fackklubbens ordförande leder är veckans höjdpunkt. Den missar man bara inte. Alla - såväl unga som gamla, kvinnor som män - deltar i någon aktivitet här. (*Kvinnlig butiksanställd*)

Störst betydelse har dessa insatser haft för kvinnorna som, enligt egen uppgift, inte skulle ha deltagit i något motsvarande på eget initiativ. Männerna utöver redan tidigare fysiska tränings och motion och anser inte att betydelsen för dem varit lika stor.

Andra arbetsplatser är försiktigare i sin utvärdering och kan inte se att hälsoprogrammet haft direkt påverkan på hälsan. Däremot har det förbättrat relationerna på arbetsplatsen och bidragit till att man blivit bekant med varandra på ett nytt sätt. Att bli medveten om hur andra mår ger förståelse både på ett mänskligt och ett yrkesmässigt plan.

Den nya arbetsorganisationen med kortare arbetspass i kassan har haft stor betydelse för kvinnornas hälsa. Samtliga kan berätta om minskade besvär från nacke, rygg, axlar och armar. Några har dessutom slutat röka eftersom behovet av "rökpauser" har minskat. Det var tidigare nästan den enda riktigt accepterade anledningen att få gå ifrån kassan en stund.

Tillverkningsindustrin

Många anställda inom industrin, främst de med monotona och repetitiva uppgifter, får idag större ansvarsområden med fler uppgifter samtidigt som kompetensen breddas. Därigenom har företaget blivit mer flexibelt och effektivt, fått högre produktivitet och minskade genomloppstider.

Arbetslivsfondens stöd till tillverkningsindustrin

<i>Beviljade arbetsplatsprogram</i>	ca 7.000 st
<i>Beviljat bidrag</i>	ca 4,5 miljarder kronor
<i>Antal berörda</i>	ca 620.000 personer
Antal berörda kvinnor	ca 166.000
Antal berörda män	ca 454.000

- Taylorismen gör sitt uttåg

Uppstyckningen av arbete i enklare arbetsuppgifter med kort inlärningsstid har kännetecknat utvecklingen inom framför allt industrin - och industrins arbetsorganisation har sedan stått modell för de flesta branscher. På efterkrigstidens expanderande arbetsmarknad med hög efterfrågan på arbetskraft blev den en strategi för att kunna anställa kvinnor utan särskild yrkesutbildning eller arbetslivserfarenhet. Det som vi idag kallar taylorism - efter sin upphovsman - var också det etablerade konceptet för att effektivisera verksamheten och öka produktiviteten.

Under 80-talet blev belastningsskadorna uppmärksammade och deras samband med det repetitiva, bundna tempoarbetet blev synligt. Mekanisering och automatisering hade moderniserat arbetslivet och tunga hantverksmässiga jobb i industrin hade försvunnit. De löpande banden hade gjort sitt inträde och med det okvalificerade monotona arbetet kom också lågutbildade kvinnor in i den mansdominerade industrin. LO konstaterade i rapporten "*Klass och kön*" att en kvinnlig montör vid ett maskinbundet arbete löpte åtta gånger så stor risk som sin manlige kollega att drabbas av belastningssjukdom.

Gunilla Fürst, ALFA Q ombud i Göteborg och kvinnoforskare, har under många år studerat kvinnors villkor i arbetslivet. Hon har särskilt intresserat sig för kvinnor i den mansdominerade tillverkningsindustrin. Varför blev det så att kvinnorna har de mest monotona jobben?

Många kvinnor i enformiga och slitsamma jobb hade en gång tänkt sig jobbet som ett tillfälligt arbete, tror Gunilla. Men de har blivit kvar i brist på alternativ. Arbeten som är ingångsjobb för unga män blir kvinnojobb för att kvinnor stannar. Hon pekar också på att dessa kvinnor ofta saknar utbildning och att

alternativen minskar för den som jobbar deltid. Och hon fortsätter:

- Dessutom uppmuntrar arbetsledarna dem inte att pröva andra jobb. Allt detta innebär att tilltron till den egna förmågan att lära nytt och gå vidare, minskar i takt med tiden. Samtidigt kanske det bundna och monotona arbetet börjar ge arbetsskador och frånvaron ökar. Med reducerad arbetsförmåga är det svårt att tro på en framtid.

- I dag vet vi att detta monotona arbete ger upphov till både fysisk och psykisk belastning, fortsätter Gunilla Fürst. Men det handlar inte bara om att muskelgrupper ständigt aktiveras i tempoarbete utan chans till återhämtande syresättning. Eller att de aktiveras i bundna och felaktiga arbetsställningar. Det handlar också om att arbetet är styrt och att den som arbetar saknar inflytande och kontroll över den process som arbetet ingår i. Det handlar om den negativa stress som skapas av att vara bunden vid ett arbetsställe under givna tider. Att inte kunna gå ifrån och ringa ett telefonsamtal, kanske till dagis för att höra hur det fungerar för barnet som var lite hängigt i morse.

- **Målstyrda grupper**

Inom tillverkningsindustrin ser vi allt fler företag som överger den tayloristiska arbetsorganisationen och istället organiserar sin produktion i målstyrda grupper. Grupperna ansvarar tillsammans för att tillverka en produkt från början till slut. I det mer traditionella sättet att organisera tillverkningen delade man upp produktionsflödet i ett antal funktioner, som passerades i tur och ordning. I den nya målstyrda flödesorganisationen följer istället ett arbetslag produkten från order till leverans.

o **Ovako Steel**

Många är de företag, som med bidrag från arbetslivsfonden, under de senaste åren lagt om sin produktion. Ett exempel är *Ovako Steel* i Hofors.

Här skulle kvinnorna köra kran medan karlarna skötte "det ansvarsfulla jobbet". Att en kvinna skulle valsa eller ta hand om reparationer i Ovakos stålverk var totalt otänkbart för bara några år sedan. Lika otänkbart som att personalen ute i produktionen själva skulle ta ansvar för planering, beställning och avrapportering, eller att de skulle rotera mellan de olika arbetsmomenten.

Idag arbetar de anställda i grupper med totalansvar för sin produktionsdel. Kraftfulla investeringar på utbildning i de olika arbetsmomenten och det ökade ansvaret samt i maskiner och andra tekniska hjälpmedel för bättre arbetsmiljö har gett resultat; Färre sjukdagar, färre reklamationer, minskade genomloppstider, mindre personalomsättning, fler order och dessutom ett kvalitetspris blev utdelningen.

- Vi måste ge personalen meningsfulla arbetsuppgifter, bättre miljö och mer ansvar. Vi måste få bort hierarkiska chefsmönster och lägga ut delaktighet och ansvar i produktionen, resonerade Sven Holmquist, produktionsansvarig vid avdelningen "Kalla rör" på Ovako i Hofors.

Han liknar sitt förändringsarbete vid en kulturrevolution som han i början var ganska ensam om att vilja genomföra.

- Ja, det var tungt. De flesta tyckte nog mest att jag jäklades med dem. Inte ville de förändra och inte ville de släppa in kvinnorna på fler arbetsområden, konstaterar Sven Holmquist.

När företaget 1989 hade brist på personal och behövde nyanställa tog Sven Holmquist chansen. Han fick ett helt nytt arbetslag med flera kvinnor, utan inkörda rutiner och förutfattade meningar. Laget bräckte snart alla andra i produktionskapacitet och då ville fler vara med.

Idag arbetar 100 av de 110 medarbetarna i arbetslag. Ingen är enbart kranförare eller valsare längre, samtliga är utbildade för alla moment på avdelningen. Dessutom har personalen utbildats i exempelvis attitydförändringar, friskvård och kundservice.

Nu sköter personalen själv det mesta av underhållet istället för att köpa tjänster utifrån. Där kvinnornas muskelstyrka inte räcker till finns tekniska hjälpmedel, t.ex. utmatarrullar som gör att man slipper dra ut rören ur valsverket för hand. Den gamla devisen att det som är bra för kvinnor också är bra för män, håller alltså även här.

- I vårt nya sätt att jobba är det bra att ha både kvinnor och män i arbetslagen. Kvinnor är generellt bättre på att samordna och administrera än männen, säger Sven Holmquist.

o ABB-koncernen

ABB:s välkända T 50-projekt förknippas oftast med målet att halvera alla ledtider, men det är också ett tydligt exempel på målstyrning.

- Om man enbart hade talat om halvering kunde de anställda lätt få uppfattningen att det bara gällde att arbeta fortare. Men hos oss fick vi ingen rädsla för detta, berättar Sven Kvarnström, koncernläkare på ABB. Man lyckades från början förklara för våra anställda den självklara effekten av att ordercykeln ska halveras, att det inte är frågan om att jobba fortare, utan smartare.

T50 ledde till att ABBs anställda ställde kravet: Bort från besserwisserattityder, pekpinnar och detaljstyrning. Idag har ABB över 1 000 målstyrda grupper igång.

- Det var svårt att bryta upp revir, i synnerhet hos yrkesarbetarna, berättar Sven Kvarnström. Gjutning är ett högstatusjobb. När en grupp gjutare fick veta att de skulle ingå i målstyrda grupper sade de inte ett ord. De vägrade att bryta upp från det gamla prestigefyllda jobbet för att ingå i en grupp. Det finns äldre arbetare inom ABB som mår fysiskt illa när de tvingas till någonting som går utanför deras traditionella arbetsuppgifter. Men nästan alltid får man dem att göra det, förr eller senare.

På Cewe, ett ABB företag i Nyköping, cirkulerar alla jobb inom grupperna. Kriteriet för att kunna starta en målstyrd grupp är att det finns minst två som klarar varje funktion. Produktion, orderplanering och materialanskaffning finns i samtliga grupper, i övrigt varierar uppgifterna. Alla i gruppen måste dock inte cirkulera.

För att cirkulationen ska fungera krävs det en samordnare inom gruppen. Samordnare är man på Cewes i fjorton dagar i taget. Till en början var man orolig för att alla skulle vilja bli samordnare, i verkligheten blev det precis så många som behövdes. På många företag är det kvinnor som tagit sig an dessa nya samordnarfunktioner. Kvinnors sociala kompetens har här fått ett egenvärde.

Kvinnor i målstyrda grupper har stora utvecklingsmöjligheter, det är en erfarenhet från många företag. Från att ha skött de minst kvalificerade och mest monotona uppgifterna får de här nya och bredare uppgifter. Här uppmuntras medarbetarna att lära sig nytt och kompetensutvecklingen sker ofta efter en överenskommen plan. Det har visat sig att många av de kvinnor som från början kände sig tveksamma blir nyfikna och vill lära mer. Ny arbetsorganisation kombinerad med rätt utbildning blir ett viktigt led i kompetensutvecklingen för kvinnor i industrin.

I dessa nya arbetslag uppvärderas ofta kvinnors kunskaper. Grupperna har ansvar även för kontakter med kunder och leverantörer och därmed blir förmåga till samarbete, kommunikation och inlevelse viktig och nödvändig i de nya arbetsformerna. Detta är kunskaper som kvinnor ofta besitter och därmed har kvinnors kompetens blivit synlig och kunnat värderas på ett nytt sätt.

- **Risker för kvinnor med de nya arbetslagen**

Att dessa nya former för arbetets organisation, där alla får ökat inflytande och ansvar, ger många vinster för såväl den enskilde som för verksamheten är uppenbar. Men vilka är riskerna?

- Det finns ännu ingen forskning som studerat de här nya modellerna ur ett könsperspektiv, säger Margareta Eklund länsdirektör för Dalafonden. Kvinnors inflytande i arbetslivet är sällan så stort att det påverkar utvecklingen av nya trender för arbetsorganisation. Det är därför viktigt att vi inte accepterar dessa nya modeller, utan att se på effekterna för kvinnor respektive män. Man måste

tänka på att medarbetarna består av två kön redan när idéerna om nya organisationsformer växer fram.

o Elittänkande

Lennart Svensson, organisationsforskare vid Högskolan i Örebro, har studerat strategier och modeller för utveckling av arbetets organisering under många år. Han tycker sig redan se vissa risker för bl.a. kvinnor med de nya målstyrda grupperna inom industrin.

- Det finns en risk att det leder till ett elittänkande där kvinnor, som t.ex. vill jobba deltid, slås ut. Vi har sett att det kan växa fram en intolerans i grupperna mot dem som inte håller måttet. Cheferna måste ibland bromsa prestationskraven när grupperna driver på varandra och börjar tävla. Dessutom är det viktigt att facket är med i planeringen så att grupperna inte tillåts att driva kraven på prestation för högt och inte heller helt fritt får välja folk. Det vore inte bra om dessa, i grunden positiva förändringar, leder till att vi får en japansk modell. Vi ska bygga vidare på den svenska modellen, med kollektivt inflyande, säger Lennart Svensson.

o Mycket blir kvar vid det gamla

Nej, någon forskning som kan berätta för oss hur de nya organisationsmodellerna påverkar förhållandet mellan kvinnor och män på arbetsplatsen, finns inte. Effekterna blir tydliga först efter lång tid. För att ändå få en bild av vad som kan hända, har vi låtit några forskare utvärdera arbetsplatsprogrammen på fem industriföretag. *Elisabet Cedersund, Eva Hammar Chiriac och Eva Lindblad* vid Linköpings universitet, har studerat om och hur arbetsdelningen mellan könen förändras när man infört ny arbetsorganisation och teknik på de fem företagen. Resultaten finns redovisade i rapporten "*Arbetsdelning och delat arbete. Om förändringar för kvinnor och män i industrin*".

Forskarna har genom utvärderingen kunnat se olika former av påverkan på arbetsdelningen mellan könen på de enheter de studerat. Mycket förenklat kan vi tala om tre typer av mönster i förändringen av arbetet mellan kvinnliga och manliga anställda, skriver forskarna:

Ett exempel på den *första* typen av förändring är en arbetsplats där man automatiserat manuell montering som tidigare utfördes av kvinnor. Efter automatiseringen är antalet anställda betydligt färre till antalet och andelen kvinnor lägre. I vissa fall finns det nu en majoritet män vid monteringslinjen. Ett stort antal kvinnor har alltså ersatts med ett fåtal anställda, mestadels män. Tendensen att andelen kvinnor minskar förstärks, säger forskarna, av företagets rekryteringspolicy. Företagen söker personal med tre- eller fyraårig teknisk gymnasieutbildning och det är mycket få kvinnor som har den utbildningen.

Ett exempel på den *andra* typen av förändring av arbetsdelningen mellan kvinnor och män är hämtat från en avdelning för efterbearbetning där kvinnor var i majoritet när arbetsplatsprogrammet startades. De manliga anställda hade specialuppgifter, t.ex. truckkörning, förråds- eller lagerarbete. Här infördes arbetsgrupper där de anställda skulle rotera mellan olika moment. Det innebar att männen skulle utföra uppgifter som tidigare enbart skötts av kvinnor, men där även männens specialuppgifter skulle ingå. Efter det att den nya organisationen införts minskade antalet män. De män som finns på avdelningen har fortfarande specialuppgifter och gör inte de uppgifter som utförs av kvinnorna i gruppen. Ett kvinnodominerat arbete har enligt detta mönster svårt att tas över av manliga anställda. Även på denna avdelning har viss ny teknik införts, dock mycket mindre avancerad än de nya automatiserade monteringslinjerna som nämns i exemplet ovan.

Det *tredje* mönstret som forskarna vill fästa vår uppmärksamhet på rör arbetsuppgifter som innan de automatiserades, ansågs för tunga att utföras av kvinnor. Tungt plåt- och svetsarbete fördes över till en robot. Ett viktigt argument för att få bidrag från fonden var att roboten gjorde det möjligt även för kvinnor att utföra arbetet. Trots det finns idag inga kvinnor i dessa jobb, ett manligt arbete har efter tekniksatsningen förblivit mansdominerat.

Men det övergripande intrycket av studien är trots allt att utvecklingen varit positiv. Vi kan se, skriver forskarna, att övergången till grupporganiserat arbete har uppfattats som positivt av de anställda. De har fått ett ökat ansvar, ökade befogenheter och ett större handlingsutrymme. Det senare tar sig bl.a. uttryck i ökade möjligheter att planera sitt eget arbete. Även överblicken och kunskapen om produktionskedjan i sin helhet har ökat.

o Restarbeten

Den direkta kärnproduktionen organiseras alltså ofta i flexibla målstyrda grupper där de anställda kan utvecklas i arbetet. Men, det är i första hand inte inom kärnverksamheten som industrins kvinnor finns. Förmontering, förpackning och liknande förblir ofta vid det gamla efter omorganisation och automatisering och det är framför allt här vi hittar kvinnorna. Restjobben som blir kvar efter omorganisering och automatisering förblir öar reserverade för kvinnor. För att inte dessa kvinnor ska slås ut genom arbetsskador och arbetssjukdomar krävs nya

organisationsformer även här - en helhetssyn vid omorganisering är nödvändig.

- Det avgörande för om kvinnor gynnas eller inte av de nya organisationsformerna är var de fanns före förändringen, säger Gunilla Fürst. Det finns kvinnodominerade och det finns mansdominerade jobb inom industrin. Inom livsmedel, textil, verkstad och elektronik finns det kvinnor inom produktionen. Och när kvinnorna finns i kärnproduktionen kommer de med i utvecklingsarbetet. Om de däremot finns i paketering, förmontering eller avsyning kommer de oftast inte med. Förpackningssidan har t.ex. inte ingått i arbetsplatsprogrammen i särskilt hög utsträckning.

Gunilla Fürst varnar för risken att bara stirra sig blind på kärnproduktionen vid omläggning av arbetsorganisationen. Det finns en stor besparingspotential i att förebygga rehabiliteringsbehoven och då blir det viktigt att sätta fokus även på förpackningsjobben.

Sjukvården

Någon systematisk utvärdering av de arbetsplatsprogram fonden stött inom sjukvården, finns inte. I detta avsnitt gör vi därför inga anspråk på att beskriva vare sig tillståndet eller utvecklingen i branschen. Istället förmedlar vi bilder från några av de utvecklingsprojekt fonden stött. Det är projekt som vi tror har bäring in i framtiden och som kan förbättra kvinnors villkor i vården.

Vi gör nedslag i tre skilda områden. Vi beskriver först arbetsvillkoren för en yrkesgrupp inom vården som sällan uppmärksammas - *de kvinnliga läkarna*. Därefter granskar vi om legitimationer och regler för *delegering* är det stora problem för att vidga ansvar och arbetsuppgifter inom vården, som det sägs. Slutligen ger vi oss i kast med *arbetstiden* som ju är ett ständigt dilemma inom vården. Vi ger exempel där man funnit men också genomfört, lösningar som alla vinner på - såväl personal och patienter som organisationen och samhället i stort.

Arbetslivsfondens stöd till sjukvård i offentlig regi

<i>Beviljade arbetsplatsprogram</i>	ca 1.100 st
<i>Beviljat bidrag</i>	ca 704 miljoner kronor
<i>Antal berörda</i>	ca 423.000 personer
Antal berörda kvinnor	ca 350.000
Antal berörda män	ca 73.000

- **Kvinnliga läkares villkor**

Hur är det att som kvinna arbeta i en strikt patriarkal och hierarkisk organisation? Den frågan ville vi söka svar på genom att studera de nätverk för kvinnliga läkare som fonden gett bidrag till i 18 län. Först i startgröparna stod Värmland och snart hakade man på i Jämtland. Dessa nätverk fick stor uppmärksamhet och spred sig som en löpeld bland de kvinnliga läkarna i landet. Upprinnelsen till projektet i Jämtland var larmrapporterna om den höga självmordsfrekvensen bland kvinnliga läkare.

Men det var inte bara kvinnliga läkare som kände behov av att få reflektera över det patriarkala och hierarkiska system de verkade i. Också kvinnliga poliser och präster har nu kommit igång. Vi befinner oss i en tid när dessa auktoritära hierarkier ifrågasätts allt oftare. De som protesterar starkast är kvinnor, kvinnor vars kompetens systematiskt hållits tillbaka och vars arbete blivit lågt värderat i dessa hierarkier.

För att få en inblick i kvinnors villkor i dessa hierarkiska organisationer bad vi Monica Boëthius, författare och journalist, att studera erfarenheterna från de

kvinnliga nätverken i dessa tre, vitt skilda, patriarkala miljöer. Resultatet finns publicerat i rapporten "*Patriarkatets sista skansar*".

o Kvävande hierarkier

- Kvinnor inom läkarkåren har inte erkänt att de har någon särskild kvinnoroll, hävdar Monica Boëthius. De har inte velat kännas vid att de och deras manliga kollegor har skilda villkor i arbetet. Inte förrän nu när de i landsting efter landsting samlas i nätverk och utvecklingsprojekt för att tillsammans bearbeta sina upplevelser och erfarenheter från läkaryrket. Precis så är det inom poliskåren och prästerskapet också.

Hierarkier och pyramider är kvävande för alla - såväl kvinnor som män. Men för de kvinnliga läkarna tillkommer andra problem. May Strandberg, företagsläkare i Falun, berättar att kvinnor inte befordras lika snabbt som sina manliga kollegor och att de ofta har sämre lön trots likvärdig befattning. Det beror enligt May Strandberg på att erfarenhet från t.ex. forskning belönas högre än patientarbete.

- Detta innebär, säger May, att kvinnorna blir kvar i det tyngre och påfrestande vårdarbetet med långa och krävande jourer. Man hittar en ganska stor grupp kvinnliga läkare kvar i heltidsarbete med primärjourer också sedan de fyllt 45. Och då orkar man egentligen inte med det här tunga och oregelbundna arbetet. Det innebär också att de kvinnliga läkarna har en sämre löneutveckling.

Kvinnliga läkare bestämmer sig ofta för en specialitet som går att förena med ansvar för familj och barn. Och helst en som inte är jourlagd. Det blir ofta en specialitet som har låg prestige i yrkeshierarkin t.ex. barnpsykiatri, geriatrik eller rehabilitering. Primärvård, ögon och hud passar också kvinnor - där har man sällan jourer.

May Strandberg hävdar med bestämdhet att det inte bara är privatlivet som sätter käppar i hjulen för kvinnliga läkares karriärvillkor. Hon berättar att kvinnor som vill arbeta som kirurger eller ortopedier, ofta blir tvunga att välja bort yrket. De är så ensamma som kvinnor i en typiskt manlig värld att de kan utsättas för mobbning.

- Jag tycker att arbetsmiljön och organisationen är de största hindren för kvinnliga läkare att må bra, säger May.

- Men också med sköterskorna kärvar samarbetet, säger Margareta Brodin som är företagsläkare och leder ett arbetsmiljöprojekt för kvinnliga läkare i Västernorrland.

- Där pågår ett roll- och ett könsspel. "Hon är en av oss, varför ska hon få en massa extra service när inte vi får det?" resonerar sköterskorna. Man identifierar alltså de kvinnliga läkarna utifrån kön i första hand. De manliga läkarna ger man

mera självklart den hjälp de vill ha och behöver.

Men Margareta menar att det först och främst är i uppfattningen om var ansvaret för vård och omsorger ska ligga som problemet blir tydligt. Sjuksköterskorna vill vidga sitt revir och omdefiniera sitt yrkesområde till att omfatta ansvaret för omvårdnad och omsorger om patienter. De kvinnliga läkarna vill i regel också vara delaktiga i omsorgsarbetet, det har i många fall varit deras motiv för att välja läkaryrket.

- De vill gärna arbeta utifrån en helhetssyn på patienterna och deras sjukdomsbild, men det är svårt att genomföra i den sjukvårdsorganisation vi har idag anser Margareta Brodin.

Monica Boëthius tycker sig se en förklaring till de höga självmordstalen bland de kvinnliga läkarna. När arbetet i sig oftast är både tungt och krävande, orkar man inte med att dessutom kämpa hela tiden, säger hon. Blir man klämd och bortmotad av en grupp, blir man istället lojal med sin egen, dvs med de övriga läkarna. Man tar åt sig deras arbetssätt för att bli accepterad av gruppen. Men inte heller där är de kvinnliga läkarna självklart delaktiga, de blir ofta utsatta för osynliggörande. Kvinnliga läkare har ingen given tillhörighet, varken bland de manliga kollegorna eller de kvinnliga sköterskorna.

- Så småningom utvecklas hos många kvinnliga läkare en känsla av olust som de inte kan definiera. De känner sig otillräckliga och otillfredsställda. Det kan leda till utbrändhet och i värsta fall till risk för självmord.

o Ingen kunskap om organisationen

- Det största problemet, säger Margareta Brodin, är att läkarna har så oerhört dålig organisationskunskap. De har under sin studietid inte fått någon utbildning om hur organisationen ser ut. Och de tror att organisationen är skapad för att passa den sjukvård de bedriver. Men det är för det första inte sant. Dessutom är den viktigaste kunskapen om organisationen att den ger möjlighet att få tag i makt, att förstå hur man utövar inflytande, att förstå var pengarna finns och hur man kan få tag i dem. Jag tror att det viktigaste vi kan nå fram till i vårt nätverk är att de kvinnliga läkarna blir medvetna om varför det ser ut som det gör i sjukvården.

May Strandberg påpekar också att avdelningsföreståndarna ofta utbildas av landstingen i ledarskap och kunskap om hur organisationen fungerar. Ansvar och befogenheter går direkt i linjen ned från chefsöverläkaren till avdelningsföreståndaren, som i sin tur har ansvar och befogenheter att leda "övrig personal". Läkarna flyter fritt i organisationen, vilket de inte själva har en aning om, enligt May.

Landstingen måste göra något åt de kvinnliga läkarnas dåliga arbetsmiljö. Det kräver nu fem Yrkesinspektioner i en rapport från Arbetarskyddsstyrelsen. De kvinnliga läkarna arbetar under hård press och saknar forum för att diskutera sin oro för att inte orka med eller göra fel. Yrkesinspektionen bekräftar att kvinnorna får de tyngre patienterna och påpekar den bristande introduktionen på arbetsplatserna.

Yrkesinspektionerna kräver att arbetsgivarna åtgärdar dessa och andra problem. Men de säger också att läkarna själva skulle kunna påverka mer än de gör, genom att delta i arbetsplatsträffar till exempel.

Att en så enkel åtgärd som arbetsplatsträffar har stor betydelse för att må bra och kunna utvecklas i jobbet berättar vi om på annan plats här i skriften. Hur kommer det sig att de kvinnliga läkarna inte deltar?

- På sådana möten går inte doktorer. Det är en tyst överenskommelse, de är till för det man kallar "övrig personal". Så stark är hierarkin inom sjukvården att det går en oöverstiglig gräns mellan läkare - manliga såväl som kvinnliga - och "övrig personal", dvs alla andra yrkesgrupper inom sjukvården.

Den som så osminkat berättar om sjukvårdens hierarkier är Ann Marie Pettersson, företagsläkare och projektledare för flera läkarnätverk i Värmland. Tänk, säger Ann Marie, om det istället kunde vara så att doktorerna blev kompisar med sitt arbetslag och deltog tillsammans med dem i samtalen om hur villkoren och problemen såg ut. Men det är svårt, säger hon i nästa andetag. Det handlar om ett osynligt kontrakt som alla har accepterat. Men det är ingen som läst det finstilta.

Det allt överskuggande problemet är hierarkin, enligt Ann Marie Pettersson. Alla är pressade av den. De manliga läkarna känner sig också utmattade och besvikna på att vara inlåsta i ett hopplöst system, precis som all annan personal. Och samma sak är det med ledningen, de pressas också av vad de upplever som orimliga villkor.

Det hierarkiska systemet tycks ställa till otaliga problem som inte går att åtgärda på grund av - hierarkin. Hur ska man någonsin komma ur detta sjukvårdens moment 22, frågar sig vän av ordning.

Kanske har man tagit ett steg på väg i Värmland. Där bad flera av de manliga

läkarna att få bilda ett eget nätverk. De upplevde, precis som kvinnorna, att de hade svårt att klara yrkeskraven. Nu har man också samlat sjukhusens ledningar till nätverksarbete och där deltar alla - även chefsöverläkarna. Och man finner samma sak; de pressas och stressas av krav som de inte hittar några goda lösningar på.

- Alla de tre yrkesgrupper jag mött i studien är starkt hierarkiskt organiserade och har en lång tradition av manligt ledarskap med sig in i vår tid. Men vi vet nu, säger Monica Boëthius, att den allmänhet dessa yrkesgrupper ska betjäna inte är tillfreds med det. De vill ha ett närmare, personligare och mer lyssnande förhållningssätt för att känna sig trygga och väl omhändertagna.

Allmänheten - i form av brukare av de offentliga tjänsterna - sätter alltså värde på dessa kvalifikationer. Ett tydligt bevis för detta var allmänhetens val vid listning till husläkare. I län efter län rapporterades att de kvinnliga husläkarna blev fulltecknade långt före sina manliga kollegor. Slutsatsen att kvinnors sätt att arbeta har kvalitéer som är högt värderade av brukarna är inte allt för djärv. Däremot tycks det vara en bit kvar tills dessa kvalifikationer värderas i den hierarkiska och patriarkala organisation som t.ex. sjukvården utgör.

Vi avslutar denna bild av kvinnliga läkares villkor genom att citera detta stycke ur utvärderingen av Klara-projektet, ett nätverk för kvinnliga läkare i Kalmar:

"När man sätter igång 60 välutbildade och starka kvinnor och de får klart för sig hur man kan förändra i sin omvärld, och hur man kan ändra sig själv, då blir det en kraft som sätts igång, som man inte kan blunda för. Och det blir inte alls "snälla", de börjar kräva och föreslå och ta initiativ. De är på bettet och de vill fram. Det är helt annorlunda än när vi började."

- **Yrkesbroscher och legitimationer bygger murar inom vården**

- På vår klinik får vaktmästaren göra kejsarsnitt.

Så började Rickard Lindgren, läkare vid kvinnokliniken på Universitetssjukhuset i Linköping, sitt anförande. Döm om publikens reaktioner. Ia Linde, sjuksköterska vid samma klinik, fortsatte att sätta publikens fördomar på skam.

- Inom Kvinnokliniken är det i realiteten bara tre arbetsuppgifter som inte får delegeras. Det är läkemedelshantering, intygsskrivning och abort.

- Så länge det finns en enda arbetslös läkare i det här landet kan vi glömma det där med delegering, hördes en viskande men upprörd stämma i bänkraden bakom.

Ia Linde, sjuksköterska och Rickard Lindgren, läkare har gemensamt svarat för projektledningen av utvecklingsprojektet "Kvinnokliniken - En friklinik". Det bestod av en mängd olika delprojekt och ett av dem handlade om delegering. Målet var att bättre utnyttja personalens befintliga kompetens. På så vis ville man öka tillfredsställelsen i arbetet liksom effektiviteten och kvalitén i vården. Men också minska sårbarheten i organisationen.

Den grundläggande tanken var att varje medarbetare med åren bygger upp en kompetens som, rätt utnyttjad, är värdefull för både vårdkvalitén och patientens upplevelse av vården. Istället för att bara se till yrkesbroscher och legitimationer ville man se till reell kompetens och personlig fallenhet.

I stort sett alla arbetsuppgifter *kan* delegeras. Inom sjukvården lever dock de flesta kvar i villfarelsen att t.ex. bara sjuksköterskor får sätta dropp och bara läkare får operera.

- Detta beror på nedärvt hierarkiskt tänkande tror Richard Lindgren. Båda uppgifterna kan faktiskt delegeras till vem som helst, förutsatt att vederbörande bevisligen kan utföra dem på rätt sätt. Det yttersta medicinska ansvaret vilar naturligtvis på den som har legitimationen och befogenheten att delegera.

Att arbetsuppgifter delegeras är inget ovanligt inom sjukvården. Det händer ofta att en läkare ber sköterskan utföra uppgifter som faller utanför yrkesrollen. Sjukvård är i högsta grad praktiskt arbete med patienter. Det unika med delegationsprojektet inom KK Friklinik ligger i att man specificerar alla arbetsuppgifter och gör delegationen legitim.

o Kompetensutveckling och delegering

Inom kliniken genomförs nu vad man kallar selektiv delegering av arbetsuppgifter och ansvar i en kedja från läkare, avdelningsföreståndare, sjuksköterskor, undersköterskor och biträden. För att undersöka vilka de formella reglerna för delegering av arbetsuppgifter och ansvar inom sjukvården är, har man haft en jurist till hjälp i projektet.

Arbetet startade med ett pilotfall på en gynekologisk avdelning och har sedan gått vidare till andra enheter.

- I början möttes vi av många negativa attityder till delegeringen bland personalen, berättar Rickard Lindgren. Men vi avsatte mycket tid till diskussionsmöten och nu utnyttjar personalen t.o.m kafferaster, för diskussioner om detta. Och attityderna har svängt. Idag är man positiv till det nya arbetssättet.

Projektledarna har arbetat fram regler och tio steg för hur själva delegeringen ska gå till. De innehåller bl.a. att prata sig samman inom personalen, inventering av arbetsuppgifter och rutiner, att ta fram utbildningsmaterial och undervisning,

önskemål om delegering, praktisk undervisning i delegeringsmomenten, enskild teoretisk utvärdering av delegeringen. Avsikten är att vederbörande ska få ett intyg på att hon eller han både äger kompetens för att utföra arbetsuppgiften och har kunskaper och förståelse för de föreskrifter som gäller vid en delegering.

För att få delegation på Kvinnokliniken krävs alltså både utbildning och examination. Det innebär att den som vill ha delegation för en specifik uppgift, bevisligen också kan utföra den på rätt sätt, är lämpad att utföra uppgiften och vet vilka åtgärder som ska vidtas om något blir fel. Ansvarig för utbildningen är den som har formell behörighet att utföra uppgiften. Delegationen utfärdas av den medicinskt klinikansvarige vid avdelningen. Delegationen är personlig och tidsbegränsad.

o Bättre kompetens och kvalitet

Ia Linde berättar att när hon och Rickard Lindgren presenterar Friklinikprojektet på andra sjukvårdsenheter, möts de ofta av attityden att delegering på sikt kommer att utarma vården.

- Det är helt fel, fortsätter Ia. Istället lockar man fram dolda anlag för att höja vårdkvalitén. Det finns t.ex. undersköterskor som har en fantastisk hand när det gäller att ge intramuskulära injektioner. Detta är traditionellt sjuksköterskornas gebit och ingår i vår utbildning. Men att ge en injektion har två aspekter. Dels den rent tekniska och medicinska, dels den psykologiska. En spruträdd patient frågar knappast efter legitimation. En mjuk hand och ett lugnt säkert uppträdande väger betydligt tyngre i patientens ögon.

- En annan uppgift som med fördel kan delegeras, är utskrivning efter missfall anser Rickard Lindgren. En kvinna som fått missfall vill oftast komma bort från Kvinnokliniken så fort som möjligt. Sker utskrivningen kvällstid, då oftast bara en stressad läkare finns tillgänglig, kan det vara betydligt bättre att en sköterska tar sig den tid som behövs med patienten och samtidigt sköter det formella. Han tillägger att förutsättningen givetvis är att patienten själv accepterar förfarandet.

Delegering av arbetsuppgifter leder till ökat innehåll i arbetet och till ökade möjligheter för delaktighet. Det gäller för städerskor, butiksbiträden och verkstadsarbetare och det gäller givetvis också på en vårdavdelning. Istället för att utföra strikta och inrutade arbetsuppgifter samarbetar alla personalkategorier på Frikliniken nu på ett helt annat sätt än tidigare. Detta bidrar i sin tur till en öppnare och mindre hierarkisk struktur, vilket patienterna snabbt upptäcker.

- Trots att genomströmningen kan ökas och väntetiderna minskas, upplever patienten vården som mera engagerad och helgjuten, konstaterar Rickard.

- Den här arbetsformen innebär verkligen att alla vinner på den, säger Ia Linde. Vi har gjort många sekundärvinster av delegeringen. Genom att ifrågasätta vad

som kunde delegeras var vi tvungna belysa och nagelfara vad vi egentligen gör. Det lärde oss mycket. Den ökade förståelsen för varandra och varandras arbete ledde till en rad effektiviseringar, avslutar hon.

- **Tidens makt - makt över tiden**

Varje dag och varje timma, året runt finns patienterna på plats och behöver vård och omsorg. För de anställda gäller det att pussla ihop patienternas behov med barnomsorg och övrigt privatliv utifrån ett schema man inte själv kan påverka.

Många av sjukvårdens arbetsplatsprogram har, runt hela landet, prövat olika former av friare arbetstider och schemaläggning. En av de länsfonder som särskilt lyft fram arbetstiderna inom vården är Uppsala. Uppsalafonden har också tagit fram skriften "*Moderna tider*", där man redovisar några av de arbetsplatsprogram man stött för att få en modernare syn på arbetstider inom vården.

- I kontakterna med både sjukvården och äldreomsorgen har vi tryckt på att arbetstider är en viktig arbetsmiljöfråga säger Anita Berger, länsdirektör vid Uppsalafonden. Friare arbetstider är dessutom en effektivitetsfråga: dels får personalen tider som verkligen passar dem, dels kan arbetsgivaren dra ner på vikariekostnaderna och anpassa personalens tider till patientarbetet.

Uppsalafonden har låtit göra en utvärdering av några arbetstidsprojekt och de har arrangerat ett seminarium om tid - allt för att få fler att våga satsa på friare arbetstider inom vården.

- Det är en viktig inflytandefråga detta med arbetstidens förläggning i förhållande till de egna behoven. Och vad är egentligen ett "rättvist" schema fortsätter Anita Berger. Är det att alla ska ha lika mycket obekvämt arbetstid oavsett vilken livssituation de befinner sig i och oavsett vilka önskemål de har? Eller är det att kunna anpassa arbetstiden efter om jag är kvälls- eller morgonmänniska, om jag vill tjäna extra för att kunna göra en häftig resa eller om jag vill kunna vara hemma på helgerna tillsammans med familjen. Nej, "rättvisa" scheman blir mycket orättvisa konstaterar Anita.

o Olika arbetstidsmodeller

Timbank, friare tider, tvättstugemodellen, önskeschema - modellerna har många olika namn. Vad förenar dem och vad skiljer dem åt? Skillnaderna beror främst på vilken avdelning vi har att göra med. En akutavdelning lägger inte upp sitt schema på samma sätt som en geriatrikavdelning.

Några av de modeller som studerats i Uppsalafondens utvärdering är:

* **Önskeschema - individuella scheman**

Alla som arbetar på avdelningen sätter ihop de tider de önskar arbeta under en viss period. Det görs i lugn och ro i hemmet.

Nästa steg är att en schemagrupp tar hand om personalens önskemål och sätter ihop ett schema där önskemålen är tillgodosedda så långt som möjligt.

*** Timbank**

Med timbank söker man fördela personal efter verksamhetens behov. Personalen ska känna av och ta ansvar för personalbehovet och man har ett grundschema som man följer. Om det är mycket lugnt kan någon gå hem tidigare. Det antal timmar man blir skyldig sätter man in i en timbank. Blir det däremot jobbigare än beräknat kan man ringa in ledig personal - och man börjar då med dem som har mest tid i sin timbank.

*** Flexitid**

Många olika former för flexitid förekommer. Ibland är formen så öppen som timbankssystemet ovan ibland omfattar den en del av dagen förlagd till arbetsdagens början och slut. Gränserna för plus- och minussaldo brukar hamna mellan 15 och 20 timmar per månad.

*** Tvättstugemodellen**

Man har en bokningstavla där personalen fyller i sina önskemål om arbetstider för en viss period. Principen är densamma som för individuella tider. Men man har ingen schemagrupp eftersom jämkning av tider sker direkt på bokningstavlan. Verksamhetens behov av personal ska täckas upp och personalen ska arbeta sin tidskvot. Även den här metoden kan kombineras med flex.

* Utglesad helgtjänstgöring

Utglesad helgtjänstgöring innebär att man jobbar exempelvis två helger av fem. Det kan ofta kombineras med viss möjlighet att lägga in egna önskemål om arbetstiden. Det finns också lösningar där personalen har en bestämd kväll i veckan som alltid är ledig för att man ska få möjlighet att delta i kurser, träna eller annat som kräver kontinuerligt deltagande.

o Tiden - bara en början

Anita Berger poängterar att det är viktigt att avsätta mycket tid för personalen att få starta projektet i lugn och ro. Det behövs ofta upp till ett halvårs upptakt för information, diskussion och möten om vilka speciella krav just den egna verksamheten ställer och vad man vill få ut av förändringarna.

Det finns många exempel på att diskussioner om tid blir en naturlig och starkt motiverande anledning till att tala om verksamheten och hur den bör läggas upp. Ofta har arbetsplatsprogrammen börjat med arbetstider, men ganska raskt har man varit inne i ett projekt om hela arbetsorganisationen.

- När man diskuterar arbetstider kommer man mer eller mindre automatiskt in på frågor om verksamhetens uppläggning och man funderar över när, hur och varför man gör det man gör och vem som gör det. Jag har mött många som genom tidsprojekten fått nya idéer till bredare förändringar, säger Anita Berger.

Dessutom menar hon att när personalen nu kunnat påverka något så orubbligt som arbetstiderna i vården, då har insikten väckts om att det mesta går att påverka. Anita har stött på många som ställer helt nya frågor; Vem har hindrat oss? Har vi själva bidragit till att sätta gränserna? Hur vill vi ha det och hur går vi vidare?

o Skiftarbete i vården?

Den risk Anita Berger kan se med de friare arbetstiderna är att man inte inser betydelsen av att personalen måste ha ordentligt med överlappningstid. Behovet av att kunna samtala och reflektera över det man varit med om är stort och det måste man vara medveten om när man lägger schemat, säger Anita.

- Jag är orolig för att sådan tid naggas i kanten och då är man ute på farliga vägar. Tid för utveckling måste ingå i avdelningsarbetet.

En viktig poäng med de friare arbetstiderna är att personalen och deras behov sätts i fokus. Det är sannerligen inte ofta det händer inom vården. Patienten i centrum är ju ett viktigt mål i sjukvårdsdebatten. Och hur går det med patienterna när personalen själva sätter sina arbetstider. Finns det risk för att de inte sätts i centrum?

- Nej, det tror inte Anita. Ingen har stått utan bemanning på kvällar eller helger. Det är nog en självklarhet för vårdpersonalen att ta ansvar för patienternas behov. Men poängen är att nu får de också ta hänsyn till sina egna. Det har de aldrig fått förut.

I framtiden kommer man säkert att diskutera skiftarbete allt mer inom sjukvården tror Anita Berger. Nattpersonalen riskerar nu att bli ett B-lag som inte får del av kompetensutveckling och utökat ansvar i lika hög grad som dagpersonalen. Om man ska kunna upprätthålla lika hög kompetens dygnet runt inom t.ex. akutvården och intensivvården krävs nog en annan lösning än två olika arbetslag. Men hon tillägger att även med skiftarbete går det att ha individuella tider i vården.

o Tiden - också doktors fiende

- Hur länge vågar man arbeta i sträck utan att kvalitén på vården äventyras? Och hur löser man konflikten mellan tiden och kontinuiteten? Patienterna vill gärna ha samma doktor hela tiden men doktorn kan inte arbeta oavbrutet. Frågorna har diskuterats livligt i nätverket Klara i Kalmar. Frågan om tid och hur uppfattningen om tid påverkar sjukvårdsarbetet har varit central i nätverket, berättar Birgitta Sandberg som lett nätverksprojektet Klara. De kvinnliga läkarna menar att det finns många dolda strukturer och "heliga kor" som man knappast får diskutera och därför inte kan hitta någon bra lösning på. Joursystemet hör dit liksom schemalaggningsen.

- Lösningen verkar närmast total när det gäller frågan om jourer och övertid för läkarna, säger Monica Boëthius som för ALFA Qs räkning studerat bl.a. de många nätverken för kvinnliga läkare. För många kvinnliga läkare vore deltid en rimlig lösning, men deltid finns i princip inte i läkararbetet. Den som ändå väljer deltid måste själv ordna med ersättare för de timmar de är borta. Organisationen räknar inte med några deltider och står ofta handfallen när "deltiden" går hem. "Vem ska nu ta över?"

- Den som går hem, och som betalar med löneavdrag, får dåligt samvete och de som är kvar i tjänst blir extra belastade. Det här minskar inte precis stressen för de kvinnliga läkarna konstaterar Monica Boëthius.

- Om vi bara finge makt över tidboken skulle mycket vara vunnet, suckar Margareta Brodin från Västernorrland, uppgivet.

De arbetstidsprojekt som beskrevs härövan berörde s.k. övrig personal inom sjukvården, dvs i stort sett alla utom läkarna. Men även för läkarna är tiden och det bristande inflytandet över den, ett stort problem.

Margareta är mycket kritisk till den bristande samstämmigheten mellan ansvar

och befogenheter för framför allt de kvinnliga läkarna. De har små möjligheter att påverka hur arbetstiden läggs ut och hur lång tid de får för varje patient. - - Det blir omöjligt att ta sitt medicinska ansvar samtidigt som möjligheten att påverka arbetets organisation är obefintlig. Vi känner oss helt utifrånstyrda, säger Margareta.

- Om vi själva fick boka in våra patienter och ge dem den tid vi anser är nödvändig skulle mycket vara vunnet anser hon vidare. Det har man genomfört på många vårdcentraler redan och det gör en oerhörd skillnad för läkarnas upplevelse av att ha kontroll över sitt arbete.

I nätverket Klara vill läkarna ha ett mer flexibelt system för patienttiden. Idag bokar man generellt in 10 eller 15 minuter för alla patienter. Har man då, som många kvinnliga läkare har, flera vårdkrävande patienter, t.ex. flyktingar, äldre patienter eller sådana med livsstilssjukdomar, blir ekvationen lätt olöslig. Med vetskapen om att nästa patient redan sitter i väntrummet och att det så kommer att förbli resten av dagen, blir maktlösheten stor inför de patienter som behöver mer än ett recept.

- Tiden är en avgörande faktor för att få en bra patientrelation, för att skaffa sig en helhetsbild av patientens hälsotillstånd, ställa diagnos och över huvud taget göra en kvalificerad bedömning. Att få styra sin egen tid är en central fråga i alla de 18 nätverk för kvinnliga läkare jag studerat, säger Monica Boëthius. Det måste vara ett nyckelområde för förändring.

o Var finns makten över tiden?

Vem har egentligen makten över tiden i sjukvården? Avdelningspersonalen upplever sin tid som utifrånstyrd genom att läkarna som ska gå rond och göra undersökningar inte stämmer av med avdelningens egen planering. Och läkarna är i sin tur låsta av systemen för arbetstider och patientbesök. Det låter som katten på råttan och råttan på repet.

Läkarna inom den slutna vården har sällan någon bestämd arbetsplats, utan springer från den ena uppgiften till den andra utan att känna tillhörighet någonstans. De försöker relatera till olika grupper, på mottagningen, på avdelningen, bland kollegorna i operationsteamet. Det underlättar knappast gemensam planering mellan grupperna.

Här står vi inför ett problemkomplex som är gigantiskt och som knappast kommer att finna sin lösning utan att man tar hänsyn till helheten. Att det är möjligt att införa både flexibla och individuella arbetstider även inom akutvården är bevisat. Att personalen både mår bra och gör ett bättre jobb om de har stort inflytande över när och hur de utför sina uppgifter vet vi också. Att sjukvårdens gammaldags hierarki förhindrar en modern ledning och organisering av arbete och personal är inte heller någon hemlighet. Och för en utomstående låter det inte

överstigit att avdelningspersonal och läkare planerar patientarbetet gemensamt. Men hittills har ingen lyckats ta i alla dessa heta potatisar samtidigt. Det får både patienter och personal lida för. En fråga som infinner sig är: *Finns det någon som vinner på det?*

LÄRANDE I ARBETET

Ny organisation kräver ny kompetens

Det finns ett tydligt samband mellan förändrad arbetsorganisation och ökad produktivitet, det visar flera studier. Däremot finns det inga samband alls mellan utbildning och produktivitet. Det betyder inte att all utbildning är ett slag i luften, men det betyder att utbildning som inte är knuten till arbetsorganisatoriska förändringar inte bidrar till ökad produktivitet. Detta är en av slutsatserna i den utvärdering av arbetslivsfondens insatser som gjorts vid Institutet för arbetslivsforskning. Studien finns publicerad i skriften *"Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll"*.

Ett av fondens mål var att bidra till att det kommer igång utvecklingsprocesser i verksamheterna - att bidra till att skapa s.k. lärande organisationer. De nya formerna för arbetets organisation bygger på kompetens. Personalen organiseras i arbetslag och får ett brett ansvar, de ska kunna hela verksamheten. För att kunna leva upp till detta krävs kompetensutveckling, annars är risken för ett misslyckande stort.

Kompetensutveckling har därför varit ett centralt inslag i så gott som alla arbetsplatsprogram, dock inte ren yrkesutbildning. Ofta har det handlat om att lära sig nya faktakunskaper - att förstå de ekonomiska sambanden, att hantera datorer och nya maskiner, att sköta administrativa uppgifter eller att förstå och hantera somatiska och psykiska problem hos nya patientgrupper.

I flertalet arbetsplatsprogram har man satsat mycket stora summor på kompetensutveckling för grupper om aldrig kom i fråga för personalutbildning tidigare. Nu befinner de sig, mer eller mindre, i kontinuerlig utbildning.

Reflekterande samtal

Grunden för inläring och förståelse är reflektion. Den kunskapen är inte ny, däremot är det ganska nytt att kunskapen tillämpas på bred front i arbetslivet. Tidigare har det varit företagsledningarna som stått för tanke- och reflektionsarbetet och de anställda har sedan förväntats utföra vad ledningen tänkt ut. Allt fler arbetsplatser börjar dock inse att den stora utmaningen nu är att skapa rum för en dialog av hög kvalitet på alla nivåer i organisationen. Nyckeln för att utveckla arbetslivet är att medarbetarna finns med i förändringarna och att de ges utrymme att uttrycka egna tankar och behov.

Reflektion, i form av småprat och korridorssnack, är viktigt. Mitt i det som verkar perifert kan man komma på något som är värdefullt i arbetet. Men för att skapa en bestående utveckling i organisationen måste möjligheterna till reflektion i vardagen struktureras och systematiseras. Det måste finnas ett forum för dialog.

För att jag ska kunna bidra till att utveckla verksamheten krävs att jag kan sätta in mig själv i ett större sammanhang och att jag får möjlighet att reflektera över det jag gör. Det tycks vara extra viktigt att bättra på de möjligheterna för kvinnor. Formerna för reflektion är många, vi har valt att med ett samlat namn kalla dem för *reflekterande samtal*.

Att tid och rum för reflekterande samtal är en viktig form för utveckling i arbetsplatsprogram med många kvinnor, visade sig tidigt under ALFA Q satsningen. Det var en av erfarenheterna som gjorde att inriktningen på bidragsgivningen förändrades med tiden. I många av de arbetsplatsprogram fonden stött har en form för reflekterande samtal varit arbetsplatsträffen. Vi redovisar här några av erfarenheterna från sådana träffar.

En annan form av reflekterande samtal som blir allt vanligare inom vård- och omsorgssektorn är professionell handledning och vi redovisar erfarenheter också från sådana projekt. I många arbetsplatsprogram har vi också sett att olika friskvårdssatsningar gjort att de anställda kommer samman och får möjlighet att utbyta erfarenheter och därigenom öka förståelsen för varandra.

- **Arbetsplatsträffar**

Arbetsplatsträffar har varit ett vanligt och uppskattat inslag i många arbetsplatsprogram. Det har också visat sig vara en form för utveckling som passar kvinnor särskilt bra. För att få veta något om erfarenheterna av arbetsplatsträffar har vi samlat in synpunkter från ett knappt hundratal arbetsplatsprogram genom en skriftlig enkät, som i några fall följts upp med telefonintervjuer.

Det visade sig att arbetsplatsträffen fungerar som en viktig struktur för att ta upp de händelser som personalen är med om, men inte reflekterar över i det dagliga arbetet. Oftast har man en fast dagordning som ställer krav på personalen att diskutera och utveckla sin verksamhet. På så vis får man ett helikopterperspektiv på sin egen erfarenhet. En annan positiv effekt är att missnöje som annars lätt kanaliseras till chefer eller vissa arbetskamrater kan ventileras och bli konstruktivt.

I grupperna uppstår ett öppnare klimat mellan gruppmedlemmarna men också mellan dem och arbetsledaren. Ibland kan detta upplevas som krävande men också nyttigt. Personalen får genom arbetsplatsträffarna större inblick i organisationens mål, ekonomi och andra förutsättningar. De lär sig att lyssna på varandra och att acceptera varandras åsikter. När medarbetarna i grupperna lär känna varandra bättre får de också mer förståelse för varandras kunskaper, vilket underlättar arbetet.

- *Från information till dialog*

Britt-Marie Isaksson, butikschef i Överkalix, tycker att arbetsplatsträffen är ett bra forum för utveckling av såväl verksamhet som personal. Hon säger att personalen nu ser på dessa träffar på ett nytt sätt. Förut hette det ofta att "vi har inte tid". Men numera inspireras de av varandra, de för fram idéer och förslag och de känner att deras synpunkter är något värda.

Britt-Marie Isaksson påpekar också att om förändringen ska lyckas så måste ledningen vara övertygad.

- Det tar tid och kräver tålamod, säger hon. Varje individ kan tänka själv. Det gäller att ge dem möjlighet att förverkliga en del av sina tankar, då stärker man deras självförtroende. Jag tror att det är lättare att genomföra detta på en kvinnlig arbetsplats. Våra arbetsplatsträffar kan verka ganska ostrukturerade, men det blir inte sämre för det - orden ska flöda. Varje arbetsplats måste finna sin egen form.

Många vittnar om att det tar lång tid att få arbetsplatsträffarna att fungera. En bra bit på väg har man kommit på Björkegrenska gården, ett åldersomshem i Gävle. Pia Fernström som är föreståndare där, berättar att jobbet är psykiskt påfrestande och känslomässigt tungt för personalen. Därför blir det viktigt att diskutera hur man ska jobba och förhålla sig till patienter och anhöriga.

- En mycket viktig del i träffarna är att "tömma ut" och hämta nya krafter, säger Pia Fernström. Många har lyfts ordentligt och vågar nu ta plats. I och med att alla tvingas säga åtminstone något under mötet, slipper man eftersnacket.

Den metod man använder sig av på Björkegrenska gården går bl.a. ut på att var och en i gruppen har rätt att ta upp lika mycket tid och att själv avgöra vad den tiden ska användas till. Alla har ansvar för att lyssna aktivt.

Också på KappAhl i Stockholmsregionen har man infört arbetsplatsträffar. Träffarna hålls var sjätte vecka efter respektive butiks stängning. Cecilia Hess-Svärd, butikschef på KappAhl i Skärholmen, berättar att träffarna blivit succé. Alla engageras och känner att de kan påverka sin egen arbetsmiljö. Personalen har lärt känna varandra och fått en bättre sammanhållning.

- Det här är ett nytt sätt att arbeta och då måste man skapa en trovärdig atmosfär som bygger på tillit och förtroende, där alla förslag som kommer upp behandlas på ett värdigt sätt. Förr höll vi enbart informationsmöten om budgetutfall och liknande. Nu finns ett forum där det är tillåtet att prata och berätta om oro, rädsla, osäkerhet och andra svårigheter. T.ex. hur man förhåller sig till en arbetskamrat med alkoholproblem. Det har kommit fram mycket som vi inte visste, säger Cecilia Hess-Svärd. Hon poängterar hur viktigt det är att alla anställda får spela en aktiv roll under samlingarna.

Tid och rum för reflekterande samtal är en underskattad metod för utveckling av personal och verksamhet. Och den passar kvinnor särskilt bra. När människor får mötas och sätta ord på sina erfarenheter systematiseras kunskaperna, samtidigt som möjligheterna att göra ett bra jobb ökar. Dialog och reflektion genererar ny kunskap och är ett utmärkt medel för att öka professionaliseringen och att synliggöra kvinnors kunskaper. Ett fruktbart erfarenhetsbyte höjer medvetenheten, kompetensen och ger nya insikter. Det enda som krävs för att kunna delta aktivt är erfarenhet från det egna arbetet, därigenom har alla samma utgångspunkt och blir lika mycket värda.

Om förutsättningarna i organisationen är goda bidrar denna typ av kompetensutveckling till att såväl individer och grupper som hela organisationen utvecklas. När möjligheter till reflektion och slutledning saknas är däremot risken stor att missnöjet över det bristande inflytandet kanaliseras till arbetskamrater, chefer eller politiker.

- **Professionell handledning**

Många arbetsgrupper inom vård- och omsorgssektorn får idag allt tyngre patientgrupper. Det gäller inte minst inom hemtjänsten, när nu den slutna vården - såväl den somatiska som den psykiatriska - slussar ut patienterna till hemmen allt snabbare.

I flera arbetsplatsprogram inom denna sektor prövade man professionell handledning som ett hjälpmedel för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön och minska risken för utbrändhet. Professionell handledning har länge varit vanlig i relationsinriktade jobb, men då för högutbildade grupper som kuratorer, socialsekreterare och psykologer. Vårdbiträden i hemtjänsten, sjuksköterskor och annan sjukvårdpersonal har sällan fått ta del av sådant stöd.

För att få en klarare bild av om och hur professionell handledning kan vara ett hjälpmedel för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön, bad vi *Ulrika Sundquist*, psykolog och handledare, att utvärdera några av arbetsplatsprogrammen. Hon har studerat elva arbetsgrupper inom bl.a. sjukvård, hemtjänst och behandlingshem. Resultaten finns dokumenterade i rapporten "*Stör ej. Handledning pågår*".

- Handledning har haft en tydlig inverkan på deltagarna. De rapporterar positiva effekter för egen del, för sina arbetsgrupper och för arbetet med vårdtagarna, säger Ulrika Sundquist. Den tydligaste effekten verkar vara tillgången till varandra i arbetsgrupperna, att man utvecklat bättre sätt att diskutera problem och att ge varandra stöd och förståelse. Men man har också fått tydligare yrkesroller, sammanfattar Ulrika. Och hon fortsätter:

- Myten om att personer med kort utbildning eller som saknar yrkesutbildning inte skulle kunna tillgodogöra sig handledning kan vi i och med dessa resultat

avlixa. Hur handledningen förlöper är mer en fråga om hur syftet formuleras och handledarens inriktning.

De viktigaste effekterna av handledning i de studerade arbetsplatsprogrammen kan sammanfattas i följande punkter:

- * *Problemen blir avdramatiserade.* Deltagarna har satt ord på sina erfarenheter och bekymmer i arbetet och de har blottat svårigheter och känslor för varandra. Det har inneburit att man avdramatiserat synen på problem. Tidigare kände man sig ensam och bar med sig problemen hem, nu stöttar man varandra.
- * *Säkrare i yrkesrollen.* Yrkesrollen blev säkrare och tydligare, vilket innebar att man kunde sätta gränser gentemot klienter och framföra krav till chefer. Arbetsglädjen och stoltheten växte medan sjukskrivningar och tillbudsrapporter tycks ha minskat. En stark och medveten yrkesidentitet verkar skydda mot stress.
- * *Lust att påverka.* I handledningsgrupperna blev man bekräftad och det har ökat modet att formulera tankar och synpunkter. Många är nu mer benägna att argumentera för sin sak. Sådant som tidigare var gnäll och frustration har omvandlats till krav och konstruktiv problemlösning.
- * *Goda vanor.* Handledningen har givit modeller för problemlösning, konfliktlösning och konstruktiva patientsamtal. Handledningen verkar ha skapat goda vanor, som att ta sig tid att prata med patienter och att ge arbetskamrater stöd.

- Handledning, eller ett forum där de anställda kan föra de *professionella samtalen*, få reflektera och diskutera runt sina egna frågeställningar, är mycket viktigt. Ulrika Sundquist tror att den långsiktiga effekten av dessa möten blir en kvalitativ utveckling av verksamheten. Vi får en bättre vård och mer medvetna, professionella och ansvarstagande medarbetare. Och troligen får verksamheten mer konstruktivt kritiska och nöjda medarbetare, avslutar hon.

Pedagogiska former som passar kvinnor

Det är inte bara nya faktakunskaper som krävs för att bli mer professionell. När organisationen utvecklar arbetslag med ökat ansvar blir den psykosociala miljön tydligare. Många, framför allt de kvinnodominerade branscherna, har satsat mycket på utbildning i kommunikation, konflikthantering, samarbete och har prövat olika former för att bättra på självförtroende och självbild.

Innehållet i utbildningsinsatserna måste vara knutet till personalens vardag för att de ska vara till någon nytta. Men det är inte bara innehållet som är viktigt utan också den pedagogiska formen. Som framgår av tidigare kapitel föredrar kvinnor ofta utbildningsformer med stort inslag av dialog, samtal och reflektion. Så även när det handlar om "kalla fakta" som ekonomi eller ny teknik.

- Anpassa utvecklingsarbetet efter kvinnors behov

Kvinnor vill gärna utvecklas i arbetet, men de uttrycker inte det så tydligt att deras manliga chefer förstår att de menar allvar, enligt en omfattande undersökning inom ABB; *Kvinnor vill utvecklas*.. Där beskriver man att ett vanligt mönster är att kvinnan, vid planeringssamtal, framför sin önskan till utveckling och sedan väntar på att chefen ska agera. Hon upprepar inte sin önskan förrän efter lång tid och den manlige chefen drar då slutsatsen att hennes intresse har svalnat. Kvinnors förstran att inte ställa krav för egen del tolkas ofta som osäkerhet.

Kvinnors "dåliga självförtroende" är ett hinder mot utmaningar, konstaterar man också i den ovan refererade undersökningen från ABB. Där framgår att dåligt självförtroende hamnar på andra plats bland hinder för kvinnors utveckling, och intervjuer med chefer bekräftar kvinnors försiktighet att ge sig i kast med mer kvalificerade uppgifter. Dålig tilltro till sin egen tekniska förmåga förstärker detta liksom kvinnors osäkerhet i manliga arbetsmiljöer.

Många kvinnor är dubbelarbetande och/eller arbetar deltid. Andra sitter fast i en traditionell kvinnoroll som gör det svårt att ta sig tid till utbildning eller att satsa sin energi på utvecklingsarbete i jobbet. Om arbetet dessutom varit upplagt utan inflytande, med obefintliga utvecklingsmöjligheter och okvalificerade uppgifter är det lätt hänt att tappa tron på sin egen förmåga att bidra till förändringar.

Därför krävs utvecklingsmöjligheter som ger kvinnor förutsättning att delta på egna villkor. Det blir viktigt att anpassa utvecklingsorganisationen och utvecklingsmetoderna efter kvinnornas verkliga behov. Utvecklingsinsatserna måste också ha en stark koppling till arbetssituationen och ofta vara förlagd till normal arbetstid för att kvinnor ska se det som meningsfullt och möjligt att delta.

Det tycks finnas ett samband mellan ålder och förändringsbenägenhet. Äldre

medarbetare (både kvinnor och män) är ofta mindre motiverade till förändringar. Det är dessa äldre kvinnor med kort grundutbildning, men med många år kvar till pensionen, som nu riskerar att bli de stora förlorarna i arbetslivets strukturomvandling. Därför blir det viktigt att starta specialutformade utbildningsprogram för dessa kvinnor.

Det finns många framgångsrika sådana program. Gemensamt för dem är att de har utgått från både arbetsmiljön och kvinnornas självbild. Utbildningarna har byggt på kvinnornas aktiva medverkan, varit bred och haft ett stort inslag av kommunikation och självuppfattning. På det personliga planet blir förändringarna i vissa fall dramatiska och för arbetsplatsen blir resultatet en mer arbetsmotiverad och självständig grupp kvinnor som vågar ta tag i saker med större yrkesmässighet. Ett sådant lärande kan integreras i arbetets organisation, det är ett lärande som syftar till att växa både i arbetet och som kvinna.

Det finns ingen generell lösning för hur ett utvecklingsprojekt bör läggas upp. Det enda vi kan säga säkert är att det måste utgå från den personal och den organisation som finns på respektive arbetsplats. Med rätt insatser får vi en personlig utveckling som visar sig i form av ökad förmåga att ta initiativ, känna yrkesstolthet, fatta beslut och känna självrespekt. Vi får se kvinnor som vet vad de vill, som uttrycker det och som genomför det. Det hoppas vi att vi lyckats visa i denna skrift.

Att diskutera kvinnors självbild är en svår balansakt. Kvinnors "dåliga självförtroende" används ibland som en förklaring till kvinnors underordning och sämre villkor. Därmed blir det ett argument för att bortse från maktstrukturer och istället skuldbelägga individer. Å andra sidan måste ett lyckosamt förändringsarbete ta hänsyn till hur verkligheten ser ut, och på många arbetsplatser finns kvinnor med "dåligt självförtroende". Det är dock viktigt att komma ihåg att självbilden skapas i den miljö man befinner sig. I en hierarkisk organisation med små möjligheter till inflytande och utveckling, där kvinnor är hänvisade till de sämsta jobben, skapas en sorts självbild. I en organisation där kvinnan är synlig som en hel människa och har möjlighet att tänka, känna och handla skapas en helt annan självbild. En utveckling av arbetets organisation där dessa möjligheter finns är alltså ett viktigt medel för att stärka självbilden - hos både kvinnor och män.

Kunskap om kvinnor och män

Samstämmiga erfarenheter från bl.a. Arbetsmiljöfondens KOM-program och Arbetslivsfondens ALFA Q program, har visat att kvinnors arbetsmiljö måste fokuseras särskilt för att över huvudtaget hamna på dagordningen. För att utveckla kompetens och kvalitet på våra arbetsplatser behöver man lyfta fram kunskaper om likheter och skillnader mellan kvinnors och mäns villkor och förhållningssätt.

Hittills har man i arbetslivet, sällan uppmärksammat att arbetsgruppernas könsammansättning är viktig för produktivitet, kvalitet och lönsamhet. Tack vare praktisk erfarenhet börjar det nu växa fram en kunskap om att blandade personalgrupper fungerar mer effektivt.

En väl fungerande arbetsorganisation måste utgå från och ta hänsyn till både kvinnors och mäns sätt att förhålla sig, uttrycka sig och agera. Kvinnor och män måste bli medvetna om och konstruktivt använda sig av de olikheter som finns. Därigenom skapas förutsättningar för förändring av attityder, värderingar, prioriteringar och av det sociala klimatet. Det ger bättre arbetsförhållanden för alla, och leder till en effektivare verksamhet med högre kvalitet på produkter och tjänster.

Arbetsgrupper som består av någorlunda lika delar kvinnor och män är en effektiv form av utbildning i kvinnligt och manligt. Egen erfarenhet ger ny kunskap. Men, därtill kan det behövas ytterligare kunskap om likheter och skillnader i villkor för kvinnor och män. Sådan kunskap betraktas idag ofta som ett intresseområde baserat på åsikter och inte som ett eget kunskapsområde baserat på fakta.

o Arenor och verktyg för ökad förståelse mellan könen

I synnerhet chefer och arbetsledare måste lära sig att bättre förstå och ta tillvara medarbetare av båda könen. För att kunna samverka på ett bra sätt är det dock viktigt att alla, såväl kvinnor som män, får kunskap om och möjlighet att prata om de olikheter som finns i beteenden och villkor. På så sätt skapas ett bättre förtroende mellan kvinnor och män och möjligheterna att lära av varandra ökar.

En metod för att öka förståelsen mellan kvinnor och män är mentorsprojekt. Den används flitigt i arbetslivet just nu. Det började bland kvinnliga "chefsämnen" men förekommer idag även på bland industriarbetare. Samstämmiga resultat från dessa tycks vara att förståelsen mellan könen ökar och att den ökar allra mest hos de manliga mentorerna. De får helt nya insikter i hur kvinnor tänker, handlar och reagerar. Inbyggt i den metoden är dock den gamla välkända ordningen att männen är överordnade och kvinnor underordnade, även om syftet är att på sikt kunna bryta den strukturen.

En annan form för att öka kunskapen om kvinnor och män, är *att integrera det lagstadgade ansvaret att upprätta jämställdhetsplaner med det lagstadgade ansvaret för internkontroll av arbetsmiljön*. Att koppla samman dessa två instrument, som båda var för sig och rätt använda, leder till utveckling av personal och verksamhet, är ett effektivt sätt att höja kvaliteten i verksamheten. Arbetet med planerna måste bedrivas ute bland medarbetarna och inte vid skrivbordet på personalavdelningen, som är så vanligt idag. Liksom i allt annat utvecklingsarbete är personalens delaktighet och medverkan viktig för att få till stånd en utvecklingsprocess. Frågorna måste integreras i ett kontinuerligt utvecklingsarbete i vardagen.

TILLBAKA TILL JOBBET

Rehabilitera arbetsplatsen

Minns ni larmrapporterna i pressen för snart 10 år sedan - unga kvinnor som monterade kretskort med armarna hängande i mitellor? Unga kvinnor som efter bara några år på arbetsmarknaden blev förtidspensionerade. Kan ett modernt samhälle tillåta att sådant får förekomma?

Nej, naturligtvis inte. När kunskapen om de dåliga arbetsmiljöernas koppling till människors hälsa och välbefinnande blev allmänt spridd, kom också förslag till åtgärder. Som en direkt reaktion på larmrapporterna tillsattes Arbetsmiljökommissionen 1988. Därför blev Arbetslivsfonden ytterligare ett instrument för att förbättra den usla arbetsmiljön och den brist på rehabiliteringsrutiner som var så vanlig. Fondens uppgift blev att mera målinriktat förankra den s.k. arbetslinjen, dvs att det är sundare och billigare att låta människor jobba än att göra karriär på behandlingsinstitut och att leva på bidrag.

Arbetsgivaren ska enligt arbetsmiljölagen se till att det bedrivs ett organiserat rehabiliteringsarbete. Där sägs också att arbetsgivaren ska arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågor och att det alltid ska finnas en aktuell plan för arbetsmiljöarbetet. Så står det i lagen - men verkligheten lämnar en del övrigt att önska. Arbetslivsfonden har därför i sina arbetsplatsprogram inte bara gett bidrag till utveckling av arbetsorganisation och fysisk miljö utan också krävt att arbetsgivaren ska bygga upp rationella rutiner och system för rehabilitering. På så vis har kompetensen kring rehabilitering ökat vid de arbetsplatser som samarbetat med fonden - omkring 24.000.

- Vi har haft arbetsplatsen som utgångspunkt säger Calle Högåås, ansvarig för rehabiliteringsfrågor på fonden. Arbetsplatsen är en betydligt bättre miljö för rehabilitering än en institution. Dessutom har vi varit noga med att skilja mellan rehabilitering och behandling.

- Rehabilitering är en process där insatserna och målen varierar från individ till individ beroende på hans eller hennes möjligheter. Vid behandling har man fokus på "felet" - det brutna benet eller den onda ryggen. Alla med samma diagnos får samma behandling - oavsett hur individens personliga resurser och omgivning ser ut. I arbetslivsinriktad rehabilitering, fortsätter Calle Högåås, utgår man från individens vilja och förutsättningar och försöker utveckla de starka sidorna. Dessutom satsar man på förändringar i arbetsorganisationen och den fysiska arbetsmiljön.

Den stora omläggningen i svenskt arbetsliv just nu är att vi går från specialiserade uppgifter i hierarkiska och hårt styrda organisationer till grupporganisationer där medarbetarna får ett betydligt större ansvar och vidgade

arbetsuppgifter. Vad innebär detta för möjligheterna och inställningen till rehabilitering framöver?

Calle Högås tror att det innebär att arbetsgivarna kommer att ta ett betydligt större ansvar. Framför allt kommer man att satsa mycket mer på att förebygga rehabiliteringsbehov. De nya organisationsformerna innebär att man investerar mycket i utbildning och träning av personalen, den blir inte lika utbytbar längre. Det kommer också att medföra att man vårdar personalen bättre. Man kommer att utveckla arbetsplatsen innan det är dags att rehabilitera människorna.

Vilka är riskerna med de nya organisationsformerna?

- Arbetsledarrollen och chefsrollen blir kanske än viktigare framöver spår Calle Högås. Vilken människosyn har man i företaget eller förvaltningen? I de nya lagstyrda organisationsformerna är det viktigt att samordnarna, som ofta ersätter traditionella arbetsledare, också får utbildning i "människokunskap" - de måste ha en sådan social kompetens att de lär sig att se när människor är på väg att slås ut.

Långtidssjuk blir man inte över en natt. Det finns tydliga mönster som går att känna igen. Från att ha varit frisk kan småkrämpor börja dyka upp och därefter börjar korttidssjukskrivningarna komma allt tätare. Prestationsförmågan på jobbet sjunker drastiskt. Därefter blir sjukskrivningsperioderna längre och längre och i värsta fall slutar det med förtidspension.

- Arbetsledarna och samordnarna måste lära sig att se signalerna redan innan korttidssjukskrivningarna satt igång, säger Calle Högås. De måste bli vaksamma redan när prestationsförmågan sänks. Det finns mycket att vinna på det - både mänskligt och ekonomiskt.

Kvinnors "frustrationsfrånvaro"

Rehabilitering och förebyggande arbetsmiljöarbete ska alltså vara en naturlig del i företagets utvecklingsarbete. Det gäller för alla, kvinnor som män. Finns det då några särskilda kvinnoaspekter på det här området - förutom att kvinnor har de sämsta arbetsmiljöerna och därmed är i störst behov av rehabilitering av både arbetsplatsen och redan drabbade kvinnor?

- Ja visst finns det, säger Margareta Foyer, länsdirektör för Gävlefonden. Först och främst: kvinnors sjukdomar tas inte på allvar. När jag började som sjukgymnast för 30 år sedan skrev överläkaren SVBK (svider-värker-bränner-kärring) på remissen till mig. Det hängde med i säkert 20 år. Idag har man bytt beteckning - nu heter det fibromyalgi. Det positiva är att kvinnors diffusa symptom fått en diagnos och att man börjat intressera sig för den, både medicinskt och psykologiskt. Men många får leta länge innan de hittar en läkare som tar dem på allvar.

- Dessutom måste man använda andra metoder när man vill nå långtidssjukskrivna kvinnor. Många av kvinnorna har tappat sugen och tror inte på sig själva som yrkesmänniskor. Därför måste du bedriva en aktiv uppsökning för att få ut dem från köket. I hemmet har de en starkare identitet - en identitet som ger dem ett värde. Då räcker det inte med lappar eller telefonsamtal från företagshälsan.

- Man måste också arbeta med kvinnans hela livssituation, fortsätter Margareta Foyer. De dubbla bördorna och det dubbla ansvaret sliter - i synnerhet i hårt styrda och hierarkiska organisationer. Sådana organisationer är sjukdomsframkallande i sig. Kvinnor blir oerhört frustrerade av att befinna sig i dessa låsta system. Egentligen skulle man kunna kalla deras sjukfrånvaro för "frustrationsfrånvaro". Oftast är arbetsplatsen i minst lika stort behov av rehabilitering som den drabbade kvinnan.

För att kvinnor ska orka ta uti med sin egen rehabiliteringsplan är det ofta mycket som måste lösas först. Barnen, dagis, skolan, matlagningen, städningen, tvätten och de krassliga föräldrarna. Just därför är det viktigt att rehabiliteringsperioderna blir betraktade som arbete. Att ungarna får gå kvar på dagis fast mamma är sjukskriven till exempel. Margareta Foyer är rädd för att dessa möjligheter naggas i kanten nu i besparingstider.

Hon menar att det är viktigt att kvinnorna får lämna hemmiljön ett tag för att komma till ro och fundera över sina egna inneboende möjligheter innan det är dags att bygga upp ett rehabkontrakt. Arbetsgivaren måste ta ett aktivt ansvar - det ger legitimitet för kvinnan att ge sig av hemifrån några veckor för att hitta tillbaka till sig själv.

Att rehabiliteringsarbetet ska utgå från individen och hennes behov är en käpphäst för Margareta Foyer. Det är rehab-teamens uppgift att sätta sig in i varje individs möjligheter - att bygga på det som fungerar bra och att dra in hennes sociala nätverk. En av Margaretas mentorer i rehabarbete sa en gång till henne:

- Vi säger att människor saknar motivation. Det är inte sant. Alla har motivation. Det är när patientens motivation inte sammanfaller med *min önskan* om hur motivationen ska se ut, som vi påstår att den saknas. Men min motivation är underordnad och patientens överordnad.

Fysisk träning med närvaroplikt

Hur kommer det sig att brandmän och poliser har obligatorisk fysisk träning inlagt i sina scheman men inte vårdbiträden och undersköterskor? Är deras jobb inte lika fysiskt påfrestande?

- Ja, det är verkligen en gåta säger Margareta Foyer. Det finns tydliga arbetsfysiologiska kunskaper som säger oss att t.ex. ett vårdbiträde i öppenvården eller en undersköterska i sjukvården gör ett fysiskt tyngre jobb än både poliser och brandmän. Ändå har man inte förstått att man måste hjälpa dessa kvinnor att upprätthålla en viss mängd muskelmassa - som ju för övrigt kvinnor har mindre av från början.

Visst borde det vara en självklarhet att ha obligatorisk träning för yrkesgrupper med jobb som sliter på kroppen. Här bör arbetsgivaren lägga in friskvård med närvaroplikt, men kvinnorna måste också ta ett eget ansvar för att inte slita ut sina kroppar i förtid.

Rehabilitering i praktiken

- Arbetsmiljö på gräsrotsnivå i Hudiksvall

Elisabeth Ek, projektledare i Hudiksvalls kommun började sitt arbetsmiljöprojekt på gräsrotsnivå. Hon sökte upp 113 personer inom en kommundel som var långtidssjuka, precis som Margareta Foyer förespråkar här ovan. Utifrån de samtalen sydde hon sedan ihop en arbetsmiljöåtgärdsplan som siktade till att minska sjukfrånvaron inom kommundelen med hälften.

Elisabeth Eks sätt att jobba har gjort att hon ansikte mot ansikte träffat människor som mått dåligt både fysiskt och psykiskt. Hon säger att hennes arbete egentligen går ut på att lyssna, fråga, läsa kroppsspråk, övertala, ställa krav och lägga sig i. Kort sagt: att bry sig om.

- Jag har valt att jobba nära människor. Visst är det tungt ibland, men när jag får ett tack från någon som haft det svårt och nu är på väg tillbaka känner jag att det har varit värt allt arbete, summerar Elisabeth Ek.

Under fyra månader tog hon personlig kontakt med alla långtidssjuka. Hon träffade 113 personer och hade samtal som varade i allt från fem minuter till flera timmar. Och hon insåg snabbt att det ofta låg mycket mer än ryggont bakom sjukskrivningen. Hon beskriver det hon fann som en rusande lavin fylld av missnöje, samarbetssvårigheter, tristess och missbruk. Flertalet långtidssjuka var kvinnor inom vård, städ och kök.

- Jag stötte ofta på lite äldre, lågutbildade kvinnor som saknade både

självförtroende och livsglädje säger Elisabeth Ek.

Hon säger att hon blev beklämd men inte speciellt förvånad. Elisabeth har ett förflutet som fackligt huvudskyddsombud och har sett problemen den vägen också.

Elisabeth Ek la upp sitt jobb i två faser. Dels tog hon itu med alla långtidssjuka som redan fanns, dels sökte hon finna nya arbetsätt för att göra rehabiliteringen snabbare och effektivare i framtiden. Målet var att minska den långa sjukfrånvaron med 50%. Receptet bestod i korthet av utbildningar för arbetsledare, studiecirkel och samtal samt uttalade krav på de sjukskrivna samt förebyggande friskvård för de anställda. Målet att halvera långtidsfrånvaron lyckades - men det innebar att 29 av de 113 förtidspensinerades.

- Eftersom jag träffat alla visste jag vilka som bäst behövde cirkeln "Stress som möjlighet". Men att motivera har inte alltid varit lätt. Att gå sjukskriven knäcker självförtroendet och det har faktiskt gått så långt att jag har tvingat folk mot deras vilja.

Samtidigt startade Elisabeth obligatoriska cirklar för arbetsledare och skyddsombud för att ge dem kunskaper i deras nya roll som ansvarig för personalens rehabilitering. Tidigare gick man i mer traditionella banor. Man tog in vikarier och lät den sjuka "vara i fred". Man löste problemet för stunden utan några långsiktiga rehabiliteringsplaner. Nu ska istället arbetsledarna forma arbetsplatsen tillsammans med personalen och arbetslaget bestämmer tillsammans hur målen ska uppnås. Arbetsledarens nya roll är att stötta och utveckla personalen.

- Vi har lagt stor vikt vid kommunikation och samarbetsfrågor säger Elisabeth. Arbetsledarna har därefter tagit itu med sina långtidssjuka, gjort rehabiliteringsutredningar och tillsammans med hela personalen gjort ett program med förebyggande åtgärder som passar just för den arbetsplatsen.

Hon tycker sig se att arbetsledarna genom utbildningen har fått råg i ryggen. Nu håller de kontakt med den sjuka och de ställer krav och söker förändringar. Ingen som är sjuk lämnas hemma åt sitt öde.

Idag har också alla inom vården i kommundelen schemalagd friskvård varje vecka, men den är inte obligatorisk. Det har ändå blivit lättare för personalen att utnyttja friskvården, man har flyttat ut motionsrummen till de olika serviceenheterna och kommunens motionsledare alternerar mellan arbetsplatserna.

De långtidssjuka arbetar framför allt inom städ, vård och kök. Möjligheterna till omplaceringar är inte gratis och arbetsledarna jublar inte direkt när Elisabeth åker

runt för att hitta lösningar.

- Nej det är ofta tungt. Jag skulle behöva ett bonussystem så att arbetsledaren rent ekonomiskt gynnas av att ta in någon för arbetsträning eller omplacering.

- **"Nya" medarbetare i Luleå kommun**

De har jobbat med arbetsmiljöfrågor i många år. De har haft pausgympa, friskvård och ergonomi. De har satsat på utbildning i psykosociala frågor. Katrina Wikström, chef för stadenheten i Luleå kommun, hade prövat det mesta. Ändå var hon inte nöjd.

- De här satsningarna har varit bra och sjukfrånvaron sjönk i direkt anslutning till varje insats. Men det dröjde inte lång tid förrän den steg igen, effekterna var kortvariga.

Katrina Wikström frågade sig varför och hon bestämde sig för att gå grundligt tillväga när hon sökte efter svaret. Hon studerade noga varje individ som var långtidssjuk. Hon tog sig an helheten och tittade också på kvinnornas sociala situation. Hon fann dålig tilltro till den egna förmågan, krävande familjerelationer och kvinnor som var otränade i arbetslivet efter att ha varit hemmafruar i många år.

Hon fann kvinnor som sällan tagit sig ut utanför hemmet, några som aldrig ens varit på banken. Hennes slutsats blev att sjukskrivningen handlade om människan och hela hennes livssituation och att dessa kvinnor behövde hjälp att hitta sig själva.

- Det räcker inte att skicka dem på kurs i städteknik under en vecka. Det krävs en långvarig process för att dessa kvinnor ska utvecklas. Och det var så vi formulerade målet: att stärka kvinnornas självförtroende - sedan blir de automatiskt effektivare på jobbet. Jag ville få kvinnorna att se om sitt eget hus. De kan inte må bra på jobbet om de inte mår bra i resten av livet.

Att utbilda i städteknik, köpa nya moppar osv är en självklar kostnad för arbetsgivaren. Men till personalutveckling av det här slaget fanns det inga pengar. Katrina Wikström begav sig därför till Arbetslivsfonden i Norrbotten för att få hjälp till sin planerade utbildningsinsats. De höga frånvarosiffrorna förskräckte fondpersonalen, men till en början var de skeptiska. Inte kunde de väl ge pengar till något som var så lösligt formulerat? Hon satsade nämligen på en omfattande utbildning som ingen på förhand visste innehållet i. Det skulle växa fram under resans gång, utifrån kvinnornas egna behov och krav. Katrina stod emellertid på sig och till slut fick hon sitt bidrag från fonden.

- Jo, säger Bertil Johansson, länsdirektör för fonden i Norrbotten, visst var jag skeptisk till en början. Men nu är jag glad att Katrina inte gav sig. Resultaten är lysande och idag är detta vårt flaggskepp. Projektet bidrog också till att vi på

fonden lärde oss att man måste satsa annorlunda för kvinnor i lokalvården än för män i gruvan eller fabriken.

Utbildningen startade och blev betydligt mer omfattande än vad man räknat med från början. Allt eftersom kvinnorna fick mer kunskap ökade deras krav. "Det här behöver vi också veta". Innehållet i utbildningen har varit allt från kunskap om Luleå kommun, kvinnohistoria, kvinnor och ekonomi till färganalys och bilmekarkurs.

- Den har i princip handlat om allt utom städning. Och det är just det som varit poängen, menar Katrina Wikström. Efter hand har intresset för ekonomi och arbetsorganisation växt och de har själva frågat efter ny kunskap.

De långtidssjuka har varit med i alla utbildningar och på alla arbetsplatsträffar. Luleå kommun har länge använt sig av metoden att ringa och fråga hur den sjuka mår - men det ger inte så mycket anser Katrina. Istället har hon nu "hämtat" dem och sett till att de kommit med i den sociala gemenskapen.

- De har blivit synliga och det betyder mycket. Vi ska inte utreda så mycket, vi ska göra något istället.

Arbetsledarna har också följt kvinnorna under resans gång.

- Det får man inte glömma bort. De måste vara med på vad som händer deras medarbetare. Det är ju inte samma kvinnor de har att leda efter utbildningen.

Nej, det tycks ha hänt mycket med kvinnorna. Rektorer och förvaltningschefer ringer idag till Katrina och undrar vad hon gjort med städerskorna:

- Vi har ju fått nya medarbetare, nu pratar vi samma språk. Nu är de en del av oss.

Katrina berättar med stolthet vilka attitydförändringar hon bevittnat hos kvinnorna. Förr kunde många kvinnor uttrycka sig i stil med: "Kommunen de bara sliter ut mig". Numera säger de istället: "Varför har jag inte sagt ifrån tidigare".

De förslag till förändring kvinnorna idag tar upp är många gånger sådant som de skulle fått igenom även tidigare - om de bara kommit på idén att säga ifrån, tror Katrina. Men när självförtroendet är i botten och organisationen stelbent då säger man kanske inte ifrån.

Idag vill kvinnorna gå vidare och förändra organisationen till självstyrande grupper och de ifrågasätter behovet av arbetsledare. De är beredda att ta på sig ansvar för planering, ekonomi och resultat och de är beredda att gå ut på stan och konkurrera. Det hade inte varit tänkbart innan arbetsplatsprogrammet startade. På

flera arbetsplatser jobbar man nu i självstyrande grupper med eget ansvar för personal, ekonomi, m.m.

Hur gick det då med sjukfrånvaron - det var ju den som satte igång projektet. Under det första året sjönk den med 45%. Men det är inte korttidsfrånvaron som sjunkit påpekar Katrina, utan långtidsfrånvaron. Fortfarande ligger långtidsfrånvaron kvar på den låga nivå man uppnådde efter projektets första år.

- Korttidsfrånvaron har aldrig varit något problem hos oss, för den står för en så försvinnande liten del. Vi märkte inte av någon nedgång då sjukersättningen sänktes, fortsätter Katrina Wikström. Tittar vi på den frånvaro som man kan tro har med arbetet att göra, dvs rygg, nacke och axlar så är den lägre nu än innan ersättningen sänktes. Och rehabiliteringsfall vet vi snart inte vad det är. Våra kontakter med Kommunhälsan har tyvärr näsan upphört. Jag saknar dem verkligen, avslutar Katrina, de var så bra att ha med att göra.

Katrina Wikström berättar också att i Luleå har man under vintertid många olycksfall som inträffar på väg till jobbet. Kvinnorna cyklar ofta till jobbet, och de är i farten redan innan plogbilarna hunnit ut. Katrina har försökt få gatukontoret att få snöröjningen utförd tidigare, men än har hon inte lyckats.

Könsskillnader i rehabiliteringsinsatser

Vi ville veta om villkoren för rehabilitering är lika för kvinnor och män ute på de företag som fått bidrag av fonden. Margareta Josefsson och Iréne Törnblom, Arbetslivstjänster i Göteborg, har därför studerat två rehabiliteringsprojekt ur ett könsperspektiv. De har studerat ett stort verkstadsföretag och ett stort handelsföretag. Företagen har valts ut p.g.a. att könsuppdelningen av arbetsuppgifter inte är strikt - kvinnor och män har likartade arbetsuppgifter. Studien finns dokumenterad i rapporten "*Två rehabiliteringsprojekt granskade ur könsperspektiv*".

Och visst finns det skillnader mellan könen även när det gäller rehabilitering. Vissa skillnader beror på att kvinnor och män beter sig olika, andra på att de bemöts olika. Ytterligare faktorer är utbildningsbakgrund och arbetstider.

- **Män får nytt jobb - kvinnor får vård**

I undersökningen fann man att när en man får ont av sitt jobb vänder han sig till arbetsledaren och ber att få andra arbetsuppgifter. När en kvinna får ont betraktar hon sig som sjuk och vänder sig till sjukvården för behandling så att hon kan fortsätta arbeta.

På verkstadsföretaget har männen redan vid anställningen en bättre teknisk grundutbildning än kvinnorna. I rehab-processen kan man därför bygga vidare på denna grund och männen kan utbildas till mer kvalificerade uppgifter. Eftersom kvinnorna saknar denna grund, blir det svårt att hitta lösningar via utbildning. Lösningarna för kvinnorna tenderar att bli mer kortsiktiga, med risk för återkommande sjukskrivning.

Rehabansvaret är utflyttat till arbetsledarna på de båda företagen. Vi kan se att chefernas inställning till kvinnligt/manligt påverkar ambitiösnivån i rehab-arbetet och att de varierar på de båda företagen. Vi kan se olikheter i kulturen, där cheferna inom handelsföretaget var tydligt relationsinriktade, medan vissa chefer i verkstadsföretaget var med produktionsinriktade.

En del chefer lägger ner mycket tid på enbart stödjande kontakter med framför allt kvinnorna. De ansåg att kvinnorna behövde mer av deras tid. Att lägga ner mycket tid på en anställd som har problem kan i sig vara positivt, men samtidigt kan det innebära att konkreta åtgärder fördröjs och att sjukrollen bibehålls. Denna "kurativa" roll som flera chefer tagit på sig kräver stor kunskap om psykiska reaktioner för att experthjälp ska kunna anlitas när det behövs. Här krävs handledning och utbildning för cheferna i bl.a. utredningsmetodik och psykiska reaktioner vid sjukdom och andra stora förändringar.

- **Deltid - kvinnors lösning på tunga jobb**

Deltidsarbete tycks vara kvinnors privata lösning för att lindra värk och andra besvär. Deltidsarbete är inte populärt i verkstadsföretaget men det händer att man går med på det när det motiveras med att kvinnorna också måste orka med sitt ansvar i hemmet.

- Dessvärre leder inrättandet av deltidstjänster ofta till att dåliga jobb kan finnas kvar därför att kvinnor utför dem på deltid. Ingen skulle orka med dem på heltid, säger Gunilla Fürst, arbetslivssekreterare i Göteborg.

- Och inte nog med det, fortsätter hon. På det här sättet konserveras ett gammaldags könsrollsmönster där kvinnor får bära huvudansvaret för hem och barn. Och deltiden innebär att de inte själva kan stå för sin försörjning.

Det som skiljer handelsföretaget från verkstadsföretaget är att man i butikerna organiserat arbetet i små familjeliknande enheter där alla känner alla väl.

Effekten blir att man tidigt uppmärksammar när någon får problem och man försöker åtgärda dem direkt.

På handelsföretaget löser kvinnor själva eventuella sviter av belastningsskador genom deltid. På så vis kan de återhämta sig på sin lediga tid. Många har problem med värk i axlar, skuldror och rygg men sjukfrånvaron är låg och man betonar att det beror på deltiden.

Även om sjukfrånvaron är låg kan man konstatera att deltiden gör att enformiga arbeten kan finnas kvar. Kvinnorna binds av sin deltid till belastande jobb med små möjligheter till utveckling. Alla män är anställda på heltid och för att bli chef måste man jobba heltid.

För att sammanfatta: Undersökningen visar att kvinnor fick mer "kurativa" samtal med chefen och behandling av sjukvården. Rehab-insatserna för män bestod oftare av förändring och utveckling i arbetet. Deltidsjobb och brist på adekvat yrkesutbildning försämrar kvinnors möjlighet till en fruktbar rehab-process.

- **Arbetsledarens nyckelroll**

Vi kan konstatera att arbetsledarna behöver nya kunskaper för att klara sitt nya ansvar för rehabilitering. Som närmaste chef har de ett stort ansvar för att uppmärksamma problemen tidigt, men också för att hitta individuellt anpassade åtgärder.

Alla arbetsplatser som samarbetat med Arbetslivsfonden har redan från ansökningstillfället blivit tvungna att räkna på sina kostnader för sjukfrånvaro och personalomsättning. På många arbetsplatser var kunskapen om personalekonomi, utredningsmetodik och sambandet mellan arbetsorganisation och ohälsa mycket låg från början. Motiveringen till ett aktivt rehab-arbete har vuxit i takt med kunskapen om de stora kostnader som sjukdom och ohälsa förorsakar både företag och samhälle.

En erfarenhet från fonden är att första linjens chefer måste ges betydligt bättre kunskap om personalekonomi för att kunna utöva sitt ansvar för arbetsmiljö och rehabilitering. För att råda bot på kvinnors underordning i arbetslivet måste chefer och arbetsledare också ges kunskaper om både likheter och skillnader i villkor och förhållningssätt hos kvinnor och män.

DISKUSSION INFÖR FRAMTIDEN

I dag vet vi att arbetsdelningen mellan könen ute på våra arbetsplatser är sådan att kvinnor har det mest monotona arbetet och att det framför allt är detta förhållande som slår igenom i arbetsskade- och arbetssjukdomsstatistik. I de flesta branscher finns en kvinnodominerad delarbetsmarknad där jobben bär liknande kännetecken: inom handeln finns kassaarbetet, inom fastighetskötseln trappstädningen, på kontoren datorbundna inmatningsuppgifter och inom industrin de monotona tempojobben.

Med fokus på kvinnor

Vår erfarenhet är att kvinnors arbetsmiljö måste fokuseras särskilt för att över huvudtaget hamna på dagordningen. I Arbetslivsfonden har det skett genom att inrätta ett särskilt program för utveckling av kvinnors arbetsmiljö, ALFA Q programmet.

På varje länsfond har det funnit ett ALFA Q ombud som ansvarat för att verksamheten inte bedrevs könsblint, och att könsperspektivet blev en naturlig del av verksamhetsutvecklingen. På så vis har en stor del av organisationen kunnat gå ut till arbetsplatserna med insikten om att verksamheten måste granskas med ett könsperspektiv, d.v.s. att se på de villkor som gäller för kvinnor respektive män. Detta har lett till att såväl arbetsgivare som fack på de arbetsplatser som samarbetat med fonden.

På så vis har ALFA Q satsningen fått ringar på vattnet som varit värdefulla för att förbättra kvinnors arbetsvillkor. Det är många arbetsplatser som samarbetat med fonden, omkring 24.000. En stor mängd kvinnor har därigenom gjort sig synliga, fått nytt och breddat arbetsinnehåll och ökat inflytande. Vi tror att detta kommer att färga av sig på och förändra såväl arbetsklimat som arbetskultur, dvs normer och värderingar.

Nya organisationsformer ger kvinnor nya möjligheter

Vi tycker oss ha sett en ganska snabb spridning av kunskapen att produktiviteten förbättras om jobbet sköts av människor som har omväxlande arbeten som de trivs med, som är motiverade och får ta ansvar, som utvecklas i sitt arbete och ser sin roll i sammanhanget. Vi har sett att de rent ekonomiska argumenten för en utveckling bort från monotona jobb är mycket starka.

En utvecklingstrend inom många branscher är organiseringen i arbetslag som fungerar som mer eller mindre självständiga enheter längs med produktionsflödet. Den utvecklingen gäller produktion av såväl varor som tjänster, både inom privat och offentlig sektor.

Inom industrin har flödesorganisering och målstyrda grupper införts. Arbetslagen

rymmer inom sig en kedja av arbetsuppgifter från ordermottagning till leverans, som tillsammans med ett eventuellt gruppleaderskap, roterar inom gruppen. Ofta ingår också ett ekonomiskt resultatansvar. Modellen innebär i sig att det monotona arbetet avskaffas.

Inom detaljhandeln innebär utvecklingen att alla i en butik sitter i kassan, plockar fram varor eller arbetar bakom den manuella disken. Arbetsutvidgningen inkluderar viss administration och kontakter med leverantörer. De anställda har fått större förståelse för helheten och tar mer aktiv del i planering av inköp och försäljning och därmed har man skapat ett flödestänkande i arbetet.

Inom städ- och fastighetsskötsel har vi sett många exempel på hur städarbetet kombinerats med andra serviceuppgifter, framför allt fastighetsskötsel och reparationer. Servicegrupper har skapats med s.k. kombitjänster där arbetslaget säljer en rad tjänster utöver städning. Uppgifterna kan vara skötsel av blommor och textilier, telefonväxel, konferenslokaler, fastighetsskötsel eller delar av hemtjänstens uppgifter.

Gemensamt för de nya organisationsformerna är att arbetet ger möjlighet till inflytande, handlingsutrymme, omväxling, social gemenskap, känns meningsfullt och rymmer utvecklingsmöjligheter. För personalen har dessa förändringar lett till ökad hälsa, arbetsglädje och initiativrikedom.

- **Praktisk träning minskar motståndet**

Gemensamma nämnare för de förändringar som nu bidrar till att många kvinnor kan lämna de monotona och slitsamma jobben, är alltså arbetsutvidgning och ökat självstyre i arbetslag. Det är ganska radikala förändringar som görs och de ställer stora krav både på organisationen och på dem som deltar i förändringen.

Att det så gott som alltid förekommer ett visst motstånd mot större förändringar i arbetets organisering är omvittnat. Vi vet också att ett förändringsarbete måste vara väl förankrat och utvecklas utifrån de berördas behov och intressen för att nå sitt mål. För att förändringsarbetet ska bli framgångsrikt på kvinnodominerade och utsatta jobb måste det dessutom drivas med särskilda förtecken: med en medvetenhet om arbetsplatsens könssystem och om kvinnors och mäns livssammanhang.

Det är inte säkert att planen för att ändra arbetets organisation möts med någon större entusiasm från kvinnorna vars arbetsvillkor ska utvecklas och förbättras. Erfarenheterna kan göra det svårt att tro på en förbättring. Självbild och självförtroendet är inte alltid det bästa, i synnerhet inte om möjligheterna till inflytande och utveckling i arbetet varit begränsade.

Mot den bakgrunden kan vi förstå varför de många insatserna på personlig utveckling varit framgångsrika i arbetsplatsprogrammen för kvinnor.

Förutsättningen för ett aktivt deltagande i förändringsarbetet är att man vågar uttrycka sig och ta för sig. Vi har sett hur kompetensutveckling i former som liknar studiecirkeln har passat kvinnor särskilt bra. Det som kännetecknat dessa utvecklingsprogram har varit dialog - med stort utrymme för frågor och svar och en koppling till det vardagliga arbetet.

Det måste finnas möjligheter för kvinnor att delta i utvecklingsarbetet på egna villkor. Utvecklingsorganisationen och utvecklingsmetoderna måste anpassas till kvinnornas verkliga behov. Insatserna måste också ha en stark koppling till arbetsituationen och ofta vara förlagd till normal arbetstid för att kvinnor ska se det som meningsfullt och möjligt att delta.

Men det är inte bara kvinnor som motsätter sig förändringar. Vi har också redovisat exempel på manliga arbetskamrater som gör motstånd när de nu skall arbeta sida vid sida med kvinnorna. Den nya organisationen innebär att de måste dela på de tidigare könsmärkta uppgifterna. Fastighetsköterna har inte utan motstånd tagit sig an trappstädningen och i butikerna har männen knorrat över att behöva sitta i kassan. I industrins nya arbetslag har många män protesterat mot att utföra de enklare och monotona uppgifterna som kvinnorna tidigare utförde.

En gemensam erfarenhet från arbetsplatsprogram i många branscher är dock att när förändringarna får ta tid, växer också upplevelsen av fördelarna med det nya jobbet. Då hinner alla få erfarenhet av mångkunnighet och variation i arbetet och av att ha arbetskamrater av båda könen i laget.

- **Från deltid till heltid**

Deltid är många kvinnors lösning på tunga och slitsamma jobb. Kvinnor betalar själva med lägre lön för att få tid att räcka till både för privatliv och att vila ut innan nästa arbetspass. Att inrätta deltidstjänster leder ofta till att dessa tunga jobb kan finnas kvar, men också till att ett gammaldags könsrollsmönster kan fortleva. Ett mönster där kvinnor fortsätter att bära huvudansvaret för familjen, men inte själva kan stå för sin försörjning.

Möjligheten till deltidarbete är mycket betydelsefull för många kvinnor, men det är också många kvinnors gissel. Inom exempelvis städbranschen organiserar man nu om jobben så att de tunga och slitsamma uppgifterna kombineras med andra och mer varierade uppgifter. Det har lett till att många deltidstjänster omvandlats till heltidstjänster. En förändrad arbetsorganisation tycks alltså vara en av lösningarna på problemet med ofrivillig deltid.

- **Kvinnors kompetens uppvärderas**

Kvinnors erfarenheter från såväl arbetsliv som privatliv har ofta gett en social och kommunikativ förmåga som hittills värderats lågt i samhället. Det finns emellertid tecken som tyder på att social kompetens kommer att värderas allt

högre i det moderna informationssamhället. Inom tillverkningsindustrin inser man att det inte räcker med teknisk eller annan faktabaserad kompetens nu när kundkontakterna flyttas ut i arbetslagen och kunden vill ha mänsklig kontakt. I allt fler branscher organiseras arbetet med kunden i centrum - allt från lokalvård till tillverkningsindustri - och då krävs social förmåga.

Den sektor där kvinnor tycks komma bäst till sin rätt idag är kunskapsintensiva tjänsteföretag, en liten men växande del av arbetsmarknaden. Dessa moderna kunskapsföretag har förhållandevis många kvinnor på kvalificerade jobb. Man efterfrågar kvinnors sociala kompetens eftersom den anses särskilt värdefull i kundkontakterna. Man sätter ofta medvetet ihop arbetsgrupper med både kvinnor och män.

Kunskap om kvinnor och män

För att råda bot på kvinnors underordning i arbetslivet måste kunskapen om likheter och skillnader i villkor och förhållningssätt hos kvinnor och män spridas. Den måste spridas till alla, såväl kvinnor som män behöver ökade insikter för att kunna förändra sitt agerande och sina attityder, och för att konstruktivt kunna använda sig av de skillnader som finns. Men en nyckelgrupp i detta kunskapsuppbyggande är, trots allt, chefer och arbetsledare. Så länge de inte har någon kunskap om hur könssegregeringen ser ut på arbetsplatsen, och inte heller förmår ta tillvara alla medarbetares kompetens, blir det svårt att genomföra förändringar.

Tack vare praktisk erfarenhet börjar det nu växa fram en kunskap om att arbetsgrupper med jämn könsfördelning fungerar mer effektivt än sådana med sned. De dynamiska effekterna av att kvinnor och män får ta plats i organisationen utifrån egna villkor har hittills uppmärksammats i liten utsträckning inom arbetslivet.

Vi har visat att det i flera branscher, t. ex. industrin, detaljhandeln och lokalvården/fastighetsskötseln, nu växer fram nya mönster där arbetsuppgifter som tidigare varit könsmärkta delas av kvinnor och män i självstyrande arbetslag. Motståndet från männen att ta på sig "kvinnogöra" har ibland varit starkt, men med ökad erfarenhet har motståndet minskat. Vi tror att den viktigaste drivkraften för att gå in i dessa förändringar är den ökade produktiviteten. Verksamheterna konkurrensutsätts och måste effektiviseras, och då krävs samordning och samverkan. Den krassa ekonomiska verkligheten har alltså bidragit till att komma förbi ev. prestigeförluster och att bryta traditionella könsmonster.

Kunskap om vårt könssegregerade samhälle har ökat i ganska rask takt under det senaste decenniet, mycket tack vare kvinnoforskningen. Men också tack vare genomförda förändringar, som gett nya möjligheter för möten mellan kvinnor och män i arbetliv och samhälle. Än så länge är det dock en begränsad skara som

nått av denna kunskap. Mycket ofta betraktas frågor om kvinnors villkor snarare som en intressefråga baserad på åsikter än som kunskap baserad på fakta. För att få ett arbetsliv där kvinnor och män kan arbeta tillsammans på ett sätt som utvecklar både människorna och verksamheten, krävs att kunskapen sprids. Men oreflekterad kunskap ger varken insikter eller förändring. Det krävs att frågorna lyfts upp på arbetsplatsen och att de bearbetas genom dialog och reflektion. Då växer förtroendet mellan kvinnor och män och möjligheterna att lära av varandra ökar.

Ledarskap

Vi har i denna skrift främst riktat fokus på kvinnorna i arbetslivspyramidens bas. Vi har valt den inriktningen därför att vi tror att det är där en förändring nu måste ske, om de manliga strukturerna ska kunna förändras. Men vi har givetvis också valt den därför att det legat i vårt uppdrag att bidra till en förbättring av de mest utsatta jobben, och de finns i pyramidens bas.

För att dessa kvinnojobb ska kunna utvecklas krävs en process bland kvinnorna själva, men det krävs också betydligt fler kvinnor på chefsjobben. Så länge bara ett fåtal kvinnor är ledare på högre nivå i arbetslivet kommer den manliga formen för ledarskap att fortsätta fungera som norm. För att leda morgondagens arbetsliv krävs helt andra förtecken än den kontrollerande lagbasen eller klinikföreståndaren. Det krävs goda kunskaper om människor, och det krävs en grundsyn om att alla människor vill och kan utvecklas och ta ansvar.

Arbetsorganisation - en försummad jämställdhetsfråga

Varannan damernas i politiken, fler kvinnliga chefer och professorer, uppvärdering av kvinnojobben - där har vi några av de viktiga mål som satts under senare år. Hur kommer det sig att dessa mål inte uppnåtts? "Förklaringar" som ofta framförs, men som vi inte delar, är att kvinnor saknar självförtroende, dubbelarbetar och har "fel" kompetens. Vi menar istället att huvudanledningen är de maktstrukturer som bär upp vårt samhälle. Strukturer där mannen är normen för det mänskliga och kvinnan avvikande. Strukturer som medför att kvinnor så gott som alltid har de mest monotona, minst utvecklande och lägst betalda jobben. Strukturer som innebär att kvinnors kunskap är lägre värderad än mäns, strukturer som kvinnor har svårt att anpassa sig till och komma till sin rätt i. Dessa strukturer bärs upp av oss alla - kvinnor såväl som män - och de raseras inte med mindre än att vi alla skaffar oss kunskap om dem, förändrar vår inställning till dem och agerar på ett nytt sätt.

Vi tror att det måste till en process ute på arbetsplatserna för att målet om lika villkor för kvinnor och män ska kunna förverkligas. En process där alla deltar och ges möjlighet att få nya insikter och att handla på ett nytt sätt. När kvinnor får möjlighet att öka sin kompetens och bredda sina arbetsuppgifter ökar också insikten om under vilka villkor de lever sitt liv, på jobbet, i hemmet och i

samhället i övrigt. De insikterna skapar ofta en process som leder till nya krav på kunskap och på förändring.

Arbetsmiljöfrågor har traditionellt sett haft låg status och jämställdhetsfrågor har stått ännu lägre i kurs. Det är frågor arbetsgivaren länge, enligt lag, varit skyldig att hantera, men exemplen där det skett med fantasi och kraft har fram tills nyligen inte varit många. När dessa frågor däremot kopplas ihop med verksamhetsutveckling uppstår insikten om att såväl arbetsmiljöarbetet som jämställdhetsarbetet är viktiga verktyg för att utveckla verksamheten. Rätt använda leder dessa verktyg till bättre hälsa, ökad kvalitet, produktivitet, effektivitet och lönsamhet.

Vi tror att det jämställdhetsarbete som bedrivs på många arbetsplatser idag, sker allt för passivt. Jämställdhetsplaner, arbetsvärderingar, kartläggningar m.m är ofta skrivbordsprodukter, som kommer till mer för att följa lagen än att åstadkomma verkliga förändringar. Ofta är de framtagna på personalavdelningen utan att den personal som är berörd varit delaktig. Det är säkert inte den goda viljan som saknas, däremot kunskapen om hur dessa verktyg kan användas på ett dynamiskt sätt för att utveckla såväl personalen som verksamheten.

Vi tror att de obligatoriska jämställdhetsplanerna kan bli effektiva redskap för en förändring av kvinnors och mäns villkor i arbetslivet. Men då krävs att de kopplas ihop med den likaledes obligatoriska internkontrollen av arbetsmiljön, i ett utvecklingsarbete ute bland personalen. Processen ute på arbetsplatserna, bland de berörda, är nödvändig för att det ska ske en verklig förändring. Det räcker inte med dekret uppifrån.

- **Arenor för möten på lika villkor**

Vi är övertygade om att när kvinnors kompetens tas tillvara i arbetslivet, och när kvinnor ges möjlighet att utöva ansvar och inflytande på jobbet, så kommer de manliga strukturer vi beskrev ovan, att förändras. Genom att använda och uppvärdera kvinnors erfarenhet och kunskap kommer både organisationen och ledarskapet att ändra inriktning. För att komma dithän krävs att all verksamhetsutveckling sker med insikten om att personalen består av både kvinnor och män.

I och med att kvinnor och män sällan möts på lika villkor i samhället, skapas många myter och föreställningar om hur det andra könet är, tänker och handlar. När arenorna för möten i det offentliga livet är få, blir utrymmet för missförstånd desto större. När kvinnor och män möts, på lika villkor, i ett arbete med utrymme för ansvar och utveckling, skapas förståelse och respekt för kunskaper och erfarenheter som annars kan kännas främmande.

Vi menar att arbetsorganisationens betydelse för jämställdhet är försummad i den allmänna debatten. *Att utveckla arbetsorganisationen*, på det sätt som vi beskrivit

i denna skrift, *bygger broar mellan de kvinnliga och manliga jobben och därmed också mellan kvinnor och män*. Ett arbetsliv som kan erbjuda möjligheter till respektfulla relationer på lika villkor, är ett viktigt steg på vägen mot ett jämställt samhälle.

REFERENSER

Kapitel 1

Kvinnors arbete och hälsa. Forskning & Praktik nr 4 1994, Arbetsmiljöinstitutet.

Fürst, Gunilla; *Satsa på kvinnors arbetsmiljö.* Arbetslivscentrum och Arbetslivsfonden 1993.

Kapitel 2

Städarbete

Asplund, Gisèle; *Lokalvård i omvandling. Från städerska till kvartersvärdinna - utvärdering av elva lokalvårdsprojekt.* Arbetslivsfonden 1995.

Höga klackar och låg status. Osminkat om förändring av kvinnors arbetsvillkor. Arbetslivsfonden 1994.

Hemtjänsten

Aronsson, Gunnar, Astvik, Wanja, Freed Solfeldt, Mary och Svensson, Lennart; *Inflytande för kvalitet. Om förändringsarbete inom hemtjänsten.* Rapport under utarbetande som beräknas publiceras i maj 1995. Arbetslivsfonden.

Butiksarbete

Ekman, Annalill och Langmann, Eivor; *Utveckling pågår! En undersökning av kvinnors arbetsmiljö i dagligvaruhandeln.* Arbetslivsfonden 1995.

Tillverkningsindustrin

Arbetsliv i förändring. *Ovako Steel, Hofors.* Informationsblad från Arbetslivsfonden i Gävle.

Cedersund Elisabet, Hammar Chiriac Eva och Eva Lindblad; *Arbetsdelning och delat arbete. Om förändringar för kvinnor och män i industrin.* Arbetslivsfonden 1995.

Det kan vara så enkelt men ändå verka så svårt... En utbildning om att investera i rehabilitering och förebygga framtida rehabiliteringsbehov. Försäkringskassaförbundet 1994.

Helmrich, Kalus, Janbrink, och Edebäck, Bengt (ill.) *GFO. Gränslösa flödesorganisationer för nöjda kunder och motiverade medarbetare.* Arbetslivsfonden 1994.

Klass och kön. LO 1990

Sjukvården

Boëthius, Monica; *Patriarkatets sista skansar*. En uppföljning av nätverk bland kvinnliga läkare, poliser och präster.

Ekman Philips, Marianne; *Arbetslivsfondsprojekt. Organisation: Kvinnokliniken, Linköpings universitetssjukhus*. PM, Arbetslivscentrum 1992.

Kvinnliga läkares arbetsmiljö, Arbetarskyddsstyrelsen, nov 94.

Murar är till för att rivas. Universitetssjukhuset i Linköping 1993.

Wennström, Anneli; *Moderna tider - om arbetstider i vården*. Arbetslivsfonden i Uppsala län.

Kapitel 3

ABB, Asea Brown Boveri; *Kvinnor vill utvecklas*. Slutsatser grundade på lärdomar och erfarenheter från Kvinnoprojektet 1992.

Gustavsen, Björn, Hofmaier, Bernd, Ekman Philips, Marianne och Wikman, Anders; *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*. SNS Förlag 1994.

Sundquist, Ulrika; *Stör ej.Handledning pågår*. Uppföljning av elva arbetsplatsprogram med professionell handledning. Arbetslivsfonden 1995.

Kapitel 4

Eldsjälar - kvinnor som förändrar. Arbetslivsfonden i Gävleborg.

Det kan vara så enkelt men ändå verka så svårt... En utbildning om att investera i rehabilitering och förebygga framtida rehabiliteringsbehov. Försäkringskassaförbundet 1994.

Josefsson, Margareta och Törnblom, Iréne; *Två rehabiliteringsprojekt granskade ur könsperspektiv*. Arbetslivsfonden 1995.

Kapitel 5

Blomqvist, Marta; *Könshierarkier i gungning - Kvinnor i kunskapsföretag*. Acta Universitatis upsalienses. Studa Sociologica Upsaliensia 30. Uppsala 1994.

Gunnarsson, Eva; *Att våga väga jämnt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*. Doktorsavhandling 1994:157 D. Tekniska Högskolan i Luleå.

BILAGA 1**Ledamöter i ALFA Q programmets centrala idégrupp***Ordförande Ulf Westerberg*

Arbetslivsfonden
Box 4014
131 04 Stockholm
Tel: 08 - 718 34 60

Projektledare

Ann Boman
Ann Boman Utveckling ab
Klippgatan 12 c
171 47 SOLNA
Tel 08 - 82 81 79

Övriga ledamöter

Kurt Baneryd
Arbetarskyddsstyrelsen
171 84 SOLNA
Tel: 08 - 730 90 00

Margareta Eklund
Arbetslivsfonden
Kyrkbacksvägen 8
791 33 FALUN
Tel: 023 296 80

Ewa Frisk
Arbetslivsfonden
Källgatan 14
722 11 VÄSTERÅS
Tel: 021 - 19 53 30

Gunilla Fürst
Arbetslivsfonden
Box 8457
406 79 GÖTEBORG
Tel: 031 - 22 89 85

Ingrid Strindlund

Arbetslivsfonden
Box 22502
104 22 STOCKHOLM
Tel: 08 - 785 45 50

Kerstin Söderbaum-Fletcher
Hedåsvägen 49 c
811 61 SANDVIKEN
Tel: 026 - 27 24 70

Denny Vågerö
SOFI
Stockholms Universitet
106 91 STOCKHOLM
Tel: 08 - 16 23 13

Tidigare ordföranden för gruppen har varit *Kristin Ritter*, utredningschef *Anna-Karin Hedlund*, programsamordnare och *Ewa Persson*, informationschef vid Arbetslivsfondens centrala kansli.

BILAGA 2**ALFA Q programmets regionala ombud**

Ingrid Strindlund
Arbetslivsfonden
Box 22502
104 22 STOCKHOLM
08 - 785 45 50

Anita Berger
Arbetslivsfonden
Glunten
751 83 UPPSALA
018 - 19 28 40

Veronica Andersson
Arbetslivsfonden
Box 374
631 05 ESKILSTUNA
016 - 16 03 00

Lena Jansson
Arbetslivsfonden
Box 473
581 05 LINKÖPING
013 - 11 41 40

Gertie Eckerbom
Arbetslivsfonden
Östra Strandgatan 10
551 86 JÖNKÖPING
036 - 15 64 40

Ann-Marie Morstedt
Arbetslivsfonden
P G Vejdes väg 15 B
352 52 VÄXJÖ
0470 - 826 35

Gunilla Jonsson

Arbetslivsfonden
Ölandsgatan 17
392 31 KALMAR
0480 - 828 90

Siri Rynander
Arbetslivsfonden
N Kyrkogatan 3
621 55 VISBY
0498 - 27 88 50

Maina Wahlberg
Arbetslivsfonden
Box 17
371 21 KARLSKRONA
0455 - 844 40

Kenneth Liedman
Arbetslivsfonden
Ö Storgatan 46
291 86 KRISTIANSTAD
044 - 11 57 00

Hasse Westerdahl
Arbetslivsfonden
IDEON-Malmö
205 12 MALMÖ
040 - 32 12 80

Mia Swärd
Arbetslivsfonden
Box 70
301 03 HALMSTAD
035 - 15 51 60

Gunilla Furst
Arbetslivsfonden
Box 8457
402 79 GÖTEBORG
031 - 22 89 85

Ulla Schmidt
Arbetslivsfonden
Box 25
462 21 VÄNERSBORG
0521 - 600 30

Ingela Backman-Höglander
Arbetslivsfonden
Box 371
541 28 SKÖVDE
0500 - 47 70 85

Stefan Blomqvist
Arbetslivsfonden
Karlbergsgatan 4 A
652 24 KARLSTAD
054 - 18 05 80

Isabell Landström-Hedin
Arbetslivsfonden
Trädgårdsgatan 11
702 12 ÖREBRO
019 - 611 93 30

Ewa Frisk
Arbetslivsfonden
Källgatan 14
722 11 VÄSTERÅS
021 - 19 53 30

Margareta Eklund
Arbetslivsfonden
Kyrkbacksvägen 8
791 33 FALUN
023 - 296 80

Margareta Foyer
Arbetslivsfonden
Box 242
801 04 GÄVLE
026 - 14 12 60

Ivar Hallin

Arbetslivsfonden

Box 125

871 23 HÄRNÖSAND

0611 - 299 50

Stig Vinberg

Arbetslivsfonden

Box 253

831 23 ÖSTERSUND

063 - 15 11 80

Britt-Marie Schönfeldt

Arbetslivsfonden

Vasagatan 19

903 29 UMEÅ

090 - 11 46 85

Elisabeth Lundström

Arbetslivsfonden

Landstingshuset

951 89 LULEÅ

0920 - 715 93

BILAGA 3**FÖRTECKNING ÖVER ARBETSLIVSFONDENS
ALFA Q-RAPPORTER**

Arbete i utveckling - på kvinnors vis. Slutrapport från Arbetslivsfondens ALFA Q projekt. Arbetslivsfonden 1995.

Aronsson Gunnar, Astvik Wanja, Freed Solfeldt Mary och Svensson, Lennart; *Inflytande för kvalitet. Om förändringsarbete inom hemtjänsten.* Rapport under utarbetande som beräknas publiceras i maj 1995. Arbetslivsfonden.

Asplund, Gisèle; *Lokalvård i omvandling. Från städerska till kvartersvärdinna - utvärdering av elva lokalvårdsprojekt.* Arbetslivsfonden 1995.

Boëthius, Monica; *Patriarkatets sista skansar.* En uppföljning av nätverk bland kvinnliga läkare, poliser och präster.

Cedersund Elisabet, Hammar Chiriac Eva och Eva Lindblad; *Arbetsdelning och delat arbete. Om förändringar för kvinnor och män i industrin.* Arbetslivsfonden 1995.

Fürst, Gunilla; *Satsa på kvinnors arbetsmiljö.* Arbetslivscentrum och Arbetslivsfonden 1993.

Ekman, Annalill och Langmann, Eivor; *Utveckling pågår! En undersökning av kvinnors arbetsmiljö i dagligvaruhandeln.* Arbetslivsfonden 1995.

Höga klackar och låg status. Osminkat om förändring av kvinnors arbetsvillkor. Arbetslivsfonden 1994.

Josefsson, Margareta och Törnblom, Iréne; *Två rehabiliteringsprojekt granskade ur könsperspektiv.* Arbetslivsfonden 1995.

Parmsund, Marianne; *Förändringsprojekt för invandrade kvinnor.* Arbetslivsfonden 1995.

Sundquist, Ulrika; *Stör ej.Handledning pågår.* Uppföljning av elva arbetsplatsprogram med professionell handledning. Arbetslivsfonden 1995.

Arbetslivsfonden lägger ner sin verksamhet den 1 juli 1995, men fram tills dess går det bra att beställa rapporterna där. Information om var de kan beställas därefter är ännu oklart, men besked kan senast i juni månad lämnas av Arbetsmiljöinstitutets bibliotek, tel 08 - 730 91 00.

BILAGA 4

FÖRTECKNING ÖVER ALFA Q-RAPPORTER FRÅN ARBETSLIVSFONDENS LÄNSKANSLIER

Stockholm

Mänskliga och lönsamma investeringar
32 projekt för en bättre arbetsmiljö i landstinget

Uppsala

Friare arbetstider - handbok från avdelning 78 A vid Akademiska sjukhuset
Moderna tider - om arbetstider i vården
Ewert. Jag är häääää! - om människor som arbetar med glömska personer

Östergötland

LIV-projektet - om lokalvården vid Linköpings universitet
Växa i jobbet - om kvinnors arbetsliv i Östergötland

Blekinge

Att se sina möjligheter
Kvinnor till ledarskap i Blekinge - mentorsprojekt på länsstyrelsen

Kristianstad

Arbetsmiljö - lönsamhet i Landstinget
Kvinnojobb i kommunerna
Handel - mänskligare arbete, ökad lönsamhet

Älvsborg

Dalslands sjukhus förändras
Projekt från detaljhandeln
Utveckling av äldreomsorgen i Älvsborg

Örebro

Det goda arvet - projekt inom landstinget
Särtecken

Västmanland

Arbetsplatsprogram inom landstinget

Dagens askungar och alla deras kungar - om fondens kvinnoinsatser i länet

Manliga normer och kvinnliga former - om kvinnors villkor

Nora och jag - om projekt inom äldreomsorgen i några kommuner

Projekt Västmanland - om projektledarnas erfarenheter

Vi trivs - om arbetsplatsprogram i en skola

Dalarna

Arbetsplatser i offentlig sektor

Bättre arbetsmiljö för kvinnor och män

Jag sökte ett forum

Minerna - kunskapscentrum för kvinnor i Dalarna

Gävleborg

Eldsjälar - kvinnor som förändrar.

Förändringen inom hemtjänsten - Proffsprojektet i Ljusdals kommun

Mentorskap, lönsamt för alla - om mentorsprojekt på OVAKO i Hofors

Västernorrland

Nya grepp i kvinnors arbete

Jämtland

Friskare arbetsplatser

Effektivare verksamhet - ett resultat av kvinnligt engagemang. Erfarenheter från

Åklagarmyndigheten i Östersund.

Nu rullar snöbollen - så satsade vi på kvinnorna