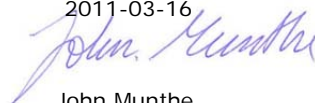


Jämställdhetens betydelse för arbetsmiljön - problem och lösningar i fem företag

Lisa Schmidt Helena Strehlenert John Sjöström
Ann-Beth Antonsson
B1967
Januari 2011

Rapporten godkänd
2011-03-16



John Munthe
Forskningschef

Organisation IVL Svenska Miljöinstitutet AB	Rapportsammanfattning
Adress Box 21060 100 31 Stockholm	Projekttitel Effektiva åtgärder för färre arbetsskador bland kvinnor inom tvätterier, livsmedels-, plast och kemisk-teknisk industri Utveckling och test av en metod med genusperspektiv på arbetsmiljön Anslagsgivare för projektet AFA Försäkring
Telefonnummer 08-598 563 00	
Rapportförfattare Lisa Schmidt Helena Strehlenert John Sjöström Ann-Beth Antonsson	
Rapporttitel och undertitel Jämställdhetens betydelse för arbetsmiljön – problem och lösningar i fem företag	
Sammanfattning <p>Fem företag har deltagit i nätverksprojektet Effektiva åtgärder för färre arbetsskador bland kvinnor inom tvätterier, livsmedels-, plast och kemisk-teknisk industri. Projektet har ingått i AFA Försäkrings 3-åriga program Kvinnors arbetsmiljö inom industrin 2007-2010.</p> <p>Projektet har erbjudit företaget kartläggningar av arbetsmiljöförhållandena med hjälp av flera metoder. Efter genomgång av statistik av sjukfrånvaro, arbetsskador och tillbud har flera metoder används, beroende på det enskilda företagets situation; ARIA Arbetsinnehållsanalys, jämställdhetsenkät, ergonomisk utvärdering, arbetsmiljöenkät, observation, intervjuer. Efter analys av det insamlade materialet har en handlingsplan med åtgärdsförslag utarbetats tillsammans med företagen. Deltagarna har därefter fortsatt arbetet på egen hand. Parallellt med projektarbetet i företagen har deltagarna ingått i ett nätverk som har träffats vid tre årliga seminarier, Dessa träffar har genomförts som workshops och varit baserade på olika tema som haft koppling till deltagarnas förändringsarbete.</p> <p>De metoder som använts inom projektet bidrar till att befintliga skillnader mellan män och kvinnor på arbetsplatsen blir synliga och konkreta. En uppföljning visar att företagen har kommit olika långt med sitt arbetsmiljö- och jämställdhetsarbete inom projektperioden. Flera faktorer i företagen påverkar projektresultatet. Störst effekt har uppnåtts i de företag där affärsnyttan av förbättringsarbetet varit mest påtaglig. Företagen är sällan medvetna om hur ett aktivt jämställdhetsarbete kan bidra till att utveckla företagets verksamhet samt bidra till affärsnytta. Det finns därför en risk att arbetsmiljö- och jämställdhetsarbetet blir en lågprioriterad sidovagn till den övriga verksamheten. Rapporten redovisar att metoder för att kartlägga arbetet ur ett genus- och arbetsmiljöperspektiv kan bidra till goda effekter i företagen både för arbetsmiljö, jämställdhet, verksamhetsutveckling och lönsamhet.</p>	
Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren Arbetsmiljö, kvinnors industriarbete, ergonomi, jämställdhetsarbete	
Bibliografiska uppgifter IVL Rapport B1967	
Rapporten beställs via Hemsida: www.ivl.se, e-post: publicationservice@ivl.se, fax 08-598 563 90, eller via IVL, Box 21060, 100 31 Stockholm	

Förord

Inom IVL:s arbetsmiljöforskning tas många kontakter med företag för att göra mätningar i arbetsmiljön eller andra typer av undersökningar. Ofta är det korta besök, kanske bara ett par timmar då vi arbetar med någon specifik uppgift. Att ha en längre kontakt med företag är mer ovanligt men genom AFA:s program Kvinnors arbetsmiljö i industri samt samfinansiering från Stiftelsen IVL har vi haft den stora förmånen att följa fem företag från olika branschen under tre spännande år. Projektet *Effektiva åtgärder för färre arbetsskador bland kvinnor inom tvätterier, livsmedels- plast och kemisk-teknisk industri* har på detta sätt inneburit långa relationer med de deltagande företagen och dessutom gett oss givande och intressanta erfarenheter av företagets verksamheter. Vi vill betona att projektarbetet har inneburit tillfälliga och korta nedslag i verkligheten och inte ger en fullständig bild av företagets arbete.

Företagen har valt att förbli anonyma för läsaren, men är omnämnda utifrån sin branschtillhörighet.

Vi som har arbetat i projektet har tagits emot mycket generöst vid våra besök ute på företagen och upplever att det har varit en mycket öppen dialog genom hela projektet, där vi fått ta del av företagets rika erfarenheter och tankar om sina verksamheter och arbetsmiljöer. Ett stort tack till alla som varit inblandade i projektarbetet vid företagen för era insatser och engagemang!

Lisa Schmidt Helena Strehlenert John Sjöström Ann-Beth Antonsson

Sammanfattning

Kvinnor som arbetar inom industrin har generellt sett mindre integrerade, mer repetitiva och monotona arbetsuppgifter än män. Detta orsakar bland annat belastningsskador och stress. Statistik från AFA Försäkring visar att kvinnor som arbetar inom industrin oftare drabbas av relativt sett fler olycksfall jämfört med kvinnor i andra sektorer. AFA Försäkring har uppmärksammat detta genom sitt treåriga program *Kvinnors arbetsmiljö inom industrin* med sex olika projekt. Ett av dessa är det nätverksprojekt som IVL har drivit: **Effektiva åtgärder för färre arbetsskador bland kvinnor i tvätterier, livsmedels-, plast- och kemisk teknisk industri**, där fem företag deltagit. Projektets målsättning var att påverka företagen till att förbättra förutsättningarna för kvinnors arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter.

Projektet har med hjälp av olika metoder kartlagt arbetsförhållanden, identifierat riskgrupper och arbetsorganisatoriska hinder och möjligheter vid företagen. Efter sammanställning och analys av resultaten har företagen fått återkoppling med lokala och konkreta åtgärdsförslag. De deltagande företagen har därefter utvecklat och prioriterat en handlingsplan för sitt fortsatta arbete.

Parallellt med detta arbete har företagen vid tre seminarier haft tillfälle att utifrån olika övergripande teman diskutera och utbyta erfarenheter kring problem och möjligheter om arbetsmiljö- och jämställdhetsarbete.

Initialt i projektet konstaterades att arbetsfördelningen hos företagen visade på en mycket traditionell uppdelning mellan könen där kvinnor i deltagande företag till stor del hade ett mer monotont och repetitivt arbete. Däremot var företagens statistik för sjukskrivningar och arbetsskadeproblematik lägre än den nationella statistiken.

Resultatet visar att företagen har svårigheter att genomföra föreslagna åtgärder och att arbeta med jämställdhetsfrågor konstruktivt. Det är många olika faktorer som påverkar varför arbetet inte når förväntat resultat. Företagen har andra mer prioriterade frågor som tar över och de har svårt att se att det finns någon koppling mellan jämställdhetsproblem och övrig affärsverksamhet.

Sammantaget visar den uppföljning som gjorts att jämställdhetskompetens kombinerat med aktiv verksamhetsstyrning har potential att uppnå effekter för det könssegregerade arbetet. Företagens nyckelfaktorer från denna studies företag är följande:

- Aktiva mellanchefer - med stöd från organisationen för att snabbt identifiera och hantera problematiska situationer.
- Delaktighet – genom delegation av ansvar.
- Ökad dialog – också kring produktionen – med tydliga, lättillgängliga kanaler för information, samtal och feedback.
- Ett arbetssätt som betraktar förbättringsarbete som en del i verksamheten och där arbetsmiljö och jämställdhet ingår på samma sätt som kvalitet och produktivitet.

- Förankra förändringar hos de anställda - möjlighet att förstå orsaker till förändringar. Utrymme för reflektion och att göra saker begripliga.
- Att samma system utnyttjas för alla typer av avvikelser/rapporter och uppföljning.
- Visualisering och tydlighet – att verksamheten är transparent när det gäller arbetssätt, processer, uppföljning, kvalifikationskrav till mötesstrukturer och beslutsrätt.
- Ordning och reda – avseende redskap, verktyg, produktionsflöde – förebygger flera av de faktorer som orsakar könsarbetsdelning och en ojämsälld arbetsplats.
- Rotation – fördelning av arbetsuppgifter – förebygger skillnader i status – vilket bidrar till en mer jämställd arbetsplats, ökad kompetens, jämnare fördelning av ergonomisk belastning, större flexibilitet och bättre kvalitet.
- Införa stödfunktioner – t.ex. vid förberedelser av arbetsmoment, montering, rutiner, överlämningar – som avlastar personalen, avvärjer hinder och minskar stress.
- Aktivt skapad ”kultur” – arbete med värdegrund ”på riktigt” och därmed minskar prestigen i hela organisationen.

Summary

Women working in the manufacturing industries generally perform more repetitive and monotonous work tasks than men. This causes for example repetition strain injuries and stress. Statistics from AFA Insurance shows that women working in the manufacturing industries suffer severe occupational accidents more often than women in other sectors. AFA Insurance has acknowledged this through its three-year research program *Women's work in the manufacturing industries*, comprising six projects. One of these projects was carried out by IVL Swedish Environmental Institute: ***Effective measures for reducing occupational injuries among women in laundry, food, plastics and chemical engineering industries***, where five companies from different sectors participated. The project aimed to influence companies to initiate improvement of working conditions for women.

The project used several methods for data collection (e.g. interviews, questionnaires) in order to identify risk groups, organizational barriers hindering improvement of working conditions and potential business advantages. Results were presented and discussed with each company respectively. The contacts at each company were responsible for developing an action plan based on the results.

Contacts from the companies participated in three seminars during the course of the project. The seminars focused on different themes and offered opportunities for discussions and exchange of experiences of working environment and gender equality issues.

In all of the companies participating in the project, the distribution of work displayed a traditional pattern, where women's work tasks generally were more monotonous and repetitive than men's. But in contrast to the national statistics, no alarming patterns or frequencies of sick leave, accidents or occupational injuries was found in any of the companies.

The results show that the companies found it difficult to initiate change and implement proposed actions related to gender and equal opportunities issues. Equal opportunities promotion works beyond legislative demands were dependent on many other circumstances. The companies tended to prioritize other problems and had difficulties identifying connections between equal opportunities promotion and business activities.

The results indicate that gender/equal opportunities awareness in combination with active operating control is important for improving working conditions for (both men and) women. Key factors identified in this project are:

- Active leadership - with support from the organization, in order to quickly identify and deal with problems.
- Participation - by delegation of responsibility.
- Increased dialogue - about the production as well - with clear, easily accessible channels for information, discussion and feedback.
- An approach where improvement works, working environment and equal opportunities issues are considered as integral parts of the business, like quality and productivity.

- Gaining understanding and support for change among employees. Time and opportunities for reflection are important.
- One common system for all types of deviation reports and follow-up.
- Transparency in the organization's activities: routines, processes, monitoring, qualification requirements meeting structures decision-making etc.
- Good order regarding equipment, production processes prevents many of the factors causing gender related division of labour and non-equal opportunities in organizations.
- Rotation prevents differences in status, competence, ergonomic load, flexibility and quality.
- Establish support functions in connection to work tasks like preparation and fitting reduces obstacles and stress.
- An actively created "culture" and working with core values are ways to reduce prestige and conflicts in the entire organization as well as promoting equal opportunities for men and women.

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning.....	3
Summary	5
1 Bakgrund.....	9
2 Syfte och mål.....	10
3 Referensgrupp.....	10
4 Den könsuppdelade arbetsmarknaden.....	10
4.1 En historisk återblick.....	10
4.2 Kvinnors arbetsmiljövillkor i dagens industri.....	12
5 Metod	14
5.1 Metodologisk ansats	14
5.1.1 Projektets design.....	14
5.1.2 Genusperspektiv	15
5.2 Urval av deltagande företag.....	15
5.2.1 Bortfall.....	16
5.3 Arbete med företagen.....	16
5.3.1 Datainsamling.....	17
5.3.2 Nätverksträffar.....	18
5.3.3 Bearbetning och analys av data från kartläggningen samt återkoppling av resultat.....	18
5.3.4 Uppföljning.....	18
5.4 Erfarenhetsutbyte inom forskningsprogrammet.....	19
6 Deltagande företag.....	19
7 Resultat – Fallstudier	20
7.1 Dryckesföretaget	20
7.2 Kött- och charkuteriföretaget	26
7.3 Färdigmatsföretaget	30
7.4 Processindustriföretaget.....	35
7.5 Tvätteriet.....	39
8 Diskussion	44
8.1 Om urvalet av företag.....	44
8.2 Jämställdhet.....	45
8.2.1 Företagens syn på jämställdhet.....	45
8.2.2 Hur arbetar företagen med jämställdhet?	46
8.2.3 Affärsnytta motiverar jämställdhetsarbete.....	47
8.3 Arbetsförhållanden	48
8.3.1 Arbetsorganisatoriska och fysiska arbetsförhållanden.....	48
8.3.2 Psykosociala arbetsförhållanden.....	49
8.3.3 Reflektioner kring företagens arbetsförhållanden	50
8.4 Affärsnytta.....	51
9 Slutsatser & reflexioner	52
9.1 Svårigheter och möjligheter.....	52
9.2 Att styra jämställdhet i en organisation.....	54
10 Referenser.....	56
Bilaga 1 Sammanställning av projektets insatser i företagen	58

1 Bakgrund

AFA Försäkrings olycksstatistik visar att kvinnor inom industrin oftare drabbas av allvarliga arbetsolyckor än kvinnor i andra sektorer. Dessutom är den genomsnittliga risken att drabbas av långvarig sjukfrånvaro är generellt sett något högre bland kvinnor jämfört med män och industriarbete ligger högt upp på listan över riskyrken. Mot bakgrund av detta har AFA gjort en satsning på ett treårigt FoU-program om kvinnors arbetsmiljö inom industrin med den övergripande målsättningen att minska arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro genom förebyggande och hälsofrämjande åtgärder i de mest utsatta branscherna.

IVL Svenska Miljöinstitutets projekt inom FoU-programmet är inriktat på arbetsorganisatoriska och psykosociala förhållanden samt att identifiera riskgrupper och ergonomiska risksituationer. Särskilt utsatta branscher har varit i fokus; livsmedelsindustrin, plast- och kemisk-teknisk industri och tvätterier. Projektet har drivits i samarbete mellan IVL Svenska Miljöinstitutet och Idfeldt Consulting under perioden 2008-2010.

Den svenska arbetsmarknaden är könssegregerad. Det innebär att många branscher och yrken domineras av antingen män eller kvinnor. Exempelvis arbetar det mest män i byggbranschen medan hälso- och sjukvård är en kvinnodominerad bransch. På samma sätt är kvinnor mer välrepresenterade inom vissa industrigrenar, till exempel livsmedelsindustrin och kemisk industri¹. Könssegregering förekommer också inom branscher. Den visar sig i form av en arbetsdelning, där kvinnor i större utsträckning utför arbetsuppgifter som är repetitiva, monotona samt har mindre möjligheter att påverka arbetets utförande. Denna arbetsdelning bidrar till att kvinnor inom industrin i större utsträckning än män drabbas av arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro. Arbetsskadorna hos kvinnor är till stor del belastningsskador som har sin grund i repetitivt och monotont arbete.

Det första steget mot målet att minska arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro hos kvinnor inom industrin är att identifiera dessa mönster och bakomliggande orsaker. Ökad medvetenhet om arbetsförhållanden och jämställdhet, och motivation att förändra är andra viktiga delar i förbättringsarbetet.

Projektet har tagit avstamp i tre faktorer:

Arbetsförhållanden. Hur arbetet leds och organiseras påverkar såväl psykosociala som ergonomiska förhållanden i arbetsmiljön, som i sin tur påverkar hälsan. Kartläggning av arbetsorganisatoriska förhållanden ur ett externt perspektiv skapar en mer neutral utgångspunkt för det fortsatta åtgärdsarbetet på arbetsplatsen.

Jämställdhet. För att förstå och förändra i syfte att minska arbetsskador och sjukfrånvaro hos kvinnor behöver man anlägga ett genusperspektiv på arbetsorganisation och arbetsförhållanden. Projektets ambition har varit att öka företagsledningens medvetenhet om nyttan av att integrera jämställdhetsarbete i verksamheten.

¹ Statistiska centralbyrån, Statistisk årsbok 2011

Affärsnytta. Det finns lagar och föreskrifter som reglerar både arbetsmiljö och jämställdhet i arbetslivet, som företag måste följa. Strävan i projektet har dock varit att hitta andra drivkrafter för förändring och utveckling, som är kopplade till företagets affärsnytta.

2 Syfte och mål

Syftet med projektet var att stödja och medverka till utveckling av verksamhetsnära och praktiska lösningar som bidrar till att minska hälsoriskerna i företagen. Ambitionen var också att bidra till att skapa mer jämställda arbetsplatser genom att visa på arbetsorganisatoriska hinder och traditionella könsmonster men även diskutera åtgärder som ökar jämställdheten. Genom ett externt perspektiv på förhållandena vid arbetsplatsen har projektet försökt synliggöra de förutsättningar och strukturer som bidrar till ojämställdhet och könssegregering.

Målet var att kartlägga och analysera arbetsorganisation och psykosocial arbetsmiljö på enskilda arbetsplatser inom olika industrisektorer utifrån ett genusperspektiv. Projektet har även haft som målsättning att sprida kunskap om resultat och erfarenheter till andra arbetsplatser och organisationer.

3 Referensgrupp

En referensgrupp har kopplats till projektet bestående av representanter från IF Metall, Kemi- och Industrigruppen/Industriarbetsgivarna, Livsmedelsföretagen, Livsmedelsarbetarförbundet, Unionen och Prevent. Vid återkommande möten har vi tillsammans med referensgruppen diskuterat och fått råd och stöd i det löpande projektarbetet samt initialt hjälp med att rekrytera deltagande företag till projektet.

4 Den könsuppdelade arbetsmarknaden

4.1 En historisk återblick

Idag har svenska kvinnor en hög sysselsättningsgrad vilket innebär att de flesta kvinnor, både låg- och högutbildade, förvärvsarbetar. I The Global Gender Gap Report 2009² hamnar Sverige på fjärde plats, efter de övriga nordiska länderna, som ett av världens mest jämställda länder. Indexet beskriver skillnaden mellan män och kvinnor i fyra grundläggande kategorier; ekonomisk delaktighet och möjligheter, utbildningsnivå, politiskt självbestämmande och hälsa/överlevnad.

Trots den relativa topplaceringen är den svenska arbetsmarknaden känd för sin starka könssegregering, både horisontellt och vertikalt. Med *horisontell* segregering menas att det finns en uppdelning av kvinnor och män mellan yrken på arbetsmarknaden. Många yrken tenderar att vara

² Hausmann, Ricardo, Harvard University, Tyson, Laura D, University of California, Berkeley, Zahidi Saadia, World Economic Form, *The Global Gender Gap Report 2009*, s 1-8, World Economic Form, Geneva, Switzerland.

antingen kvinnodominerade eller mansdominerade. Enligt SOU 2004:43³ varierar den statistiska definitionen, men den vanligaste är att ett yrke räknas som könssegregerat om det finns mer än

60 procent av det ena könet inom yrket. Yrken med 40-60 procent av vardera könet bedöms vara könsbalanserade. Ett fåtal yrken på arbetsmarknaden är könsbalanserade till exempel journalist, skådespelare och konstnär. Yrken som kräver låg utbildning är ofta mer segregerade än yrken som kräver högre utbildning. Med *vertikal* segregering menas att fördelningen av kvinnor och män på olika positioner inom sektorer och yrken är ojämn. Kvinnor tenderar att finnas på lägre nivåer i organisationen, på mindre prestigefyllda arbeten än män, och män innehar oftare chefspositioner. När det gäller arbeten inom industrin innebär denna arbetsdelning att kvinnor i större utsträckning utför arbetsuppgifter som är repetitiva, monotona och att de har mindre möjlighet att påverka arbetets utförande⁴.

Annika Baude har i sin studie⁵ av livsmedelsindustrin under tidigt 1990-tal, delat in segregationen i tre dimensioner; funktionell segregering, fysisk segregering och hierarkisk segregering - kvinnor och män gör och arbetar med olika saker, på olika platser och på olika nivåer. Baude skriver att män inom industrin ofta arbetade nära produktionen i mer avancerade och fysiskt rörliga arbeten, medan kvinnors arbetsuppgifter istället var mer manuella, mer bundna och monotona och ofta hade en lägre tekniknivå.

Historiskt har svensk industri alltid haft en tydlig könsuppdelning. Kvinnor har framför allt arbetat i branscher som textil och livsmedel, medan män arbetat mer inom tung industri som verkstadsindustri, järn- och stålverk, sågverk och pappersbruk. Under vissa perioder, exempelvis under andra världskriget och på 1970-talet, anställdes kvinnor även i den tyngre industrin men främst inom vissa områden till exempel montering, paketering och arbeten med likartade och repetitiva uppgifter.

Det finns flera förklaringar till varför arbetsmarknaden fortfarande är så markant könssegregerad. En förklaring är att manliga normer och manlig kultur under stora delar av 1900-talet har präglat möjligheterna för kvinnor att välja utbildning. De tunga tekniska utbildningarna var till exempel länge stängda för kvinnliga studenter⁶. Detta bidrog till att kvinnor inte heller arbetade med enklare tekniska yrken på lägre nivåer. Vid fabriker eller industrier där både kvinnor och män arbetade var kvinnorna istället hänvisade till andra, mer ”otekniska” arbetsuppgifter. I boken ”Med kluven tunga - LO och genusordningen”⁷ återges Bryggeriindustriarbetarförbundets närmast totala segregering under 1940-talet.

”Arbetsområde och lönesatser är här strängt åtskilda för manliga och kvinnliga arbetare. [...] Som manligt arbete anses dels det tyngre, dels det mera kvalificerade arbetet. Kvinnornas arbete består i huvudsak av skötsel av tappnings- och etiketteringsmaskiner”.

³ SOU 2004:43, *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*, Statens Offentliga Utredningar

⁴ Idem

⁵ Baude, Annika (1992). *Kvinnas plats på jobbet*, SNS

⁶ Vänje, Annika (2005). *Knäcka koderna Praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap*. Doktorsavhandling vid Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå Tekniska Universitet

⁷ Hirdman, Yvonne (1998). *Med kluven tunga LO och genusordningen*, Atlas Uppsala

När typiska kvinnoyrken utvecklas och blir mer tekniskt avancerade har olika studier om kvinnors tidiga industriarbete visat att de omvandlas till yrken för män^{8 9 10}. Teknik har manlig könsstämpling på en vardaglig nivå och kan även upplevas avskräckande för kvinnor¹¹.

4.2 Kvinnors arbetsmiljövillkor i dagens industri

Förutom att det är ett samhällsproblem att teknikyriken och utbildningar är mansdominerade avspeglas det segregerade arbetslivet även som ett arbetsmiljöproblem. Statistiken visar att dagens arbetsliv skadar fler kvinnor än män. Kvinnor drabbas i större utsträckning av belastningsskador och stressrelaterad ohälsa¹². Sjukdomar i rörelseapparaten drabbar fler kvinnor än män, särskilt inom arbetaryrken. Kvinnor som arbetar inom tillverkningsindustrin uppvisar till exempel mer än dubbelt så många sjukfall per år och 1000 sysselsatta än genomsnittet¹³. Det faktum att kvinnor är mer sjukskrivna än män indikerar ett jämställdhetsproblem.

Det finns flera förklaringar till varför de höga sjukskrivningstalen drabbar främst kvinnor. En förklaring som framhålls är könssegregationen i arbetet; studier har visat att personer som arbetar i könsintegrerade yrken inte är sjuka och sjukskrivna lika ofta. Det verkar alltså finnas ett samband mellan könsintegrerade arbeten och bättre hälsa¹⁴. Män arbetar oftare med fysiskt tunga arbetsuppgifter som resulterar i arbetsolyckor. I genomsnitt drabbas nästan dubbelt så många män som kvinnor av allvarliga arbetsolycksfall¹⁵. Men kvinnors arbetsuppgifter i könssegrerade yrken har en tendens att vara mer monotona och bidrar istället till ensidiga arbetsställningar som leder till belastningsskador. Kvinnors dubbelarbete är en annan förklaringsmodell där kombinationen av yrkesarbetet och det obetalda arbetet i hemmet bidrar till både tidskonflikter och olika typer av belastningar¹⁶.

I SOU 2005:66 framhålls att kraven i arbetslivet har ökat överlag, vilket för många innebär en högre arbetstakt, mer komplexa och komplicerade arbetsuppgifter. En fysiskt krävande arbetsmiljö och påfrestande arbetsvillkor har stor betydelse för den enskildes hälsa¹⁷.

Kunskapsöversikten Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?¹⁸ visar att om man upplever brist på inflytande på jobbet ökar risken för långtidssjukskrivningar med 30 procent,

⁸ Göransson, Anita (1989). *Från hantverk till fabriksarbete. Om teknik och arbete i 1800-talets svenska ylleindustri*. Dædalus Stockholm

⁹ Wikander, Ulla (1988). *Kvinnor och mäns arbeten Gustavsberg 1880-1980 genusarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik* Lund Arkiv

¹⁰ Sommestad, Lena (1992). *Från mejerska till mejerist; en studie om mejerirykets maskuliniseringsprocess* Lund Arkiv

¹¹ Sundin, Elisabet (2001). *Människan, tekniken och organisationen – omedveten teori men genderiserad praktik* i Olsson, B. (red), *Användarperspektivet – strategier för att förstärka samspelet mellan användare och utvecklare*. Vinnova-rapport, VR 2001:18, s 121-126.

¹² Gellerstedt, Sven (2009). *Arbete, liv och hälsa – klass och kön*, Arbetslivsenheten Landsorganisationen

¹³ AFA Försäkring (2009) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro*

¹⁴ Alexandersson, Kristina *Den könssegrerade arbetsmarknaden – samband med sjukdom Positiva effekter av könsintegration, negativa av könssegregation* i SOU 2004:43 *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*.

¹⁵ AFA Försäkring (2009). *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro*

¹⁶ Lundberg, Ulf (1996). *The influence of paid and unpaid work on psycho-physiological stress responses of men and women* Journal of Occupational Health Psychology 1996;1:117-30

¹⁷ SOU (2005:66) *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Stockholm.

¹⁸ Theorell, Töres (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? Kunskapssammanställning* Statens Folkhälsoinstitut, s 56

oberoende av kön, ålder eller position på arbetet. Relationen mellan arbetets krav och beslutsutrymme ser ofta olika ut för män och kvinnor. För män ökar oftast beslutsutrymmet parallellt med ökade psykiska krav, medan kvinnor inte har samma positiva utveckling. Vidare löper kvinnor som inte kan påverka sitt jobb och som saknar stöd från både arbetskamrater och chef 80 procents överrisk för långtidssjukfrånvaro.

I LO-rapporten *Trender i arbetsmiljön 2007 – klass och kön*¹⁹ redovisas att kvinnliga arbetares arbetsförhållanden har försämrats under de senaste 15 åren. De upprepade och ensidiga arbetsmomenten har ökat, det finns små möjligheter att ta korta pauser för att prata under arbetet och små möjligheter att påverka det egna arbetet. Tidigare forskning har också visat att bristen på vila och återhämtning kan vara ett större problem än arbetsbelastningen. Att kunna påverka sin egen arbetstakt får då stor betydelse för hur arbetet påverkar hälsan²⁰. Speciellt kvinnliga industriarbetare anger att de har ett påfrestande tungt arbete och har ont i axlar eller armar eller känner sig uttröttad i kroppen varje vecka²¹.

Ur ett teoretiskt perspektiv skriver Rönnblom i sin avhandling²² om fem begränsande principer som styr föreställningar om jämställdhet i arbetslivet. Den första är den *essentiella biologiska* principen där olikheter mellan könen lyfts fram, vilket enligt Rönnblom är det synsätt som dominerar. Kvinnor ses som biologiskt skilda från män och besitter därmed särskilda egenskaper, till exempel kvinnlighet, som blir förklaringen till varför de inte finns representerade överallt. Könsskillnaderna ses som naturliga, men mäns särskilda egenskaper diskuteras inte och inte heller makt eller maktförhållanden. Rönnblom skriver i relation till den essentiella biologiska principen att kvinnor kan välkomnas på manliga områden, men då som företrädare för något annorlunda. När det gäller principen om *antal och komplettering* anses jämställdhet vara uppnådd bara det råder en numerär balans mellan könen, det vill säga att fördelningen mellan män och kvinnor i gruppen eller på arbetsplatsen är någorlunda jämn. Principen om *förminskning* utgår från att det finns en ovillighet att diskutera jämställdhet och kön utan att koppla ihop det med olikhet. Jämställdhetsfrågan betraktas som "liten" och diskussionen om jämställdhet fogas gärna samman med allmänna diskrimineringsfrågor och andra underrepresenterade grupper. Principen om *frivillighet* innebär att man anser att jämställdhet ska uppnås genom utbildning och förebilder, inte genom tvingande kvotering eller dylikt. Synen på jämställdhet enligt frivillighetsprincipen innebär att jämställdhet mellan könen är något som ska utvecklas naturligt och att det inte behövs några pådrivande åtgärder. Den avslutande begränsande principen i Rönnbloms avhandling berör *samarbete*, att det förutsätts att män och kvinnor tillsammans ska arbeta och involveras i jämställdhetsarbetet.

¹⁹ Gellerstedt, Sten (2007) *Trender i arbetsmiljön – klass och kön* Arbetslivsenheten, Landsorganisationen i Sverige

²⁰ Lundberg, Ulf (2003) *Psykisk stress och muskuloskeletala besvär; psykobiologiska mekanismer Brist på vila och återhämtning större problem än arbetsbelastning*. Läkartidningen nr 21 volym 100

²¹ Gellerstedt (2007)

²² Rönnblom, Malin (2002) *Ett eget rum. Kvinnors organisering möter etablerad politik*. Doktorsavhandling Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet

5 Metod

5.1 Metodologisk ansats

Inom forskningen finns olika sätt att ställa frågor om verkligheten. Projektet har utgått från hur människor uppfattar och beskriver denna verklighet. Forskningsansatsen har inneburit att beskriva, tolka och förstå det insamlade empiriska materialet, och att reflektera över företagets situation mot bakgrund av projektets utgångspunkter.

Projektets utformning, med alternativa och kompletterande metoder för datainsamling gjorde det möjligt att variera och skraddarsy aktiviteterna på respektive företag för att skapa en komplex bild av arbetsförhållandena på företagen. Under projektet var det en metodologisk förutsättning att vara flexibel och lyhörd för de deltagande företagens lokala förutsättningar.

5.1.1 Projektets design

Projektet genomfördes som ett interventionsprojekt och en multipel fallstudie där varje företag (eller del av företaget) utgjorde ett ”case”. Fallstudier sker under verkliga förhållanden och ger tillfälle till djupgående insikter om en viss situation och hur de inblandade tolkar denna.²³

Underlaget för varje case kommer från flera olika källor, och utgjordes av både kvalitativa och kvantitativa data. Flera kompletterande datainsamlingsmetoder användes:

- **Intervjuer** ger rik information om sammanhang och processer.
- **Enkät** ger möjlighet att täcka fler respondenter och samtidigt erbjuda anonymitet.
- **Observation** gör det möjligt att registrera beteenden i stunden och ger goda möjligheter att direkt iaktta en aktivitet eller händelse²⁴.
- **Videofilmning** av specifika arbetsmoment med hjälp av VIDAR-metoden²⁵, för att identifiera ergonomiskt belastande moment.
- **Skriftligt material** från företagen (bl.a. policydokument, arbetsskade- och sjukfrånvarostatistik) utgjorde bakgrundsinformation som kompletterade övrig data.

Datamaterialet bearbetades och analyserades och resultaten av kartläggningen återkopplades till respektive företag. Projektet gav stöd till företagen i deras eget arbete med att utveckla handlingsplaner utifrån resultaten av kartläggningen. Uppföljning gjordes efter ett år, i form av besök på företagen och intervjuer med nyckelpersoner. De deltagande företagen knöts samman i ett nätverk och tre seminarier med olika teman genomfördes under projektiden.

²³ Yin Robert, K. (2002) *Case study research. Design and Methods Applied social research methods series* Sage Publication Inc, California, USA

²⁴ Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

²⁵ Forsman, Mikael (2002) *Användarhandledning* <http://www.vidarweb.se/>

5.1.2 Genusperspektiv

Begreppet genus förklaras ofta som den sociala konstruktionen av kön, men genus kan också vara ett verktyg för att beskriva och analysera relationer mellan könen. Att ha ett genusperspektiv innebär att man synliggör, reflekterar och problematiserar de föreställningar och betydelser av kön/genus som finns och att man gör det på alla nivåer; individ, grupp, organisation och samhälle. Att anlägga ett genusperspektiv innebär att man har en teoretisk utgångspunkt och lägger till en vetenskaplig analysdimension.

I projektet har vi studerat, reflekterat och ifrågasatt hur relationerna mellan könen såg ut i arbetet, hur könsfördelning och segregeringsmönster manifesterades inom organisationen eller den del av organisationen som deltagit i projektet.

Det kan upplevas som både känsligt och provocerande att diskutera eller ifrågasätta kön, könsroller och genus eftersom en stor del av vår identitet som individer bygger på kön. Ambitionen var att projektets nätverksträffar skulle vara ett forum som gav möjlighet att förmedla kunskap och öka deltagarnas medvetenhet om betydelsen av jämställdhetsarbete och genusfrågor i arbetslivet. Genom att reflektera kring sitt eget agerande och reagera på frågor och problemställningar som har med jämställdhet i arbetslivet och i vardagen att göra kan den egna reflektionen bli utgångspunkt i ett förändringsarbete. Fokus i intervjuerna och diskussionerna var dels de faktiska förhållandena i organisationerna (till exempel avseende könsfördelning) dels deltagarnas egna attityder, värderingar och personliga förhållanden, vilka inte nödvändigtvis speglade företagets officiella hållning.

5.2 Urval av deltagande företag

Ambitionen var att skapa företagsnätverk med företag från branscher där kvinnor, enligt statistiken, i större utsträckning än män drabbas av arbetsskador, till exempel tvätterier, livsmedels-, plast-, och kemisk-teknisk industri.

Projektet inriktades på företag/arbetsplatser med minst 30 anställda. Vi sökte företag med olika typer av könssammansättning; dels företag där arbetsuppgifterna var könssegregerade, det vill säga där kvinnor och män arbetar med olika saker, men även företag med tydlig mans- eller kvinnodominans i personalen. Vi fick aktivt söka efter företag till projektet (förutom ett företag som själva anmälde intresse att delta).

Referensgruppen hjälpte till att väcka intresse för, och sprida information om, projektet. Exempelvis hade Livsmedelsföretagen en notis om projektet i sitt nyhetsbrev och Industri- och Kemigruppen informerade om projektet på sin hemsida. I kontakter med sina medlemsföretag och -organisationer upplyste medlemmarna i referensgruppen om projektet och möjligheterna till deltagande. Projektgruppen fick även listor med förslag på möjliga företag från referensgruppen. I de fall då det fanns namn på kontaktpersoner noterat på listorna skickades e-postmeddelande med erbjudande att delta i projektet. Erbjudandet följdes upp med ett telefonsamtal. Övriga företag kontaktades direkt via telefon. Många företag blev intresserade av projektet men avböjde ändå deltagande på grund av olika anledningar, till exempel den allmänna oron på marknaden och den rådande finanskrisen. Från planerades två parallella nätverk, i olika geografiska områden. Den plan reviderades under den omfattande rekryteringsfasen och deltagande företag samlades i ett nätverk. De företag som visade intresse för att delta i projektet fick mer detaljerad information och skriftligt underlag vid ett personligt besök. I den inledande dialogen med företagen poängterades vikten av

att utse kontaktpersoner i sådan befattning i organisationen att de hade mandat att initiera och påbörja en förändringsprocess.

5.2.1 Bortfall

När rekryteringsfasen avslutades var totalt nio företag intresserade och beredda att delta i projektet: ett tvätteri, tre företag inom plast- och kemi-teknikbranschen och fem företag inom livsmedelsbranschen. På grund av olika omständigheter lämnade dock fyra av företagen återbud och projektarbetet inleddes aldrig i dessa organisationer. Två av de som lämnade återbud var företag i livsmedelsbranschen. Det ena företaget avböjde på grund av tidsbrist och det andra fick avbryta på grund av hälsoskäl. De andra två företagen som föll bort i inledningsskedet var verksamma inom plastindustrin. Båda företagen fick problem på grund av konjunkturen och den allmänna oron på marknaden. Ett av företagen var underleverantör till bilindustrin, som vid den perioden var inne i en djup kris, och det innebar för företagets del stora förändringar i form av omorganisation och neddragningar vilket omöjliggjorde deltagande i projektet. Det andra företaget hänvisade till liknande skäl; tuffare tider för branschen och neddragningar. Projektet kom därmed att innefatta fem företag representerande tre olika branscher.

5.3 Arbete med företagen

För att projektarbetet och kontakterna med företagen ska fungera är förankringen av projektet i organisationen av stor betydelse. Erfarenheter från tidigare projekt visar på nödvändigheten av att projekt som syftar till förändring eller utveckling är förankrade i och legitimerade av ledningen. Behovet av förankringsarbete i företagen varierade kraftigt. Vid ett företag räckte ett besök och möte med ledningen, hos andra företag blev förankringen en mer långdragen process som krävde flera kontakter och flera upprepade besök.

Från projektets sida var önskan att representanterna från företagen och nätverksdeltagarna skulle ha tillräckligt inflytande och mandat i sin roll för att kunna påverka arbetsorganisationen. Ambitionen var att flera personer från samma företag skulle delta, eftersom deltagande från olika nivåer i företaget möjliggör en större involvering och engagemang. Detta skedde också i två företag, men beroende på verksamhet och marknadskonjunktur deltog endast en representant från företaget vid nätverksträffarna. Vilka som deltog i nätverket bestämdes av företagen. Deltagarna hade varierande profession och bakgrund. Vid nätverksträffarna deltog HR-chef, personaldirektör, personalchef, economichef, HR-assistent, kvalitetsansvarig och platschefer.

Det framkom under förankringsperioden att deltagarnas förutsättningar skilde sig åt och projektets kontakter och arbete med företagen anpassades efter rådande förhållanden i så stor utsträckning som möjligt. Projektets uppgift var att bidra med metoder, kartläggning, coacha, ge stöd och fungera som experthjälp utifrån företagens önskemål, snarare än att vara en aktiv förändringsagent. Under hela projektet har deltagarnas lokala förutsättningar varit utgångspunkt för projektets arbetsinsatser, vilket ställt stora krav på anpassning och flexibilitet.

Målsättningen i projektet var att deltagarna med hjälp av projektets insatser skulle finna och utveckla lokala åtgärder som skulle prioriteras i handlingsplaner. Med handlingsplanen som utgångspunkt skulle företagen påbörja ett internt förändringsarbete med stöd från projektet.

5.3.1 Datainsamling

Med utgångspunkt i de inledande diskussionerna med respektive företag, om problembilden och förutsättningarna, har vi anpassat metodval och upplägg för varje case. Datainsamlingen omfattar:

Kartläggning av riskgrupper vid företagen vilket innebar genomgång av statistik från företagen över till exempel tillbudsrapportering, arbetsskador, ohälsa och sjukfrånvaro för olika grupper. Statistiken analyserades ur ett genusperspektiv.

Observation av arbetsplatserna gjordes på samtliga deltagande företag. Intryck och tankar antecknades till viss del under observationen som fältanteckningar och i direkt anslutning till observationstillfället. Vi sammanfattade våra gemensamma intryck från observationen i mer detaljerade anteckningar efter observationerna.

Arbetsinnehållsanalys (ARIA) användes för att kartlägga psykosociala arbetsförhållanden ur ett externt och objektivt perspektiv. Intervjumetoden bygger på ett specifikt sätt att fråga och omfattar ett antal frågeområden (och kategorier och kriterier) och kan användas de flesta typer av arbeten²⁶. Frågorna belyser vilka åtaganden som arbetet innebär och utgår från det arbete som faktiskt utförs, de anställdas egna strategier i arbetet och ställer dessa i relation till de faktiska förutsättningarna. De anställdas inflytande över vad, hur och när arbetet ska göras kartläggs. Metoden ger kunskap om hinder och möjligheter kopplade till arbetsuppgifter och arbetsfördelning. Analysen av datamaterialet belyser dels om de anställda uppfattar att målen för arbetsinsatsen är tydliga och avgränsade dels om de är samstämmiga med de mål som ledningen prioriterar för verksamheten.

För att få en rik bild av arbetet som studeras har ARIA-intervjuerna kompletterats med intervjuer med arbetsledare/chefer på olika nivåer i de deltagande företagen. Samtliga intervjuer tog cirka 1-1,5 timme och genomfördes av två forskare, på plats hos de deltagande företagen. Vid majoriteten av intervjuerna har intervjupersonen avlösts från produktionslinjen för att kunna delta.

Urvalet av intervjupersoner gjordes i samarbete med företaget. Totalt intervjuades 30 personer; 16 män och 14 kvinnor. Handskrivna anteckningar fördes under intervjuerna och vid något tillfälle spelades intervjuer in på en diktafon. I de fall inspelning av intervjun gjorts transkriberades den senare i sin helhet.

Kartläggning av jämställdhet. I projektet användes två olika enkäter; en jämställdhetsenkät som har utvecklats inom ramen för ett tidigare IVL-projekt och ingår i Handbok för jämställdhetsarbete²⁷. Den behandlar sex olika teman om arbetsförhållanden och upplevd jämställdhet på arbetsplatsen. På en femgradig skala besvaras enkätens frågor och resultatet analyseras och presenteras i ett spindeldiagram, vilket ger en överskådlig bild av nuläget. Resultatet visar bland annat de anställdas uppfattning om sin hälsa och om könen upplever sig ha likvärdiga utvecklingsmöjligheter och arbetssituation. Den andra enkäten hade jämställdhetsenkäten som bas och kompletterades med frågor om arbetsmiljö och mångfald.

VIDAR (Video- och datorbaserade arbetsplatsanalyser) är en metod för ergonomisk utvärdering.²⁸ Utgångspunkten i metoden är att arbetstagaren är expert på sitt eget arbete. Försökspersonen filmas

²⁶ Waldenström, Kerstin (2007) *ARLA Arbetsinnehållsanalys*, Manual version 1.0, Centrum för folkhälsa, Arbets- och miljömedicin, Norrbacka, Stockholms Läns Landsting, Stockholm.

²⁷ Schmidt, L., Birgersdotter, L., Idfeldt P-O., Axelsson U. (2007) *Handbok för jämställdhetsarbete*, Liber, Malmö

²⁸ Forsman, M. (2002)

i sitt dagliga arbete och får sedan själv bedöma, vid genomgång av filmen på datorbildskärm, hur påfrestande en arbetssituation eller arbetsställning är. Det går till så att när ett arbetsmoment visas som den anställde upplever som belastande, ska denne stoppa filmen och ange vilka kroppsdelar eller vilken situation det gällde, samt skatta upplevd belastning på en skala. Forskaren kan också stoppa den inspelade filmen och ställa frågor om olika arbetsmoment. De belastande situationerna sparas automatiskt i en databas med bilder och kommentarer.

5.3.2 Nätverksträffar

Representanter från de deltagande företagen sammanfördes i ett nätverk som samlades vid tre tillfällen under perioden 2008-2010. Nätverksträffarna organiserades som workshops med olika teman och har fungerat som ett forum och stöd för deltagarna i företagets process. Utgångspunkt för de olika teman som tagits upp var deltagarnas frågeställningar och intressen. Nätverksträffarna gav möjlighet till kunskapsförmedling till deltagarna och det fanns också utrymme för deltagarna att utbyta erfarenheter, diskutera svårigheter och lösningar kring kön/genus, arbetsmiljö och arbetsorganisation med mera.

5.3.3 Bearbetning och analys av data från kartläggningen samt återkoppling av resultat

I en kvalitativ undersökning som denna börjar analysen redan vid den första kontakten med företaget. Insamling och analys av information sker parallellt. Insikter och idéer som framkommer under tiden påverkar kommande beslut och aktiviteter i projektet och kan innebära att frågeställningar revideras eller specificeras²⁹.

Vi har analyserat och tolkat datamaterialet med utgångspunkt att arbetets organisation påverkar såväl psykosociala som ergonomiska förhållanden och jämställdhet i företag. Affärsnyttan ser vi som en av de viktigaste drivkrafterna för företagets arbete med att förändra och utveckla dessa områden. Vår beskrivande analys har sammanfattats till redovisning av enkätresultat samt förbättringsområden och åtgärdsförslag för företagets fortsatta arbete. Förslagen presenterades och diskuterades på ledningsnivå vid ett besök av projektets arbetsgrupp. Utgångspunkten var att för att åstadkomma förändringar i företaget måste de faktiska förhållandena synliggöras. Vår externa tolkning har tillfört företagen ett utifrånperspektiv och synliggjort hinder för jämställdhet och hälsa som även kan minska effektiviteten i verksamheten. Därefter har företagen själva fortsatt analysen och med stöd från projektet formulerat en handlingsplan utifrån företagets förutsättningar och situation.

För att nå hållbara resultat behöver processer startas på olika nivåer i organisationen, vilket naturligtvis tar olika mycket tid och resurser i anspråk. För att de långsiktiga förändringsprocesserna ska fungera har det varit av vikt att deltagarna har fått möjlighet att prioritera arbetet i projektet utifrån de olika typer av resurser som företagen upplevde sig ha.

5.3.4 Uppföljning

Många faktorer har påverkat både hur projektet fungerat under kartläggningsfasen och hur företagen har arbetat med att ta fram handlingsplaner och arbeta mot de målsättningar som

²⁹ Merriam, Sharan B (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

formulerades i handlingsplanerna. Utgående från de handlingsplaner som företagen utvecklade har projektet följt upp och utvärderat om de inplanerade åtgärderna har påbörjats/utförts. Vi har besökt företagen och genomfört intervjuer med medarbetare för att få en bild av hur företagen bland annat lyckats involvera medarbetarna och påbörja förändringsarbete. Frågeställningar i uppföljningen var bland annat: Vilka åtgärder har vidtagits? Vilka åtgärdsförslag har inte genomförts? Vilka förklaringar ges till detta? Uppföljningen har även studerat om och på vilket sätt företagets affärsnytta påverkats av projektet.

5.4 Erfarenhetsutbyte inom forskningsprogrammet

AFA:s syfte med forskningsprogrammet var att minska arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro för kvinnor i industriellt arbete, särskilt inom de mest skadedrabbade branscherna och yrkesgrupperna inom industrin. Programmets mål var även att bidra till ny kunskap och främja tillämpningen av resultat av forskning så att den kommer till nytta ute på arbetsplatser inom industrin.

Inledningsvis hölls i januari 2008 en startkonferens där de olika projekten inom programmet presenterades. Analysseminarier hölls i september 2008, juni 2009 och januari 2010 och en avslutande årskonferens i september 2010. Seminarierna behandlade olika aktuella teman och har även varit forum för medarbetarna i projekten som knutit kontakter och diskuterat gemensamma problemställningar och utvecklat erfarenheter och idéer.

För att få en vidare spridning och tillgång till forskningsprojekten har AFA utvecklat en hemsida för forskningsprogrammet³⁰ där de olika projekten med kontaktuppgifter och publikationer presenteras.

6 Deltagande företag

Totalt har fem företag från tre olika branscher deltagit i projektet under hela perioden.

Dryckesföretaget har produktionsanläggningar på flera orter i Sverige. Vi har studerat tre linjer på tappningsavdelningen (tappning på glasflaskor och en nyare och en äldre linje för tappning på burk) vid en av de större anläggningarna.

Kött- och charkuteriföretaget har produktionsanläggningar på flera orter i Sverige. En avdelning med tillverkning och paketering av charkuteriprodukter vid en av anläggningarna har deltagit i projektet.

Färdigmatsföretaget producerar smörgåsar och sallader för försäljning i olika butikskedjor. Tillverkningsenheten har ingått i projektet.

Processindustriföretaget har verksamhet som omfattar hela kedjan från råvara till godkänd produkt (tillverkning av substans, produktion av produkt, förpackning etc.). Vi har studerat avdelningen för tillverkning av produkten.

³⁰ Hemsida för AFAs program Kvinnors arbetsmiljö inom industrin <http://www.kvinnorinomindustrin.se>

Tvätteriet tillhandahåller textilservice på flera orter i Sverige. En tvättanläggning har deltagit i projektet.

7 Resultat – Fallstudier

Företagen som deltagit i projektet är medelstora till stora företag och representerar tre branscher. Verksamheten i företagen har oftast bedrivits vid flera anläggningar eller produktionsenheter. I projektet har företagen deltagit med en anläggning eller delar av den. Inledningsvis hade vi kontakt med företagets högsta ledning (i Sverige) och blev därefter hänvisade till någon del av företaget, där vi haft kontaktpersoner för att samordna datainsamling, återkoppling etc. Företagets kontaktpersoner har haft olika roller, som ekonomichef, personalchef/administratör eller platschef och har därmed haft olika befogenheter i sina respektive organisationer. I två fall har kontaktpersonerna bytts ut under projektperioden, vilket har inneburit både för- och nackdelar för projektet. Vi har presenterat projektet och våra utgångspunkter för deltagarna, men fokus i arbetet och aktiviteterna har anpassats efter varje företags förutsättningar och unika situation. En sammanställning av projektets insatser i företagen presenteras i bilaga 1.

7.1 Dryckesföretaget

Syftet var att undersöka hur arbetsförhållandena på två olika produktionslinjer bidrar till jämställdhet respektive könssegregering. Kartläggningen visade på könssegregering och könsmärkning av speciella uppgifter på den äldre linjen, som inte återfanns vid arbetet på den nya linjen. En trist attityd mot kvinnor framkom, även bland chefer. De kollektivanställda kvinnorna uppgav även att man inte kunde påverka sina arbetstider i tillräcklig utsträckning för att kombinera med familjeliv. Vår studie visade även på en del brister i kommunikationen kring det dagliga arbetet. Handlingsplanen utvecklades av personaladministratören och tyngdpunkten låg på rutiner för uppföljning, åtgärder och analys av sjukfrånvaro etc. Företaget tror inte att identifierade arbetsmiljö- och jämställdhetsproblem som hänger samman med de segregerade arbetsuppgifterna kommer att bestå i ett längre perspektiv. Ny teknik ställer nya krav på personalen och man ser att verksamhetsutvecklingen kan bidra till en uppluckring av arbetsdelningen. Vid nya linjer ökar rotationen mellan arbetsuppgifter och den utvecklingen kommer att fortsätta. De pågående förändringarna hos företaget visar hur verksamhetsutveckling och ny teknik kan samverka till en bättre arbetsmiljö och ökad grad av jämställdhet.

I diskussion med företaget fram-mejslades förslaget att undersöka och jämföra olika produktionslinjer på tappningsavdelningen, där både kvinnor och män arbetar: en linje med äldre maskiner där drycker tappas på returglasflaskor (glaslinjen) och två linjer där drycker tappas på burk; dels en relativt nyinstallerad linje, med modern utrustning, där drycker tappas på aluminiumburkar och slutligen den "gamla" burklinjen. Syftet var bland annat att studera hur arbetsförhållanden på produktionslinjerna bidrar till jämställdhet respektive könssegregation.

Organisation, verksamhet, arbetsförhållanden

Företaget hade vid projektets start en funktionsorganisation där de flesta funktioner finns vid den studerade anläggningen. Personalomsättningen var låg. Vid nyanställningar behövde företaget inte söka personal externt utan man anställde ur den grupp som brukar jobba extra vid behov. Företaget är den stora arbetsgivaren på orten och det finns en allmänt välvillig inställning på orten gentemot företaget då man såg hur företaget "tog hand om" sin personal, som äldre bruksmentalitet. Det finns en tolerans på orten för att marknaden går upp och ned, varsel och nedgångar upplevs inte så dramatiska.

Cirka 300 anställda fanns på anläggningen, fördelade på enheterna produktion, logistik och kundleveranser. Varje enhet bestod av avdelningar. Inom produktionsenheten som studerades i projektet finns avdelningarna öl process, beredning läsk och vatten, tappning samt kvalitet. På varje avdelning finns en verksamhetschef, som i sin tur har underställda driftschefer för respektive produktionslinje. De flesta driftscheferna hade arbetat länge och samtliga var män. Driftscheferna har det operativa ansvaret för budget, personal, ekonomi och arbetsmiljö.

Personalen arbetar skift och på varje skiftlag finns en lagledare, det vill säga en kollektivanställd arbetande förman. Lagledarens uppgift är att se till att arbetet flyter (till exempel initial teknisk support, byta av vid raster, ansvara för överlämning mellan skift), sköta den löpande bemanningen och att produktionen går enligt plan. Varje skiftlag består av sex-sju personer och skiften arbetar treskift. Teknisk kompetens i arbetet är en fördel, även om det inte är något krav. Arbetet innebär en del ombyggnationer av maskiner mellan tappning av olika drycker, något som kan vara tungt och ergonomiskt belastande även på andra sätt. Det är höga hygienkrav och samtliga bryggerier inom koncernen är BRC-certifierade*.

Det finns olika typer av tappning vid anläggningen: tappning på returglasflaskor, burk, tetra och återvunna PET-flaskor (å-pet). Glaslinjen har äldre utrustning som ofta krånglar och är tungarbetad. Större delen av personalen på glaslinjen är män. Glaslinjen har en fram och baksida, och de kvinnor som arbetar på linjen gör det till största delen på baksidan där arbetsuppgifterna inte är så fysiskt ansträngande och upplevs som lättare. Rotationen på linjen följer uppdelningen mellan könen.

På den nya burklinjen prövas en organisation utan lagledare för skiften. Vid de två burklinjerna (den gamla och den nya), där cirka 75 procent av personalen är kvinnor, finns inte lika stora arbetsmiljöproblem. Personalen roterar mellan alla arbetsstationer på respektive produktionslinje.

Jämställdhets- och arbetsmiljöarbete

2006 fick företaget krav från JämO på att göra en lönekartläggning. Lönekartläggningen visade inte på några osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män, men enligt företaget fanns viss könssegregering i arbetsuppgifterna, vilket man ansåg grundas på "en del fysiska och psykiska hinder" i arbetsmiljön. En generell jämställdhetspolicy för hela företaget fanns men mer konkreta, lokala jämställdhetsplaner på de olika anläggningarna saknades. Vartannat år görs en medarbetarenkät och där ingår bland annat några frågor om jämställdhet. Enkäten har genomförts tre gånger och samordnas med hjälp av företagshälsovården. Cheferna analyserar resultatet tillsammans med personalavdelningen och gör därefter en handlingsplan. Driftcheferna vid tappningen är enbart män, men ett par lagledare är kvinnor. Andelen kvinnor på högre chefsnivåer inom organisationen är större, till dessa positioner har det gjorts fler externa rekryteringar.

Driftscheferna har arbetsmiljöansvar för sina respektive områden. Vid anläggningen fanns en arbetsmiljögrupp som träffas regelbundet. Åtta arbetsplatsträffar genomförs årligen med fast agenda och då diskuteras enligt uppgift både arbetsmiljö och jämställdhet. Arbetsmiljöronder görs kontinuerligt, tidigare genomförde man även ergonomironder, men dessa upphörde då företagssköterskan slutade. Företagshälsovården är nu med på ett möte varje kvartal och informerar om till exempel nyheter i lagar och föreskrifter. Det har gjorts en hel del mätningar och riskbedömningar av arbetsmiljön genom åren och företaget har satsat mycket på att utbilda arbetsledare i bl. a. ergonomi. För arbetsmiljöåtgärder finns 1000 kr per anställd att disponera per år. Inom den budgeten kan chefen även anlita företagshälsan vid behov.

*BRC British Retail Consortium, är en standard som kräver dokumenterat godkännande för att garantera livsmedelskvalitet och – säkerhet.

Statistik – sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud etc.

Företaget föredrar att prata om frisknärvaro istället för sjukfrånvaro och det övergripande målet för år 2008 var 94,8 procent frisknärvaro. Personalavdelningen sammanställer statistiken, men därefter är det driftschefernas uppgift att se över läget för sin personal och göra en prognos, sätta upp ett mål för frisknärvaron under det kommande året samt formulera en handlingsplan. Handlingsplanen följs upp kvartalsvis tillsammans med personalavdelningen. Den totala sjukfrånvaron vid bolaget är cirka 6 – 7 procent. Vid anläggningen låg den totala sjukfrånvaron på cirka 5 procent, där de kollektivanställda har en kort sjukskrivning på 2,6 procent och långtidssjukskrivningar på 2,3 procent. Tjänstemännens sjukfrånvaro är cirka 1 procent. Statistiken bryts sedan ner till arbetslagsnivå.

För perioden januari 2006 - juni 2008 låg både glaslinjen och de båda burklinjerna under genomsnittet när det gäller frisknärvaro. För samtliga år återfinns glaslinjen bland de tre arbetsområden som har lägst frisknärvaro och de högre sjukskrivningstalen på glaslinjen kan delvis förklaras med att arbetet är fysiskt tyngre. Har man till exempel besvär med ryggen klarar man kanske inte en hel arbetsdag där utan måste sjukskriva sig. Om man har lättare arbete på någon av burklinjerna kan man arbeta trots vissa besvär.

Enligt företagets statistik över arbetsolyckor och allvarliga tillbud för perioden januari-september 2008 inträffade mer än en fjärdedel av alla inrapporterade olyckor på glaslinjen. Under den aktuella perioden rapporterades inga olyckor på de två burklinjerna. På den gamla burklinjen har man systematiskt gått igenom varje maskin och inventerat risker, bland annat genom att gå igenom tillbudsrapportering och samla ihop personalens erfarenheter. Vidare har man arbetat med TPM (Total Productive Maintenance) på burklinjerna, vilket har haft positiva bieffekter på arbetsmiljön. Man har ännu inte hunnit göra samma typ av genomgång för glaslinjen. Ett allvarligt tillbud (av totalt 18 på hela anläggningen) rapporterades på glaslinjen under perioden, inga på burklinjerna.

Intervention/aktiviteter på företaget

På företaget genomfördes sju ARIA-intervjuer med maskinoperatörer och lagledare samt en intervju med driftschefen på glaslinjen. I datainsamlingen ingick även observation av de olika arbetsstationerna. Företagets medarbetarenkät analyserades utifrån ett genusperspektiv och i relation till arbetsinnehållsanalysen.

Överlag var lagledarnas arbete friare och mer varierat än maskinoperatörernas och innefattar av naturliga skäl mer sociala interaktioner. Båda grupperna, men särskilt lagledarna, bedömdes ha relativt goda möjligheter till lärande och utveckling i arbetet. Arbetsgivaren har en uttalad ambition att personalen successivt ska lära sig nya maskiner och uppgifter. Tidspressen varierade för både lagledare och maskinoperatörer, men när det gäller tidsbundenhet var det tydligt att maskinoperatörerna vid glaslinjen i större utsträckning var bundna vid sina uppgifter. Maskinerna där är gamla och materialet som hanteras (återanvända tomglas) gör att mycket kan krångla, och man måste vara på plats för att hålla koll, lyssna på maskinerna och hantera problem som uppstår.

Glaslinjen är den äldsta produktionslinjen vid anläggningen. Maskinerna krånglar mycket och ställer höga krav på operatörerna i en redan stressig arbetssituation. Arbetet där är tyngre än på de andra linjerna, särskilt på ena sidan, ”framsidan”. Det har lett till en tydlig könssegregering eftersom man har valt att placera företrädesvis män, som man uppfattar orkar med de tyngre uppgifterna bättre, i rotation på dessa positioner. De få kvinnorna som arbetar på glaslinjen roterar i regel mellan lättare

uppgifter på ”baksidan”. Utöver de faktiska arbetsförhållandena fanns också en könsmärkning av hur man såg på de olika arbetsuppgifterna, det vill säga en uppfattning hos personalen om att vissa uppgifter ska utföras av män och inte av kvinnor. Det är svårt att lösa problemet med tunga arbetsuppgifter, och att komma tillrätta med könssegregationen, eftersom det är för trångt för att få plats med lyfthjälpmiddel som skulle underlätta vid de tyngsta momenten. Situationen bäddar för negativa effekter på flera sätt, bland annat ur ett löne- och kompetensutvecklingsperspektiv (att vara begränsad i vilka och hur många arbetsuppgifter man klarar av påverkar löneutvecklingen negativt) och ur ett arbetsmiljöperspektiv (det är bättre att rotera mellan tyngre och lättare uppgifter för att få variation och möjlighet till återhämtning).

I intervjuerna identifierades faktorer som på olika sätt utgör hinder i verksamheten. När det gäller fysiska faktorer framkom att de gamla maskinerna på glaslinjen var ett problem. På flera ställen utmed maskinerna var det trångt och svårt att arbeta ergonomiskt riktigt. I arbetet med att montera om maskinerna vid sortbyte, ingår tunga moment och personalen uppgav att det saknades lyfthjälpmiddel som kan användas där det behövs, eftersom det var för trångt.

Vid vårt besök i oktober 2008 var arbetsorganisationen på den nya burklinjen fortfarande ganska ny och inte helt etablerad. I intervjuerna framkom bland annat att arbetet på den nya linjen var mindre fysiskt belastande än på både glaslinjen och den gamla burklinjen, vilket luckrar upp eventuell könssegregering. Arbetsuppgifterna/-områdena har i praktiken utökats, det var färre operatörer som var och en ansvarade för större delar av produktionslinjen. Arbetet kan också sägas ha fått en annan karaktär jämfört med äldre produktionslinjer i och med den nya maskinparken. Bland annat innebar det mindre ”handpåläggning” och mer övervakning av processen. Förståelse för system och datorkunskaper har blivit viktigare när det gäller kompetenskraven. Det fanns heller inga lagledare i skiften på den nya burklinjen och man jobbade fortfarande med att hitta formerna för arbetet under dessa förutsättningar. Eftersom man fortfarande var i utvärderingsfasen ansåg man att det var för tidigt att dra några riktiga slutsatser om vad det innebär och vilka konsekvenserna kommer att bli.

Kommunikationen kring företagets mål fungerade bra, det fanns en hög medvetenhet om både produktions- och kvalitetsmål hos personalen. Enligt ledningen arbetade man medvetet med kommunikation kring mål, de togs upp på arbetsplatsträffar och var ständigt i fokus. Målen bryts ner och personalen kan ofta få feedback i samband med att man avslutar sitt skift.

Arbetsorganisatoriska hinder som nämndes var till exempel att överlämningar mellan skiften inte fungerade tillfredsställande. Det fanns även störningar och otydligheter i arbetsfördelningen före och efter produktionslinjerna som ansåg vara hinder, att rätt material fanns tillgängligt och att färdiga produkter transporterades vidare till lagret. Ett annat hinder som framkom var svårigheter att kombinera arbetstider och familj, förutsättningarna var desamma för alla produktionslinjer. Framst kvinnor uppgav att det finns behov att anpassa arbetstider i större utsträckning än vad som var möjligt. Detta överensstämmer med resultatet i företagets egen medarbetarenkät där nära hälften av de kollektivanställda kvinnorna svarade att de inte upplevde sig ha möjlighet att påverka sina arbetstider i den utsträckning de vill. Samtidigt angav 65 procent (av de kollektivanställda kvinnorna) att det är viktigt att kunna påverka arbetstiderna.

När det gäller andra psykosociala faktorer som på något sätt försvårar eller utgör hinder för att utföra arbetet framkom även att det fanns visst utrymme för en ”trist” attityd mot kvinnor. Det har förekommit bland annat nedsättande kommentarer om att kvinnor inte klarar jobbet lika bra som män, men det framkommer även att nya kvinnliga lagledare har bidragit till att klimatet förbättrats. I svaren på trivselenkäten fanns ett tydligt mönster; under frågeområdet ”Ledarskap” svarar de kollektivanställda kvinnorna generellt sett mer negativt än männen på i princip alla frågor (15 av 17 frågor). Skillnaden var tydlig när det gällde frågor om chefens förhållningssätt och bemötande. På

alla frågor utom en har kvinnornas medelvärde sjunkit sedan föregående mätning. Männens medelvärden har också sjunkit på nästan alla frågor, men inte lika mycket.

Återkoppling av resultat

Resultatet av kartläggningen presenterades och diskuterades vid ett besök på företaget. Produktionschefen, personalchef, personalassistent, avdelningschef och driftcheferna för glas- och burklinjerna deltog vid mötet.

Vid vårt besök i oktober 2008 var arbetsorganisationen på den nya burklinjen fortfarande ganska ny och informationen vi fick i intervjuerna väckte också en del frågor. Vid mötet diskuterades förändringar och hur organisationen fungerade. Avslutningsvis diskuterades några punkter som var intressanta för företaget att arbeta vidare med:

- *Jämställdhet, attityder, ledarskap.* Det fanns en jämställdhetspolicy på central nivå, men en mer konkret jämställdhetsplan saknas på anläggningen. I analysen av medarbetarenkäten och arbetssituationen ur ett genusperspektiv, identifierades förbättringsområden där det var angeläget att jobba mer systematiskt och effektivt med ledarskaps- och kompetensutveckling och skapa ”jämställdhetstänk” som genomsyrar verksamheten.
- *Fysisk arbetsmiljö, riskinventering.* Glaslinjen var överrepresenterad avseende arbetsskador och hade låg frisknärvaro. Enligt statistiken var arbetsplatsens utformning orsak till flertalet arbetsskador på glaslinjen.
- *Information och kommunikation.* Information och kommunikation kring vision och mål verkade fungera relativt bra. Kommunikation och informationsöverföring kopplad till det dagliga arbetet var en större utmaning.

Personaladministratören ansvarade för det fortsatta arbetet med att ta fram en handlingsplan.

Uppföljning

Vid tidpunkten för vår uppföljning något år efter var företaget mitt i en omorganisation och en del organisationsförändringar hade genomförts och andra var på gång. Under uppföljningsbesöket samtalande vi och intervjuade även enskilt ett par av driftcheferna och vår deltagare i projektet, personalassistenten.

Det framkom att handlingsplanen hade utvecklats av personalassistenten och sedan vidarebefordrats till cheferna. Driftcheferna har inte varit med om att ta fram innehållet i planen men ansvarade för att ta fram förbättringsaktiviteter. Att handlingsplanen utvecklas och styrs centralt tyckte man var bra, samtidigt som man kan se att personalavdelningens ambitioner inte alltid fungerar på golvet. ”Det är vanligt att skriva om policyn men svårare att skaffa förutsättningarna för att det fungerar” kommenterar en driftchef förändringsarbetet. Det fanns ett nära samarbete mellan driftcheferna och personalavdelningen, de diskuterade mycket och har ett stöd i varandra. Driftcheferna berättade även att de upplever starkt att deras gemensamma chef står bakom, är tydlig och tar ansvar fullt ut vid förändringsarbete.

Handlingsplanen koncentrerades främst till att förändra strukturerna för hur man följer upp och åtgärdar arbetsskador, tillbud och sjukfrånvaron. Ansvaret för dessa åtgärder låg på personalassistenten, eftersom uppföljningen av dessa uppgifter ingick i hennes arbete. När vi diskuterade hur arbetet med sjukfrånvaro och arbetsskador var tänkt att utvecklas berättade hon att man har börjat ”att se mer till det kvalitativa i sjukskrivningarna och försöka analysera mer kring

bakomliggande orsaker än att bara se på statistiken”. Statistiken säger inte allt, menar hon, utan ”den kan man läsa precis vad man vill ur”. Tidigare fokuserade man på procentsatserna utan att djupare analysera orsakerna bakom sjukfrånvaron och placera den i ett större sammanhang. Vid vår återkoppling var detta en av de åtgärder som diskuterades, att analysera sjukfrånvaro, arbetsskador och medarbetarenkäten ur ett genusperspektiv så att andra aspekter än enbart procenttal och statistik vägs in och det blir möjligt att upptäcka mönster kopplade till kön.

I de delar av handlingsplanen som inriktas på ett förbättrat ledarskap och arbetsmiljö har driftscheferna fått större ansvar. Ledarskapets roll och mellanchefernas betydelse för en mer jämställd arbetsmiljö var något som projektet lyfte fram som åtgärdsförslag. Hur kan ledarskapet utvecklas så att mer gynnsamma villkor för jämställdhet uppnås? Utgående från medarbetarenkäten har förbättringsåtgärder arbetats fram vid varje enhet i samverkan med medarbetarna. Målet var bland annat att skapa ett större engagemang hos personalen för arbetsmiljö och det låg även i linje med det arbete som pågick inom företaget med TPM (Total Productive Manufacturing) vilket inkluderar både 5S och olika förbättringsgrupper. ”Ordning och reda är nog bra”, sa en av driftscheferna, ”men det gäller att åtgärderna satsas på rätt ställe. En dålig arbetsmiljö uppvägs inte av ett mysigt fikarum”.

Projektet gav återkoppling om förbättringsområden, till exempel ett utvecklat jämställdhetsarbete och satsningar på ledarskapsutveckling och kommunikation. Bland deltagarna vid uppföljningsmötet fanns en samstämmighet kring vår analys och den problem- och orsaksbeskrivning som vi presenterade. En av driftscheferna påpekade att mycket av det som handlade om negativa attityder gentemot kvinnor i produktionen bekräftades vid de utvecklingssamtal som hade genomförts under våren strax efter vår kartläggning. Till viss del är problemet en generationsfråga, menade driftscheferna, och menar att de skönjer en förändring, där de yngre kvinnorna inte lika lätt finns sig i eller accepterar någon särbehandling. De avskräcks inte heller av tekniken, utan tar till sig nyheter och utvecklas, blir mer flexibla och användbara i produktionen. Cheferna uppfattar att de äldre (både kvinnor och män) har en mer negativ inställning till förändringar och ibland direkt motarbetar dem. Utvecklingssamtalen visade också att alla inte vill utvecklas och få utbildning eller större ansvar. Man vill hellre känna sig trygg i den arbetssituation man har. Denna problematik, som även projektet pekat på, hoppas båda driftscheferna kunna bemöta med ett engagerat och stödjande ledarskap.

De arbetsmiljöproblem och den jämställdhetsproblematik som hänger samman med de segregerade arbetsuppgifterna kommer inte att bestå i ett längre perspektiv, anser driftscheferna. Den nya tekniken som införs ställer andra krav på personalen, förutsätter att den totala arbetsstyrkan har rätt kompetens och att personalen är flexibel och kan utföra flera olika uppgifter. Det kommer att innebära att den könssegregering som finns idag kommer att luckras upp i takt med att verksamheten utvecklas. Redan nu har man ökat rotationen; personalen roterar på fler arbetsuppgifter och den utvecklingen kommer att fortsätta. Driftscheferna ser fördelar med att arbeta för en större rotation, inte bara ergonomiskt utan även om man ser till verksamhetsutveckling och delaktighet hos personalen. Det blir en större förståelse för varandras arbete. Man ser även nackdelar med att alla roterar, ingen får djupare kunskap och blir specialist på maskinen, men fördelarna överväger.

Utvecklingen på de nya linjerna har inneburit mycket datorisering. Tempot i arbetet är dubbelt så högt jämfört med de äldre maskinerna, med mycket större områden att hålla reda på för varje operatör. Övervakningsarbete kräver kunskap och förståelse från personalen, till exempel om hur styrsystem, pneumatik och fotoceller fungerar. Utvecklingen kräver utbildad personal som kan göra enklare kontroller och justeringar. Det innebär en större delaktighet i produktionsprocessen som

man hoppas även kan öka motivation och driftsäkerhet. En förutsättning för att lyckas är att personalen är engagerad och kommer med förslag på förbättringar. Alla måste bidra för att man ska uppnå målen. Driftcheferna påpekar att arbetet vid vissa äldre maskiner tidigare har varit mer statusfyllt och har gett uppmärksamhet. Detta statustänk försvinner alltmer - i takt med att nya datoriserade maskiner införs.

De pågående förändringarna i företaget visar hur verksamhetsutveckling och ny teknik kan samverka till en bättre arbetsmiljö och ökad grad av jämställdhet.

7.2 Kött- och charkuteriföretaget

Projektet har fokuserat på charkuteriavdelningen där en övergripande kartläggning av arbetsmiljö och jämställdhet gjordes. Studiens empiri var företagets statistik, observationer, Arrior med utvalda livsmedelsanställda och arbetsledare samt en jämställdhetsenkät till samtlig personal vid avdelningen. Analysen visar att det finns olika typer av hinder i arbetet för personalen, jämställdhetsarbetet är inte kommunicerat och produktionens målbild är oklar. Bland åtgärdsförslagen fanns bland annat större rotation. Uppföljningen visar att inom företaget valde man att lyssnade på de praktiska åtgärdsförslagen men att inga förändringar ännu påbörjats som bidrar till en ökad jämställdhet eller minskad könssegregeringen, förutom en arbetsorganisationsförändring på en av produktionsdelarna.

Efter diskussioner med företaget bestämdes att fokus i projektarbetet var att göra en övergripande kartläggning av arbetsmiljö och jämställdhet med utgångspunkt i arbetet med korvstoppning och paketering på charkuteriavdelningen.

Organisation, verksamhet, arbetsförhållanden

Anläggningen hade några hundra anställda vid projektstart, till största delen kollektivanställda inom produktion. Könsfördelningen varva ojämn i flera olika grupperingar. Andelen kvinnor varva större bland tjänstemännen, endast en fjärdedel av de anställda i produktionen varva kvinnor. Vid den aktuella avdelningen arbetade ungefär 100 personer och könsfördelningen varva jämn, med ungefär hälften kvinnor och hälften män. Under åren 2003-2005 halverade företaget antalet anställda och fler nedskärningar förväntades. Bortsett från uppsägningar varva personalomsättningen ganska låg.

Charkuteriavdelningen består av tre delar: beredningen (köttmassan blandas med kryddor och fett), tillverkningen (korvstoppning) och paketeringen (produkterna paketeras och lastas i backar för vidare transport). Vid beredningen arbetade endast män. Korvstoppningen i tillverkningen sköttes av både kvinnor och män. Arbetsuppgifterna varva tydligt könssegrerade; män arbetade med grovkorven och kvinnor med småkorv. Samma uppdelning återfanns på paketeringen, där män förpackade grovkorv och kvinnor småkorv. Orsaken till detta uppgavs vara att arbetet med den grövre korven är alltför tungt för kvinnor. Tillverkning och paketering av småkorv innebär även det belastande arbete men på ett annat (mer statiskt) sätt. Den fysiska arbetsmiljön kännetecknas dessutom av buller och hög ljudnivå som kräver att man arbetar med hörselkåpor. De höga hygienkraven innebär att man arbetar i skyddskläder och -skor, hårnät och att händer och skor desinficeras vid varje inpassering.

Varje del på charkuteriavdelningen hade en produktionsledare, som i sin tur hade underställda förmän. Förmännen ledde arbetslagen och ansvarade för att arbetet fungerar på linjen, både med avseende på produktion och på bemanning. På tillverkningen arbetade förmännen också i linjen,

men på paketeringen hade de enbart en administrativ roll. Personalen placerades efter veckoschema vid maskinerna. Under dagen roterade man stegvis mellan olika positioner kring samma maskin.

Arbetslagen i tillverkningsdelen skötte programmering av maskiner, påfyllning av köttmassa, korvstoppling, upphängning av korvarna på metallkäppar som placeras på ställningar (rökvagnar). Rökvagnarna rullas därefter in i röken och efter avslutad rökprocess vidare till kylrummet som skiljer tillverkning och paketering åt. På paketeringen hämtas den färdigrökta korven i kylrummet, skärs ned från käpparna och placeras på rullband som går genom maskiner där korven paketeras. Korvförpackningarna läggs sedan ned i backar som lastas på pallar. Pallarna plastas in och körs ut till lagret.

Företaget planerade för en utökad automatisering på charkuteriavdelningen för att på så sätt ”bygga bort” de tyngsta arbetsuppgifterna. Vid projektets start fanns en robot på paketeringen vars uppgift vara att flytta de tunga käpparna med rökt grovkorv från rökvagnarna till tråget där de fördelas ut på rullbandet. Under hösten 2008 planerade man också att installera robotar för att flytta fyllda backar till lastpallen.

Jämställdhets- och arbetsmiljöarbete

Det fanns en jämställdhetsplan och ett jämställdhetsavtal träffades en gång om året med de fackliga organisationerna. Utöver det bedrevs inget riktat, aktivt arbete om jämställdhet.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet baserades på kvartalsmöten där arbetsledare och skyddsombud gick igenom skyddsrondsprotokoll. Det gjordes även riktade skyddsronder och kartläggningar för hela anläggningen. Den lokala skyddskommittén träffades ett par gånger om året och det framhölls att huvudskyddsombudet var noga med att rapportera arbetsskador. Företagshälsovården har mottagning på företaget en gång i veckan. Ergonomer fanns tillgängliga ett par gånger i veckan och gick då runt i fabriken och observerade personalen och gav enkla tips och råd om hjälpmedel och redskap. Företagshälsovården har hållit en generell ergonomiutbildning för personalen och har sett till att uppvärmning och stretch fanns med på schemat. Företagshälsovården bistod även vid omplaceringar och rehabilitering.

Statistik – sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud etc.

Vid anläggningen har det tidigare varit en del problem med höga sjukskrivningstal men företaget arbetade aktivt för att sänka sjukfrånvaron. På bara några år hade man lyckats sänka korttidssjukskrivningarna från femton procent till sex procent. Företaget satsade på friskvård och var hälsodiplomerade.

För perioden 2006-2008 anmäldes 39 arbetsskador varav 24 av kvinnor. Orsaker till olyckorna var ofta brist på ordning och reda (till exempel att man halkar på korvsmet på golvet, skär sig på knivar som ligger på fel ställe etc.) eller handhavande av rökvagnar (som är tunga och trögrullade och körs på ojämnt underlag i trånga utrymmen) och maskiner (skador uppstår till exempel när man, i strid mot säkerhetsreglerna, sticker in handen i maskiner som är igång för att rätta till någonting).

Interventioner/aktiviteter på företaget

Arbetsinnehållsanalysen fokuserade på maskinoperatörer som arbetade i tillverkning och paketering. Jämställdhetsenkäten besvarades även av de anställda på beredningen, men här intervjuades ingen.

Vi gjorde ARIA-intervjuer med fyra livsmedelsarbetare, två på tillverkningen och två på paketeringen. Arbetet vid produktionslinjernas löpande band innebar generellt ett tidspressat arbete. Under produktion kan man inte gå ifrån utan att antingen stanna eller sänka hastigheten på

bandet/maskinen alternativt att någon annan skötte arbetet medan man själv var borta. Arbetet i tillverkningen var inte tidsbundet i samma utsträckning som i paketeringen. Tillverkningen styrs visserligen av en planering av vad som bör hinnas med varje arbetspass, men om man inte hinner köra klart allt under dagen går det oftast bra att fortsätta nästa dag. Paketeringen däremot, bör hinna packa alla produkter som producerats under dagen.

Informellt tillskrevs de olika delarna på charkuteriavdelningen högre eller lägre status. Beredningen, första steget i korvtillverkningsprocessen, har högst status. Där arbetade enbart män. Paketeringen har lägst status. Ibland hände det att produktionspersonal fick gå över till paketeringen och hjälpa till, men det upplevdes inte positivt. Oberoende av om man arbetar i tillverkning eller med paketering var möjligheterna begränsade att påverka, lära nytt eller att utvecklas i sin yrkesroll. Arbetet är till största delen rutinarbete.

Vid korvstopningen är arbetet uppdelat i den tyngre grovkorvstillverkningen, som utförs av män, och tillverkning av småkorv som sköts av kvinnor. Denna könssegregering i arbetsuppgifter leder till att män och kvinnor har raster separat, inte deltar i pausgymnastik tillsammans etc. vilket rimligtvis påverkar jämställdhet, delaktighet och gemenskap mellan arbetslagen negativt.

Kartläggningen visade också på att företagets vision och långsiktiga mål inte var helt kända och förankrade hos personalen i produktionen. Personalen var väl medveten om produktions- och kvalitetsmål och rutiner för detta på kort sikt, dvs. i det dagliga arbetet. Information kring mer långsiktiga mål (om bl.a. kostnader, reklamationer, frånvaro) kommuniceras främst vid de möten som produktionschefen höll ungefär en gång i kvartalet. På veckomötena som produktionsledarna höll med sin personal låg fokus oftast inte på de långsiktiga målen, utan på andra frågor. Bilden av hur det egna arbetet ingår i ett större sammanhang verkade inte vara särskilt tydlig. Känslan av sammanhang anses vara viktig för både välbefinnande och hälsa³¹. Arbetet var något av ett hantverk; man lär sig hur en bra korv ska se ut. Handen vet av erfarenhet hur en bra korv känns. Det är tyst kunskap som nås genom träning, att veta hur man ska göra och att utveckla färdighet att göra det. Att vara skicklig rent praktiskt i ett hantverk kan innebära hög status och beundran från omgivningen. Den upplevelsen förmedlades inte av personalen vid den undersökta anläggningen, troligtvis eftersom alla nått samma färdighet efter att ha arbetat länge och fått lång erfarenhet.

När vi frågade om hinder, eller sådant som man upplevde försvårade arbetet, framkom en del praktiska saker som till exempel att vissa maskiner krånglade ofta, problem med verktyg (brist på verktyg, dåliga verktyg eller att verktyg ”försvinner”, vilket sinkade arbetet vid ombyggnad av maskiner inför sortbyte) och att man på tillverkningen ofta hade brist på käppar och rökqvagnar eftersom de inte alltid kördes tillbaka från paketeringen till tillverkningen i den takt som behövdes.

Ergonomi är ett känt problemområde på företaget. Det mest belastande arbetet bedömde företagshälsovården vara paketering av småkorv, som innebar mycket småplock och många repetitiva arbetsmoment. De olika delarna inom charkuteriavdelningen samarbetade inte kring bemanning i någon större utsträckning, till exempel med arbetsrotation eller arbetsutvidgning. Den lilla rotation som arbetslaget gjorde runt sin maskin bidrog inte till att arbetsmomenten blev särskilt varierade.

Resultatet av jämställdhetsenkäten visade generellt på mycket goda resultat när det handlade om frågor om stämning, upplevd trivsel och bemötande. Många svarade däremot med alternativet ”vet

³¹ Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) *Healthy work; Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books

ej” på de frågor som handlade om jämställdhet, vilket kan tyda på att medvetenheten om hur företaget förhåller sig i jämställdhetsfrågor var ganska låg. På några frågor låg kvinnornas medelvärde tydligt lägre än männens. Dessa frågor handlade om lika möjligheter för kvinnor och män till kompetensutveckling, lika möjligheter att välja arbetsuppgifter samt att kvinnors och mäns förslag och synpunkter bemöts med samma intresse. Vid tiden för kartläggningen hade enbart män fått utbildning i att sköta de nya robotarna som installerats på paketeringen.

Återkoppling av resultat

Resultatet av kartläggningen presenterades och diskuterades vid ett möte på företaget, då personalchef, kvalitetschef, personaladministratör, produktionschef, produktionsledare från tillverkning och paketering, skyddsombud och huvudskyddsombud samt arbetsledare från expedition/lager deltog. Områden som mot bakgrund av kartläggningen var intressanta för företaget att arbeta vidare med var bland annat:

- *Kommunikation om långsiktiga mål.* Kännedom och engagemang i företagets mål på längre sikt är viktigt för att skapa en delaktighetskultur och känsla av sammanhang.
- *Jämställdhet.* Hur företaget kan arbeta med jämställdhet och kommunicera och agera för att ett ”jämställdhetstänk” ska genomsyra verksamheten.
- *Kompetensutveckling.* Det är viktigt att sträva mot en jämn könsfördelning till exempel när det gäller utbildning på att använda nya maskiner, robotar, arbetsrotation etc. Enkätresultaten tyder på att det kan finnas en skillnad mellan hur kvinnor och män uppfattar att företaget förhåller i denna fråga.
- *Arbetsrotation.* Rotation mellan mer varierande uppgifter är positivt ur ett fysiskt perspektiv och bidrar till ökad kognitiv stimulans.

Personalchefen ansvarade för att ta fram en handlingsplan för det fortsatta arbetet.

Uppföljning

Diskussionerna om projektet inleddes i en för företaget turbulent period, då man tvingades varsla och säga upp många medarbetare. Under projektperioden tillträdde dessutom en ny personalchef för anläggningen. Det innebar att vi, halvvägs in i arbetet, fick en ny kontaktperson som inte var insatt i projektet. När vi kontaktade vår kontaktperson inför vårt uppföljningsbesök meddelade vår deltagare att han numera inte längre var personalchef utan hade nya arbetsuppgifter inom företaget. Det hade även skett en omorganisation, numera var företaget funktions organiserat vilket innebar att hans efterträdare fanns på en annan ort i Sverige. Den nya personalchefen hade inte fått någon överlämning eller introduktion i projektet varför vi istället valde att ta kontakt med produktionschefen på anläggningen och de produktionsledare som deltagit i projektet, för att göra en uppföljning.

Vid uppföljningsbesöket och i samtalet med produktionschefen framkom att utifrån de åtgärdsförslag som projektet bidrog med, kom handlingsplanen till stor del att inriktas på logistikfrågor. Könsegregeringen i arbetsuppgifter och jämställdhetsarbete var ”inget som man har något större problem med”. Produktionschefen var ganska säker på att det fanns en central plan för jämställdhet, men enligt honom var det är inget som påverkar hans arbete eller hur de arbetar vid anläggningen. ”Det funkar inte med att utöka rotationen, arbetsuppgifterna är för tunga för kvinnor”. Däremot har beredningsavdelningen, som tidigare varit helt mansdominerad med hänvisning till att arbetet har varit alldeles för fysiskt tungt, anställt en kvinna. Detta har blivit

möjligt eftersom man utvecklat arbetsorganisationen och bestämt att flera ska ingå i rotationen. Då man blir flera, har man möjlighet att vara fler på de tyngre uppgifterna. Kravet på den fysiska styrkan ligger då inte hos individen utan i arbetsgruppen, vilket därmed öppnat för möjligheten att anställa kvinnor i beredningen.

Vid återkopplingen diskuterade vi kring ny teknik (till exempel robotar) som införts, och som man planerade att införa, vilka som fick utbildning för att sköta dessa maskiner - att män ofta sökte utveckling och nya arbetsuppgifter och var mer angelägna om att lära sig den nya tekniken och att kvinnor ofta stod tillbaka. Produktionschefen menade att det var något som de numera uppmärksammade och att man nu uttalat satsade på utbildning för alla.

När vi intervjuade produktionsledaren på tillverkningen fick vi en likartad bild av hur lite projektet integrerats i verksamheten. De insatser som hade gjorts efter projektet var logistiska lösningar. Bland annat har de flödesproblem som uppmärksammades åtgärdats. Handlingsplanen som tagits fram har produktionsledaren inte sett, utan hon tror att den nog mer har varit ett redskap för personalchefens planering i hans strategiska arbete.

De fysiska arbetsmiljöproblem som bidrar till belastningsskador och som vi diskuterade vid återkopplingsbesöket har delvis lösts genom att vissa moment försvunnit eller att det skett en teknikutveckling, där en robot numera utför uppgiften. Men samtidigt tycker produktionsledaren inte det ”är så underligt med en del förslitningsskador, personalomsättningen är låg och alla har jobbat länge här”. Hon menar att de gör det de kan för att förebygga t ex. försöker motverka drag i lokalen, har uppvärmning och stretchövningar under arbetstid etc. Fortfarande finns arbetsställningar som ger problem i både nacke och axlar, och så tror hon att det kommer att förbli.

Jämställdhetsarbetet är fortfarande dåligt kommunicerat och hon vet att det finns en plan, men det är inget som prioriteras eller diskuteras. Lönekartläggningen visar inte på några löneskillnader, man har lika lön vid samma arbete oavsett kön.

De båda personalcheferna har deltagit vid nätverksträffarna och vår kartläggning med återkoppling presenterades till en större grupp vid företaget. De praktiskt inriktade åtgärder som föreslogs tog företaget itu med, men i övrigt har projektet passerat omärkt förbi, utan någon förankring i verksamheten. Projektet har inte heller bidragit till någon ökad aktivitet i jämställdhetsarbete i företaget.

7.3 Färdigmatsföretaget

Företaget har genomgått en stor förändring under projektiden. Vid kartläggningen föreslogs åtgärder för att få igång ett jämställdhetsarbete men åtgärderna var även inriktade på kommunikation och information. Att tydliggöra teamledarnas roll var ett annat förslag. Vid vårt uppföljande besök hade många positiva förändringar genomförts. Den vakanta produktionschefsposten tillsattes, vilket lade ökade resurser och större fokus på produktionsprocessen och förbättringspotentialer. Samtliga åtgärdsförslag har genomförts och personalen talade i mycket positiva ordalag om det förändringsarbete som de alla deltagit i. Resultatet visar hur arbetsmiljö och jämställdhetsproblem blir lösta som en bieffekt av bättre och tydligare verksamhetsstyrning.

De senaste åren har företaget haft en kraftig tillväxt och lyckats gå från negativt till positivt resultat. Företaget har arbetat med att utveckla och expandera verksamheten, bland annat har stora insatser gjorts för att bygga upp och förbättra kvalitetsarbetet utifrån BRC-certifiering av tillverkningen.

Fabriksbyggnaden har byggts ut och produktionen har ökat och det har hänt mycket i organisationen sedan den nuvarande platschefen tillträdde för några år sedan. Ambitionen var att skapa en platt organisation med korta kommunikationsvägar. Enligt ledningen har man strävat efter att försöka bryta upp gamla strukturer, utveckla roller och stärka engagemang och delaktighet hos de anställda. Förändringarna har dock skapat oro och missnöje hos personalen och under den här perioden har relationerna mellan arbetsgivare och fack präglats av konflikter. Samarbetet med facket försämrades ytterligare när den fackliga företrädaren befordrades och fick nya (tjänstemanna)arbetsuppgifter. Hon tvingades då avsäga sig sitt fackliga uppdrag, eftersom medlemmarna förklarade att de förlorat förtroendet för henne i och med att hon ”gått över till andra sidan”. Personalsituationen kännetecknades också av att företaget har en stor andel behovsanställd personal och att många nationaliteter och språk finns representerade bland personalen.

Företaget såg projektet som ett tillfälle att få stöd i sitt utvecklingsarbete med arbetsmiljö och jämställdhet och mångfald. Det fanns även behov av att belysa rollfördelningen i verksamheten.

Organisation, verksamhet, arbetsförhållanden

Produktionsenheten har en platt organisation med cirka 45 heltidsanställda och ungefär lika många behovsanställda, som arbetar med produktion, paketering/expedition, lagerhållning och med att förbereda ingredienser till produktionen. Ledningen och administrationen utgörs av sju personer. Könsfördelningen var cirka 60 procent kvinnor och 40 procent män. Personalen bestod till stor del av unga människor, medelåldern ligger runt 30 år och personalomsättningen är låg.

Vid fyra produktionslinjer arbetar man i team med cirka sju personer, varav en har rollen som teamledare. Teamledaren arbetar till största delen med produktionsmontering liksom övrig personal, men utöver detta planerar han/hon kör-ordning vid produktionslinjen, ansvarar för att linjen fungerar både personal- och produktionsmässigt och förmedlar information från ledningen.

Vid de olika linjerna monterades och förpackades olika typer av färdigmat, som sallader och smörgåsar. Montering och förberedelserna av råvarorna sköttes till största del av kvinnlig personal. De färdiga produkterna togs om hand, packades och lastades för transport av personalen på expeditionen. På lagret för råvaror och vid expeditionen var det övervägande manlig personal. Arbetet innefattar mer tunga lyft än produktionen, men inte så mycket att det motiverar den ojämna könsfördelningen, enligt platschefen.

Personalen placerades enligt ett roterande veckoschema vid linjerna men det fanns möjlighet att byta plats och arbetsuppgift efter önskemål. Alla behärskade inte alla arbetsmoment eller maskiner så oftast tilldelades man (eller valde själv) de uppgifter som man var bäst på, även om det innebar ensidigt arbete. Montering av smörgås eller sallad gjordes efter en arbetsorder som sattes upp vid varje linje. När alla smörgåsar eller sallader av en sort var klara städades linjen, råvaror byttes och nästa order påbörjades. Kvaliteten sitter i stor utsträckning i handen och ögat hos livsmedelsarbetarna; man känner att det blir rätt mängd av varje ingrediens och ser att smörgåsen eller salladen ser bra ut. Medarbetaren sist på linjen ansvarade för att produkten håller måttet och kvalitetskoordinatören kontrollerade produktionen genom att ta slumpmässiga stickprov.

På grund av hygienkraven var arbetsmiljön kylig. Det var endast 8-10 grader i produktionslokalen och 3 grader i paketeringen. Hygienkraven innebar också att man använde skyddskläder, hårnät, skoskydd och att man desinficerade sig innan man gick in till produktionslinjerna. Vissa positioner vid produktionsbanden upplevdes som trånga, men det mest påtagliga arbetsmiljöproblemet var det höga tempot.

Jämställdhets- och arbetsmiljöarbete

Företaget hade satsat på att arbeta med kommunikation och sett över sina värderingar. Något mångfalds- och jämställdhetsarbete bedrevs inte aktivt. Arbetsmiljöarbetet var eftersatt bland annat på grund av svårigheter att samarbeta med facket. Företaget hade ett skyddsombud men arbetsmiljöarbetet var inte så väl utvecklat att man formulerat och arbetade mot arbetsmiljömål. Företagshälsovårdens ergonom hade gjort en ergonomirond, och kommit med en del förbättrings- och åtgärdsförslag. Tidigare hade företagets dåliga ekonomiska resultat gjort att man inte har kunnat investera för att förbättra arbetsmiljön, men de senaste årens positiva utveckling ger en viss handlingsfrihet. På senare år har företaget haft ambitionen att nå upp till ett slags utbildningsmässig ”miniminivå” och därför genomfört till exempel brandskyddsutbildning, hjärt- och lungräddningsutbildning och ergonomiutbildning.

Statistik – sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud etc.

Sjukfrånvaron var relativt låg, fyra och en halv procent. Vissa individer har dock betydligt högre sjukfrånvaro, framför allt korttidsfrånvaro. Företagets tolkning av sjukskrivningsstatistiken var att åtminstone en del av korttidsfrånvaron beror på låg arbetsmoral hos personalen. Personalomsättningen var låg och man hade få anmälda arbetsskador. Arbetsskaderapporteringen visade på en del klämskador och problem med hanteringen av maskiner och verktyg. Det var övervägande kvinnor som anmält arbetsskador, vilket föranledde en diskussion om rutinerna kring tillbud och arbetsskaderapportering.

Interventioner/aktiviteter på företaget

Huvuddelen av datainsamlingen utgjordes av intervjuer med åtta av de anställda, både färdigsmontörer och teamledare. I datainsamlingen ingick också en enkät om arbetsmiljö, mångfald och jämställdhet som lämnades ut till all personal. Vi tog även del av företagets statistik om sjukfrånvaro, tillbuds- och arbetsskadestatistik och observerade arbetsflödet i produktionen.

Arbetsinnehållsanalysen visade att arbetet som smörgåsmontör karaktäriseras av hög tidspress och hög tidsbundenhet. Tidspressen var speciellt påtaglig inför den transport som avgår mitt på dagen. Arbetet styrs av orderingången och det är inte möjligt att gå ifrån sin plats vid linjen utan att någon annan täcker upp. Som montör har man tillsammans med sina arbetskamrater i skiftet visst inflytande över arbetsflödet, man planerar och kan påverka vilka arbetsuppgifter som man ska utföra, men man var bunden vid linjearbetet och tidpunkterna när transporterna ska avgå. Arbetet med att montera smörgåsar innebär inte så många möjligheter att utvecklas och lära nytt. Det ingick en del lärande när nya smörgåsar och sallader ska prövas, men mycket av arbetet görs på rutin och utifrån tidigare erfarenhet. Under arbetet har man inte heller så mycket sociala kontakter, utöver med de personer som ingår i ens eget arbetslag. Kontakten med andra delar inom företaget sköts till stor del av teamledarna. Teamledarnas arbete är till stor del detsamma som montörernas, med hög tidspress och hög tidsbundenhet, men innebär även ett större ansvar och vissa utökade befogenheter. De beskriver sin arbetssituation vid intervjuerna och det framgår att det finns en stor dissonans mellan vad de faktiskt gör och vad den skrivna arbetsbeskrivningen påbjuder. De upplever också att personalen har en tydligt markerad attityd gentemot dem. Man vill inte befatta sig med något extra arbete eller utökat ansvar som skulle avlasta teamledarna. Den övriga personalen resonerar istället som så att teamledarna har fått extra lönepåslag för sin roll, och då kan de gärna få arbeta för den också.

Intervjuerna visade på hinder som försvårade arbetet. Exempelvis kan råvarorna utgöra hinder i arbetet; ingredienser saknades eller fanns inte i tillräcklig mängd för att kunna producera enligt order (beroende på fel i beställningen eller försenad leverans). Ibland hade inte ingredienser förberetts så att det passar produktionen (till exempel var det svårt att arbeta med fryst bröd).

Kvaliteten på råvarorna kunde också försvåra arbetet, till exempel att ostskivorna var svåra att få isär. Det framkom också problem med verktyg och redskap som användes i smörgås- och salladsproduktionen (brist på redskap, de tappades bort, dålig kvalitet). Personalen sade sig dessutom uppleva brist på backar och vagnar, något som både kan bero på en verklig brist i antal och på logistiken i arbetet (det vill säga de fanns inte där de behövs). Den låga temperaturen i produktionslokalen var också ett hinder för att kunna arbeta snabbt med händerna. Även bemanningen var slimmad, vilket innebar att teamledarna måste lägga tid varje morgon på att ringa in extrapersonal efter dagsbehov. Ofta lyckades man inte bemanna fullt ut, vilket påverkade både produktionen och bidrog till att arbetssituationen för den personal som arbetar upplevdes negativt. Att man ofta har ny personal och språksvårigheter kunde också försvåra arbetet.

När det gällde den fysiska arbetsmiljön var ergonomi en viktig faktor. Företaget hade engagerat företagshälsovården, och de har genomfört ergonomirond och ergonomiutbildning för personalen. Ytterligare åtgärder (som till exempel att kunna växla mellan sittande och stående arbetsställning, ombyggnationer av lokaler och löpande band) innebar investeringar som man, enligt företaget, inte har ekonomiska möjligheter att prioritera.

Vissa arbetsuppgifter vid företaget är könsmärkta. ”Flowpacken” (en maskin för att paketera smörgåsar i plastaskar) var ett exempel på en manlig arbetsuppgift medan arbetsuppgifter som diskning och ”Beata-maskinen” (paketerar trekantssmörgåsar i papperskartonger) var kvinnliga uppgifter. Detta begränsade rotationen mellan arbetsuppgifter och bidrog till monotona arbeten. Schemat för rotation på olika positioner vid banden följdes inte. Antingen valde personalen själva var de ville stå eller så placerade teamledarna ut personalen för att optimera produktionen. Resultatet blev att om man behärskade en uppgift eller maskin fick man ofta arbeta koncentrerat där för att produktionen ska flyta på och gå snabbt. Arbetet blev effektivare på kort sikt, men mer sårbart i ett längre perspektiv eftersom upplärning och vidareutveckling fick stå tillbaka. Arbetets fördelning mellan den kvinnligt dominerade produktionen och den manligt dominerade expeditionsavdelningen var också ett hinder för ett optimalt arbetsflöde.

Personalen uppgav att det finns en ”vi och dom”-känsla mellan produktion och ledning och att information och kommunikation, både mellan ledning och personal samt mellan de olika delarna i produktionen (lager, preparering, tillverkning, expedition/lager), fungerade dåligt.

I arbetsmiljöenkäten framkom dessutom att det fanns en jargong som inte uppskattades av alla. Att det talas många olika språk bland personalen har också gett upphov till spänningar och konflikter, vilket har föranlett en regel om att svenska ska vara det enda språket som används under arbetstid.

Återkoppling av resultat

Resultatet presenterades och diskuterades vid ett besök på företaget, då vi träffade platschef, personalchef, expeditionschef, kvalitetskoordinator och en teamledare. En del av det som identifierats vid genomgången av arbetsskadestatistik hade eller planerades för att åtgärdas. De hinder som arbetsinnehållsanalysen visat på diskuterades under mötet och arbetsmiljöenkätens resultat redovisades och diskuterades per fråga. Projektet identifierade därutöver några intressanta punkter att arbeta vidare med för företaget:

- *Jämställdhet*. Hur företaget kan kommunicera och agera kring jämställdhet så att ”jämställdhetstänk” genomsyrar hela verksamheten. Idag har företaget ingen jämställdhetsplan.
- *Kommunikation*. Se över den interna kommunikationen och hitta fungerande kanaler.

- *Teamledarnas roll.* Mellancheffsnivån behöver tydliggöras beträffande både ansvar och befogenheter.

Platschefen och kvalitetskoordinatören ansvarade för att en handlingsplan för fortsatt arbete togs fram.

Uppföljning

Vid tiden för uppföljningsbesöket hade stora förändringar skett vid företaget. Den nye produktionschefen, kvalitetskoordinatören, platschefen och en teamledare intervjuades.

Produktionschefen började på företaget efter kartläggningen. I intervjuerna framkom att han fyllde de luckor i ledarskapet som saknats. Bland annat lade han större vikt vid ”de mjuka delarna” av ledarskapet, vilket skapade en bättre balans med det ”råa management-tänket” som tidigare präglade företaget. Företaget hade satsat på utbildning och individuell utveckling inom ledarskap och kommunikation. Ledande befattningar har fått tillgång till en professionell coach och fått individuell coaching. Mötesstrukturen hade utvecklats, fler möten inom ledningen (i olika konstellationer) och regelbundna uppföljningsmöten med personalen där ledningen rapporterade om företagets produktion och resultat. Skrivtavlor hade införts där personalen kan notera synpunkter, problem och förslag. Produktionschefen ansvarade för att fånga upp det som skrivs, ta upp det i ledningen och återkoppla till personalen. Tillbudsrapporteringen hade förbättrats, bättre kvalitet på rapporterna.

Serviceteam till linjen hade byggts upp, där extra personalresurser roterar runt och fungerar som stöd till monteringspersonal. De börjar lite tidigare än övrig personal och ansvarar för att iordningsställa och slutar lite senare för att städa och plocka undan. Kompensationen ges i kortare arbetstid på fredag. Denna extraresurs har bl.a. bidragit till att det är mer ordning, mer hjälp att få under produktion och lättare att fixa problem som uppstår. En verktygsvagn har utvecklats gemensamt, vilket bidragit till att personalen lättare kan hålla ordning på verktygen.

Överhuvudtaget hade kommunikationen förbättrats, personalen upplevde att ledningen förklarar bättre vad det handlar om. Målbilderna är tydligare och kontakten mellan ledning och produktion hade förbättrats avsevärt genom produktionschefens närvaro i produktionen.

Något som också haft betydelse för den förbättrade interna kommunikationen, var att teamledarnas roll har utvecklats. Ambitionen var att göra rollen tydligare, få teamledarna att fungera som en tydlig kommunikationskanal mellan personal och ledning samt att nå acceptans för teamledarrollen i personalgruppen. Numera samarbetar även teamledarna mer och hjälper varandra. Varje arbetsdag inleds med ett morgonmöte. Därefter återkopplar teamledarna direkt till sin grupp och bidrar på så sätt till en ökad delaktighet och större ansvarskänsla. Produktionsflödet, hade setts över och utvecklats, vilket har medfört förbättringar med avseende både på produktivitet och arbetsmiljö med mindre stress.

Arbetsmiljön hade förbättrats då ventilationen i byggnaden åter igen inspekterades och visade på felaktigheter i fläktsystemet. Dessa är åtgärdade och klimatet avsevärt förbättrat. En del maskinförbättringar hade genomförts sedan vårt återkopplingsbesök. Numera kan ingen i personalen välja arbetsuppgifter eller om man vill gå på nödvändig utbildning. Nu var det tydligt uttalat att ALLA ska lära sig och ALLA ska kunna. Möjligheterna med serviceteamet innebar även att det fanns utrymme för personalen att få den tid man behövde för att lära sig. Den tidigare tendens som fanns att personalen inte gärna hjälpte varandra eller inte gjorde något extra motverkas nu tydligt ifrån produktionschefen. Alla SKA hjälpas åt.

Det förändringsarbete som har påbörjats vid färdigmatsföretaget har inspiration i tankarna om lean. Produktionschefen är tydlig med att påpeka att han använder idéerna, men att det handlar om att omforma dessa så att verksamhetsstyrningen blir optimal för de lokala förutsättningar som företaget har. Med relativt små medel och förändringar har produktionen ökat markant och man har bättre ordning och reda. Dessa förändringar har även minskat stressen och ökat trivseln hos personalen.

7.4 Processindustriföretaget

Företaget har observerat att kvinnor inte stannar kvar vid en avdelning, som beskrivs som en "processaggressiv miljö" det vill säga frätande råvaror används vid tillverkningsstegen. Studien visar på det förekommit en trist attityd gentemot kvinnor, avsaknad av omklädningsrum vilket försvårar närvaro vid skiftöverlämningar etc. Företaget valde att inte göra något åt de åtgärdsförslag projektet föreslår under projektperioden. Avdelningschefen har tagit initiativ till organisationsförändringar och utsett en teamledare i varje skift, för att på så sätt öka informationsflödet till sig själv, men även mellan skiften.

När företaget våren 2008 skulle genomföra en lönekartläggning väcktes frågan om varför en av avdelningarna, där man tillverkade själva läkemedelssubstansen, nästan enbart hade manlig personal. Könsfördelningen på de övriga avdelningarna (tablettslagning och paketering) var relativt jämn. Ungefär samtidigt fick ekonomichefen på företaget information om IVL:s projekt genom Industri- och Kemigruppen, och såg då en möjlighet att närmare studera kvinnors arbetsförhållanden på den aktuella avdelningen. Företagets ambition var att på sikt få en jämnare könsfördelning på avdelningen, det vill säga att anställa kvinnor och få dem att stanna kvar i verksamheten. Det fåtal kvinnor som anställdes som processoperatörer på tillverkningsavdelningen genom åren har inte stannat särskilt länge vilket ansågs vara ett problem, bland annat för att det är en stor investering att lära upp personal på alla arbetsmoment. Sammanlagt har tre kvinnor arbetat på avdelningen, men bara en kvinna i taget. Frågeställningarna handlade om huruvida det var något i själva arbetet som inte var anpassat för kvinnor, eller utgör problem särskilt för kvinnor, och vilka åtgärder som skulle behöva vidtas för att bryta mansdominansen.

Organisation, verksamhet, arbetsförhållanden

Anläggningen hade 170 anställda med en relativ jämn fördelning mellan kvinnor och män. På den aktuella avdelningen arbetade cirka 30 personer. I tillverkningen fanns ett tjugotal processoperatörer fördelade på fem skift och de flesta har arbetat länge, en del uppåt 30 år. Dessutom fanns på avdelningen en produktionsledare, två kvalitetssamordnare och en avdelningschef. De enda kvinnorna var avdelningschefen och en av kvalitetssamordnarna.

Fabriksmiljön på tillverkningsavdelningen beskrevs som "processaggressiv". Vistelse i lokalerna krävde skyddskläder och annan personlig skyddsutrustning i form av bland annat skyddsglasögon. Man hanterade olika farliga kemikalier i stora mängder, det var bullrigt och läkemedlet är starkt gulfärgat. Det förekom en del tunga arbetsmoment men det fanns tillgång till hjälpmedel. Produktionen löpte dygnet runt året runt med undantag av fyra veckor på sommaren, då verksamheten står still för att mer omfattande underhåll ska kunna utföras. Varje skift var tolv timmar långt och varje skiftcykel var fem veckor. Det innebar att en processoperatör under en femveckorsperiod arbetade sju dagpass och sju nattpass. I intervjuerna framkom att det var ganska vanligt med övertidsarbete eftersom man brukade ställa upp för varandra i skiften och arbeta extra pass när man egentligen är ledig, om det behövs.

I tillverkningen fanns fyra arbetsstationer och man roterade inom arbetslaget. Det krävdes egentligen ingen särskild eller högre utbildning för jobbet som processoperatör, kvalifikationerna skaffade man sig genom internutbildning. Det tog relativt lång tid att lära upp nya medarbetare. Vid nyanställning jobbade man dubbelt med en handledare i flera månader och utbildningsperioden avslutades med ett skriftligt kunskapstest. Samma procedur upprepades för var och en av de fyra arbetsstationerna.

Överlag gick produktionen på avdelningen bra. Utvecklingsarbetet på avdelningen bestod i stor utsträckning i att undersöka hur processen kan effektiviseras ytterligare, till exempel genom att öka fyllningsgraden i kärnen.

Jämställdhets- och arbetsmiljö

Företaget har en mångfalds- och jämställdhetspolicy som tagits fram av personalavdelningen, men på avdelningen har det, enligt avdelningschefen, aldrig bedrivits något aktivt arbete kring jämställdhetsfrågor. Arbetsmiljöarbetet kring den fysiska arbetsmiljön var relativt väl utvecklat, eftersom verksamheten omfattar en del farliga ämnen där hanteringen ställer en del arbetsmiljökrav. Det fanns arbetsmiljögrupper inom företaget där bl.a. skyddsombud och miljösamordnaren ingick. Vid träffarna diskuterades sjukfrånvaro, tillbud och verksamhetsplan. Varje avdelning hade formulerat arbetsmiljömål som följts upp av arbetsmiljögrupperna och skyddsronder genomförs regelbundet.

Statistik – sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud etc.

Sjukfrånvaron och antalet anmälda arbetsskador var låga. Det skrevs en del tillbudsrapporter, till exempel när någon halkat eller bränt sig men avdelningschefen misstänkte att det fanns ett stort mörkertal, det vill säga att det inträffar många tillbud som inte rapporteras. Personalomsättningen var låg – på gott och ont – men man planerade för en del pensionsavgångar de närmaste åren.

Intervention/aktiviteter på företaget

Huvuddelen av datainsamlingen utgjordes genom intervjuer med processoperatörer ur olika skift, telefonintervjuer med två av de kvinnor som tidigare arbetat på avdelningen och intervjuer med avdelningschefen.

För arbetsinnehållsanalysen genomfördes intervjuer med fyra processoperatörer.

Intervjupersonerna valdes ut och tillfrågades av avdelningschefen och representerade fyra av de fem skiften. En respondent var fackrepresentant och en annan var skyddsombud. ARIA-intervjuerna kompletterades med frågor om jämställdhet, som hämtades ur jämställdhetsenkäten som ingick i projektets metodbatteri. Telefonintervjuer gjordes med två av de tre tidigare anställda kvinnorna. Dessa kvinnor hade arbetat på avdelningen vid olika tidpunkter, men båda var anställda ungefär två år innan de på eget initiativ sade upp sig. Deras beskrivningar och erfarenheter av arbetet och arbetsmiljön på avdelningen väl stämde överens.

I datainsamlingen ingick också observation för att få förståelse för miljön, produktionsprocessen och arbetsstationerna. Uppgifter om sjukfrånvaro, tillbuds- och arbetsskadestatistik etc. inhämtades främst via intervjuer. Under projektperioden genomfördes en arbetsmiljöenkät på hela företaget och resultatet av den ingick också i datamaterialet.

Arbetsinnehållsanalysen visade att arbetet som processoperatör karaktäriserades av måttlig/varierande tidspress men hög tidsbundenhet, det vill säga hur tidspressat arbetet var varierar under skiftet (med processen) och mellan arbetsstationerna. Vid vissa moment var det inte möjligt att gå ifrån utan att någon annan täcker upp, men andra perioder var det möjligt att ta paus utan att processen påverkas. Arbetet styrdes av den process man har i uppgift att sköta och

övervaka, vilket gav en hög tidsbundenhet. I delar av processen fanns dock visst utrymme för när uppgifter utförs. Som processoperatör har man tillsammans med sina arbetskamrater i skiftet visst inflytande över planeringen av arbetspasset; vilka arbetsuppgifter som ska utföras och ungefär när i tiden de ska göras ligger fast, men vem som gör vad och kanske i vilken ordning kan planeras inom skiftet.

Arbetet som processoperatör innebar relativt bra möjligheter till lärande och utveckling i jobbet. Inledningsvis var utveckling inbyggt i arbetet, eftersom det ingick för nyanställda att successivt lära sig de olika arbetsstationerna. Mycket av arbetet byggde dock på rutin och erfarenhet. Men även de som har arbetat länge uttryckte att det då och då dyker upp nya situationer och problem som de inte har hanterat tidigare, vilket gav möjlighet till lärande och problemlösning.

När det gällde sociala interaktioner bedömdes arbetet som extremt, vilket kan få både positiva och negativa effekter. Under de långa arbetspassen interagerade processoperatörerna oftast enbart med den lilla grupp som utgjordes av det egna skiftet. Kontakten med de andra skiften, administrativ personal på avdelningen och med andra avdelningar var mycket begränsad. Det ledde till slutna grupper, där ledningens insyn och möjlighet att fånga upp och hantera problem var begränsad. Det skapade även en ”vi och dom”-känsla. Som individ var man beroende av att relationerna med arbetskamraterna i samma skift fungerar väl. När relationerna fungerar bra finns det många exempel på att man har stort utbyte av varandra även privat, vilket de flesta ser som en tillgång eftersom skiftgången gör det svårare att upprätthålla ett socialt umgänge med andra som arbetar vanliga kontorstider.

På företaget i allmänhet och på den aktuella avdelningen i synnerhet finns en uppfattning om att miljön på avdelningen är ”aggressiv” och att den inte passade eller var attraktiv, för kvinnor. Samtidigt uppgav samtliga intervjuade (processoperatörer och de kvinnor som tidigare jobbat på avdelningen) att det egentligen inte var något i själva arbetet som inte kvinnor kan utföra lika bra som män, förutsatt att de har rätt utbildning och kompetens. I arbetet som processoperatör förekom visserligen en del arbetsuppgifter som innebar tunga lyft, vridmoment och där utrustning var placerad så högt att det kan vara svårt att nå upp (till exempel tunga säckar med kemikalier, stora lock, bultar som ska dras åt eller lossas). Men det finns både tillgång till tekniska hjälpmedel och möjlighet att planera arbetet så att personalen i skiftlaget hjälptes åt med tunga moment.

Vid analys av intervjumaterialet framkom faktorer som utgör hinder eller försvårar arbetet för personalen, i synnerhet för kvinnlig personal. Dessa faktorer bidrog till att avdelningen inte framstår som en attraktiv arbetsplats för kvinnor. När det gäller fysiska faktorer var främst bristen på omklädningsrum ett reellt problem för kvinnlig personal på avdelningen. Arbetet kräver skyddskläder, men i anslutning till avdelningen finns bara ett enda omklädningsrum som i dagsläget utnyttjas av den manliga personalen. Företaget hyr lokalerna av ett annat företag och det innebar en begränsning i vilka utrymmen man kunde använda. Att bygga om eller anpassa det befintliga omklädningsrummet bedömdes inte som en framkomlig väg. Under de perioder som det fanns kvinnliga anställda på avdelningen erbjöds istället dusch- och omklädningsmöjligheter i en annan byggnad en bit bort. Det medförde dock att kvinnorna ofta missade information vid skiftöverlämningar etc. I realiteten innebar det att de inte kunde sköta jobbet på samma villkor som manlig personal.

Arbetets organisation och speciellt arbetstiderna och skiftgången kan utgöra problem för både kvinnor och män. Många av processoperatörerna på avdelningen hade arbetat länge och trivdes bra med arbetstiderna. Samtidigt framkom det i intervjuerna att en del upplevde skiftgången alltmer påfrestande med stigande ålder. Det blir svårare att ställa om från dag till natt ju äldre man blir. Intervjupersonerna berättade också om svårigheter att kombinera skiftarbete med familj och annat

socialt umgänge. Statistiskt sett har kvinnor fortfarande det största ansvaret för hem och familj, vilket bland annat innebär att de utför en större del obetalt arbete i hemmet och tar ut en större andel av föräldrapenningen. Det kan göra det ännu svårare att pussla ihop en tillvaro med mycket långa arbetspass och skiftgång.

I intervjuerna uppgav de båda kvinnorna som arbetat på avdelningen att de upplevt en uttalat negativ attityd mot kvinnor bland delar av den manliga personalen. Det tog sig uttryck främst i form av kommentarer som anspelade på kön på ett kränkande sätt. Båda kvinnorna var dock nogga med att påpeka att de trivts bra med kollegerna i det egna skiftet. Samtidigt uppgav de att de undvek att jobba extrapass för att inte behöva arbeta i andra skift än sitt eget, trots att hanteringen av frånvaro på avdelningen byggde på att ordinarie personal som inte var schemalagd hoppade in och vikarierade för den som var borta. Kvinnorna uppgav olika anledningar till att de slutade på företaget (studier, annat arbete), men båda angav att den negativa attityden mot kvinnor var en bidragande orsak till att de sökte sig bort från avdelningen.

Återkoppling av resultat

Resultatet presenterades och diskuterades vid ett besök på företaget, då vi träffade ekonomichefen på företaget och avdelningschefen. Projektet identifierade några intressanta punkter att arbeta vidare med för företaget:

- *Negativ attityd mot kvinnor.* När det gäller attityder på en arbetsplats handlar det om att arbeta på flera nivåer. I vissa fall kan det innebära ren konfliktlösning mellan två eller flera individer kopplat till någon specifik incident. Det är viktigt att skapa strategier för att tydligt markera vad som är acceptabelt beteende (fysiskt och verbalt) på arbetsplatsen. Långsiktigt arbete med normer och värderingar, i syfte att skapa ett klimat som fungerar för alla (oavsett kön, ålder, etnicitet etc.) är också ett sätt att påverka attityder.
- *Jämställdhet – ur flera perspektiv.* Exempelvis ordna likvärdiga alternativ för omklädning för kvinnor och män på avdelningen. Initiera ett aktivt, integrerat jämställdhetsarbete – hur åstadkommer man ett ”jämställdhetstänk” som genomsyrar den dagliga verksamheten?
- *Arbetsorganisation.* Åtgärder som möjliggör rotation mellan skiften och en ”öppnare” arbetsorganisation kan få positiva effekter på flera sätt, till exempel med avseende på kompetensnivå, arbetsklimat och flexibilitet.

Ekonomichefen ansvarade för det fortsatta arbetet med att ta fram en handlingsplan. Någon särskild handlingsplan för avdelningen utvecklades inte, utan istället presenterades en mer generell handlingsplan för hela företaget.

Uppföljning

Vid vårt uppföljande besök vid företaget träffade vi ekonomichef och avdelningschefen. Några större förändringar i arbetsförhållandena initierade av projektet har inte skett. Att förändringsarbete generellt sett går långsamt vid företaget förklarade ekonomichefen beror på den låga personalomsättningen som gör att nya idéer inte kommer in i organisationen. Han menade också att det fanns en tröghet inför förändringar som kan kopplas till ledningssystemet och de certifieringar som företaget har krav på sig att inneha.

Resultaten från projektets kartläggning hade inte integrerats i den övriga verksamheten utan enbart varit ett underlag för avdelningens interna arbete. Avdelningschefen hade funderat och utifrån vår analys börjat bearbeta skiften genom att starta en diskussion om att ändra organisationen och

tillsätta teamledare. Avdelningschefen menade att förändringen behövdes för att få den tydligare kommunikationslänk till skiftlagen som vi pekat på som förbättringsförslag vid vår återkoppling. Hon tror att det bidrar till en bättre funktion i produktionen och att hon på ett bättre sätt kan få kännedom om avvikelser och brus som uppkommer i arbetet. Idag löser skiften mycket själva och sprider inte kunskapen sinsemellan. Den nya arbetsformen som även innebär en omfördelning av hur man sköter process-övervakningen har diskuterats under utbildningsdagar och initialt har ledningen mött en del motstånd från personalen. Vid vårt besök trodde avdelningschefen emellertid att inställningen hunnit förändras en del. Skiften har insett att det finns ett stort utrymme kvar för dem att efter egna önskemål anpassa arbetssättet till den nya ordningen. Avdelningschefens ambition var att med hjälp av de nya teamledarna bättre ta tillvara det som är bra i respektive grupp och optimera arbetssätten, samtidigt som hon förbättrar dialogen och utbytet mellan skiften*.

Skiftlagen hade arbetat länge tillsammans, vilket kan vara en bidragande orsak till de problem med negativ attityd mot kvinnor som vi diskuterade vid återkopplingen, enligt avdelningschefen. Avdelningschefen menade att skiften har en ”viss nivå” på jargongen inom gruppen men att ”ingen drabbas utåt”. Hon ansåg sig inte heller ha tid eller möjlighet att prioritera att arbeta mer med de psykosociala arbetsmiljöfrågorna på sin avdelning. Enligt företaget arbetar man kontinuerligt med dessa frågor i organisationen. Avdelningen saknade dock fortfarande omklädningsrum för kvinnlig personal men var vid tiden för uppföljningen, enligt avdelningschefen, inte någon prioriterad fråga.

* Organisationsförändringarna genomfördes efter projektperioden och rollerna är under utveckling. Olika skiftlag har kommit olika långt med kommunikationsöverföringen. Någon rotation mellan skiften har ännu inte införts.

7.5 Tvätteriet

Efter en långdragen uppstart av projektet gjordes kartläggningen vid företaget och den visade på att det fanns en tydlig könssegregering och en del ergonomiskt problematiska arbetsstationer. Åtgärdsförslagen handlar om både ergonomiska förbättringar, ökad rotation och kommunikationsförbättringar. Vid uppföljningsbesöket var företaget mitt i en omorganisation men visade ändå på ett stort påbörjat förändringsarbete kring flera av projektets föreslagna åtgärds punkter.

Processen att få med företaget i projektet var långdragen. Den första kontakten togs våren 2008, men arbetet med kartläggningen kunde inte påbörjas förrän ett år senare. Fördröjningen berodde på förändringar i företagets verksamhet. Tvätteriet stod inför att etablera en ny, stor kund vilket tog mycket resurser i anspråk och man fick nyanställa personal. Därefter genomfördes en mindre omorganisation och anläggningen fick en ny platschef vilket även innebar en ny kontaktperson för projektet. År 2007 gjorde företaget en satsning för att stärka företagskulturen och skapa engagemang och delaktighet bland personalen. År 2009 planerade man en nystart för detta interna projekt och företagets intention var att IVL:s projekt skulle kunna bidra till detta.

Den allmänna uppfattningen var att arbetet på tvätteriet förr eller senare gav ergonomiska problem eftersom det innehöll många belastande moment. På några av de andra anläggningarna hade man genomfört ergonomikurser med bra resultat. Personalen upplevde det mycket positivt att få mer kunskap om att ganska små förändringar i arbetssätt kan ge bra effekter. Tyngdpunkten i projektet kom därför att ligga på ergonomisk analys av några utvalda moment i verksamheten.

Organisation, verksamhet och arbetsförhållanden

Företaget hade vid projektstart drygt 30 anställda (under projektperioden anställdes ytterligare 20 personer). Personalen bestod till större delen av kvinnor, men 40-45 procent var män. Till

anläggningen anlände tvätten i säckar lastade i höga gallervagnar. Vagnarna rullades in från lastkajen där man klippte upp säckarna och skakade ut tvätten på ett rullband (tömning) för vidare transport till sorteringen. Vid tömningen arbetade endast män. Arbetet med att sortera tvätten gjordes av ett tiotal medarbetare, både män och kvinnor. De sorterade textilierna hamnade i stora säckar som transporteras via ett automatiskt linbanesystem till maskinerna på tvättavdelningen. Tvättmaskinerna sköttes enbart av män, förutom fintvätten där en kvinna arbetade. Efter tvätt och centrifugering fördelades tvätten i stora kar på hjul, som rullades till manglings- och galgningsstationerna. Vid manglarna och galgningen arbetade övervägande kvinnor. Lakan, örngott handdukar etc. placerades på mangelbordet eller hängdes upp för att manglas. Plagg som skjortor, byxor och rockar monterades på galge för att därefter transporteras via linbanesystem genom maskinerna för efterbehandling. De vikta textilierna hamnade sedan hos packning/buffert där både män och kvinnor arbetade med att sortera och lasta tvätten i gallervagnar. Företaget hade egen transportavdelning med fem chaufförer. Platschefen hade fem gruppchefer (två kvinnor) i sin organisation varav tre arbetade i produktionen.

Man arbetade dagtid, och med hjälp av TimeCare la personalen in sina önskemål om arbetstider. Arbetet vid många arbetsstationer var fysiskt ansträngande. Rotation skedde företrädesvis på olika positioner vid en och samma arbetsstation. Personalomsättningen var låg och det fanns en vikariepool bestående av arbetslösa och studenter som anlätades. I personalgruppen fanns många etniciteter representerade och språksvårigheter gjorde det svårt för en del att förstå muntliga och skriftliga instruktioner och hantera datorprogram vid vissa arbetsstationer.

Jämställdhets- och arbetsmiljöarbete

Enligt företaget hade man knappt något jämställdhetsarbete alls fram tills för ett par år sedan. År 2008 gjordes en lönekartläggning, vilket föranledde vissa justeringar av löner. Det fanns en jämställdhetsgrupp där bland annat personalchef och en facklig representant ingick, men gruppen var inte aktiv. Det fanns en jämställdhetspolicy som tagits fram i samarbete med facket, men ingen handlingsplan för att arbeta aktivt med jämställdhet. Resultatet av den senaste medarbetarenkäten visade att den upplevda diskriminering hade minskat sedan förra enkäten (som genomfördes två år tidigare).

Arbetsmiljöarbetet var inte särskilt utvecklat, skyddsronder genomfördes visserligen men arbetsgivaren ansåg att de skulle kunna struktureras bättre. Arbetsplatsträffar i arbetsgrupperna genomfördes en gång i månaden, då diskuterades bland annat ekonomi och arbetsmiljö. Ett informationsblad delades ut och varannan månad gav platschefen muntlig information om ekonomiska nyckeltal och andra frågor på lunchrasten. Företaget samarbetade med företagshälsovården om rehabilitering. Ungefär varannan månad stämde företagssköterskan och platschefen av aktuella fall. Ergonomerna vid företagshälsovården hade gjort arbetsplatsbedömningar, och man köpte sjuk- och friskanmälningstjänst, som förutom rådgivning till de anställda även genererade statistik och information till cheferna. År 2005 genomfördes en medarbetarenkät på företaget med fokus på arbetsmiljö och trivsel. Efteråt togs värdeord fram och 2007 initierades ett internt projekt, en satsning som syftade till att bygga en gemensam värdegrund och levande företagskultur.

Statistik – sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud etc.

Företaget kände till att det fanns en belastningsproblematik i flera grupper på företaget. Belastningen skilde mellan arbetsuppgifter, vissa innebar korta men tunga moment. Andra arbetsuppgifter var inte så tunga men belastningen pågick under längre tid. Sjukskrivningarna låg på en ganska låg nivå. Två personer var långtidssjukskrivna och några få anställda var i rehabilitering.

För perioden 2008-2009 fanns inga tillbudsrapporter men en arbetsskadeanmälan som gällde en olycka. Enligt platschefen fungerade rutinerna för rapportering av både tillbud och skador bra.

Intervention/aktiviteter på företaget

Huvuddelen av datainsamlingen vid företaget gjordes med hjälp av VIDAR-filmning. I samband med filmningen intervjuades medarbetaren med ARIA och kompletterande frågor ställdes om jämställdhet. Fem ARIA-intervjuer gjordes med tvättbiträden på de fyra arbetsstationerna tömning, galgning, mangling (en intervju per station), och packning/buffert (två intervjuer). Hela arbetsflödet observerades vid en rundvandring, projektarbetet begränsades till arbetsstationerna sortering, tömning och mangling samt packning/buffert.

Det fanns skillnader i de olika arbetsmomenten, men överlag bedömdes arbetet som måttligt tidspressat. Vid de flesta arbetsstationerna kunde man gå ifrån utan att någon annan behövde täcka upp eller att man måste arbeta igen senare. Arbetet var även måttligt tidsbundet, processerna ska övervakas men det fanns en viss frihet. Däremot var möjligheten att påverka arbetet begränsad. Man kan bestämma hur man jobbar inom vissa ramar. Vid stationerna tömning och buffert var det rörliga arbeten, som även krävde planering och problemlösning. Vid galgning och mangling var arbetet mer stillastående, repetitivt och med monotona rörelser; mycket ”småplock” som till exempel att knäppa knappar i skjortor. Möjligheterna till lärande och utveckling var ganska små.

Det fanns viss könssegregering i arbetsuppgifter på tvätteriet, det vill säga att kvinnor och män gjorde olika saker. Mer rörliga och varierande arbeten innehades i större utsträckning av män (sköta tvättmaskinerna, tömning och packning/buffert), medan kvinnorna ofta utförde mer statiska och monotona uppgifter (mangling, galgning).

I intervjuerna identifierades faktorer som på olika sätt utgjorde hinder i verksamheten. Exempel på fysiska faktorer var frekventa maskinstopp och svårkörda gallervagnar, felsorterad tvätt (som ger merarbete), tvätten kunde vara för blöt när den kom till manglings- och galgningsstationerna vilket gjorde den onödigt tungarbetad, bristande ventilation, inomhustemperatur (för hög på sommaren, för låg på vintern), trånga lokaler. Bland arbetsorganisatoriska och psykosociala faktorer nämndes att språksvårigheter skapar friktion i arbetet på olika sätt: alla kan inte svenska tillräckligt bra för att hantera datorprogram eller läsa instruktioner vilket påverkade möjligheterna till rotation samt att information och anvisningar uppfattades olika och respekterades inte av alla vilket gav spänningar i arbetsgruppen. Dessutom framkom att information och kommunikation från ledningen inte upplevdes som tillfredsställande

Arbetsinnehållsanalysen visade att det verkade finnas en relativt hög medvetenhet om verksamhetens mål på kort sikt bland personalen. När det gällde kvalitet framhölls att man bygger upp en färdighet efterhand (till exempel man lär sig se vilka fläckar som inte går att få bort). Kunskapen om de mer långsiktiga målen var inte lika god. En orsak kan vara att företaget var beroende av hur avtalen med kunderna löpte. Det kan vara svårt att sätta långsiktiga mål eftersom man inte vet vad som händer när avtal upphör. Kunskapen påverkades också av hur ledningen kommunicerar kring långsiktiga mål.

Ergonomisk bedömning med hjälp av videoverktyget VIDAR genomfördes vid fyra arbetsstationer: tömning, galgning, mangling, samt packning/buffert. VIDAR-metoden innebär att personen filmas när han eller hon utför arbetsuppgiften, därefter tittar man på filmen tillsammans och noterar vilka rörelser som känns belastande. Arbetsmomenten färgklassificeras med avseende på risknivåer: grönt (låg risk för belastningsproblem, i princip acceptabelt för alla arbetstagare), gult (förhöjd risk som bör utredas närmare och troligen åtgärdas) och rött (hög risk för arbetsskador, kräver direkta åtgärder). Sammanfattningsvis resulterade VIDAR-filmningen i följande bedömningar:

- Tömning – delar av arbetet utfördes med vriden kropp. Personen måste sträcka ut armen långt uppåt för att nå en tång att klippa upp tvättsäckarna med. Tången hänger i en vajer över huvudhöjd och måste även föras tillbaka efter klipp (om den släpps direkt kommer den i svängning och man riskerar att få ett slag i huvudet). Sträckrörelsen måste alltså utföras två gången för varje tvättsäck. Arbetscykeln bedömdes som gul, men de särskilt belastande momenten (sträckningen efter tången, den vridna drag- och lyftrörelsen för att få säcken ur gallervagnen och den tunga hanteringen av gallervagnar fulla med tvättsäckar) bedömdes som röda.
- Galgning – arbetet var ensidigt med repetitiva rörelser och begränsade variationsmöjligheter. Arbetsinnehållet bedömdes som rött om galgning var det enda arbetsmoment som utfördes, men gult i de fall då rotation förekom, till uppgifter med andra kroppsrörelser och utökad kognitiv stimulans.
- Mangling – arbetet var ensidigt med repetitiva rörelser och begränsade variationsmöjligheter. Rotation på olika positioner kring mangeln gav viss, men inte tillräcklig, variation i arbetsställningarna. Arbetet som helhet klassades som rött.
- Packning/buffert – rörligt, omväxlande arbete, vilket innebar ett variationsrikt rörelsemönster för kroppen. Goda möjligheter till egen planering och beslut om hur man lägger upp sitt arbete. Arbetet klassades som grönt.

Återkoppling av resultat

Återkoppling av resultaten från kartläggningen gavs till platschefen och en av förmännen vid ett besök på företaget. Personalchefen hade planerat att delta, men fick förhinder. Resultaten presenterades och diskuterades. Avslutningsvis presenterades några punkter som bedömdes vara intressanta för företaget att arbeta vidare med:

- *Resultatet av den ergonomiska kartläggningen.* För några av de arbetsuppgifter som kartlades behöver åtgärder vidtas. Dessutom framkom att personalen saknar tillräcklig kunskap för att kunna arbeta ergonomiskt riktigt.
- *Arbetsrotation.* Ett mer variationsrikt arbete borde eftersträvas, både ur belastningssynpunkt men även med avseende på den kognitiva stimulansen i arbetet. En mer utbyggd rotation kan även motverka könssegregeringen.
- *Kommunikation.* Det är viktigt att hitta fler fungerande kanaler för intern information och kommunikation, särskilt med tanke på att delar av personalen har svårt med svenska språket.
- *Arbetsmiljöarbete.* Det viktigt att de fackliga företrädarna både har tillräcklig kunskap och engagemang för att driva de frågor som ryms inom deras uppdrag (till exempel skyddsronder) och att klimatet är sådant att de vågar ta upp och diskutera problem med arbetsgivaren.
- *Jämställdhetsarbete.* Det finns en jämställdhetspolicy, men ingen konkret handlingsplan med specificerade åtgärder, ansvariga och tidsplan.

Platschefen ansvarade för det fortsatta arbetet med att ta fram en handlingsplan.

Uppföljning

Vid uppföljningsbesöket fick vi enbart tillfälle att prata med platschefen. Han berättade om den förändring och omorganisering som företaget var mitt i, där mycket var på gång med ökat fokus på arbetet kring lean och 5S. En ny miljö- och kvalitetschef har anställts vilket ytterligare ska bidra till strukturförändringen. Det innebär att den handlingsplan som utvecklades i projektet till stor del hade påverkats av den omvandling företaget stod inför. Framför allt vikten av att ha en bra styrning av produktionen lyftes till högre nivå inom företaget och numera finns ett ledningssystem. Detta ledningssystem ger rutiner och struktur för platschefens arbete på ett sätt som inte fanns tidigare.

Flera av de punkter som vi diskuterade vid återkopplingen hade hanterats genom förändringar i ledningsstrukturen. För kommunikation hade en struktur med möten och fasta rutiner utvecklats. Teamledarna och platschefen träffades och utvecklade handlingsplaner som bland annat ger underhållsavdelningen ett bättre underlag. Dessa möten följdes upp med ”flödesmöten” där representanter från avdelningarna träffades och diskuterade till exempel överlämningar, var problem uppstår och vad de beror på. Arbetsplatsträffarna har numera fått ändrad form och framstår nu mer som möten för förbättringsgruppen än traditionella partsmöten. Genom mötesstrukturen försöker man dels förbättra kommunikationen inom företaget och dels skapa en större förståelse för varandras arbetssituation men naturligtvis också förbättra produktionen.

Arbetsmiljöarbetet och skyddsronderna har också strukturerats upp med bättre arbetssätt och ordning. Platschefen menade att det är viktigt med inplanerade möten även om man tvingas att flytta dem ibland. Mötesordningen i sig bidrar till transparens, delaktighet och att ingen blir utestängd eller att man väljer att inte göra sin röst hörd eftersom man inte vet var ärendet tar vägen.

Den nya ledningsstrukturen har inneburit att personalen har fått utbildning i både miljö och kvalitet. Platschefen menade att det till största delen varit positivt respons från personalen, man upplever en bättre ordning och ett bättre ledarskap. Satsning har även gjorts på en ny datamiljö för personalen som ska ge fler tillgång och möjligheter till att använda datorer.

Om man ser till de ergonomiska problem och kunskapsbrist som projektet identifierade har en del satsningar gjorts. Bland annat har samtlig personal fått ergonomiutbildning av företagshälsan. Centralt har beslut tagits om inköp och krav på användande av skyddsskor, som även ska vara ergonomiskt utformade.

Vid återkopplingen diskuterade vi mycket kring de ergonomiska problemen vid flera av arbetsstationerna. Att införa rotation på en större bas inom företaget var något som projektet förordade både för att minska belastningsproblematiken men även för det kan vara ett sätt till minskad arbetssegregation. Rotationen har ökat något, men ännu sker den bara inom teamledarens område, annars blir den administrativa bördan med fördelningen av arbetstider för svår. Platschefen påpekar att han inför en vidare utbyggnad av rotation måste ha klartecken från ledningen att man klarar att hantera den produktionssänkning som sannolikt uppkommer i början av en sådan förändring. Han ser dock många fördelar med att åstadkomma en ökad rotation; både kunskapsspridningen och flexibiliteten hos personalen ökar. Däremot har han identifierat flera kvinnor som inte vill rotera då det innebär tyngre positioner med en del lyft i den manuella hanteringen. Det finns också kvar en del begränsningar i språkkunskaper, där flera medarbetare inte klarar svenska språket i den utsträckning som är nödvändig.

8 Diskussion

Projektets utgångspunkter var jämställdhet, arbetsförhållanden och affärsnytta. Projektets ambition har varit att öka företagsledningens medvetenhet om nyttan av att integrera jämställdhetsarbete i verksamheten. I detta kapitel diskuteras resultaten ur dessa tre perspektiv; hur företagen ser på och hanterar dessa frågor, likheter och skillnader mellan företagen och möjligheter till utveckling.

Inledningsvis diskuteras urvalet av företag. Det händer mycket i ett företag under en treårsperiod, oavsett storlek. Många förutsättningar förändras och det har varit en utmaning att ”behålla” företagen under hela projektiden. I fyra av sju företag har vi fått nya kontaktpersoner på grund av personalomsättning. Förändringar i konjunktur och omorganisationer har också påverkat projektarbetet.

8.1 Om urvalet av företag

En arbetsmiljö utan risker för arbetsskador och ohälsa borde vara en självklarhet. I strävan mot detta behövs ett aktivt arbetsmiljöarbete där risker inom arbetsmiljön kontinuerligt bedöms och åtgärdas. Förhållandet att kvinnor inom industrin i större utsträckning än män drabbas både av allvarliga arbetsolyckor och belastningsrelaterade arbetsskador är en av de faktorer som ligger till grund för projektet. Arbetsskade- och sjukfrånvarostatistiken i de företag som deltagit i projektet har dock inte återspeglat denna bild. Företagen har haft relativt låga sjukskrivningstal och inte alarmerande många rapporterade arbetsskador och tillbud.

Hur fördelningen ser ut mellan kvinnor och män avseende sjukfrånvaro har hos flera av företagen inte kunnat utredas eftersom statistiken inte varit uppdelat på kön. Men både Arbetsmiljöverkets statistik över arbetsorsakade kroppsliga besvär³² och parterna på arbetsmarknaden vittnar om att belastningsproblematiken är utbredd, särskilt bland kvinnor inom industrin. I några av projektets företag där man genomfört medarbetarenkäter visar också dessa resultat att många i personalen upplever fysiska besvär, trots att sjukfrånvaro- eller arbetsskadestatistiken inte pekar på några tydliga problem.

För de deltagande organisationer har deltagandet i ett flerårigt forskningsprojekt byggt på både intresse och engagemang. Det har också krävt en kontinuitet och nogsam avvägning i kontakten från forskningsgruppen gentemot företagen. Det var viktigt att det inte gick för lång tid mellan våra samtal och insatser utan att deltagarna kunde se och följa den röda tråd som projektprocessen innebar - utan att varken den eller vi upplevdes påträngande eller krävande. Vårt projekt har byggt på frivillighet och har till stor del anpassats till företagen och deras möjligheter att få till stånd eller påbörja en förändringsprocess.

³² Arbetsmiljöverket (2010) Arbetsorsakade besvär 2010 Arbetsmiljöstatistik Rapport 2010:4.

8.2 Jämställdhet

8.2.1 Företagens syn på jämställdhet

Vid den första nätverksträffen genomfördes en gruppövning där deltagarna listade och prioriterade hinder för att arbeta med jämställdhet. Överst på listan hamnade att företagsledningen inte prioriterar jämställdhet och att företaget saknar riktlinjer för jämställdhetsarbete. Attityder och okunskap upplevdes också som hinder för att arbeta för ökad jämställdhet. Därefter listades brist på kvinnlig arbetskraft med tillräcklig teknisk kompetens samt tidsbrist.

Deltagarna uttryckte både vid nätverksträffar och i intervjuer att de hade ”dåligt samvete” för att företagen inte arbetade mer aktivt med jämställdhet. Samtidigt ansåg man oftast inte att företaget hade några problem eller brister på jämställdhetsområdet. Det finns en medvetenhet om att det är politiskt korrekt att jobba för ökad jämställdhet, men jämställdhetsarbetet inskränker sig oftast ändå till något slags minimum, det vill säga att se till att företaget uppfyller lagens krav på jämställdhetsplan och regelbundna lönekartläggningar.

I intervjuerna framkom att begreppet ”jämställdhet” framför allt kopplas till numerär balans mellan könen på arbetsplatsen. Om det finns ungefär lika många män som kvinnor på arbetsplatsen anses den vara jämställd, vilket speglar principen om antal och komplettering som beskrivs av Rönnblom³³. Det pratas mer sällan om vem som gör vad och varför det ser ut så, om arbetsuppgifters status och maktförhållanden. Könnssegregering när det gäller arbetsuppgifter är vanligt och förekom i någon utsträckning på alla företag i projektet. Uppdelningen upplevdes emellertid inte som ett problem. I många fall ansåg man tvärtom att det fanns fog för uppdelningen, oftast med hänvisning till att män och kvinnor är olika av naturen. Företagens argument ligger i linje med den essentiella biologiska principen³⁴, till exempel att kvinnor inte klarar av vissa arbeten eftersom uppgifterna anses kräva styrka som kvinnor inte besitter, att kvinnor inte trivs i ”aggressiv” och smutsig fabriksmiljö eller bristande teknikintresse hos kvinnor. Könskillnaderna – och uppdelningen på olika arbetsuppgifter - ses som naturliga, men mäns särskilda egenskaper diskuteras oftast inte och inte heller makt eller maktförhållanden. Flera företag lyfte istället fram mångfaldsinriktade problem som språksvårigheter och motsättningar mellan olika etniska grupper. Rönnblom beskriver principen om förminskning, där jämställdhetsfrågan betraktas som ”liten” och diskussionen om jämställdhet gärna kopplas ihop med allmänna diskrimineringsfrågor och andra underrepresenterade grupper.

Avsaknaden av aktivt jämställdhetsarbete i företagen kan delvis också hänföras till principen om frivillighet³⁵. Synen på jämställdhet enligt frivillighetsprincipen innebär att jämställdhet mellan könen är något som ska utvecklas naturligt och att det inte behövs några pådrivande åtgärder.

I början av projektet handlade företagens argument för att arbeta med jämställdhet främst om att uppfylla de formella krav som lagar och regler ställer på verksamheten. Dessa krav bygger på en rättvisaspekt, det vill säga att män och kvinnor ska ha likvärdiga möjligheter i arbetslivet och lika lön för lika arbete. Några företag uttalade en ambition att skapa bättre balans i antalet män och kvinnor. Ett underliggande argument för detta var att blandade grupper ger bättre arbetsklimat.

³³ Rönnblom, Malin (2002).

³⁴ ibid

³⁵ ibid

Under projektets gång blev arbetsmiljö- och hälsoaspekterna tydligare för de flesta deltagande företagen; ett viktigt argument för att minska könssegregeringen i arbetsuppgifter var att skapa bättre arbetsförhållanden och minska risken för belastningsproblem bland personalen (både män och kvinnor). Mot slutet av projektet hade åtminstone två av företagen utvecklat sin syn på kopplingen mellan ett mer aktivt jämställdhetsarbete å ena sidan och produktivitet, kvalitet och i förlängningen även lönsamhet å andra sidan.

8.2.2 Hur arbetar företagen med jämställdhet?

Företagen känner väl till lagkraven och vad som krävs av dem som arbetsgivare på jämställdhetsområdet. Deltagarna uppfyllde i de flesta fall lagkraven när det gällde lönekartläggningar och jämställdhetsplan. Flera företag hade en jämställdhetspolicy och några var medvetna om att könsfördelningen var ojämn i vissa delar av företaget, men oftast bedrevs inget mer livaktigt jämställdhetsarbete än så. Jämställdhetspolicy och -planen hade i de flesta fall utarbetats på högre tjänstemannanivå i organisationen utan involvering av representanter (chefer eller anställda) från linjen. I företagen som deltagit i projektet var jämställdhetspolicy och/eller -planen oftast generella dokument som inte brutits ned och utvecklats till konkreta handlingsplaner inom enskilda anläggningar eller enheter. En jämställdhetspolicy som ingen vet hur den omsätts i praktiken eller hur den fungerar lokalt är ingen fungerande policy. Några företag hade även vilande arbetsgrupper för jämställdhet och/eller mångfald. Sammantaget var medvetenheten om vad jämställdhet i arbetslivet innebär, hur jämställdhetsarbete kan fungera i praktiken samt vilka effekter det kan få på bland annat affärsnyttan relativt låg, det framkom både i intervjuer och i enkätresultaten.

I intervjuerna framkom också att företagsledningarnas intresse för jämställdhet i de flesta fall var ganska svalt och att jämställdhetsarbetet inte prioriteras eller ses som en integrerad del av verksamhetsstyrningen. Vid ett par av företagen hade man dock börjat inse att personalsituationen som företagen befinner sig i kommer att ge framtida problem: låg personalomsättning i kombination med växande andel äldre i personalstyrkan. Vid åtminstone ett företag hade en översyn av rekryteringsprocessen inletts, för att locka nya medarbetare. Till exempel reviderades kompetenskrav (flera företag beskriver att det är vanligt att man "slentrianmässigt" ställer krav på teknisk gymnasieutbildning, när det själva verket inte är nödvändigt utan utbildning för att klara arbetsuppgifterna kan fås i tjänsten) och formuleringar i jobbannonser för att attrahera även kvinnor till tekniska yrken. I konkurrensen om den bästa personalen måste företagets image och rykte att vara en bra arbetsgivare vara tydlig. Här blir också diskussioner kring att åtgärda könssegregerade arbetsuppgifter och att ha ett aktivt jämställdhetsarbete mer aktuella.

Tidigare forskningsprojekt vid IVL har visat att jämställdhet har en tendens att "försvinna" på företagets agendor om inte ledningen ger ett tydligt stöd och visar engagemang i frågan³⁶. Ibland görs sporadiska insatser som har bäring på jämställdhet, men då främst i avseende att uppfylla lagkrav och kanske att utveckla policydokument. Även i detta projekt framträder en bild av att jämställdhetsarbete ofta blir en "sidovagn" i verksamheten, som inte märks eller ger några effekter i det dagliga arbetet. Det är sällsynt att företag systematiskt använder könsuppdelad statistik (till exempel över sjukskrivningar, arbetsskador, tillbud och olycksfall, arbetstidsplanering, kompetensutveckling etc.) för att identifiera mönster eller utvecklingsmöjligheter kopplade till kön.

³⁶ Schmidt Lisa (2007) *Jämställt företagande Nätverk och mentorstöd till Vd:ar för utvecklande jämställdhetsarbete*, IVL-rapport B 1797, Stockholm.

8.2.3 Affärsnytta motiverar jämställdhetsarbete

Som separat fråga verkar företagen se jämställdhet mer som en pålaga och jämställdhetsarbetet drivs oftast inte mer aktivt och medvetet än vad lagen kräver. Men det finns mycket att bygga vidare på i företagen när det gäller jämställdhet. Inom ramen för projektet finns exempel på att i de sammanhang där företagen uppfattar att det finns affärsnytta kopplad till jämställdhet vidtas åtgärder för att öka jämställdheten på olika sätt, men det sker oftast under en annan rubrik än ”jämställdhetsarbete”. Exempel på detta är bland annat situationer där lättare arbetsuppgifter, som tidigare varit könsmärkta för kvinnor, framstår som mer attraktiva för män som drabbats av belastningsskador. I sådana fall har företag infört eller utvecklat system för arbetsrotation för att kunna behålla personal i arbete, trots belastningsproblem. I andra fall har företagets behov av flexibilitet hos personalen lett till åtgärder som ökat jämställdheten. Ofta är det inte effektivt att vissa arbetsuppgifter är könsmärkta, och alltså reserverade för ena könet, utan ledningen behöver kunna planera produktionen utan att styras av den typen av begränsningar. I sådana fall har man till exempel sett över kompetensutvecklingen, vilka som får utbildning i vad och utvecklat system för rotation.

Generella förbättringsåtgärder, som att införa eller utveckla befintlig arbetsrotation, skapa bra förutsättningar för att vara föräldraledig, ge möjligheter att anpassa arbetstider för att underlätta att kombinera arbete och familj - ger oftast gynnsamma effekter för all personal men kan alltså även påverka jämställdheten i positiv riktning genom att bryta upp traditionella könsmonster med könssegregering och könsmärkning av arbetsuppgifter.

Företagen behöver arbeta med att ta tillvara på det som redan görs i det löpande arbetet och utveckla de instrument som redan finns. Det kan till exempel innebära att den statistik och annan information som företaget samlar in, exempelvis gällande sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud, uttag av föräldraledighet, vem som får kompetensutveckling, rekrytering, medarbetarenkät etc., redovisas uppdelad efter könstillhörighet. Detta gör det möjligt att upptäcka mönster kopplade till kön inom olika områden och ger ledning om vilka åtgärder som behöver vidtas för att öka jämställdheten och komma till rätta med problem och öka effektivitet och lönsamhet.

Det är också viktigt att etablera ett fungerande formellt och integrerat jämställdhetsarbete, där man arbetar aktivt med aktuella frågeställningar och ger jämställdhetsfrågorna struktur (exempel på hur det kan gå till finns till exempel i Handbok för jämställdhetsarbete³⁷, som tagits fram inom ramen för ett tidigare projekt på IVL). Det är viktigt dels för att uppfylla lagens krav men även för att signalera till personal och omvärld att jämställdhet är en viktig fråga. Det formella jämställdhetsarbetet har ett viktigt symbolvärde.

Överlag är medvetenheten om potentialen i att jobba aktivt med jämställdhet, att sträva efter att ett jämställdhetstänk genomsyrar verksamheten, ganska låg. Det kan ses som att det finns utrymme att agera för att öka affärsnyttan som inte utnyttjas till fullo eftersom man helt enkelt inte tänker på det som en möjlighet. Det talar samtidigt för att ökad kunskap och medvetenhet som ger nya insikter om hur jämställdhet hänger ihop med affärsnytta kan skapa en god grund för mer aktivt och effektivt jämställdhetsarbete i företag.

³⁷ Schmidt, L. med flera (2007)

8.3 Arbetsförhållanden

Eftersom företagen i projektet har representerat olika branscher och verksamheter varierade följaktligen förutsättningarna även ifråga om arbetsförhållanden. Projektet fokuserade på att kartlägga arbetsorganisatoriska, fysiska (med inriktning på ergonomiska aspekter) och psykosociala arbetsförhållanden.

8.3.1 Arbetsorganisatoriska och fysiska arbetsförhållanden

Företagen var divisionaliserade eller funktionsorganiserade med tre nivåer i verksamhetens linjeorganisation, platschef/driftschef – förmän/arbetsledare – operatörer/montörer. Att företagen har en platt organisation med förhållandevis korta beslutsvägar innebär inte automatiskt en jämställd organisation. Enligt Abrahamsson bygger de platta organisationerna på en informalitet där maktstrukturerna är mer dolda t ex vid rekrytering³⁸.

I två av företagen var produktionen baserad på skiftarbete medan de övriga tre huvudsakligen hade produktion dagtid, kompletterad med extrainsatser på kvällar eller helger vid produktionstoppar. Vid ett av företagen (tvätteriet) använde man sig av Time Care, ett verktyg för arbetstidsplanering. Det innebär att medarbetarna markerar de arbetstider som de vill och kan arbeta och sedan justeras planeringen av arbetsledaren så att den fungerar för verksamheten. Intervjupersonerna uttryckte sig positivt om tillvägagångssättet och verktyget erbjuder en viss flexibilitet för medarbetarna avseende arbetstid, även om alla önskemål inte kan uppfyllas.

Den övervägande delen av personalen vid företagen var tillsvidareanställda. Två av företagen hade dock relativt stor andel behovsanställd personal, (färdigmatsföretaget och tvätteriet) för att kunna anpassa personalstyrkan efter orderingången. Att regelmässigt kalla in personal med kort varsel krävde dock en hel del tid och arbete. En annan nackdel var att sammanhållningen i personalgruppen och lojaliteten mot arbetsgivaren påverkades negativt, enligt ett av företagen. Vid det företaget vidtog man under projektiden åtgärder för att minska beroendet av extrapersonal, vilket även låg i linje med diskussioner som fördes vid återkopplingen efter kartläggningen. Vid uppföljningen framkom att problemen med bristande sammanhållning och lojalitet hade minskat efter förändringen. Vid ett annat företag (processindustriföretaget) tog man istället i princip aldrig in extrapersonal utan vikariebehovet löstes genom att ordinarie personal, som för tillfället inte var i tjänst, arbetade övertid. Anledningen var att upplärningstiden för att klara arbetet var så lång att det var svårt och dyrt att ta in tillfällig personal.

Fyra av de fem deltagande företagen tillverkade någon typ av produkt och det femte (tvätteriet) baserade sin verksamhet på service och tjänster. Gemensamt för verksamheten i samtliga företag var att operatörer/montörer var bundna till sin maskin i arbetet, precis som vid traditionell linjeproducerande industri. Operatörs- och montörrollen hade emellertid olika karaktär vid företagen. I två fall innebar arbetet främst att övervaka, styra eller koordinera produktionen (dryckesföretaget och processindustriföretaget). Vid de övriga tre innebar arbetet istället mer manuell hantering i produktionsprocessen (kött- och charkuteriföretaget, färdigmatsföretaget och tvätteriet). I dessa fall bidrog dock operatörerna i större utsträckning med eget hantverkskunnande till produktresultatet. Vid ett par av dessa företag upplevde personalen, oberoende av

³⁸ Abrahamsson Lena (2009) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer* Boréa Bokförlag, Umeå

könstillhörighet, mindre delaktighet och sämre möjligheter att utvecklas eller växa i sin yrkesroll än operatörerna på de företag där de hade en mer övervakande uppgift.

På samtliga företag fanns skillnader mellan de uppgifter som (till största delen) utfördes av kvinnor respektive av män. Kvinnorna hade oftare arbeten som var mer manuella, innehöll fler repetitiva uppgifter och var mer detaljstyrda. Männens arbeten var också repetitiva men innehöll ofta mer fysiskt påfrestande uppgifter. Arbetstyngden kombinerades dock ofta med större möjligheter att vara fysiskt aktiv och rörlig och fler kognitiva utmaningar. Dessa arbetsuppgifter erbjöd i och med detta både större handlingsutrymme och större utvecklingsmöjligheter.

Ur ett ergonomiskt perspektiv fanns stora likheter mellan de deltagande företagen, särskilt i de tre företag där operatörerna/montörerna utförde mycket manuellt arbete i tillverkningen. Många arbetsuppgifter var ergonomiskt belastande, till exempel på grund av att de involverade tunga lyft (ibland kunde inte lyft- eller transporthjälpmiddel användas på grund av att det var trångt i lokalerna), att de var statiska, repetitiva eller utfördes i olämplig arbetsställning. Företagen var i de flesta fall väl medvetna om problematiken och flera av dem hade pågående samarbete kring ergonomi med företagshälsovården. Av den anledningen avböjde alla utom ett företag möjligheten till ergonomisk kartläggning inom ramen för projektet. Ergonomiska aspekter vävdes ändå in i kartläggningarna och återkopplingen till samtliga företag, bland annat i samband med diskussioner om rotation mellan arbetsuppgifter.

Alla företag tillämpade någon form av arbetsrotation. I de företag där operatörernas uppgifter i större utsträckning handlade om att övervaka maskinerna var det vanligare med rotation över större områden/ fler uppgifter. I övriga företag roterade man i regel på några olika positioner runt samma maskin, vilket inte alltid gav tillräckligt stor ergonomisk variation. I ett fall fanns det schema för rotation, men det var i praktiken frivilligt att följa det och vissa valde att inte rotera över huvud taget.

Rotation mellan olika arbetsuppgifter kan skapa bättre balans mellan de olika belastningar som man utsätts för i sitt arbete, både avseende mentala och fysiska krav. Rotation kan också bidra till att aktivt ifrågasätta traditioner och värderingar av arbetsuppgifter och bryta mönster av könssegregering. När det gäller rehabiliteringsmöjligheter är könssegregering och könsmärkta arbetsuppgifter en begränsande faktor för företagen. Vid ett av företagen märkte man att äldre manliga anställda med fysiska besvär (beroende på belastningsskador och/eller ålder) började efterfråga de kvinnomärkta arbetena med möjligheter till avlastning, arbeten som de tidigare betraktat som ”lättare” och inte lika statusfyllda arbetsuppgifter. Det framkom även andra faktorer som begränsade möjligheterna till arbetsrotation, till exempel kompetensnivå hos personalen, bristande språkkunskaper och etniska motsättningar.

8.3.2 Psykosociala arbetsförhållanden

Data om psykosociala arbetsförhållanden samlades in i intervjuer och genom enkäter. I de flesta företagen uppgav deltagarna att den psykosociala arbetsmiljön var relativt god; bland annat svarade man att stämningen på arbetsplatsen var bra och att man upplevde sig ha tillräckligt socialt stöd från chefer och kolleger. På färdigmatsföretaget framkom det dock, både i intervjuer och i arbetsmiljöenkäten som genomfördes som en del i kartläggningen, att läget var sämre. Där fanns motsättningar, både inom personalen och mellan facket och arbetsgivaren. I processindustriföretaget visade det sig att frågan som låg till grund för projektets insatser till stor del handlade om brister i den psykosociala arbetsmiljön.

I kontakterna med företagen blev det tydligt att om det finns problem när det gäller psykosociala arbetsförhållanden så känner ledningen ofta till att problemen existerar. Utöver personliga kontakter får man också signaler via formella instrument som t.ex. medarbetarenkäter. Men viljan och förmågan att tolka signalerna, skaffa mer information samt vidta åtgärder varierar kraftigt, särskilt när det gäller känsliga frågor som till exempel trakasserier speciellt riktade mot kvinnor.

Resultatet av kartläggningarna identifierade utvecklingsmöjligheter på samtliga företag avseende personalens delaktighet och inflytande och mycket av diskussionerna vid återkopplingstillfällena handlade om detta.

8.3.3 Reflektioner kring företagets arbetsförhållanden

Företagen representerar olika branscher och verksamheter, men det finns liknande mönster och problem hos deltagarna. Könnssegregering, då arbetet är fördelat mellan könen enligt traditionellt mönster, belastningsproblematik samt brister när det gäller kommunikation, jämställdhet och delaktighet bland personalen i arbetsplatsens utveckling och företagets mål förekommer hos samtliga eller flertalet företag.

På den positiva sidan finns hantverkskunnandet och den tysta kunskapen hos de anställda; man hör hur maskiner fungerar, vet hur arbetet ska läggas upp för att fungera bäst och hur en bra produkt ska se ut. Det finns också krafter som driver förändring av arbetsförhållandena: personalens hälsa och arbetsförmåga å ena sidan, samt företagets krav på flexibilitet, effektivitet och lönsamhet å den andra, leder till åtgärder för att förbättra den fysiska arbetsmiljön och de ergonomiska förutsättningarna. Andra åtgärder handlar om att utveckla organisationen av arbetet och till exempel införa/utveckla rotation mellan arbetsuppgifter eller fördela ansvaret på nya sätt. Dessa åtgärder kan även bidra till att bryta upp traditionella könsmonster i arbetet. När det gäller psykosociala arbetsförhållanden verkar det vara svårare för företagen att driva förändring. Ofta är problemen mer eller mindre kända för ledningen, men det saknas motivation och/eller verktyg att ta itu med dem på ett konstruktivt sätt.

Det har funnits många normer och lokala skillnader att ta hänsyn till i projektet. Frågor som ”vad betyder den regionala kontexten för jämställdhetsarbetet i företaget på en mindre ort?”, ”vad betyder företagskulturen för jämställdhet?” har aktualiserats i arbetet med några av företagen. Dryckesföretaget stod ut bland de andra på ett positivt sätt, när det gällde hur personalen uttryckte sig kring tillhörighet och delaktighet i företaget. Enligt företaget själva berodde detta dels på att företaget har en tydlig kultur men också att anläggningen finns på en mindre ort och tillhör en viktig regional kontext vilket förmedlade en familjär känsla till personalen. Man hänvisade till en gammal ”bruksmentalitet” och gav en bild av att företaget fungerade som en trygg brukspatron som ser efter sina anställda. Detta i kombination med brist på andra arbetstillfällen på orten bidrog till de anställdas lojalitet och identifikation med företaget, samt acceptans för fluktuationer hos arbetsgivaren. I andra änden av skalan fanns färdigmatsföretaget som också hade verksamhet på en mindre ort. Där var utgångsläget mer negativt; ekonomiska förlustresultat, motsättningar och turbulens i organisationen till följd av chefsbyte och stora förändringar. Enligt företaget hade man problem både med bristande lojalitet och låg arbetsmoral bland personalen. Under projektperioden gjorde dock företaget en intressant resa och många förändringar kom till stånd. Projektets insatser var en del i denna utveckling. Vid uppföljningstillfället framkom att bland mycket annat hade personalens delaktighet i företagets utveckling tagit ett stort steg framåt.

Mot bakgrund av projektets aktiviteter och resultat gör vi bedömningen att det finns många möjligheter till utveckling och förbättring i företagen, dels genom teknikutveckling, där man bygger

bort belastande arbetsmoment, men även när det handlar om arbetsinnehåll och arbetsfördelning. Projektet har visat på förhållanden hos företagen som bör hanteras för att öka jämställdheten och som kan bidra till ökad affärsnytta. Flera av företagen hade vid tiden för uppföljningen genomfört åtgärder i enlighet med projektets rekommendationer och några uppgav att de hade planer för fortsatt arbete.

8.4 Affärsnytta

När ekonomisk tillväxt och utveckling diskuteras i ett globalt perspektiv nämns ofta jämställdhet som en viktig faktor av både politiska, sociala och ekonomiska skäl. Att till exempel öka andelen lönearbetande kvinnor i utvecklingsländer kan ha effekter på ett minskat barnafödande, att graden av fattigdom minskar och på så sätt bidrar ökad jämställdhet till ökad tillväxt. I Sverige där kvinnor i mycket hög grad är förvärvsarbetande är inte målsättningen främst att öka andelen kvinnor på arbetsmarknaden. Målsättningen blir istället fortsatt utveckling så att både kvinnor och män har samma förutsättningar, skyldigheter och rättigheter i arbetslivet.

Jämställdhet är en faktor som bidrar till ökad effektivitet, högre kreativitet och ett öppnare arbetsklimat. Att arbeta i blandade arbetsgrupper är roligare helt enkelt. Att sedan även organisationer som har ett medvetet jämställdhetsarbete i högre grad reflekterar över sitt produktutbud, ser över sitt tjänsteutbud så att det attraherar olika målgrupper och har en genusmedveten marknadsföring bidrar till en ytterligare ökad affärsnytta.

Företagen i projektet såg inte jämställdhetsarbete som något som direkt bidrar till tillväxt eller undanröjer hinder för tillväxt. Man hade i de flesta fall inte reflekterat över om ett aktivt jämställdhetsarbete skulle kunna bidra till någon ekonomisk tillväxt för företaget. Däremot såg flera av deltagarna hur jämställdhet kan vara en av flera andra viktiga faktorer som man behöver arbeta med för att kunna behålla och attrahera arbetskraft samt för att bredda sin rekryteringsbas på en arbetsmarknad där svårigheterna att hitta kompetent arbetskraft växer. I det sammanhanget kan viljan att vara en attraktiv arbetsgivare vara en viktig drivkraft och kunna påverka den fortsatta utvecklingen i företagen.

Vid färdigmatsföretaget påbörjades under projekttiden ett omfattande förbättringsarbete främst inriktat på produktionen. Genom att kartlägga processflöden och flaskhalsar, gavs också utrymme för att uppmärksamma de arbetsmiljöproblem som påverkade produktionen, såsom exempelvis brister i verktyg och redskap, arbetsfördelning och belastning. Flera förbättringar som genomfördes hade även effekt på hur jämställdheten utvecklades på företaget, bland annat genom minskad könsmärkning av arbetsuppgifterna. En ökad delaktighet i förbättringsarbetet gav ytterligare spill over-effekter på arbetslaget där en större gemenskap, motivation och ökad trivsel började ge uttryck. De arbetsmiljöproblem som tidigare relaterats till kön omtolkades och hanterades inom ramen för arbete med förbättring och effektivisering av produktionen. Lösningar på produktionsproblemen bidrog alltså till att komma tillrätta med brister i jämställdheten på företaget.

Projektet har i deltagarna haft samarbetspartners på olika nivåer i företagens organisationer och med olika mandat till förändring. Det som i ett initialt stadium i projektet framstod som en möjlig väg att gå för att uppnå förändring och utveckling visade sig ibland vara felaktig. Förutom en god vilja behövs resurser i form av både tid och pengar för att skapa förutsättningar för förändring. De bästa förutsättningarna för bestående förändringar har funnits i de företag där projektets kontaktperson har haft makt att fatta beslut om åtgärder.

9 Slutsatser & reflexioner

Projektets resultat visar att arbetet i företagen av tradition är uppdelat mellan könen både horisontellt och vertikalt, vilket stämmer väl med den könssegregerade arbetsmarknaden i övrigt. Initialt uppfattades det inte som problematiskt av deltagarna. Men när förhållandena började diskuteras och ifrågasättas så visade de flesta en uppriktig vilja att påverka i riktning mot ökad jämställdhet. Även om inget företag vill vara eller framstå som ett ojämnt företag, så kan det vara det svårt att se vad som behöver förändras. De metoder som använts inom projektet bidrar till att skillnaderna mellan män och kvinnor på arbetsplatsen blir mer påtagliga och konkreta.

9.1 Svårigheter och möjligheter

Många nyttiga erfarenheter har vunnits i och med projektet *Effektiva åtgärder för färre arbetsskador bland kvinnor inom tvätterier, livsmedels-, plast och kemisk-teknisk industri*, både positiva och negativa. Något vi också upplevt tidigare, i samband med andra projekt, är att det är svårt att engagera företag som har de problem som syns i arbetsskadestatistiken. Det är lätt att man i första hand når och attraherar de som redan är medvetna om och arbetar med problemen, eller åtminstone delar av problematiken. De företag som inte ens reflekterar över problematiken är sannolikt inte villiga att medverka i ett projekt. Dessutom var det ibland svårt att hitta – det vi uppfattade som - rätt ingång i företaget, det vill säga en kontaktperson på lämplig position. Att upprätthålla kontakt och projektsamarbete med företag under så lång tid som tre år var också en utmaning, åtminstone i några fall. Vidare är förankringsarbetet mycket viktigt för projektets genomförande och resultat. Företagen måste lära känna oss och vi måste tillsammans bygga ett förtroende och tilltro till det kommande arbetet.

Motivation att genomföra ett arbete förutsätter att det finns någon slags målbild. Vi har sett varierande motivation för förändringsarbete inriktat på jämställdhetsproblem hos deltagarna. Det finns naturligtvis många olika faktorer som påverkar drivkrafter för förändring, och företagen hade olika utgångslägen och förutsättningar inför kartläggningen. Alla företag hade inte någon klar målbild, men projektet har försökt bidra till att formulera delmål och ge underlag till deltagarna för att initiera en förändring i företagen. Det har vi gjort genom att identifiera och visa på förbättringsområden och ge förslag på åtgärder.

En svårighet som vi ser i företagen är att det ibland är svårt att reflektera och diskutera kring den egna arbetsmiljön. Det kan vara svårt att se vad som behöver utvecklas och förändras. Även om man inte är helt nöjd med hur det fungerar så vet man för lite om vad som skulle behövas för att det ska bli bättre. Speciellt på jämställdhetsområdet, där det ofta handlar om att förändra maktförhållanden. Jämställdhet kopplas i första hand till rättvisa och numerär hos företagen. Men för de flesta är det svårare att se kopplingen mellan affärsmässiga fördelar och arbetet med jämställdhet. Därför kan ett externt perspektiv komplettera företagens egna kartläggningar, det är bra med ett oberoende öga, som kanske ser och tolkar verksamheten på ett annat och mer objektivt sätt.

Projektet har inneburit en gedigen kunskapsinsamling på företagen. Vi har betraktat jämställdhet ur olika vinklar och perspektiv (ergonomiskt, psykosocialt, organisation, arbetsinnehåll etc.) och på detta sätt har vi byggt upp unikt genomarbetade kartläggningar av de arbetsställen som valts ut. Projektets insamlade data har kompletterats med material som redan fanns vid företagen. Sammantaget utgör detta ett bra underlag för företaget att utgå ifrån i det fortsatta arbetet mot ökad jämställdhet och bättre arbetsförhållanden för kvinnor (och män) inom industrin. För företagen

handlar det i stor utsträckning om att utveckla metoder och arbetsätt för att använda både det underlag som projektet har genererat och det som företagen själva tar fram. Inom samtliga företag finns redan tillgångar i form av statistik och annan information som behöver lyftas fram, knyts ihop och tolkas så att de kan ligga till grund för konstruktiva åtgärder,

Men det krävs kunskap för att identifiera okunskapen. På samtliga arbetsplatser i projektet har det funnits en uppdelning mellan kvinnors och mäns arbeten, det vill säga man arbetar inte med samma typ av arbete. Den rådande inställningen är att vissa arbeten passar kvinnor och vissa passar män. Dessa förhållanden har inte problematiserats på företagen och man behöver lära sig att se vilka förklaringarna och mekanismerna är bakom dessa förhållanden. Av flera skäl är det viktigt att företagen aktivt arbetar för att bryta könssegregeringen. Bland annat är ergonomiska åtgärder kopplade till produktionsprocessen viktiga som delar av ett aktivt jämställdhetsarbete. På arbetsplatser med flera typer av manuella arbeten kan arbetet exempelvis varieras genom rotation så att alltför ensidiga arbetsuppgifter begränsas. Den enskilde kan ges ökat utrymme att själv påverka sin arbetssituation. För arbetsgivaren handlar det till exempel om att se över fördelning av uppgifter, arbetstider, raster och möjligheter till hjälp och avlastning vid behov. Arbetsgivaren behöver anpassa utrymme, arbetsutrustning som möjliggör arbete i goda arbetsställningar som stämmer i förhållande till alla arbetstagares fysiska förutsättningar. Att erbjuda relevant utbildning för alla involverade och ge instruktioner i arbetsplanering och arbetsteknik är andra vägar för att arbeta jämställt.

Arbetsgivaren behöver ha kompetens att analysera utifrån ett genusperspektiv, till exempel statistik, medarbetarundersökningar, enkätresultat etc. Det är också viktigt att företagen börjar ställa sig själva kritiska frågor: Vad är det som bidrar till ojämställdheten? Vad innebär detta för den enskilde medarbetaren? Varför ser det ut så här i vårt resultat - vad betyder de här siffrorna? Vad kan vi förändra? Det handlar om att inte bara titta på procenttal eller nyckeltal, utan att analysera och förstå vad som finns bakom siffrorna och se mönster. I projektet är därför ett av de viktigaste resultaten att företagets största behov inte nödvändigtvis är ett nytt verktyg eller metodpaket, utan helt enkelt en ökad medvetenhet om genus och jämställdhet i kombination med bättre förmåga att tolka den information som redan tas fram i de flesta företag (till exempel frånvarostatistik). Men det är ingen enkel väg att gå – företagen är samtidigt en del av skapandet och reproduktionen av könsuppfattningar och könsroller³⁹. En av projektets viktigaste slutsatser är dock att det i stor utsträckning handlar om att gräva där man står och granska resultaten med kritiska ögon.

Det handlar inte enbart om att arbeta med jämställdhet som ett separat problemområde utan att integrera jämställdhetsfrågan i alla delar i verksamheten; produktionsprocessen, arbetsmiljöförhållanden, införandet av tekniska förändringar, kompetensutveckling, ergonomiskt förbättringsarbete etc.

Vår målsättning var att utveckla lokala lösningar i företagen som bidrog till att minska hälsoriskerna och/eller skapa en jämställd och hälsofrämjande arbetsplats för att öka affärsnyttan. Det är en lång process att pröva nya lösningar, speciellt om det handlar om attityder och tillvägagångssätt. Där spelar företagets ledning en viktig roll i att formulera visioner, ställa krav, ge uppmuntran och mandat att jobba mot målen. Projektet har varit förankrat i och haft stöd ifrån företagets ledningar men en tydligare förankring på flera nivåer i organisationerna kan förmodligen ge ännu större framgång.

³⁹ Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS Förlag

9.2 Att styra jämställdhet i en organisation

I likhet med hur det fungerar på arbetsmiljöområdet har arbetsgivaren ansvar för att hantera frågor kring jämställdhet i sin organisation. Projektet visar på att detta är ett svårhanterligt område av flera skäl. I några fall var problematiken i stort sett okänd eller inte uppmärksammas i organisationen, av vare sig chefer eller anställda. Att arbeta med jämställdhet och de frågor som uppkommer i samband med detta, kan vara känsligt för alla involverade parter och den typen av frågor kan vara extra svåra att driva.

Utgångspunkten för detta projekt var att med ett urval av metoder kartlägga och analysera kvinnors arbetsmiljö inom fem företag, för att i nästa steg bistå företagen i deras arbete med att skapa handlingsplaner för att åtgärda identifierade problem och utveckla sitt jämställdhetsarbete. Det stöd som företagen fick av projektet i de aktuella delarna av jämställdhetsarbetet var relativt omfattande och kan i många avseenden ses som motsvarande det stöd som exempelvis företagshälsovården eller liknande aktörer kan ge. Ändå visade uppföljningsintervjuerna att handlingsplanerna fått en viss effekt men att flera av de rekommenderade åtgärderna inte genomförts. I något fall hade handlingsplanen endast perifert utnyttjats, och inte med avsikten att få igång ett jämställdhetsarbete. Under uppföljningsintervjuerna framhölls dock att handlingsplanerna hade använts som kunskapsunderlag, att de bidragit till ett mer övergripande fokus på frågan, snarare än till konkreta åtgärder.

Det kan finnas flera skäl till att genomslaget av handlingsplanerna i några företag var begränsat. Ett sådant skäl skulle kunna vara att problembeskrivning och åtgärdsförslag uppfattas som irrelevanta eller ogenomförbara av företaget. Men givet projektets upplägg, med nära samarbete mellan forskare och företag, där företaget haft det huvudsakliga ansvaret för att utveckla och aktivt arbeta med handlingsplanen, är andra orsaker troligare. I samtliga företag fanns dessutom en uttalad ambition med jämställdhetsarbete som i de flesta fall var förankrad högt upp i företagets ledning. För att förstå varför inte handlingsplanerna och det kompetensstöd som projektet erbjudit fått större genomslag, måste man betrakta jämställdhetsarbetet i relation till övrig verksamhet, istället för att se det som en verksamhet i sig. De åtgärdsförslag som tagits fram har i de flesta fall inte integrerats i verksamheternas övergripande handlingsplaner eller som en del av den dagliga styrningen av produktionen. I flera fall har projektet betraktats som en ”HR-verksamhet”. De identifierade problemen och de föreslagna åtgärderna handlar dock i stor utsträckning om förändringar som har med produktionen att göra, vilket inte ligger på HR-avdelningens bord. Fristående handlingsplaner har inte tillräcklig genomslagskraft.

Sammantaget visar uppföljningsdelen av projektet hur expertkunskap, i den form projektet erbjudit, på egen hand har relativt liten betydelse för jämställdhetsarbetet, när frågan i sig hanteras som en ”sidovagn” i organisationen. Verksamhetsförändringar, oavsett orsak, har avsevärt större betydelse för kvinnors arbetsmiljö i industrin. Med andra ord så är goda intentioner och ett bra kunskapsunderlag till nytta för jämställdhetsarbetet, endast om detta nära integreras med och drivs som en del av verksamheten.

Om man istället granskar de insatser som genomförts av företagen och som fått positiva resultat för jämställdheten, framträder en bild av hur jämställdhetskompetens kombinerat med aktiv verksamhetsstyrning har potential att uppnå goda effekter. Ett urval av nyckelfaktorer för att förbättra jämställdhet och kvinnors arbetsmiljö inom industrin från denna studie är följande:

- Aktivt ledarskap - med stöd från organisationen för att snabbt identifiera och hantera problematiska situationer. Tydlighet i och uppföljning av ledarskapet förebygger många

psykosociala jämställdhetsproblem och ger förutsättningar för att beakta interaktionsmönster, gruppmotsättningar etc.

- Delaktighet – genom delegering av ansvar.
- Ökad dialog – också kring produktionen – med tydliga, lättillgängliga kanaler för information, samtal och feedback. Detta gör det enklare att i god tid fånga upp synpunkter och erfarenheter från produktionen som annars kan leda till frustration.
- Ett arbetssätt som betraktar förbättringsarbete som en del i verksamheten och där arbetsmiljö och jämställdhet ingår på samma sätt som kvalitet och produktivitet.
- Förankra förändringar hos de anställda - möjlighet att förstå orsakerna till varför det ska förändras. Utrymme för reflektion och att göra saker begripliga.
- Att samma system utnyttjas för alla typer av avvikelser/rapporter och uppföljning. Detta integrerar arbetsmiljö med produktion och ger möjlighet att enkelt synliggöra problem och förbättringsområden och göra personalen delaktig i förbättringsarbetet.
- Visualisering och tydlighet – att det finns transparens när det gäller verksamheten - alltifrån arbetssätt, processer, uppföljning, kvalifikationskrav till mötesstrukturer och beslutsrätt. Detta minskar risken för informella beslutsvägar och gör dolda strukturer synliga.
- Ordning och reda – avseende redskap, verktyg, produktionsflöde – förebygger flera av de faktorer som orsakar könsarbetsdelning och en ojämsälld arbetsplats.
- Rotation – fördelning av arbetsuppgifter – förebygger skillnader i status – vilket bidrar till en mer jämställd arbetsplats, ökad kompetens, jämnare fördelning av ergonomisk belastning, större flexibilitet och bättre kvalitet.
- Införa stödfunktioner – t.ex. vid förberedelser av arbetsmoment, montering, rutiner, överlämningar – som avlastar personalen, avvärjer hinder och minskar stress.
- Aktivt skapad ”kultur” – arbete med värdegrund ”på riktigt” vilket kan bidra till att minska prestigen i hela organisationen och därmed förebygga motsättningar och ojämsällda karriärvägar. En aktivt skapad kultur som innefattar jämställdhet och mångfald kan också öka innovationskraften genom att personalen känner sig delaktig, samt bidra till att de anställda hjälps åt för att uppfylla företagets mål istället för att konkurrera internt.

10 Referenser

1. Statistiska centralbyrån, Statistisk årsbok 2011, s 292
2. Hausmann, Ricardo, Harvard University, Tyson, Laura D, University of California, Berkeley, Zahidi Saadia, *The Global Gender Gap Report 2009*, s 1-8, World Economic Form, Geneva, Switzerland.
3. SOU 2004:43, *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*, Statens Offentliga Utredningar
4. SOU 2004:43, *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*, Statens Offentliga Utredningar
5. Baude, Annika (1992). *Kvinnas plats på jobbet*, SNS
6. Vänje, Annika (2005). *Knäcka koderna Praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap*. Doktorsavhandling vid Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå Tekniska Universitet
7. Hirdman, Yvonne (1998). *Med kluven tunga LO och genusordningen*, Atlas Uppsala
8. Göransson, Anita (1989). *Från hantverk till fabriksarbete; om teknik och arbete i 1800-talets svenska ylleindustri*. Avhandling Institutionen för ekonomisk historia, Umeå universitet. Ingår i Dædalus, Stockholm
9. Wikander, Ulla (1988) *Kvinnor och mäns arbeten; Gustavsberg 1880-1980 genusarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik*. Avhandling vid Ekonomihistoriska institutionen, Uppsala Universitet Lund Arkiv
10. Sommestad, Lena (1992). *Från mejerska till mejerist; en studie av mejerijrket maskuliniseringsprocess*. Avhandling Uppsala, Studentlitteratur Lund
11. Sundin, Elisabet (2001). *Människan, tekniken och organisationen – omedveten teori men genderiserad praktik* i Olsson B (red), *Användarperspektivet – strategier för att förstärka samspellet mellan användare och utvecklare*. Vinnova-rapport, VR 2001:18, s 121-126
12. Gellerstedt, Sven (2009). *Arbete, liv och hälsa – klass och kön*, Arbetslivsenheten Landsorganisationen
13. AFA Försäkring (2009) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukefrånvaro*
14. Alexandersson, Kristina *Den könssegrerade arbetsmarknaden – samband med sjukdom Positiva effekter av könsintegration, negativa av könssegrering* i SOU 2004:43 *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*.
15. AFA Försäkring (2009) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukefrånvaro*
16. Lundberg, Ulf (1996). *The influence of paid and unpaid work on psycho-physiological stress responses of men and women* Journal of Occupational Health Psychology 1996; 1:117–30
17. SOU (2005:66) *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Stockholm.
18. Theorell, Töres (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* *Kunskaps sammanställning* Statens Folkhälsoinstitut, s 56
19. Gellerstedt, Sten(2007) *Trender i arbetsmiljön – klass och kön* Arbetslivsenheten, Landsorganisationen i Sverige
20. Lundberg, Ulf (2003) *Psykisk stress och muskuloskeletala besvär; psykobiologiska mekanismer Brist på vila och återhämtning större problem än arbetsbelastning*. Läkartidningen nr 21 volym 100
21. Gellerstedt, Sten(2007)
22. Rönnblom, Malin (2002) *Ett eget rum. Kvinnors organisering möter etablerad politik*. Doktorsavhandling Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet
23. Yin, Robert, K. (2002) *Case study research. Design and Methods Applied social research methods series* Sage Publication Inc, California, USA
24. Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
25. Forsman, Michael, (2002) *Användarhandledning*

26. Waldenström, Kerstin (2007) *ARLA Arbetsinnehållsanalys*, Manual version 1.0, Centrum för folkhälsa, Arbets- och miljömedicin, Norrbacka, Stockholms Läns Landsting, Stockholm.
27. Schmidt, Lisa, Birgersdotter, Lena, Idfeldt, Per-Olov, Axelsson, Ulrik (2007) *Handbok för jämställdhetsarbete*, Liber, Malmö.
28. Forsman, Michael, (2002)
29. Merriam, Sharan B. (1994)
30. AFAs hemsida om forskningsprogrammet <http://www.kvinnorinomindustrin.se>
31. Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) *Healthy work; Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
32. Arbetsmiljöverket (2010) *Arbetsorsakade besvär 2010. Arbetsmiljöstatistik Rapport 2010:4*.
33. Rönnblom, Malin (2002)
34. Rönnblom, Malin (2002)
35. Rönnblom, Malin (2002)
36. Schmidt, Lisa (2007) *Jämställt företagande Nätverk och mentorstöd till Vd:ar för utvecklande jämställdhetsarbete*, IVL-rapport B 1797, Stockholm.
37. Schmidt, Lisa, Birgersdotter, Lena, Idfeldt, Per-Olov, Axelsson, Ulrik (2007) *Handbok för jämställdhetsarbete*, Liber, Malmö.
38. Abrahamsson, Lena (2009) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer* Boréa Bokförlag, Umeå
39. Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS Förlag

Bilaga 1 Sammanställning av projektets insatser i företagen

Företag	Kontaktperson	Kartläggning	Återkoppling (deltagare)	Handlingsplan
Dryckesföretaget	Personalhandläggare	Statistik Observation ARIA	Personalchef Produktionschef Personalhandläggare Avdelningschef Driftcheferna för glas- och burklinjerna	En handlingsplan med utgångspunkt i kartläggningens resultat togs fram.
Kött- och charkuteriföretaget	Personalchef	Statistik Observation ARIA enkät	Personalchef Kvalitetschef Personalhandläggare Huvudskyddsombud Fackliga företrädare	En handlingsplan med fokus främst på de praktiska hinder i produktionen som framkommit i arbetsinnehållsanalysen togs fram.
Färdigmatsföretaget	Platschef och kvalitetskoordinator	Statistik Observation ARIA enkät	Platschef Personalchef Kvalitetskoordinator Chef för expedition Chef för lager	Kartläggningens resultat bidrog till en handlingsplan för ett större förändringsarbete i företaget.
Processindustriföretaget	Ekonomi/HR-chef	Statistik Observation ARIA Intervju	Ekonomi/HR-chef Avdelningschef	Ingen konkret handlingsplan med utgångspunkt i kartläggningens resultat togs fram. Istället hänvisade man till en befintlig, mer generell, handlingsplan för hela företaget.
Tvätteriet	Platschef	Statistik Observation ARIA VIDAR	Platschef Arbetslagsledare	Kartläggningens resultat bidrog till en handlingsplan för ett större förändringsarbete i företaget.