

## KOPPLINGEN MELLAN

# Bemanning, Organisation & Arbetsmiljö

---

I dag förväntas både kvinnor och män arbeta heltid ett helt arbetsliv och kunna vara jämställda i ansvaret för hem och barn. Det innebär att organiseringen på arbetsplatsen måste göras för att skapa goda arbetsmiljöer i alla branscher, så att både kvinnor och män orkar arbeta heltid ett helt arbetsliv.

Arbetet är organiserat på olika sätt i olika branscher. Hur arbetet är organiserat har inte bara att göra med vad som produceras, utan också vem som gör jobbet. Omsorgsverksamheterna inom offentlig sektor växte kraftigt på 70-talet och bemannades mest med kvinnor. De organiserades så att kvinnorna skulle kunna fortsätta ha huvudansvaret för hem och familj. Därför standardiserades arbetsuppgifterna så att en medarbetare kunde ersättas av någon annan när hen behövde ta hand om egna barn, till exempel genom deltidstjänster, timanställningar och korta upplärningstider på arbetsplatsen. Referens 16, 17. Fortfarande är dessa organisationsformer vanliga i verksamheter där många kvinnor arbetar referens 1, 2.

Det finns studier som tyder på att cirka en femtedel av alla jobb har mindre än veckas upplärningstid på arbetsplatsen innan den nya medarbetaren sätts i reguljärt arbete (referens 4). Korta upplärningstider på arbetsplatsen är särskilt vanligt där många kvinnor arbetar (referens 5). Även bemanningsbranschen har korta upplärningstider. Arbetet är organiserat och uppdelat så att en individ kan komma in på en ny arbetsplats och mycket snart utföra ett kvalificerat arbete. Det kan vara jobb som inte kräver lång utbildning, som städning och lagerarbete, men även jobb som kräver högskoleutbildning som läkare och lärare.

Om det är ont om arbetskraft är en bra arbetsmiljö ett sätt att attrahera personal. Om det däremot är lätt att ersätta en individ med en annan är motiven svagare att lägga resurser på en bra arbetsmiljö. Därför hänger organisering av arbete och hur organisationer bemannas ihop (referens 6).

För 25 år sedan var välfärdsyrken som lärare och sjuksköterskor bland de mest hälsosamma för kvinnor i Sverige referens 11. I dag är det inte så. Det är inte arbetets innehåll det är fel på. Det handlar i stället om:

- nya former av styrning
- ökade krav som gör att arbetet blir för intensivt när det ska göras på heltid ett helt arbetsliv
- jobben har blivit allt svårare att anpassa till individers varierande arbetsförmåga
- allt mer administration och dokumentation som tar tid från det huvudsakliga arbetet med människor.

Se referenser: 1,2,3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

## KOPPLINGEN MELLAN

# Bemanning, Organisation & Arbetsmiljö

**EXEMPEL**

1. EN STUDIE av anpassningsmöjligheter av arbetet när en medarbetare hade nedsatt arbetsförmåga, till exempel ont i ryggen, visade att den minsta anpassningen fanns i hemtjänsten. Här sa cheferna att om någon inte kunde göra jobbet fullt ut, fick hen vara sjukskriven och inte komma tillbaka förrän hen var 100-procentigt arbetsför igen. Det enda sättet chefen kunde se för att klara verksamheten var att ta in en timvikarie i stället. Ett motsatt exempel visade ett IT-företag där man byggde om arbetsplatsen så att programmeraren som hade fått diskbräck kunde arbeta liggande, eftersom hen varken kunde sitta eller stå och arbeta. I detta företag var arbetet organiserat så att en individ var oersättlig och nödvändig för att klara uppsatta deadlines. Det innebär vad som brukar kallas höga närvarokrav
2. ETT FÖRETAG i konsultbranschen såg till att det alltid fanns minst en person till som med kort varsel kunde ta över en "oersättlig" funktion. På så sätt minskade pressen på individen att arbeta trots sjukdom eller att inte kunna ta ut ledighet för vård av barn.
3. EN SOCIALTJÄNST inventerade alla arbetsuppgifter och såg till att det alltid fanns arbeten att göra i lugn och ro utan att bli störd av klienter eller patienter. Om det fanns en kollega som inte klarade av psykiskt krävande arbete kunde därför sådana arbetsuppgifter med kort varsel frigöras från övriga i gruppen. Att komma till jobbet och känna sig behövd i stället för att vara sjukskriven påskyndade tillfrisknandet.

**REFLEKTIONSFRÅGOR**

- Hur skulle man kunna organisera och anpassa arbetet inom hemtjänsten så att till exempel en undersköterska skulle kunna arbeta även med tillfälligt nedsatt arbetsförmåga?
- Vad tror du hade hänt om en programmerare på IT-företaget i exemplet ovan i stället för att få diskbräck, behövde vara hemma för vård av sjukt barn?
- Vilka konsekvenser får det för sjuktal och fördelning av vab-dagar om arbeten där många män finns organiseras så att individen är oersättlig samtidigt som arbeten där många kvinnor finns organiseras så att individen lätt kan bytas ut?
- Vad innebär det för sjuktalen om organiseringen av arbetet gör det möjligt att anpassa arbetet till individens förmåga?

## BETYDELSE FÖR ARBETSMILJÖN

# Kommunikation, Ledning & Styrning

---

Organisationer styrs och leds av personer som har ett övergripande strategiskt ansvar. Där fattas beslut om förändringar och anpassningar av verksamheten till omvärlden och till marknaden, om hur organisationen ska se ut och om hur resurser ska fördelas i organisationen. Det finns också mycket styrning av arbetet i kärnverksamheten från lagstiftning, kunder, teknologi och liknande som kommer "utifrån" den egna organisationen. I kärnverksamheten finns sedan medarbetarna och deras närmaste chefer som ska se till att jobbet blir gjort på bästa sätt.

Om den strategiska ledningen och kärnverksamhetens medarbetare inte har en bra kommunikation är risken stor att man inte delar syn på viktiga frågor som:

- mål
- tolkning av yttre styrning
- prioriteringar
- vilka stödresurser som behövs för att klara jobbet
- vilka utvecklingsbehov som finns.

Detta är vanligt i traditionellt kvinnodominerade och människovårdande verksamheter. Om det i stället finns en bra och tät kommunikation mellan den strategiska nivån och kärnverksamheten är chansen större att få en samsyn i viktiga frågor. Här kan medarbetarna lättare få stöd vid behov och deras expertis efterfrågas. Detta är vanligt i traditionellt mansdominerade och tekniska verksamheter.

Se referenser: 10, 13, 14, 15, 16, 17.

**EXEMPEL**

I EN SOCIALFÖRVALTNING hade chefen för kärnverksamheten inga kanaler för att påverka utformningen av organisering och resurser. Denna chef hade ansvar för ett åttiotal medarbetare utspridda i olika delar av kommunen. Belastningen ökade med en ökad inflyttning av personer med särskilda behov. När hen försökte lyfta problemet högre upp i kommunen blev svaret att hen skulle göra så gott hen kunde och fick prioritera inom given budget.

**REFLEKTIONSFRÅGOR**

- Vad skulle hända om en chef för en gatuförvaltning som skulle bygga en bro, men där tekniska problem ledde till att kostnaderna översteg budgeten, fått samma svar som chefen på socialförvaltningen: "Gör så gott du kan, men det blir inga mer resurser"?
- Hur fungerar en chef med många respektive få medarbetare? Är det skillnad om verksamheten arbetar med människor eller ting? I vilken verksamhet sker oftast oförutsedda händelser som kräver omprioritering?

## BALANS MELLAN

# Krav & Resurser i arbetet

---

Att kraven på arbetet balanseras med resurser för att utföra arbetet är avgörande för att ha en bra arbetsmiljö och hälsa. Det är viktigt att tänka på att arbetets natur påverkar hur kraven ser ut och vilka resurser som kan användas – att arbeta med människor, ting (som maskiner, fordon) eller med symboler (data, papper) innebär olika slags fysiska och psykiska belastningar och olika slags resurser krävs för att balansera kraven. Att arbeta med människor innebär till exempel att det kan vara svårt att sätta gränser för vad som ingår i arbetet och hur bra arbetet ska göras. Därför är det extra viktigt att det finns tydliga mål och en bra dialog om uppdraget. Det är just i så kallade kontaktyrken som den arbetsrelaterade ohälsan har ökat mest. Mer än varannan arbetande kvinna (cirka 57 %) har ett kontaktyrke, medan bara var femte man (cirka 20 %) har det. Hur arbetet organiseras i sådana verksamheter är alltså en jämställdhetsfråga.

För 25 år sedan fanns de bästa arbetsmiljöerna inom skolan och vården – områden med stora arbetsmiljöproblem i dag (referens 11). Det visar att det går att balansera kraven med resurser även i sådana yrken. Se referenser: 1, 2, 7, 9, 15, 18, 19, 20.

### EXEMPEL

1. EN SJUKSKÖTERSKA berättade att hen ibland gick hem till nyutskrivna, medicinskt färdigbehandlade patienter som hen visste bodde ensamma, för att se till att de hade mat och mediciner hemma. Tiden på sjukhuset hade förkortats så mycket att kommunen inte hann med att ta över ansvaret. Sjuksköterskan blev ett "organisationsplåster" – hen som individ tog ansvar för organisatoriska brister. När hen påtalade detta för klinikchefen sa hen: "Det är inte ditt eller mitt problem. Vad kan jag göra åt detta?" Sjuksköterskan fortsatte att engagera sig utanför arbetstid, eftersom hen annars inte kunde sova gott på natten.
2. VID EN REGIONAL ÅKLAGARMYNDIGHET gick personalen på knäna för att hinna med alla ärenden. Chefen för myndigheten frågade personalen vad som var problemet. Det visade sig att de fick undermåliga förundersökningar från polisen, som skapade mycket merarbete. Chefen tog då kontakt med motsvarande regionala chef för polisen, vilket ledde till en större tydlighet i gränsen mellan myndigheternas uppdrag. Detta ledde i sin tur till minskad arbetsbelastning för åklagarna.

### REFLEKTIONSFRÅGOR

- Hur kunde klinikchefen ha gjort för att lösa sjuksköterskans dilemma?
- Vilka hinder finns på din arbetsplats för att lösa obalansen mellan krav och resurser på ett mer strukturellt sätt, som i exemplet med åklagaren ovan?

**ATT TA MED TILL DINA KOLLEGOR ELLER TILL ARBETSGRUPPEN****ARBETSPLATSEN OCH VEM SOM GÖR JOBBEN**

- Vilka arbetsuppgifter på din arbetsplats har kort upplärningstid? Vem gör dessa jobb?
- Vilka arbetsuppgifter görs på deltids- eller timanställningar? Vem har sådana villkor?
- Vilka personer arbetar på kvällar och nätter?
- Hur kan arbetet organiseras på din arbetsplats så att både kvinnor och män kan arbeta trots nedsatt arbetsförmåga?
- Hur kan arbetet organiseras så att både kvinnor och män kan vara borta med kort varsel för vård av sjukt barn?
- Hur kan arbetet vara organiserat på din arbetsplats så att både kvinnor och män kan orka arbeta heltid ett helt arbetsliv?

**KOMMUNIKATION, LEDNING OCH STYRNING**

- I vilken utsträckning lyssnar ledningen på medarbetarnas synpunkter om kraven på arbetet ökar mer än resurserna för att utföra arbetet?
- Hur kan ni få en bättre samsyn på hur ni har det nu, vart ni vill nå, och hur ni ska nå dit?
- Finns det ett "friskt" flöde av viktig information hela vägen från kärnverksamheten till högsta ledningen och tvärtom?

**KRAV OCH RESURSER**

- Hur ser kraven faktiskt ut på din arbetsplats?
- Är det lika tydligt för kvinnor och män i olika typer av jobb om vad som är ett tillräckligt bra arbete?
- Vilka resurser behövs för att balansera kraven?
- Har kvinnor och män i olika typer av jobb likvärdiga möjligheter att få väl anpassade resurser att kunna utföra arbetet utan hälsorisker?
- Hur ska ni skapa fungerande arenor och beslutsprocesser för att åstadkomma en god balans mellan krav och resurser oavsett vad man jobbar med och vem man är?

**SAKNAR DU VIKTIGA FRÅGOR? FORMULERA EGNA HÄR OCH TA MED TILL**

Arbetsplatsen och vem som gör jobben

- 
- \_\_\_\_\_

Kommunikation, ledning och styrning

- 
- \_\_\_\_\_

Krav och resurser

- 
- \_\_\_\_\_

# Referenslista

## ARBETSOBJEKTETS BETYDELSE

1. Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning. Projektrapport, Arbetsmiljöverket 2014.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/projektrapport-inspektioner-kvinno-mansdominerad-hemtjanst-teknisk-kunskapssammanstallning-rap-2014-03.pdf?hl=kvinnors%20och%20m%C3%A4ns%20arbetsvillkor>

2. Härenstam A and the MOA Research Group (2005). Different development trends in working life and increasing occupational illness requires new working environment strategies. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 24(39), 261-277.
3. Kohn M & Schooler C (1983). *Work and Personality*, Ablex Publishing Corporation

## NUMERÄR FLEXIBILITET, KORT UPPLÄRNINGSTID, ARBETSVILLKOR

4. Berntson E, Hemmingsson T, Härenstam A, Marklund S, Torgén M, Wikman A (2005). *Arbetslivskohorten - Teknisk rapport 2. Arbetslivsrapport*, 2005:36, Arbetslivsinstitutet.
5. Grönlund A (2012). On-the- Job Training – A Mechanism for segregation? Examining the Relationship between Gender, Occupation, and On-the Job Training Investments. *European Sociological Review* 28(3): 408-420.
6. Learning organisations matter. Flex-3. Statistiska Centralbyrån, 2011, sid 12, sid 232

[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/NR9999\\_2011A01\\_BR\\_NRFT1101.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/NR9999_2011A01_BR_NRFT1101.pdf)

## ARBETSMILJÖ I KÖNSSEGREGERADE VERKSAMHETER

7. Kvinnors och mäns arbetsvillkor - betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. Arbetsmiljöverket, Kunskapssammanställning 2016:2.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf>

8. Wallin L, Pousette A, & Dellve L. (2014). Span of Control and the Significance for Public Sector Managers' Job Demands: A Multilevel Study. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 455–481.
9. Kankkunen Forsberg T och Härenstam A (2005) Från kvinnors arbetsmiljö till genus och arbetsmiljö. Reflektioner om genus, arbetsmiljö och förändring. I Sprickor, öppningar & krackeleringar – nya perspektiv på arbetsmiljö. Angelika Sjöstedt Landén, Gunilla Olofsdotter och Malin Bolin (red). *Gender Studies at Mid Sweden University, Working paper no 8*, 2015.

<http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:878663/FULLTEXT01.pdf>

10. Björk, L & Härenstam A (2016) Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*. 32: 209-219.

# Referenslista

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522116302627>

11. Härenstam, A. (2001). Förändringar av arbets- och levnadsförhållanden i Stockholms län 1994-1998 och samband med hälsa - en personansats. I T. Hemmingsson (Ed.), Hälsa och hållbart arbetsliv i Stockholms län. Stockholm: Yrkesmedicinska enheten inom Samhällsmedicin, Stockholms läns landsting.

12. Johansson, Gun (2007). The illness flexibility model and sickness absence. Stockholm, Karolinska Institutet. Akademisk avhandling. <https://openarchive.ki.se/xmlui/handle/10616/39462>

## KOMMUNIKATION, LEDNING & STYRNING

13. Forsberg Kankkunen, Tina. Två kommunala rum. Akademisk avhandling. Stockholms universitet

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:200521/COVER01.pdf>

14. Forsberg Kankkunen, T. (2014). Access to networks in genderized contexts: the construction of hierarchical networks and inequalities in feminized, caring and masculinized, technical occupations. *Gender, Work and Organization*, 21, 340-352.
15. Arbetsmiljöverket 2013:1. Under luppen. Genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation.
16. Gonäs, L, Johansson S, & Svärd I (1996). Lokala utfall av den offentliga sektorns omvandling, SOU, 1996, s 105-148.

17. Wahlby, S (1990). *Theorizing patriarchy*. Oxford; Basil Blackwell.

## KRAV & RESURSER

18. Bolin, Malin (2009). The importance of organizational characteristics for psychosocial working conditions and health. Akademisk avhandling. Sociologiska institutionen, Umeå universitet

<http://umu.divaportal.org/smash/get/diva2:200888/FULLTEXT02.pdf>

Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverket, AFS 2015:4.

[https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf)

19. Demerouti, E & Bakker, A B (2011). The Job demands- Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology* 37(2), 1-9. DOI:10.4102/sajip.v37i2.974

20. Härenstam A (2009) Exploring gender, working and living conditions and health – suggestions for contextual and comprehensive approaches. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 35(2):127–133

## ARBETSTIDER & GENUS

21. Jonsson, I (2011) Working Hours and Gender Equality: Examples from Care Work in the Swedish Public Sector. *Gender, Work and Organization*. Vol. 18 No. 5 September 2011 doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00563.x