

Ledelse og organisation er nøglen

Spørgsmålet om ledelsesretten skal tilbage på dagsordenen, mener Åke Sandberg og Christian Koch. De præsenterede ny svensk arbejdslivsforskning på AAA's årsmøde

Af Hans Brinkmann

Emnet var de svenske erfaringer med arbejdsmiljø og arbejdslivsforskning i bredere forstand.

Åke Sandberg, professor ved Stochholms Universitet og Christian Koch, professor ved Chalmers Tekniske Højskole præsenterede ny svensk forskning.

Åke Sandberg er redaktør på en helt ny svensk grundbog om "Arbejdsliv og velfærd," hvor 28 anerkendte forskere bidrager med at belyse ledelses- og organisationsmodeller i Sverige. Christian Koch har bidraget med et kapitel om den svenske byggebranche.

Bogen er netop udkommet, men har allerede inden udgivelsen fået en hæderspris, som en af årets bedste studieboøger i Sverige. Ambitionen er, at den 500 sider lange bog skal være grundbog i de svenske gymnasier og højere læreanstalter.

- Arbejdets organisation og ledelse er nøglen, som kan skabe både udviklende job og konkurrencekraft – eller det modsatte. Den forskning, som dominerer i dag er utilstrækkelig: Arbejdsmarkedet og individniveauet. Det er når vi ser på organisation og ledelse, og dets virkning på arbejdet, at vi finder klassekampen. Den er "forsvundet" i dag, og det er det hul vi forsøger at udfylde med bogen. Det handler om in-

teresser, som står i modsætning til hinanden, sagde Åke Sandberg.

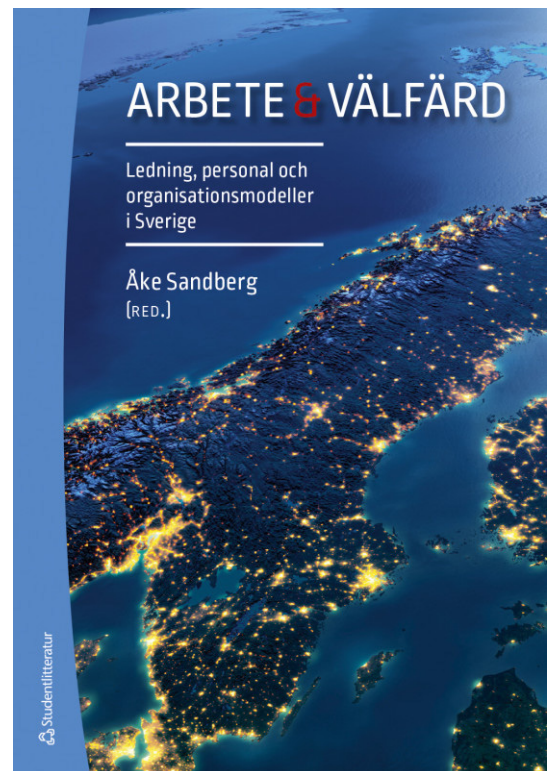
Han pegede på, at hvor der i 60'erne var kamp om magten i virksomhederne, og ledelsesretten blev udfordret, udviklede forskningen senere modeller, hvor virksomhedsledelserne blev opfattet som "neutrale."

- Modellerne har haft enorm indflydelse. Deres idé om konsensus har fejlet modsætningerne ind under måtten, sagde han.

Forhandlet målstyring

For nogle år siden kom der en ny forskrift i den svenske arbejdsmiljølov om ledelsens ansvar for det psykiske arbejdsmiljø. Forskriften siger, at det er ledelsens ansvar at sikre, at de ansatte har både ressourcer og den nødvendige uddannelse til at nå de opgaver, som ledelsen udstikker. Forskriften blev set som en mulig vej til at bekæmpe det voksende stressniveau.

- Men hvad sker i praksis? Folk bliver opfordret til at gå til ledelsen, hvis de ikke kan løse opgaven og bliver stressede. Men hvis



man klager, bliver man hurtig opfattet, som besværlig. Det løser ikke problemet at gå til chefen, sagde Åke Sandberg.

- I dag har vi målstyring i virksomhederne, og ledelsen udstikker målene. Men der er brug for kollektiv målstyring. Vi må udvikle en forhandling om målet. Vi skal udfordre retten til at lede og fordele arbejdet, sagde han.

- Jeg tror ikke, at forskriften om arbejdsgivernes ansvar for det psykiske arbejdsmiljø løser problemet. Der er ikke vurderet på effekterne endnu, men spørgsmålet er, om aktørerne er klar. I Sverige som i Danmark er kontrollen med arbejdsmiljøet stort set overladt til virksomhedernes

egenkontrol. Måske er vores opfattelse af Sverige lidt for rosenrød, tilføjede Christian Koch.

Den svenske model under pres

Den svenske model har været præget af, både en stærk fagbevægelse og en industri med store koncerner. Det har betydet andre svar på globalisering og nyliberalisme end f.eks. i Sydeuropa.

- Spørgsmålet er, hvilke handlemuligheder der er i Sverige? Vi har set, at servicefag og den offentlige sektor har taget over fra indu-

dialog. Det ligger dybt i kulturen. Vi kræver mere dialog end i mange andre lande. Det slår igennem nu, hvor målstyring står i modsætning til dialogen. F.eks. når det gælder arbejdsmiljø. De nyeste tal viser at arbejdsmiljøarbejdet kun fungerer i 56 procent af virksomhederne, sagde Åke Sandberg.

Udfordringen af den svenske model kommer også fra udenlandske opkøb.

- Magten forsvinder ud af landet, så det bliver et spørgsmål om, hvor vi skal rejse hen for at få en

der en lille model, som ikke fungerer nær så godt. Samtidig inviterer staten udenlandske byggefirmaer til at byde ind på de enorme infrastrukturprojekter, som præger Sverige, sagde Christian Koch.

- Så branchen er truet af en knibtangsbevægelse: På den ene side globaliseringen og på den anden side en nedre model. Hvordan skal branchen sameksistere med den lille model? Selvom vi i den store model har værn mod social dumping og høje miljøkrav, ser vi masser af omgåelsesstrate-



strien. Og New Public Management har spillet en stor rolle for, hvordan de hierarkiske strukturer og arbejdstempoet har udviklet sig. De faglige strategier har brug for at følge med, sagde Christian Koch.

Alligevel har man set, at svenske virksomhedsledere tager andre valg end ledere i andre vestlige lande.

- Den svenske model er karakteriseret ved dialog, dialog og mere

dialog med ledelsen. Og internationale konsulentbureauer driver organisationsudviklingen i virksomhederne, sagde Åke Sandberg.

Byggebranche i knibtang

Den svenske byggebranche kan tjene som eksempel på udfordringen fra globaliseringen.

- Koncentrationen er større end i Danmark. Og branchen er præget af en overordnet model, der fungerer godt. Men nedenunder er

gier, sagde han.

- Den svenske byggebranche er under forvandling. Vi ser et todelt arbejdsmarked, med mere eller mindre etablerede mekanismer for sameksistens. Store udenlandske virksomheder presser på. Og fagforeningerne svækkes langsomt men sikkert. Migrationen presser på, og 160.000 flygtninge er parkeret på et sidespor, sagde Christian Koch.