



LUND UNIVERSITY

Avvecklingen av Malmöhus läns landstings kansli – de äldre anställdas reaktioner (1998)

Olofsson, Gunnar; Frank, Denis

1998

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Olofsson, G., & Frank, D. (1998). *Avvecklingen av Malmöhus läns landstings kansli – de äldre anställdas reaktioner (1998)*. (Studies in the older workforce and the labour market; Vol. 1998:1). Department of Sociology, Lund University.

Total number of authors:

2

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Denis Frank & Gunnar Olofsson

Avvecklingen av Malmöhus
läns landstings kansli –
de äldre anställdas reaktioner
(1998)

Studies in the older workforce and the labour market 1998:1

ISSN 1104-4292

University of Lund

Department of Sociology

Sweden

Denis Frank & Gunnar Olofsson

**Avvecklingen av
Malmöhus läns landstings kansli –
de äldre anställdas reaktioner
(1998)**

1. Inledning

1.1 Syfte

Syftet med denna rapport är att beskriva och utvärdera hur de anställda vid M-landstingets kansli dels uppfattade själva avvecklings- och omorganisationsprocessen och hur den förflöpte, dels hur äldre anställda kom att följa, eller välja, några av de olika utvägar de stod inför, och hur de värderade dessa.¹

Vi har intervjuat personer som är anställda, eller har varit anställda, på Landstingets kansli i åldern 50 och uppåt (intervjuguiden finns som bilaga 3). Syftet med intervjuerna var att fånga och ge en bild av de äldres erfarenheter av både arbetet på kansliet och av avvecklingen. Intervjuerna kom även att handla om frågor som inte kan knytas till intervjupersonernas ålder.

Rapportens grundmaterial består av intervjuer med elva personer som är eller har varit anställda vid Landstingets kansli i Lund. Intervjuerna varade ca en timme och de har sedan skrivits ut. Alla intervjupersoner utom en befinner sig i åldern 50 och uppåt. Den första av intervjuerna gjordes i slutet av juni, resten under sensommar och höst, fr.o.m. den 31 augusti t.o.m. den 12 oktober. Vi har dessutom samtalat med nyckelpersoner vid Kansliet i Lund och Regionkontoret i Kristianstad. Statistik om personalstrukturen vid Landstingets kansli i Lund och Regionkontoret i Kristianstad har också använts. En del av detta förekommer i bakgrunden, en del som bilagor och annat i analysen. Vi har dessutom använt en del skrivna källor.

1.2. Urvalet av intervjupersoner

Ser vi till åldersstrukturen på landstingets kansli ligger tyngdpunkten mycket tydligt på människor i medelåldern och då inte minst i gruppen över 50 år (ca hälften av de anställda).²

¹ Gunnar Olofsson ledde projektet som var ett uppdrag från Malmöhus län landsting. Denis Frank genomförde intervjuerna och han är också rapportens huvudförfattare.

² Åldersfördelningen bland de personer som var anställda vid kansliet var per 980301 följande:

Ålder	20-29	30-39	40-49	50-59	60-
Andel	3%	11%	31%	49%	6%

Tabell 1. Anställda vid landstingets kansli efter ålder och kön. Uppgifter per 980602

<i>Ålder</i>	<i>Män</i>	<i>Kvinnor</i>
- 30	1	1
31-40	5	10
41-50	17	28
51-60	30	34
60-	1	3
<i>S:a</i>	<i>54</i>	<i>76</i>

Landstingets kansli hade vid början av 1998 193 anställda. Av dessa var 160 tillsvidareanställda. Ur denna grupp valdes tio personer slumpmässigt.³ Av de tio som valdes ut var hälften kvinnor, hälften män. De har tillhört, eller tillhör, olika avdelningar. De har utfört olika typer av arbete och haft olika hög position i organisationen. Denna spridning på olika positioner, på olika typer av arbeten och på olika avdelningar gör tolkningen av intervjuerna mera krävande, men gör också materialet intressantare. Ibland är det svårt att veta om intervjupersonen talar om omorganisationen av sin egen avdelning eller sammanslagningen generellt. Sociologer kopplar ofta föreställningar om t.ex. anspråk och rättigheter och uppfattningar om ledningens och fackets legitimitet till position i en arbetshierarki och typ av arbete. Vårt urval är litet och vi har inte sökt analysera materialet efter t.ex. position i organisationen. De citat vi redovisar är subjektiva reaktioner från människor i en omvandlingsprocess som de sällan har haft någon kontroll över.

Dessa intervjupersoners reaktioner är individuella svar på en omorganisation och avveckling, men är samtidigt uttryck för delade uppfattningar och reaktioner på arbetsplatsen. Samtal förs vid lunchbord och på raster. Den långa arbetstiden vid landstinget man haft gemensam gör att uppfattningarna och reaktionerna i många stycken kan förväntas vara delade. Fastän en intervjuperson kanske själv har fått jobb kan han tycka att det är hemskt att arbetskamrater får gå ovissheten till mötes.

³ Förutom dessa tio har en kvinna i fyrtioårsåldern intervjuats. Detta skedde i början av undersökningen för att se om frågorna i intervjuguiden fungerade. Denna första intervju kan betraktas som en provintervju.

Det kan t.ex. göra honom negativt inställd till hur man hanterat de anställda under sammanslagningen.

När det gäller åldersfaktorn kan vi uttala oss med större säkerhet. Vi har intervjuat tio personer som börjar närma sig den punkt i livet när man tar farväl av förvärvsarbetet. Två av dessa har blivit beviljade garantipension. Fem av dem har fått eller kommer att få anställning i det nya landstinget.⁴ Sex av de personer vi intervjuat kommer alltså att ha ett arbete när Landstingets kansli läggs ner. Tre visste vid intervjutillfället ännu inte vad som skulle hända dem efter nedläggningen av Landstingets kansli. En av dessa kan få garantipension, men hade när intervjun gjordes ännu inte bestämt sig för att söka detta. Ett av alternativen för denna kategori är att de hamnar i resurspoolen.

Vi har varit intresserade av de äldres upplevelse av sin situation, och hur de ser på avvecklingens förlopp och innebörd. Hur upplever de att arbetsstyrkan ska krympas? Tycker de att de inte behövs längre? Tycker de att det är tungt att börja om på ett nytt jobb? Vad anser de om garantipensionen?

1.3. Beskrivning av intervjupersoner och intervjusituation

För att skydda intervjupersonernas anonymitet har de fått fingerade namn.

Anders har varit anställd vid Landstingets kansli i ca 10 år. Han har arbetat i en central stab. Anders visste när intervjun gjordes inte vad som skulle hända honom efter nedläggningen av Landstingets kansli, men han hade möjlighet att söka garantipension. Anders har examen från högskolan.

Eva har arbetat på Landstingets kansli i ca 20 år. Under denna tid har hon varit anställd på ekonomiavdelningen. När intervjun gjordes hade hon fått en tjänst i det nya landstinget, men på en annan ort. Det är delvis en annan typ av arbete. Hon hade inte påbörjat det. Eva har en examen från högskolan.

Fia tjänstgjorde på Landstingets kansli i ca 15 år, och hon arbetade då på personalpolitiska avdelningen. När intervjun gjordes hade Fia påbörjat ett nytt arbete inom landstinget. Det är en annan typ av arbete än det hon utförde på Landstingets kansli. Fia har folkskoleutbildning och en del yrkesinriktade specialutbildningar.

⁴ Även kvinnan i 40-årsåldern har fått anställning i det nya landstinget.

Håkan har arbetat på Kansliet i ca 25 år. Han har varit anställd på Hälso- och sjukvårdsavdelningen, och hade när intervjun gjordes ännu inte fått ett nytt arbete. Håkan har en högskoleexamen.

Ida har arbetat på Landstingets kansli i ca 10 år. Den senaste tiden har hon arbetat på ekonomiavdelningen. Ida har grundskoleutbildning och motsvarande tvåårig yrkesutbildning. När intervjun gjordes visste hon inte vad som skulle hända henne efter nedläggningen av Landstingets kansli.

Mats har arbetat på Landstingets kansli i ca 20 år. Han har examen från högskolan. Han har fått ett par erbjudande om arbete i det nya landstinget, och var alltså inte oviss om vad som ska hända honom

Pia har tjänstgjort på Kansliet i ca 10 år. Hon har arbetat på Hälso- och sjukvårdsavdelningen. Hon har fått nytt arbete inom landstinget. Det är delvis samma typ av arbete som hon utförde på Landstingets kansli, men på en annan ort. Pia har läst på högskolan.

Sigrid har arbetat som sekreterare på Landstingets kansli i ca 25 år. Hon har en realexamen. Sigrid har blivit beviljad garantipension.

Terese arbetade på Landstingets kansli i ca fem år. Hon har påbörjat ett nytt arbete i det nya landstinget. Det är en annan typ av arbete än det hon utförde på Kansliet. Terese är i 40-årsåldern och har en högskoleexamen.

Ulf har arbetat på Landstingets kansli i ca 25 år. Tidigare arbetade han på ekonomiavdelningen. När intervjun gjordes arbetade han på en annan central landstingsförvaltning. Ulf har en högskoleexamen. Han har blivit beviljad garantipension.

Urban har arbetat på en central stab. Han anställdes för några år sedan, och har aktivt deltagit i sammanslagningsprocessen. Urban har en examen från högskolan. Han har fått arbete i det nya landstinget, men på en annan ort.

Vi upplever att det uppstod en god kontakt mellan intervjuaren och intervjupersonen, och i så gott som alla intervjuer svarade intervjupersonen öppet och utförligt på våra frågor. I intervjun med Ida fick vi inte använda bandspelare. Hon sade att hon hade "en panisk skräck för det." Alla intervjuerna gjordes i lokalerna på Landstingets kansli.

Innan vi i avsnitt 3 nedan redovisar vad intervjuerna har gett för information och kunskap skall vi först, i avsnitt två, ge en kort översikt över det politiska och administrativa sammanhang vari avvecklingen av Malmöhus läns landstings kansli

i Lund ingår. I bilaga 1 och 2 ges en del uppgifter om löner m.m. för personalen vid kansliet

2. Kontexten: Avvecklingen av en gammal ledningsorganisation för Malmöhus läns landsting

2.1 Framväxten av en ny regional ledningsstruktur i Skåne

Under 1990-talet blev det efterhand klart att sättet att styra och administrera den offentliga sektorn i Skåne skulle ändras på ett genomgripande sätt. Dels var det tydligt att länsindelningen skulle komma att stöpas om, dels fanns det starka intressen som ställde krav på en samordning och omstrukturering av sjukvårdens organisation men även av övriga uppgifter som landstingen stått för.

I olika etapper kom de både Skåne-landstingens verksamhet att närma sig varandra. Distrikten i Ystad resp. Österlen slogs samman. De båda landstingen, Malmö stad, och kommunförbunden i M- och L-länen upprättade "Skånestyrelsen" för att samordna en rad uppgifter. De tre huvudmännen för sjukvården, dvs. Malmö stad och de två landstingen, föreslog 1995 ett samgående. Riksdagen fattade beslut om att skapa Skånelänet fr.o.m. 1997. Regionförbundet och Sammanläggningsdelegerade (för sjukvården) arbetade för den nya organisationen från mitten av 1997 till slutet av 1998.

En rad olika myndigheter och organ skulle samordnas inom den nya regionen och nya regionala ledningsorganisationer upprättas. Det blev ett politiskt och regionalt komplicerat läggspel för att placera de olika centrala kanslierna. Malmö blev sätet för länsstyrelsen medan regionförbundets ledning (Skånes läns landsting) kom att förläggas till Kristianstad.

Det hade vid slutet av 1997, när avvecklingsprocessen drar igång, länge stått klart att landstingen skulle läggas samman och att de centrala kanslierna skulle slås ihop och att antalet anställda skulle minskas, för att spara pengar. Det *formella* beslutet om att landstingets kansli skulle lokaliseras till Kristianstad fattades under våren 1997. På vilket sätt personal vid de olika kanslierna skulle kunna överflyttas till det nya arbetsstället blev klart först efterhand. Den modell som valdes var att lägga ner de tre gamla kanslierna och i stället upprätta ett nytt kansli. Den nya or-

ganisationen lades från de politiskt beslutandes sida i händerna på en ny landstingsdirektör och en mindre ledningsgrupp. Denna nya kärna i organisationen har genom en stegvist ordnad rekryteringsprocess byggt upp den nya organisationen.

Många av de anställda vid M-landstingets kansli har berättat om att de själva och arbetskollegor förgäves sökt i förteckningen av utlysta jobb på det nya kansliet efter "sin tjänst" (se nedan). Innebörden i den förändringsstrategi som valts är just att bryta personbandet mellan gamla tjänster och nya tjänster. De sökande ställdes i den meningen lika; det var i stället utbildning och den för en tjänst specifika kompetensen som blev avgörande.

Den strategiska frihet och urvalsmöjlighet som den nya organisationens ledning på detta sätt fick motsvaras av en förlust av anställningsskydd och förutsägbara rättigheter för de anställda när den gamla organisationen gick i graven. Denna förlust kom att läggas till de uppgifter som avvecklingsorganisationen för M-landstinget skulle hantera.

Det finns en rad studier av hur företagsnedläggningar påverkar de anställda. Det finns också studier av hur krympning och personalminskning inom ett företag eller en myndighet påverkar de anställda och deras exitvägar. I vårt fall är det en formellt och reellt ganska komplicerad kombination av avveckling och omorganisation. Det har betydelse för hur de anställda vid kansliet i Lund har kunnat uppfatta och hantera omorganisationen och avvecklingen. Vi vill framhäva följande fem aspekter som de anställda i Lund stått inför:

- a) att sammanläggningen skulle medföra *minskning av antalet anställda*
- b) att sammanläggningen innebar att *den viktigaste nya arbetsplatsen* kom att *ligga på en annan ort* och därtill på ett ganska besvärligt pendlingsavstånd
- c) att sammanläggningen tog form av *en kombinerad avveckling och ny organisation* (vilket innebar att anställningstid etc. i den gamla organisationen blev irrelevant för att få ett jobb i den nya)
- d) att nyanställning i Kristianstad (liksom för övriga centrala funktioner) tog formen av en på *ett särskilt sätt utformad rekryteringsprocess*

e) och att avvecklingen samtidigt kom att organiseras med en *repertoar av medel* för utslussning (via pensionering), hjälp till utbildning, lönebidrag för anställning i annan verksamhet. Till det är kopplat en mera stödjande verksamhet för att hantera påfrestningar vid omställning/utslussning/uppsägningar.

Givna förutsättningar för personalpolitiken inför avvecklingen

I mars-april 1997 kommer Malmö stad och de två landstingen överens om ”Riktlinjer för personalomställning inför bildandet av landstinget Skåne”. Här beskrivs tillvägagångssätt och de åtgärder som skall vidtas för att genomföra sammanläggningen och hantera den personal som blir övertalig. Vikarier, visstidsanställda går först, övertid etc. inskränks, de som kan pensioneras i intervallet 63-65 skall gå vid 63 år. De verksamhetsmedel som beskrivs är avgångsvederlag, stöd till utbildning och garantipension (som kan erbjudas de som är 58 år och däröver). Uppsägningar inför 1999 följer gängse lagar och avtal (inkl. ålders- och anställningstidsgrundade rättigheter inom respektive organisation).

Inom en organisation med ”fasta tjänster” framstår vikarier och sådana som varit de facto långtidsanställda som grupper som överhuvudtaget ej omfattas av uppsägningstider och personalpolitiskt ansvar; det gäller för fackliga organisationer, arbetsledning, personalavdelning och även i viss mån arbetskamrater. De icke fast anställda försvann från landstingets verksamhetsområden på ett om inte smärtfritt så i regel på ett obemärkt och s.a.s. ”naturligt” sätt. När vi talar om uppsägning och insatser från landstingets sida är denna grupp av anställda redan bortdefinierad.

2.2. Förloppet vid omorganisationen

Vi har ovan beskrivit den ram vari omorganisationen kom att ske. Beslutet om sammanläggningen av de olika kanslierna kom först. Därefter kom beskedet att det sammanslagna kansliet skulle förläggas till Kristianstad. Uppbyggnaden av den nya organisationen i Kristianstad började med tillsättningen av en ny landstingsdirektör. Regiondirektören skulle enligt beslutet om upprättandet av en ny organisation i juni 1997 bl.a. utse ”centrala chefstjänstemän och förvaltningschefer till den nya landstingsorganisationen. Rekrytering skall ske bland intressenter hos de tre huvudmännen via *intresseanmälan och sedvanligt urvalsförfarande*” (protokoll från Lands-

tingets styrelsemöte i juni 1997). Denne utformade en policy för uppbyggnaden av den nya organisationen.

Landstingsstyrelsen i Malmöhus län beslöt i december 1997 att skapa en särskild avvecklingsorganisation. Kerstin Rosén utsågs till att leda och samordna arbetet och fick i uppgift att utse en grupp med deltagare från olika avdelningar för att hantera avvecklingen av personalen vid landstingskansliet i Lund ("övergångsgruppen"). Det var en grupp med erfaren ledning och med betydande resurser för att göra avvecklingens personalpolitik både konstruktiv för landstinget och rimlig för de anställda.

I en skrivelse till landstingsstyrelsens möte den 10 december anges dilemmat i avvecklingssituationen på ett precist sätt:

Avvecklingen kompliceras av att det under 1998 kommer att råda ett "parallelltillstånd", där regionen successivt tar över ett antal uppgifter och beslut liksom ett antal av kansliets anställda. Samtidigt måste det hittillsvarande landstinget fullgöra sina skyldigheter. Avvecklingen av landstinget och dess kansli måste därför samordnas med uppbyggnaden av regionen och dess olika organ.

Vidare poängteras att avvecklingen av kansliets verksamhet och personal är en landstingsintern angelägenhet (dvs. M-landstinget) som är fristående från den skånegemensamma övertalighetsorganisationen. "Övergångsgruppen" disponerar också särskilda medel för sin verksamhet. Den repertoar av åtgärder som fanns tillgängliga definierades från M-landstingets sida (bidrag till utbildning, utslussning, pensionering etc.). Kansliet fick i princip samma åldersgränser för att pensionera anställda i förtid som andra delar av verksamheten (vårdskola m.m.). Gränsen för pensionering gick vid 58 års ålder.

Regiondirektörer Stefan Carlsson, ledare för det nya kansliet, och ansvarig för dess uppbyggnad presenterade den 5 december 1997 i Kristianstad planerna för omorganisationen; samma dag informerades personalen i Lund. Beskeden som gavs var följande:

- att de centrala kanslifunktionerna för ledning och service skulle ligga i Kristianstad, medan kanslierna för tandvård, material och fastigheter skulle ligga i Lund
- ca 200 jobb inom de olika kansliernas administration försvinner

- alla anställda har kvar sin anställningstrygghet (dvs lön) under 1998, men måste vara beredd att byta arbetsuppgifter (och arbetsställe)
- de anställda som får jobb i den nya organisationen skall få veta sina roller i den nya organisationen före sommaren 1998

Vidare utfästes att samtliga tjänster i den nya organisationen skulle utlysas (dvs. för intern sökning) under januari 1998.

Härmed var ramen för avvecklingen och omorganisationen satt. De två parallella organisationerna, den nya i Kristianstad och ”övergångsgruppen” i Lund, var på plats. Chefsrekryteringen till det nya kansliet hade påbörjats, och den förlöpte på ett delvis annat sätt än det som senare blev fallet för tjänsterna i det nya kansliet (jfr ovan). Sättet att rekrytera cheferna kom att sätta spår i bedömningen av hur den nya organisationens rekryterade sin övriga personal.

2.3. Läget för personalen inför avvecklingen under 1998

Informationsmöten för personalen hölls under våren den 6.2, 13.3, 17.4, 28.5 och 17.6. Vid mötena den 13 mars och 17 juni medverkade regionledningen och regionkontoret. Men det dröjde innan tjänsterna lystes ut. Först under mars (vecka 13) utannonserades ca 75 tjänster vid det nya regionkontoret. Till dessa tjänster fanns sammanlagt ca 500 personer som ansökte. I början av hösten var 64 tjänster tillsatta. Efter nya ledigförklaranden söktes flera tjänster och vid början av december hade ytterligare 33 tjänster tillsatts. (källa: Jedlert)

Ett antal av de som jobbat på landstinget sökte och fick jobb inom antingen andra delar av regionens olika centrala organ eller utanför landstingets värld (offentligt som privat). Under våren utannonserades t.ex. ett antal tjänster inom landstingscentrala kanslier för MA-Skåne (materialadministration), Regionfastigheter-Skåne och Tandvården; alla dessa är placerade i Lund.

Under våren fick en mindre del av personalen besked om nya jobb. Processen tog fart under sommaren och hösten. I mitten av november återstod 14 personer, vars situation inte var löst.

Tabell 2. Personalens anställningsstatus och de skilda vägarna ut vid några olika tidpunkter under 1998

Datum	6/2	13/3	17/4	28/5	17/6	7/9	15/11
arbete.	8	19	23	45	57	80	
pension	13	17	18	19	21	23	
ej löst	137	124	119	95	81	58	14
Anställda totalt	158	160	160	160	159	161	

Källa: Statistik från landstinget

För att vara ett avvecklingsprojekt har en *mycket stor del* av de anställda fått någon form av ny anställning eller pension.

3. Redovisning av intervjumaterialet

Kapitel 3 har sex delar. I avsnitt 3.1 redovisas uppfattningar om hur det har varit att arbeta på Landstingets kansli. Intervjupersonerna ser bakåt i tiden, och reflekterar över relationerna till arbetskamrater, arbetsuppgifter och verksamheten i stort och över hur avvecklingen påverkade arbetsförhållandena. I avsnitt 3.2. ger intervjupersonerna sin syn på avvecklingen. Många kritiska synpunkter framkommer. I avsnitt 3.3 förs en diskussion av vad det kan innebära att *tvingas* lämna sitt arbete. Här diskuteras också hur arbetskamraternas situation kan påverka den enskilde. I den fjärde delen diskuteras hur intervjupersonerna uppfattar de olika vägarna ut ur Landstingets kansli, d.v.s. garantipension, resurspool, nytt arbete etc. I den femte delen redovisas hur de anställda uppfattat tjänstetillsättningens principer. I den sjätte delen diskuteras hur intervjupersonerna upplever att bemanningen av den nya organisationen gått till. Vi undersöker också hur resultatet av urvalsprocessen blivit vid Regionkontoret i Kristianstad, där det varit aktuellt för många intervjupersoner att söka arbete.

3.1. De gamla tiderna: ”Jag har trivts förbaskat bra!” (Håkan)

Det första som slog oss när vi gjorde intervjuerna var hur bra många intervjupersoner hade trivts på Malmöhus läns landstings kansli. Detta är oberoende av vilken avdelning de tillhört och om de haft en låg eller hög position i organisationen. Vad de anger som skäl till den goda trivselen kan skilja sig åt. Ibland är det de stimulerande och meningsfulla arbetsuppgifterna, ibland det goda kamratskapet, och ibland båda skälen samtidigt. I Evas svar⁵ finns båda skälen:

I: Hur ser du på kansliet som arbetsplats och arbetsmiljö?

IP: Nu eller som det var då?

I: Vi kan ta hur det var tidigare till att börja med.

IP: Väldigt bra. Och intressant att få jobba centralt; (på) en central ekonomisk avdelning. Det har varit roligt. (...)

I: Om jag säger stimulerande, välskött, organiserat.

IP: Ja, det har varit jättebra. (...)

I: Vad var de positiva sidorna i ditt arbete?

IP: Självständigt jobb. Att få jobba centralt. Få central information. Kontakten med politiker. Det har varit roligt.

I: Arbetskamrater?

IP: Mycket trevligt. Ett fint gäng () Vi har varit jämnåriga, relativt sett. Och haft en jämnbördig utbildning. Det har varit roligt. (...)

I: Om jag säger arbetsuppgifter. (...)

IP: Självständigt. Jag är väldigt intresserad av ekonomi, väldigt intresserad av siffror. () har fått skriva yttrande som går till fullmäktige. Jättefint. Det finns inte mycket mer att säga. () Och lite utredningar av och om. (...)

I: Tycker du jobbet har varit en börda?

IP: Nej. Det är stimulerande.

I: Det är det du är intresserad av också.

⁵ Teckenförklaring till utskrifter

[] Bakgrundsinformation

(...) Bortredigerat material

() Tomma parenteser betyder att vi inte kunnat höra vad som sagts

(Sven) Ord inom parantes är de vi möjligtvis har hört, t.ex. Sven

IP: Hm. Det har varit ett väldigt roligt jobb helt enkelt, och det har vi nog varit medvetna om. (Vi) har nästan varit privilegierade som har fått jobba...Jag har känt det så i alla fall. Man har fått utvecklas med sitt jobb.

Även hos Fia, som arbetat på personalpolitiska avdelningen, och Håkan, som arbetar på hälso- och sjukvårdsavdelningen, finns denna dubbelhet i svaret. De anger arbetsuppgifterna och arbetsgemenskapen som skäl till den goda trivseln:

Det jobbet som jag haft de sista tolv åren på Personalpolitiska avdelningen har varit mycket, mycket roligt. Det har varit ett kul jobb, och vi har varit ett bra team som jobbat ihop. Vi har haft väldigt trevligt här. Jag har trivts jättebra. (Fia)

IP: Jag tycker när jag ser tillbaka, även med de mera negativa erfarenheterna under de sista åren, att under väldigt lång tid hade jag himla roligt. Jag kände att det var ett viktigt jobb man utförde. Jag var beredd att jobba övertid eller vad det nu var, för att få saker och ting klara. (...)

I: Vad har varit dom positiva sidorna i arbetet?

IP: Lite grann det som jag sa innan med, under väldigt lång tid, en väldigt fin arbetsgemenskap och generositet oss emellan (...). Det tycker jag har varit fint här. Annat som har varit positivt: Jag tycker det har varit roligt att jobba i en politisk organisation, med dom skifte som det har inneburit. Jag tycker det har varit väldigt intressant att jobba i ett samhälleligt sammanhang. I någonting som har haft betydelse för samhället, och för medborgarna. Så att sjukvården har varit bra. (Håkan)

Men det är också uppenbart att ju mera man närmat sig den tidpunkt då nedläggningen blir en realitet desto dystrare har stämningen blivit. Terese upplever det så:

I: Vad har varit de positiva sidorna i arbetet?

IP: Jag har haft det rätt så fritt tycker jag. Dels den här självständigheten i jobbet s.a.s. (...) Man har tagit initiativ. Man har fått sätta i gång saker. Det har alltså varit en hög självständighetsgrad i jobbet. Jag har skött mig mycket själv. Jag har i och för sig jobbat väldigt nära förhandlingschefen. Vi har jobbat väldigt mycket som parhästar, men det har fungerat mycket bra. Så jag har

trivts bra hela tiden. Nöjd med jobbet. Det har varit en positiv, trevlig stämning på avdelningen. Däremot tycker jag det har blivit bättre under den tid jag har jobbat här. Det har blivit en god sammanhållning. Men den gick lite utför ju mer man närmade sig det här uppbrottet. Det har blivit lite sämre, och det kände jag nu när jag skulle sluta och börja på ett nytt jobb: Det var en döende avdelning. Det var skönt att komma härifrån.

Håkan upplever att meningsfullheten i arbetet blivit mindre under avvecklingen:

Under dom senaste åren har meningsfullheten i jobbet för min del känts betydligt mindre. (...) Att gå till jobbet har varit mer av en börda än tidigare. Eller mer! *Det har varit en börda*, det har det inte varit tidigare, utan det har varit roligt.

Urban har däremot ett annat perspektiv. Han har deltagit aktivt i sammanslagningsprocessen och ser på den tidigare verksamheten med andra ögon än de övriga intervjupersonerna. Det han säger kan dessutom vara en del av förklaringen till den goda trivseln på kansliet:

I: Hur ser du på kansliet som arbetsplats och arbetsmiljö? (...)

IP: Det allmänna intrycket av landstingets kansli när man kom hit är att *folk har suttit här allt för länge*. Det är det första intrycket. Man *borde ha varit ute på distrikten*. Det borde ha varit ett krav. Man har väldigt förutfattade meningar om livet ute. Man inser inte och insåg inte hur bra man har haft det här. *Här är en service som är otrolig*.

I: Som...?

IP: Ja, det var enkla saker som städning. Det första jag gjorde var att ta bort tre städtjänster. Man behöver inte städa ett kontorsrum varje dag. Det är sådana enkla saker. Man skulle ha allting serverat. Så är det inte någon annanstans (i landstinget). (...) Sen har folk, som sagt, *suttit för länge i samma rum och för länge med samma arbetsuppgifter*. Därmed inte sagt att dom gör arbetsuppgifterna dåligt. Det är inte det det handlar om. Men med det följer *en falsk trygghet och inskränkthet inför världen utanför*. (...)

I: Du tycker att dom har haft det för bra här. (...)

IP: Alltså servicemässigt har bortskämdheten varit enorm här. Men för bra rent arbetsmässigt det kan jag ju inte säga någonting om. (...)

I: Om jag säger välskött och organiserat i det här sammanhanget.

IP: Nej, det tycker jag inte. Definitivt inte. Hade det varit kvar hade jag organiserat om det.

Om kraven på å ena sidan effektivitet och rationaliseringar och å andra sidan arbetstillfredsställelse och deltagande från personalens sida är oförenliga i tider när de ekonomiska resurserna krymper vet inte vi. Vi har här lyft fram de goda erfarenheter många av våra intervjupersoner har av Kansliet som arbetsplats; vi antar också att de har haft stor betydelse för hur avvecklingen har förlöpt.

3.2. Syn på avvecklingen

Det är inte så att intervjupersonerna bara vill hålla kvar vid det gamla, och att svaren som redovisats endast är ett uttryck för en tillbakablickande nostalgi. De flesta är positiva till att förändringar sker. Det finns däremot många kritiska synpunkter på *hur* förändringarna genomförts och motiven bakom dem. Att man lägger den nya regionens säte i Kristianstad är vidare obegripligt för nästan alla intervjupersoner. De frågar sig hur man kan lägga det i Kristianstad när största delen av verksamheten ligger i sydvästra och västra Skåne. Ulf har några av dessa synpunkter. Han kritiserar också hur cheferna har agerat under omorganiseringen av hans avdelning:

I: Hur upplever du den här omorganiseringen?

IP: Rent generellt så tycker jag den är vettig. Jag tycker det är riktigt att man gör den; att man slår ihop dom tre huvudmännen. Sen kan man ha synpunkter på hur man har gjort. Vad jag tycker är galet är att man la sätet i Kristianstad. Det tycker jag är alldeles fel. Tyngdpunkten av verksamheten ligger här nere. Det är det ju många som tycker. Sen kan man ha synpunkter på *hur det har skötts*. Och det är väl många här i huset, tror jag, som har mått illa. Det har varit en *ovisshet* om hur det skulle bli ganska länge. Både för kollegor på avdelningen här, men kanske ännu mer på andra avdelningar: ekonomiavdelningen

och hälso- och sjukvårdsavdelningen. Många av dom tror jag har mått väldigt dåligt. Där kunde man nog ha skött det bättre. Sen är jag inte nöjd med sättet man har skött det på inom avdelningen; hur man har tagit fram organisationen här och hur man har organiserat den. Även om jag har haft mitt på det torra. Det har stärkt mig i mitt beslut att söka garantipension. Jag är inte ledsen att komma bort från det här nu.

I: Vad är det du inte är nöjd med?

IP: Man har hållit på att utreda väldigt länge hur man skulle organisera avdelningen och om hur t.ex. de lokala inköpskontoren skulle vara organiserade: på lasaretten eller centralt. Sen kom man fram till en organisation som, vi upplever, egentligen var gjord för att det skulle finnas tjänster för dom tre gamla inköpscheferna. Att utreda i två år behöver man inte för att komma fram till det. Det är en massa andra grejor man har kommit fram till också, men det är vi nog missnöjda med. Överhuvud taget tycker jag man har varit så opsykologisk här. *Man har hissat upp hela ledningsgarnityret lönemässigt väldigt, och sen har man inte velat ge övriga en krona.* Och det är jäkligt dumt. Det gör att man har fått ett stort missnöje. Samtliga är missnöjda här (). Så där har man ett stort jobb innan man får medarbetarna nöjda igen på den här förvaltningen (...). Man har lyckats få samtliga missnöjda, och det är inte speciellt smart. Det tycker jag man har skött illa.

I vårt material är det ofta så att intervjupersonerna stöder idén om en sammanslagning och omorganisation, men att man är kritisk till hur den har genomförts. En del av missnöjet kan härledas till relationen chef-underlydande, även om alla inte är lika hårda i sina ord som Ulf. Man känner sig svikna, man tycker att cheferna först och främst har sett om sitt eget hus och man har saknat stödet och uppbackningen från sin chef. Mats hävdar det sistnämnda:

Jag tror att en del känner sig lite dåligt omhändertagna här. Det tror jag. Det känns så. Ingen att prata med. Jag har själv en chef som är fullständigt ointresserad av dom här frågorna, som jag inte har haft ett samtal med på fyra-fem månader. Och i synnerhet inte om detta. Det skulle kännas fullständigt meningslöst att gå till honom och säga: "Jag tycker det här är så och så, och det

känns så och så, och vad kan man göra åt det.” T.ex. om jag skulle ha mera konkreta funderingar på garantipension. Då skulle jag inte få ett dugg hjälp eller stöd (om jag gick och pratade med honom). Det tror jag inte. Nu är jag rätt hård i mina omdömen men det är så jag känner det. Och han är då chef för en hel avdelning.

Det är viktigt att påpeka att intervjupersonerna talar om sina egna chefer och inte om cheferna i allmänhet. Alla intervjupersoner är heller inte missnöjda med sin chef. Terese, som har arbetat på en annan avdelning, säger t.ex. att hon har haft god kontakt med sin chef. Det är dessutom deras upplevelser av relationen. Hur dessa chefer i någon objektiv mening har agerat kan vi inte avgöra. Relationen chef-underlydande är inte harmonisk och friktionsfri. Avvecklingen och sammanslagningen kan ha accelererat disharmonin och friktionen i denna relation. Det utesluter inte att det kan finnas konkreta skäl till missnöje från personalens sida. Eva menar att planerna på sammanslagningen har satts i verket för sent:

I: Hur upplever du omorganiseringen?

IP: Ganska negativt. (...) Dom har *varit mycket sent ute*, kolossalt sent, fastän dom har vetat om det i fem år. Det är först nu som dom har rekryterat färdigt till regionkontoret. Det är hösten 1998 nu, och den 1 januari 1999 ska hela Region Skåne sjösättas. Nej, jag tycker det har varit dåligt skött. Dåligt skött med att man inte tagit hänsyn till att vårt landsting, Malmöhus läns landsting, är ett eget landsting fram till och med årsskiftet, utan man har bara ryckt folk från olika färdigbemannade organisationer. Det har varit negativt att uppleva.

Samma kritik återkom i intervjun med Anders. Han menade att det långa tidsförloppet varit påfrestande för personalen:

I: Hur upplever du omorganiseringen?

IP: Lite skrattretande och lite amatörmässigt. Hade det inte varit bättre att stänga verket i tre veckor eller sätta ner tio personer i tre veckor, och planera hela organisationen. Därefter sätta igång och handla direkt. Istället för att *hålla på i tre-fyra år*. Det hade varit mycket (enkelt) att göra det snabbt. (...) Jag ser ju hur folk lider, och det är humanare att arbeta snabbt.

Det utdragna avvecklingsförloppet och den långvariga sammanslagningsprocessen har varit påfrestande för personalen. Det verkar ha skapat frustration, otålighet och oro:

I: Hur upplever du omorganiseringen?

IP: Jag tycker den har varit *långdragen och väldigt jobbig*. (...) Vi har fått bra information det senaste året, men det har ändå hängt i luften: *Vad händer med mig?* (...) Kansliavdelningen ska vara i Kristianstad, men vilka sektioner följer med dit och hur blir det där? Det har aldrig blivit någon riktig (plan) över det. (Fia)

Mats menar att det bland hans arbetskamrater finns en oro över att omorganisationen tar tid:

Inom vår grupp har vi goda relationer till varandra, och pratar väldigt öppet om sånt här. Jag har därför ganska klart för mig vad dom andra tycker och tänker. Det finns ju en oro framför allt över att det tar tid. De flesta av dom har ganska unik kompetens, så dom kommer nästan alla att landa i den nya organisationen. Men det skapar ändå irritation att det drar ut på tiden, och vi började väldigt tidigt att fundera över hur det borde se ut tillsammans. Det gör ju att oron eller irritationen ökar ännu mera när man ser att man inte kommer fram, eller kommer fram väldigt sent.

Kopplat till oron över att avvecklingen tagit tid är ett missnöje med hur tjänsterna utannonserats. Istället för att annonsera ut att alla tjänsterna samtidigt har de annonserats ut vid olika tidpunkter. Det är inte svårt att förstå att det kan ha ökat oron och skapat turbulens.

I: Hur tycker du sammanslagningen genomförts? Du sa tidigare att du tyckte det var skrattretande. Kan du peka på något mer konkret?

IP: Nej, det är att det har tagit så lång tid. Denna osäkerhet. Dom har släppt tjänster stup i ett, och i olika omgångar. Ja, det har tagit tid och det har tagit tid. Jag hade föredragit att det gått snabbare. (Anders)

IP: Det har varit ganska jobbigt i och med att tjänsterna som varit utannonserade inte har kommit på en gång, utan dom har först kommit från det ena distriktet, sen det andra och sen det tredje. Och då skulle man börja söka på det ena. Fick man då ett jobb där, men där var ett bättre jobb som man sökte nästa gång, så skulle man ju tacka ja till det och säga nej till det andra. Det har jag varit ganska irriterad över. (Pia)

Mats menar att det har saknats en central personalstrategi i omorganisationen:

I: Hur ser du på avvecklingen lite mer allmänt?

IP: Alltså, själva grundtanken tycker jag är rätt och bra. Vi behöver *en* organisation i Skåne. (...) Och i mångt och mycket tycker jag nog att organisationen och allt sånt där byggs upp på ett vettigt sätt. Sen är det då vissa saker, som personalhanteringen, där jag tycker att det har gjorts misstag. Det största är att Stefan Karlsson inte har sett till att ha en central personaladministratör, som har styrt upp det lite grann. (...) Jag tycker man kunde valt någonting i stil med metoden man valt i Västra Götaland, som går igenom samma process som vi. Om jag uppfattat det rätt, började man där i princip med att bygga upp organisationen: "Så här ska organisationen se ut." Sen så kartlade man alla som var berörda av omorganisationen. Därefter sökte och bemannade man allting på en gång, medan vi tagit det "pö" om "pö". Det har varit väldigt plågsamt att först har kanske tjänsterna i Lund kommit ut, sen tre månader senare har tjänsterna i Malmö kommit ut och ytterligare en månad senare är det tjänsterna i Trelleborg. Det gör att trelleborgarna söker både i Lund, Malmö och Trelleborg. Dom vet inte om dom får någonting i slutändan. Det kan ha påverkat urvalet ganska allvarligt också. Det är återigen att Stefan Karlsson har missat när han inte haft en central personalstrategi. Det är en allvarlig miss. (...) Man bor i Trelleborg, söker ett jobb i Lund och får det. Sen söker man ett jobb i Malmö, för det är lite närmare, och får det. Då ska dom ut med det i Lund igen. Sen söker man ett jobb i Trelleborg, för det är där man bor, och får det. Då ska dom ut med det i Malmö igen. Man skapar cirklar på cirklar på cirklar hela tiden.

3.3. En icke självvald förändring

En intervjuperson kallar omorganisationen en "icke självvald förändring". Man tvingas lämna sitt arbete fastän man inte vill det. Många av intervjupersonerna säger att de aldrig skulle lämna sitt gamla arbete om det inte varit tvungna till det. Det innebär att man lämnar sina arbetskamrater och bryter upp mänskliga relationer som kanske byggts upp under decennier fastän man inte vill det. För några kan det också innebära att man tvingas flytta från sin hemort. Det innebär vidare ett uppbrott från det trygga och invanda, och att man, i alla fall för en kort stund, kastas ut i otryggheten och osäkerheten. Dessa erfarenheter delar intervjupersonerna med miljontals människor i Europa. Hos några skapar det ångest, andra kan se det som en möjlighet. Det beror på individernas psykologiska dispositioner, och, kanske i ännu högre grad, deras "sociala värde": om de är efterfrågade på arbetsmarknaden, deras sociala kontakter utbildning och kvalifikationer etc. En lågutbildad arbetare eller tjänsteman i 50-årsåldern upplever en "friställning" av det här slaget annorlunda än en högutbildad datatekniker i 30-årsåldern.

Många på Landstingets kansli har landat och landat mjukt, några svävar fortfarande i ovisshet. Det speciella med det här fallet är att många av de berörda har en hög utbildning och har innehaft tjänstemannapositioner. Det är vanligare att lågutbildade och arbetare tvingas från sina arbeten. Detta tema, att man tvingas lämna sitt arbete och sin arbetsplats, finns implicit eller explicit i många av svaren som redovisats. Här lyfts intervjupersonernas egna tankar och reflexioner kring detta tema fram:

I: Hur ser du på framtiden?

IP: Både positivt och negativt. Det förändrar allas liv ganska ordentligt. (...) Och det är en icke självvald förändring, med dom negativa implikationer det innebär. T.ex. förändras livskvalitén därför att man får lägga mer tid på pendling och arbete, och mindre tid på sin familj och sina andra intressen. (Mats)

Det hade varit roligare om man frivilligt hade sökt ett annat jobb. Då lämnar man frivilligt en god gemenskap. Det har vi sagt många gånger, och det är en jätteskillnad mot att tvångslämnas, för det är det vi gör. (...) Jag bytte ju från ett jättehärligt jobb i storstaden. Träffade min man och skulle flytta hit ner. Det var tårar när jag sa adjö till mina arbetskompisar (och in i det nya), men

det var mitt eget beslut. (Det var jätteroligt.) Man stod för det, men det här är inte vårt eget beslut, att det skulle gå till så här... (Eva)

En omvandling av det här slaget skapar en osäkerhet i individens situation, och producerar oro, ångest och andra mentala åkommor, vilket i sin tur kan ge upphov till kroppsliga besvär. Individen ingår dessutom i en gemenskap och hur arbetskamraterna mår och vad som händer dem påverkar den enskilde:

Innan alla har fått jobb så mår alla dåligt, och det är det man hör. Man tror inte på det, men det är ingen riktig glädje förrän alla vet; förrän man vet att alla har det bra av dom som är ens närmaste. (Innan det är så) är det inte bra. (Eva)

Jag ser och hör att många här har bekymmer, och det är jobbigt. Man känner av det själv. (...) Jag förstår att många tycker det är förfärligt: Dom som inte har fått jobb, och som har många år kvar att jobba. Herregud! Dom vet ju inte hur deras framtid kommer att bli. Det måste vara helt fasansfullt. Ekonomin och allt. (Sigrid)

I: Hur känns det att ha fått arbete?

IP: Det är splittrat. Så länge här går folk som inte har fått jobb, som mår dåligt, så är det inte så jädrans kul. Det tar bort lite av glansen. (Urban)

I: Är det någonting du saknar nu när du är borta härifrån?

IP: Jag kan sakna mina arbetskamrater. Man tänker lite grann på dom, och undrar hur det går för dom. En del har lämnat avdelningen och fått andra tjänster, och då är det okej. Men sen är där någon som hänger kvar lite grann i luften. Och det är klart att man tänker på hur det går för henne, och undrar hur det löser sig. (Fia)

En omsorg och oro för hur det ska gå för arbetskamraterna kommer till uttryck i dessa citat. Det är människor som står intervjupersonerna nära och vars ansikte de kan se. Man kan kalla det medkänsla eller spontan solidaritet. Det är emellertid inte en abstrakt egenskap som är avskild från den typ av sociala relationer som skapas på en arbetsplats. Den är inte heller av naturen nedlagd i människan, utan en konsekvens av specifika mänskliga relationer och organisatoriska sammanhang.

3.4. Vägarna ut ur Landstingets kansli

Två av intervjupersonerna har fått garantipension, sex har fått arbete i det nya landstinget och tre visste, när intervjuerna gjordes, ännu inte vad som skulle hända dem. Ett alternativ för dem var att hamna i resurspoolen. Hur uppfattar intervjupersonerna de olika vägarna ut ur Landstingets kansli? De som har blivit beviljade garantipension är tillfreds med detta. Sigrid tycker det ska bli skönt att gå i garantipension. Alternativet för henne var att arbeta i Kristianstad:

IP: Jag ställdes inför alternativet att arbeta i Kristianstad, och det kan jag definitivt inte tänka mig. (...)

I: Du valde garantipension istället?

IP: Ja. Det tar en timme att köra på morgonen och en timme på kvällen. Sen alla kostnaderna. Det var tiden och det var kostnaderna. Det fanns en möjlighet att söka garantipension och då får man 75 procent av lönen. Det var alltså tal om 25 procent. Det kommer att bli jätteskönt. Jag har så mycket annat jag kan se ska bli roligt. (...) Det finns ju kvinnor som säger att dom inte står ut att vara hemma. Dom kanske inte står ut att vara hemma sedan heller. Dom är helt och hållet yrkeskvinnor. Men jag har alltid haft så mycket annat. Jag tycker t.ex. det är roligt med trädgården. (...) Det finns några som säger så här till mig: 'Hur ska du kunna gå i pension. Du kommer att klättra på väggarna.' Ja, jag kommer i alla fall inte att sitta och rulla tummarna. När dom säger 'klättra på väggarna', då tänker jag: 'Ja, det ska jag, för jag ska tapetsera där hemma.' Men vi är ju alla olika.

Ida har en nästan motsatt uppfattning. Hon säger: "Jag skulle klättra på väggarna om jag gick hemma". Även Anders, som kan söka garantipension, vill arbeta vidare om villkoren blir goda. Det innebär bl.a. att *inte* arbeta i Kristianstad. Den lägre inkomsten vid garantipension gör honom tveksam till att söka. Garantipension är inte ett lockande alternativ för alla. Även Sigrid skulle dock kunna tänka sig att jobba vidare om det inte inneburit pendling.

Men för några, som inte är tillräckligt gamla, är garantipension ett lockande alternativ. De beklagar att gränsen sattes vid 58 år. Det finns en känsla att: "Nu vill

jag dra mig tillbaka, ta det lugnt och lägga mer tid på andra saker än arbete.” Mats har fått ett par fina erbjudanden om arbete inom det nya landstinget, och är glad över detta, men han skulle valt garantipension om han kunde. En dålig hälsa spelar in:

IP: Jag hade sökt garantipension om jag varit tillräckligt gammal. Det skulle jag velat ha. Jag är inte riktigt frisk heller. Jag börjar känna att jag inte är ung längre. Jag tycker det skulle vara skönt.

I: Det känns tungt att...?

IP: Ja, det gör det. Alltså, jag får ju börja om allting nu. (...) Jag tror jag kan motivera mig en gång till. Men det kommer att bli tyngre än det var förra gången. Det blir det. Samtidigt som det ju är jätteroligt att kunna (spela) över hela Skåne med många av dom här frågorna. Så det är ett kluvet budskap du får.

Även Eva skulle vilja ha garantipension, inte med en gång men så småningom. Evas nya arbete är sämre än det hon hade tidigare och det kan ha betydelse för vad hon säger. Hon kommer också att få en lång pendling till sitt nya arbete:

IP: Vi har talat om alternativet garantipension. Det hade passat jättebra så småningom. Optimalt för mig hade varit att jobba två år till. Jag tycker det är så mycket annat som är roligare än att jobba.

I: Vad sade du? Du skulle gärna vilja ha garantipension?

IP: Jag hade jättegärna tagit det. Jag har flera som jag ser som jämnåriga men som är ett år äldre. Dom kommer att jobba i projekt i ett eller två år sen får dom garantipension. Det hade varit något det. Det är vi många som säger, som är i min ålder. Det är det stora bingolotteriet vi har haft här, d.v.s. vilka som har fått och vilka som inte har fått. Sen är det en del som inte vill ha det. Man kan se det från flera håll.

Av de som inte visste vad som skulle hända dem var det Håkan som tydligast gav uttryck för en oro. Han kunde också uppleva att han inte behövdes längre:

I: Hur ser du på framtiden? Är det med oro eller är du förväntansfull...?

IP: Det är med oro. Det känns lite osannolikt att vara i den här situationen. Jag tycker att min erfarenhet, mitt kunnande och min inställning borde vara väl användbara. Det är därför konstigt och en ny situation att *hitintills ha fått skrivit på näsan att jag inte behövs*. Dom jobb jag hittills har haft har jag kanske inte erbjudits, men fått väldigt enkelt. Under tiden jag har haft dom har jag sökt andra jobb och fått. Och där är väl några gånger jag har sökt och inte fått också. Men när jag har fått har jag alltså inte tagit dom. Jag har alltid haft känslan att: 'Detta fixar jag.' Det tror jag nu också. Men det är kämpigt och det är oroligt; oroligt på ett sätt som det aldrig har varit tidigare.

3.5. Tjänstetillsättningarnas principer: "Om jag hade en firma..."

Som svar på en fråga om urvalsprinciperna för att få anställning i den nya organisationen, och hur det gick till att söka tjänsterna svarade Urban

Inte en enda tjänst har sökts på nytt, eftersom ingen tjänst har funnits tidigare. (...) Det finns två möjligheter. Antingen placerar man folk på tjänsterna eller så låter man dom söka. Det är dom två modellerna. Det finns inget mellanting. Och om det ena är bättre än det andra, det vet jag inte. Nackdelen med hela det här är att det har varit ett enormt ansökningsförfarande. (...) Men det var också så att dom fackliga organisationerna inte accepterade att man placerade folk på tjänster direkt. Sen ska man inte vara oärlig utan många av tjänsterna var förutbestämda. Det får man inte säga till facket. Men i princip har det varit så för såna arbetsuppgifter är det inte många andra som har. (...) Det har kanske bara funnits en person. Då kan man säga det var väl onödigt att utanbaser den tjänsten, för det kunde lika bra fåtts direkt, eftersom det inte finns någon konkurrens. (...) *Men arbetsmässigt hade det kanske varit bättre om man placerat folk. Men facket hade aldrig accepterat det.*

På frågan om urvalskriterierna för att få anställning i den nya landstingsorganisationen, t.ex. att alla måste söka arbete på nytt, svarade Terese, Sigrid och Ulf

Alltså det blir ju konstigt till viss del, men jag tror nog ändå så här i efterhand att det var det rätta sättet. Hur skulle man ha gjort i stället? Om man funderar

över det. Då skulle man alltså förhandla (sig över folk på de nya jobben). Och det hade blivit en väldigt annorlunda procedur. Vi hade inte fått den här relativt stora rörligheten i organisationen. Nu har folk verkligen satt sig ner och funderat, och sökt kanske till något helt annat, som dom aldrig hade fått för sig att göra om dom inte varit tvungna. Sen har man ju sett i vissa sjukvårdsförvaltningar, där man kanske går in i exakt samma organisation dagen efter, att ska man verkligen behöva annonsera 150 tjänster () t.ex. Det verkar ju lite magstarkt. Och det kan jag förstå. Men samtidigt tror jag att i stort har det nog varit den riktiga vägen. Det har bidragit dels till att var och en av oss har fått fundera men också att...man har känt en möjlighet, dom anställda, att få välja lite grann. Annars hade vi ju förmodligen bara blivit överförhandlade till Kristianstad. En del av oss, inte alla, för vi skulle ju krympa, en del hade ju blivit övertaliga () Och det tycker jag inte hade varit bra. (Terese)

Det är ju ett ganska vanligt förfarande. (...) För en del kan det kännas väldigt osäkert och otrevligt, att i princip bli av med jobbet och söka ett nytt jobb även om det är samma jobb. Teoretiskt sett kunde man bli av med jobbet eftersom det var öppet för alla inom landstinget Skåne. Det kunde vara sådana som jobbad med andra grejer som sökte hit. Nu var inte risken så stor för oss eftersom dom som inte jobbar inom X-verksamheten har ju inte dom kunskaperna, den utbildningen. Så risken var väl inte så stor att man skulle bli utträngd av någon utifrån. Vi har väl inte varit så oroliga för det, men det är lite...det är klart har man jobbat många år och sen plötsligt bli av med jobbet och sen söka ett nytt, det kan kännas väldigt tungt (Ulf)

Jag tänker så här ofta: Om jag hade en firma (...) och hade en massa anställda, och jag skulle göra en hel omändring, så skulle det vara ganska skönt om man hade möjlighet att placera - då visste man hur personerna arbetade - jag kanske då hade möjlighet att placera (...) rätt person på rätt jobb eller få bort någon som jag inte ville ha. Och det kanske är krasst, men det är alltså det bästa för firman. Man måste ju *se till firmans eller verksamhetens bästa*. Och jag vet inte om det har varit den tanken man har tänkt: alla ska söka jobb så vi ska kunna bestämma in vilken som blir bäst eller vilken som är bäst, när man kom med det här. Jag vet inte vad utgångstanken egentligen var med det. Men jag känner till ett fall som jag blev jätteförvånad över. En sekreterare som

sökte sin tjänst. Hon fick inte den. Det fick den som hade varit vikarie där. Och då var det så att den chefen han tyckte att den vikarien, dom fungerade bättre ihop. Och visst det är ju tråkigt men det är ändå *bäst för organisationen och arbetet*. (Sigrid)

3.6. Bemanningskriterier och den nya organisationens legitimitet

Hur har intervjupersonerna upplevt hur bemanningen av den nya organisationen gått till? På ett generellt plan är det omorganisationens legitimitet bland personalen som intresserar oss. På ett mer konkret plan har vi frågat om intervjupersonerna uppfattar att de valts bort eller nekats återanställning därför att de t.ex. är av en viss ålder eller ett visst kön, dvs. för att de tillhör en viss grupp eller kategori. Diskriminering sker som regel på grundval av tillhörighet till grupp eller kategori. Vilken betydelse har användningen av individrelaterade, meritokratiska kriterier, som kvalifikationer och meriter, för omorganisationens legitimitet?. (jfr. Parkin 1974 och Parkin, 1979)

Få av intervjupersonerna tror att de blivit bortvalda eller nekats återanställning när de sökt arbete i den nya organisationen därför att de är över 50 år eller av ett visst kön (kvinna). En majoritet av intervjupersonerna har fått nytt arbete. (Att de fått nytt arbete kan i vissa fall bero på att de har mycket speciella kvalifikationer; det är få som kan utföra deras arbetsuppgifter.) Frågan handlar också om de fått ta arbete som ligger under deras kvalifikationsgrad. Men när detta varit fallet är det inte ålder och kön man primärt hänvisar till. Bland dem som inte vet vad som ska hända dem är det framför allt Håkan som uppfattar att hans ålder kan vara ett hinder när han söker arbete. Det finns också en allmän medvetenhet bland några intervjupersoner att i deras ålder är det svårt att få nytt arbete om man blir arbetslös, och detta har en objektiv grund. Det *är* svårare att få nytt arbete om man blir arbetslös i femtioårsåldern. Men i det här konkreta fallet är det alltså inte ålder man primärt hänvisar till.

Många intervjupersoner stödjer principerna enligt vilka man valt att bemanna den nya organisationen. En vanlig kommentar är: "Det är svårt att göra på något annat sätt" (jfr avsnitt 3.5. ovan). Om de följs ger de legitimitet åt omorganisationen. Gör de inte det kan de uppfattas som tomt prat och ett försök att föra de anställda bakom ljuset.

I: Vad tycker du om urvalsprinciperna för att få anställning på nytt?

IP: Fel. Skenbar demokrati, som är mycket svågerpolitik. Det är (egentligen inte mycket att prata om). Men det är som vanligt, att kontakter har gett. (...) Det startade med att alla sjukvårdsdirektörerna fick behålla sina jobb, men med i princip andra distrikt. () Det blev ju en fin start på en demokrati. () Nu sitter vi, som sagt, inne med ganska mycket information.

I: Vi?

IP: Som jobbar centralt. Det har inte varit positivt. (Eva)

Eva är en av dem som tycker att man kunde ha gjort på ett annat sätt, och hon menar att det har funnits orättfärdiga aspekter i urvalsprocessen. Men det är inte kön och ålder hon hänvisar till här, utan om man haft personliga kontakter. Dessutom väcker chefernas agerande än en gång missnöje.

Det finns alltså ett missnöje med urvalsprocessen, även om man inte uppfattar att det har skett en diskriminering på grundval av kön eller ålder. Uppfattar intervjupersonerna att de kan ha valts bort på grundval av någon annan sorts kollektiv tillhörighet? Att man arbetat på Landstingets kansli i Lund kan vara en sådan tillhörighet, och det väcker missnöje. Det har varit aktuellt för många av intervjupersonerna att söka arbete i Kristianstad, och ofta är det bemanningen av organisationen i Kristianstad som står i centrum för missnöjet. När man talar om sin ålder och sitt kön finns vidare inte ett tydligt vi och dom. Det gör det när man talar om Landstingets kansli i Lund, och det är ofta i förhållande till organisationen i Kristianstad. Man kan säga: "Vi här i Lund är förlorarna medan dom i Kristianstad är vinnarna." Mycket av missnöjet med urvalsprocessen kan härledas till känslan att man är en förlorare i den här omvandlingsprocessen. Det är ju en realitet att Landstingets kansli i Lund ska läggas ner, och att många av de centrala funktionerna i den nya regionen ska ligga i Kristianstad. Uppfattningen att man i sökprocessen har varit handikappad i förhållande till personalen i Kristianstad och i de olika distrikten är dessutom stark. Att börja arbeta i Kristianstad är vidare för många av intervjupersoner ett dåligt alternativ:

Jobbar man i detta huset, och vet att alla viktiga funktioner ska flytta till Kristianstad, då känner man sig som en förlorare. Det tror jag är väldigt utbrett här. (Mats)

Vi här på gamla centralförvaltningen befinner oss i den speciella situation att *vår* organisation upphör, och vi är därför hänvisade att ta vägen till en *annan* organisation. Sjukvårdsdistrikten finns ju s.a.s. kvar, och det innebär att när dom tjänsterna utannonseras så har man en chef som man hade även innan dom utannonserades. Och det blir svårt för oss att slå oss in *där ute*. (...) Det är nog ganska få personer härifrån som har fått jobb ute i sjukvårdsdistrikten. (Håkan)

IP: Vi som jobbar här på kanslierna vi är dom stora förlorarna. (...) Men jag vet inte hur man skulle gjort istället för det man gjort, d.v.s. låta alla söka. (...) Vi hade inte haft en chans. (...) Dom andra hade bara suttit kvar, så hade vi stått och tittat på. Och kanske hade där blivit något ledigt. (...)

I: Innan sa du att det ändå kommer att vara folk från Kristianstad som sitter där uppe.

IP: Dom har fått tjänsterna där. Dom har sökt dom tillsammans med andra härifrån, men dom är ändå utvalda. (Pia)

Hur ser bemanningen ut i Kristianstad? Hur ska den bedömas? Ett sätt att bedöma den är att jämföra resultatet av urvalsprocessen med de uppställda målen. Vi har uppgifter för Regionkontoret. I denna organisation finns den största delen av personalen. Sex urvalskriterier sattes upp:

- Formell kompetens
- Arbetserfarenhet
- Mångkulturell förvaltning
- Män/Kvinnor
- Yngre/Äldre
- Personlig lämplighet⁶

Ambitionen har varit att det ska finnas både män och kvinnor, yngre och äldre och människor från olika organisationer i de gamla landstingen, framför allt från kanslierna i Lund och Kristianstad men även från distrikt och förvaltningar. Det sistnämnda är betydelsen av mångkulturell förvaltning. Detta behöver inte stå i mot-

⁶ Källa: Rita Jedlert; se även "Riktlinjer för personalomställning".

sättning till att målet varit att individuella meritokratiska kriterier ska vara grundläggande i urvalsprocessen. I detta fall är syftet snarare att garantera att urvalet de facto sker på grundval av individuella kriterier, och att inte kvinnor, äldre eller någon annan grupp diskrimineras. När detta skrivs börjar bemanningen bli klar. Hur ser resultatet ut att bli?

Tabell 3. Könsfördelningen vid Regionkontoret i december 1998.

Kön	
Män	45
Kvinnor	52
Totalt	97

Anm: Två av de 97 påbörjar sin anställning den 1/1-1999. *Källa:* Rita Jedlert.

Av de åtta personerna i ledningsgruppen är sex kvinnor. Det finns alltså en övervikt för kvinnorna i den nya organisationen, både i ledningsgruppen och i organisationen som helhet. Den är dock större i ledningsgruppen. Tyvärr saknas uppgifter om åldersfördelningen. En gissning från personalen på Regionkontoret är att medelåldern är ca 47 år. Hur har målet en "mång-kulturell förvaltning" uppfyllts? Här är fördelningen mellan kanslierna i Lund och Kristianstad intressant:

Tabell 4. Anställda vid Regionkontoret enligt ursprung/tidigare arbetsplats i december 1998.

Tidigare arbetsplats	
Kansliet i Lund	32
Kansliet i Kristianstad	36
Distrikt/förvaltningar	25
Extern	4
Totalt	97

Anm: Två av de 97 påbörjar sin anställning den 1/1-1999. *Källa:* Rita Jedlert.

Det är få från Landstingets kansli i Lund som har kunnat räkna med anställning. Som synes är några fler från Kristianstad, men fördelningen är ändå ganska jämn. Skillnaden kan förklaras av sammansättningen bland de nyanställda assistenterna, där de flesta kom ifrån Kristianstads läns landsting. Frågan är hur många som har sökt från resp. kansli och hur många av dem som har fått anställning. Kansliet i Kristianstad hade ca 100 tillsvidareanställda medan kansliet i Lund hade ca 160. Chanserna för en person från Lund att få anställning i den nya organisationen var alltså betydligt mindre än för en person från Kristianstad. Alla har emellertid inte sökt. Sannolikt är det fler från Lund som låtit bli att söka, inte kunnat söka eller gjort det halvhjärtat, och att detta har tagits med i beräkningarna från de som lett och planerat sammanslagningen.

4. Avslutande diskussion

Vår uppgift med denna rapport har varit att söka ge en beskrivning av hur de som var anställda vid M-landstingets kansli i Lund uppfattat och hur de hanterat nedläggningen av den arbetsplats där de arbetat i lång tid.

Meriter eller anställningstid?

Hur har omorganisationen och avvecklingen accepterats? Vad som är tydligt är att den utdragna avvecklingen har varit osäkerhetsskapande och inte mötts av accept. Det är anmärkningsvärt hur lite kritik och få reaktioner som väckts av den valda strategin. Den modell som valdes för att omorganisera verksamheten innebar att anspråk på rätt till återanställning och antagandet att lång anställningstid skulle skydda den anställda definierades bort. Tjänsterna i den nya organisationen konstruerades också som nya typer av tjänster och befattningar. Det gjorde att "... många satt och letade i listorna över de nya tjänsterna och sa 'Var är mitt jobb nånstans?' (ledningsperson i M-landstinget)

I en organisation som är uppbyggd som en karriärstruktur, där lön, avancemang etc. i princip baseras på utbildning och kompetens, har en sådan tillsättningsprocedur en redan etablerad legitimitet. Den alternativa legitimitet som LAS och fackliga avtal skulle kunnat ge senioritetsprinciper var i detta fall bortdefinierad. Vi har i våra intervjuer sökt efter reaktioner på den uppläggning på omorganisationen som valts. En individualistisk och meritokratisk tillsättningsprocedur, särskilt om den formas i en situation av "rent bord", har en stark inneboende legitimitet, dvs. om den tillämpas explicit och konsekvent. Det finns dock flera som menar att sökande från Lund kan ha valts bort just därför att kommit från M-landstinget.

Avvecklingens förlopp och legitimitet

Tidigare studier av hur det gått för de anställda vid omorganisationer och nedläggningar visar att det är de äldre och de yngre som får gå. De äldre anställda får det som regel ganska svårt att få nya jobb. De yngre får som regel mer stöd - av sin f.d. arbetsgivare eller via Arbetsmarknadsverket - till utbildning. De äldsta bland de äldre får i många fall någon form av pension (avtalspension). Här var det fallet för ett antal av de äldsta anställda.

De som är bara några år yngre än de som kan få avtalspension hamnade här, som vid andra nedläggningar, i ett mellanrum. De är för unga för pension och för gamla för att kunna få ett nytt arbete - det är det ganska troliga ödet för många 40-talister (mellan 50 och 60 år). Ser vi till åldersfördelningen på Landstingets kansli fanns det många av dem på just denna arbetsplats.

Tidigare studier visar också att det är tjänstemän på låg och mellannivå som dels har störst sannolikhet för att sägas upp, dels ha svårast för att få nya jobb. De har både fel ålder och fel kompetens.

Tabell 5 visar att det är många bland de äldre anställda som fått ny anställning dels vid det nya kansliet i Kristianstad, dels vid andra förvaltningar inom landstinget.

Tabell 5. Omplaceringar och Exit-vägar för M-landstingets personal per november 1998. Fördelning efter ålder.

Ålder	Regionen Krist.	Centr. förv. Lund	Övr. Reg. förvalt.	Sjv. förv. Västskåne	Annan extern	Garanti- pension
31-40	3	2	2	3	4	-
41-50	10	13	1	4	5	-
51-59	11	9	2	8	2	21
60-		-	-	-	-	3(4)
<i>S:a</i>	24	24	5	15	11	25

Källa: Statistik från M-Landstinget

Det mönster som tidigare studier skulle leda oss att förvänta har *inte* gällt. Påfallande många bland de äldre, inklusive många äldre kvinnor, har mot årets slut fått nytt arbete, antingen i Kristianstad eller vid andra förvaltningar inom landstinget.

De reaktioner som har varit intressanta att belysa har främst gällt synen på avvecklingens och omorganisationens förlopp, och den roll som en individuellt orienterad meritokratisk tillsättningsprincip har kunnat få i en organisation där man kunnat förvänta en större roll för kollektiva rättigheter och anspråk (senioritetsprinciper).

Ett sätt att tolka förloppets utfall är att de rättighetsgrundade anspråken på trygghet och försörjning i stor utsträckning kunnat tillgodoses genom dels erbjudandet om tidig pensionering (från 58 år), dels att det faktiska resultatet av omorganisationen inneburit att en oväntat stor andel av anställda fått nya arbeten.

Bilaga 1: Lönenivån bland de anställda

Lönenivån bland landstingets anställda framgår av tabellen nedan.

Tabell 6. Medellön för olika åldersgrupper i januari 1998

Åldersgrupp	20-29	30-39	40-49	50-59	60-
Medellön	14.800	19,500	20.500	22.150	21.400

Källa: Utdrag ur Landstingets lönestatistik (PRIMA)

Löneläget skiljer sig på ett förväntat sätt mellan olika yrkesgrupper, och mellan könen inom dessa. För gruppen sekreterare (8448) är medelheltidslönen för män 25.100 och för kvinnor 21.350. Delas sekreterarna upp i olika befattningsgrupper visar det sig att i grupp 8431, där männen utgör 70 %, har männen ca 26,500 och kvinnorna 23,100 i månaden, medan i grupp 8461, där kvinnorna är 66%, har de nästan samma lön (18,600). Kvinnorna i den starkt kvinnodominerade assistentgruppen (8651) har en medelheltidslön på 15.100.

Med dessa lönelägen så är det klart att arbetslöshet och en försörjning genom understöd från arbetslöshetskassa skulle innebära en dramatisk sänkning av levnadsstandarden. Trycket att söka nya arbeten, inom eller utom landstinget, är stort. För dem som kan söka garantipension, som i landstingets fall var på en hygglig nivå (dvs. 75-80 % av tidigare lön) är det en både nivå- och trygghetsmässigt mycket mera önskvärd lösning.

Bilaga 2: Kvinnor och män

Tabell 7. Omplaceringar och exit-vägar. M-landstingets personal per november 1998. Fördelning efter kön

Kön	Regionen Krist.	Centr. förv. Lund	Övr. Reg. förvaltn.	Sjv. Förv. Västskåne	Annan extern	Garanti pension	S:a
Kvinnor	10	13	3	9	7	15	54
Män	14	11	2	6	4	10	44

Källa: Uppgifter från landstingskansliet (Skåne)

Tabell 8. Kön och position hos anställda vid landstingets kansli i Lund

Kön	Chef	Sekreterare	assistent	Totalt
Kvinnor	4	38	34	76
Män	13	34	7	54

Samtliga 17 72 41 130

Källa: Uppgifter från landstingskansliet (M)

Bilaga 3: Intervjuguide

1. Bakgrund m.m. (livsbana)

- ålder
- utbildning (skola, yrkesutbildning, högskoleutbildning, utbildning inom arbetet och landstinget) (ganska utförligt)
- vilka arbeten har IP haft (före landstinget)
- för kvinnor: heltid/deltid
- familjesituation (barn, makes/makas/sambos arbete)
- arbetslöshetsperioder
- boende och boendekostnader
- lön och försörjningssituation

2. Om yrke och arbete

Vad hade Du för arbete i den gamla organisationen?

- typ av arbete
- omfattning (heltid/deltid)

Hur länge har du arbetat på landstingets kansli?

- när blev Du anställd?
- vilka jobb har Du haft?

Hur ser Du på ”kansliet” som arbetsplats och arbetsmiljö?

- stimulerande, välskött, organiserat etc.

Vad är/var de *positiva* sidorna av Ditt arbete för Dig?

- arbetskamrater
- att ha något att gå till
- arbetsuppgifterna
- inkomsten

Är/var arbetet i någon mening en *börda* för dig?

- stressigt

-tog tid från sådant jag var mer intresserad av

Är det fortfarande viktigt för Dig att ha ett arbete? (utveckla)

Hur ser det ut för Dig nu inför omorganiseringen?

-får jobb i nya organisationen

-får sluta

-fått nytt jobb; var, vad?

-vet inte

-vilka lösningar finns för Dig? garantipension etc.

3. Om avvecklingen/omorganiseringen

Hur upplever Du omorganiseringen?

Har den varit smärtsam?

Hur ser Du på avvecklingen av Malmöhus läns landsting och dess kansli?

Hur har den genomförts?

Hur har förhållandet till arbetskamrater och arbetsledning varit under omorganiseringen?

Hur länge har omorganiseringen pågått för Dig?

Hur har arbetet fungerat under tiden?

Hur har det varit att få söka jobb i den nya organisationen?

Upplever ni er som välkomna i den nya organisationen?

Vad tycker Du om urvalsprinciperna för att få anställning på nytt? T.ex. att alla måste söka arbete på nytt.

Upplever Du att Din ålder varit ett problem när du sökt jobb? (utveckla)

-har t.ex. de äldre svårare att få jobb?

Upplever Du att Din utbildning varit ett problem när du sökt jobb? (utveckla)

-är det t.ex. lättare att få jobb om man har en viss utbildningsbakgrund?

Upplever Du att Ditt kön varit ett problem när du sökt jobb? (utveckla)

-har männen det t.ex. lättare att få jobb?

4. Till de som slutat och de som fått garantipension

Hur gick det till när Du slutade på landstingets kansli?

-egen önskan

-arbetsledningen

-fackens roll i förhandling

-erbjudande som jag inte kunde säga nej till

-tryck från arbetskamrater

-vad sade familjen?

Hur upplever Du att få sluta jobbet innan den "vanliga" pensionsåldern?

-positivt/negativt

-lättnad/ratad

Är det något kring arbetet och arbetsplatsen Du saknar när Du nu är borta därifrån

-exempelvis (utveckla!): kontakter, dagsrutiner, pengar, meningsfullhet

Kommer pengarna att räcka till?

Är det nödvändigt att ha tillgångar utöver pensionen?

Vad sysslar Du med nu?

5. Till personer som får lämna sitt arbete och inte får pension (övertaliga/resurspool alt. fått nytt jobb)

Hur känns det att få lämna sitt arbete?

Är det enbart negativt?

Har du sökt nytt arbete?

-många arbeten

-inom samma bransch eller andra

Räcker pengarna till? etc.

Vad sysslar Du med nu?

6. Till personer som fått arbete i den nya organisationen

Hur känns det att ha fått arbete?

Är det enbart positivt?

Vad är ditt arbete i den nya organisationen?

-typ av arbete

-detsamma som tidigare

-omfattning (heltid/deltid)

Är det bättre eller sämre?

7. Till alla

Hur ser du på framtiden? (Oro, förväntningar, planer m.m.- utveckla efter hand)

Referenser

Källmaterial

”Riktlinjer för personalomställning inför bildandet av Landstinget Skåne”, förslag 97-03-24, rev. 97-04-17.

Rita Jedlert, chef för Regionkontoret, är den viktigaste källan när det gäller personalens sammansättning vid Regionkontoret och kriterierna för urvalet. En del av uppgifterna har sänts till oss via e-post. Annat finns i form av fotostatkopior.

Utdrag ur M-landstingets statistik (löner, personal, frånvaro m.m.). (Agneta Ovan-der)

Protokoll från landstingets styrelse.

Informationsmaterial från Region Skåne och från M-landstinget.

Intervjuer

Elva intervjuer har gjorts. Dessa beskrivs i inledningen.

Litteratur

Ahrne, Göran & Ekerwald, Hedvig & Leiulfsrud, Håkon. (1995) *Klassamhällets förändring*. Lund: Arkiv förlag.

Olofsson, Gunnar. (1996), ”Vägen ut från arbetet – fallskärm eller förtidspension.” *Zenit* nr. 132/133, s. 27-33.

Parkin, Frank. (1974), ”Strategies of Social Closure in Class Formation”, i Parkin, F. (red.) *The Social Analysis of Class Structure*. London: Tavistock Publications.

Parkin, Frank. (1979), *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*. London: Tavistock Publications.