

Psykologiska faktorer av betydelse för arbetsmotivationen

Sigvard Rubenowitz

För att i görligaste mån *förebygga* utslagning och bristande arbetsmotivation synes det vara fruktbart att utgå ifrån behovspsykologisk teori, och söka analysera vilka minimikrav man bör ställa på den psykiska arbetsmiljön. Man kan på så sätt komma fram till relativt allmängiltiga krav på en arbetsplats, för att denna skall kunna betraktas som ur arbetspsykologisk synvinkel acceptabel. Men den aktuella forskningen inom fältet visar på, att olika personalkategorier på exempelvis olika befattnings- och/eller utbildningsnivåer kan uppleva brister i ovannämnda avseende som mer eller mindre frustrerande eller psykiskt invalidiserande. Det är därför angeläget med ett differentialpsykologiskt angreppssätt när vi via generella åtgärder söker förbättra den psykiska arbetsmiljön och därmed bidra till att förebygga utslagning. Några anvisningar om förändringsstrategier ges i artikeln.

Sigvard Rubenowitz är professor i tillämpad psykologi vid Göteborgs universitet med arbetspsykologi som specialområde.

Psykisk arbetsmiljö och mänskliga behov — en kort översikt

Jag kommer i detta anförande att koncentrera mig på åtgärder för att *förebygga* utslagning och bristande arbetsmotivation. Jag kommer att börja med att anknyta till behovspsykologin och med utgångspunkt härifrån söka belysa olika vägar att i arbetsmiljön ge sådan stimulans, att det upplevs som motiverande att i arbetet söka tillfredsställa behoven i stället för att regrediera eller ge upp.

Efter ett anförande vid symposium anordnat av Medicinska Forskningsrådet 16—17 okt 1975.

Jag skall sedan anknyta till differentialpsykologiska och utbildningsrelaterade faktorer, som påverkar behovsstrukturen och anspråksnivån, och som gör att motivationsbilden kan vara helt olikartad för olika människor.

Slutligen skall jag i detta korta anförande sammanfatta vilka framkomliga vägar till att förbättra den psykiska arbetsmiljön, som anvisats av progressiva företag och förvaltningar, och av den arbetspsykologiska och arbetssociologiska forskningen.

Låt mig då börja med vad jag som psykolog upplever som den naturliga utgångspunkten för en analys av arbetstillfredsställelsen och arbetsengagemanget, de mänskliga behoven och deras yttringar i arbetslivet. Som en bakgrund till behovsanalysen skall jag i korthet anknyta till hur man under de senaste femtio åren ur arbetsvetenskaplig synvinkel sett på begreppet arbetstillfredsställelse.

Studerar man den litteratur, som från 20-talet och fram till våra dagar behandlat ämnet, finner man en fortlöpande tyngdpunktsförskjutning i betraktelsesätt och forskningshypoteser. På 20- och 30-talet koncentrerade man i stor utsträckning sitt intresse på arbetsmiljöns *fysiska* betingelser såsom ventilationen, belysningen, bullernivån och arbetsperiodernas och viloperiodernas längd. Individens arbetsmotivation ägnades relativt ringa

~~~~~  
På 20- och 30-talet koncentrerade man i stor utsträckning sitt intresse på arbetsmiljöns fysiska betingelser såsom ventilationen, belysningen, bullernivån.  
~~~~~

I slutet av 30-talet och under 40-talet kan en tyngdpunktsförskjutning förmärkas i riktning mot ökat intresse för arbetsmiljöns sociala betingelser.

intresse; många nöjde sig med schablonuppfattningen att den ekonomiska vinningen var den allt dominerande motivationsfaktorn.

I slutet av 30-talet och under 40-talet kan en tyngdpunktsförskjutning förmärkas i riktning mot ökat intresse för arbetsmiljöns sociala betingelser. Denna förändring i synsätt måste ses mot bakgrund av den allmänna samhällsutvecklingen, men påskyndades sannolikt av några uppmärksammade forskningsrapporter, som kunde peka på positiva grupp-dynamiska effekter. De mest kända av dessa är Hawthoneundersökningarna. Den fortsatta forskningen under 50- och 60-talen har kunnat påvisa, att den grupp-dynamiska betoningen varit något förenklad. I våra dagar är man allmänt enig om, att av betydelse för arbetstillfredsställelsen och arbetsmotivationen i det dagliga arbetet är inte bara arbetets sociala miljö, utan också själva arbetet, känslan av att uppleva detta som meningsfullt och av att aktivt ha möjlighet att påverka den egna arbetssituationen.

Vi har alltså med åren fått en allt mer kompli-

I våra dagar är man allmänt enig om, att av betydelse för arbetstillfredsställelsen och arbetsmotivationen i det dagliga arbetet är inte bara arbetets sociala miljö, utan också själva arbetet.

cerad bild av faktorer som påverkar arbetsmotivationen, och vi har också funnit avsevärda skillnader mellan olika personalkategorier med avseende på vilka faktorer som genomsnittligt sett upplevs som betydelsefullast.

En god utgångspunkt för förståelsen av vad som för olika människor styr arbetsmotivationen är behovsteorin. Helt frånsatt de vetenskapliga diskussionerna om behovens hierarkiska uppbyggnad synes de flesta forskarna i dag vara eniga om, att alla människor i större eller mindre grad via arbetet söker tillfredsställa fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av tillgivenhet och samhörighet, behov av uppskattning och prestige, behov av maximal utveckling och behov av kunskap för dess egenvärde. En god hjälp att förstå arbetsmotivationsproblemen på våra arbetsplatser är att söka koppla samman de olika behoven med de medel i arbetslivet, som visat sig bäst ägnade att tillgodose de olika behoven.

En schematisk översikt över denna koppling ges i figur 1.

Figur 1. En schematisk översikt över behov och medel att inom en organisation tillgodose behoven. Även om de flesta medlen kan tillgodose flertalet behov, så har dock vissa åtgärder visat sig speciellt ändamålsenliga för att tillgodose specifika avgränsade behovsgrupper. Dessa kopplingar har utmärkts med ett ×.

Behov:	Medel för att tillfredsställa behov							
	Bättre fysisk miljö	Lön	Tryggare anst.	Kamrat- anda	Bättre arbets- ledning	Större medbest- rätt	Fort- bildn.- möjl.	Intres- santare arbete
Fysiologiska	×	×						
Trygghet	×	×	×	×			×	
Tillgivenhet och sam- hörighet	×		×	×	×	×		
Uppskattning och prestige		×		×	×	×	×	
Maximal utveckling					×	×	×	×
Kunskap för dess egenvärde							×	×

För att exempelvis tillgodose otillfredsställda eller hotade trygghetsbehov kan krävas insatser för att förbättra den fysiska miljön om man känner sig otrygg till liv och lem, en god lön kan möjliggöra besparingar och försäkringar, garanterad anställningstrygghet behöver knappast kommenteras i sammanhanget, en god kamratanda och arbetsgemenskap kan tillgodose sociala trygghetsbehov och goda fortbildningsmöjligheter kan trygga en anställning, om organisationen förändras och ställer annorlunda eller ökade krav.

På motsvarande sätt kan de övriga kopplingarna i figur 1 kommenteras.

Under senare år har man i den arbetspsykologiska litteraturen sökt sammanfatta och uttrycka de mest framträdande behoven på våra arbetsplatser på följande sätt:

Varje arbetsplats bör kunna tillfredsställa

- behov av fysisk rörelsefrihet i arbetet som medger social kontakt och gemenskap med arbetskamrater och kolleger,
- behov av erkännande och någon form av social status i arbetet,
- behov av ett visst mått av egenkontroll av arbetsmetoder och arbetstakt, så att varje anställd har ett arbetsområde som han kan betrakta som sitt eget,
- behov av variation och kvalifikation i arbetet, så att den anställde upplever att hans anlag och förutsättningar får komma till sin rätt,
- behov av att utvecklas i arbetet, att bli stimulerad och få möjligheter att lära och gå vidare.

En sådan sammanfattande översikt kan ge god vägledning när det gäller att ställa ideala krav på den psykiska arbetsmiljön. Men det finns en viss risk med att ställa upp sådana generella krav, som direkt eller indirekt förmenas leda till god arbetsmotivation och god arbetstillfredsställelse. De sistnämnda behoven, uttryckta i arbetsmiljötermerna, kan återföras på och härledas ur de tidigare nämnda psykologiska behoven. Men dessa upplevs inte på likartat sätt av alla. Olika människor har olika typer av behov att tillfredsställa i varierande utsträckning. Och bara delvis tillfredsställ-

da, eller otillfredsställda behov, vars tillfredsställelse bedöms ligga inom de realistiska möjligheternas ram, fungerar i allmänhet som motivatorer och aktiva drivkrafter för mänskligt strävande.

Differentialpsykologiska och utbildningsrelaterade faktorer, som påverkar behovsstrukturen och anspråksnivån

Såväl på teoretiska grunder, som med utgångspunkt från empirisk forskning och erfarenhet, kan man sluta sig till att olika människor av skilda skäl har olika behovsstrukturer, och därför också motiveras eller frustreras av olika faktorer i arbetslivet. Av dessa skäl kan det ligga en viss fara i att låta personaladministrationen och produktionsplaneringen styras av en sådan arbetsmiljörelaterad behovsstruktur som tidigare beskrivits. Risker är då, att man i bästa välmening kan sätta in åtgärder, som av de berörda personalkategorierna eller de berörda individerna snarare kan upplevas som ett frustrerande *hot* mot vissa behov som de upplever som centrala, än som ett sätt att tillfredsställa andra behov som subjektivt upplevs som mindre centrala. Orsaken till sådana felgrepp, som ibland kan vara förödande, torde i stor utsträckning ligga i att man ignorerat individuella differenser. Den forskning, som lett fram till "önskvärda" personaladministrativa och arbetsorganisatoriska krav, har utvecklats på grundval av rön rörande *individens* reaktioner. Men sedan man väl gjort dessa rön, har man aggregerat sina fakta, och de har blivit "sociologiska" variabler där de individuella differenserna försvinner ur bilden. Under senare år har diskussionens vågor gått höga inom den arbetsvetenskapliga litteraturen när det gällt frågan om de psykologiska behoven av trygghet, samhörighet, uppskattning etc är hierarkiskt uppbyggda, så att en behovskategori måste vara helt eller delvis tillgodosedd in-

.....
Risken är då, att man i bästa välmening kan sätta in åtgärder, som av de berörda individerna snarare kan upplevas som ett frustrerande hot.
.....

nan nästa kommer in i bilden och aktualiseras, eller om de uppträder samtidigt eller mer eller mindre osystematiskt. Bland forskningsrön som direkt eller indirekt talar för antagandet om en hierarkisk uppbyggnad kan nämnas de ofta återkommande rapporterna om olika behovskrav, som genomsnittligt sett framförs av olika personalkategorier på olika befattnings- och/eller utbildningsnivåer. Skulle det vara så att behovskraven, uttryckt på det sätt i arbetsmiljötermer som presenterats på sid 121, skulle vara likartade för alla människor, då skulle man överlag kunna förvänta sig en ökad arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation hos alla, när man inför självstyrande arbetsgrupper och produktionsgrupper som bl a ger möjlighet att tillfredsställa behov av variation och kvalifikation i arbetet och behov av att utvecklas i arbetet, att bli stimulerad och få möjligheter att lära och gå vidare. Men verkligheten överensstämmer som vi alla vet inte alltid med den glättade teoretiska bilden. Försöken med de självstyrande grupperna har inte alltid givit de positiva resultat som förväntats. Det kan i varje enskilt fall finnas varierande förklaringar härtill, men så mycket är klart, att många försök har strandat på att de berörda subjektivt upplevt de behov de kunnat tillfredsställa inom ramen för den nya organisationsformen som mindre angelägna än de behov på "lägre" nivå som de riskerar att få otillfredsställda, och då främst kanske trygghetsbehoven.

Ett annat exempel som styrker antagandet om de aktuella behovens beroende av de berörda individernas befattnings- och utbildningsnivå kan hämtas ur en undersökning vid en statlig myndighet med relativt kvalificerade befattningshavare. De förbättringar som där ansågs vara angelägnast och främst ägnade att öka arbetstillfredsställelsen och arbetsmotivationen hade att göra med de interna utbildningsförhållandena. Bakom det markanta utbildningsbehovet låg, enligt omfattande kompletterande intervjuer, otillfredsställda behov av uppskattning och maximal utveckling (self-actualization). Många uttryckte det i sådana ord som "man känner sig inte särskilt uppskattad vare sig av överordnade, kolleger eller den kon-

taktande allmänheten, om man inte har någon möjlighet att hålla sig à jour med utvecklingen, det går helt enkelt inte att fungera effektivt i arbetsrollen om man inte ständigt bättrar på sina kunskaper; dessutom riskerar man att bli aktersglad vid befordringar". En översikt över de väsentligaste förbättringskraven inom ifrågavarande myndighet ges i *tabell 1*.

Tabell 1. Procent tillfrågade inom olika lönekategorier som angett det vara mycket angeläget för egen del med förbättringar i olika avseenden.

Inom parentes är angivet rangordning efter angelägenhetsgrad för respektive kategori

I nedanstående tabell har endast de mest angelägna förbättringsområdena medtagits. De tillfrågade är tjänstemän vid Socialstyrelsen och till styrelsen knutna institutioner.

	Lgr	Centr.	Ungd.	Nyk-	Rätts-
		verket	vårds- skolor	ter- hetsv. anst.	psyk. klin.
Bättre interna utbildn. förhåll.	—F 2 F 3 —F 7 F 8 —F 12 F 13 —	29 (2) 31 (1) 29 (2) 22 (1)	26 (1) 30 (1) 22 (1) 19 (4)	(1) 28 (1) 32 (1) 33 (1) 39	(1) 57 (1) 32 (1) 39 (1) 39
Tryggare anställn. förhåll.	—F 2 F 3 —F 7 F 8 —F 12 F 13 —	20 (3) 31 (2) 36 (1) 8 (8)	25 (2) 19 (2) 14 (5) 24 (1)	23 (3) 19 (2) (5) 10 (7)	(3) 36 (2) 30 (2) 30 (9) 4
Bättre lön	—F 2 F 3 —F 7 F 8 —F 12 F 13 —	33 (1) 23 (3) 16 (5) 19 (2)	25 (3) 15 (4) 16 (3) 21 (2)	26 (2) 8 (9) (3) 10 (6)	(2) 41 (3) 30 (3) 13 (5) 13
Bättre kontors-service o. utr.	—F 2 F 3 —F 7 F 8 —F 12 F 13	13 (5) 8 (5) 19 (4) 19 (3)	6 (10) 10 (6) 18 (2) 19 (5)	7 (9) 7 (10) (2) 24 (3)	(9) 2 (—) 0 (9) 4 (9) 17
Intressantare arbetsuppg.	—F 2 F 3 —F 7 F 8 —F 12 F 13 —	15 (4) 14 (4) 10 (7) 4 (11)	10 (6) 9 (7) 4 (11) 0 (—)	10 (7) 6 (11) (11) 5 (10)	(4) 10 (—) 0 (2) 26 (2) 26
Bättre arbetsledning	—F 2 F 3 —F 7 F 8 —F 12 F 13 —	7 (9) 5 (10) 21 (3) 12 (6)	8 (9) 7 (9) 8 (10) 10 (7)	5 (10) 8 (8) (10) 5 (9)	(5) 4 (4) 16 (4) 16 (3) 17

.....
Försöken med de självstyrande grupperna har inte alltid givit de positiva resultat som förväntats.
.....

Sammanfattningsvis synes det angeläget med ett mer differentialpsykologiskt angreppssätt, när vi via generella åtgärder söker förbättra den psykiska arbetsmiljön, än vad som vanligtvis tillämpas.

Åtgärder, ägnade att förbättra den psykiska arbetsmiljön

Hur kan man då gå tillväga för att öka arbetstillfredsställelsen och därvid ta hänsyn till de skiftande behovskrav som tidigare berörts? Två förutsättningar synes nödvändiga (om ock ej tillräckliga) för ett lyckat utfall. För det första måste man lägga ner ett omfattande arbete på att analysera var de eventuella problemen ligger, och vilka problem som subjektivt av olika individer och befattningsgrupper upplevs som de mest frustrerande, och vara medveten om att för den enskilda individen är den subjektiva upplevelsen något av en objektiv verklighet som i mångt och mycket styr hans upplevelser, handlingar och beteenden. För det andra måste man alltid, när man börjar med sådana analyser, från början bygga in en åtgärdsplanering i dem.

Det finns givetvis många alternativa vägar att samla information om var de främsta hindren mot en stimulerande arbetsmotivation ligger. En ofta anlitad väg är att gå via de fackliga representanterna och företagsnämnderna. En annan är att gå via de samrådsgrupper som börjar bli allt mer vanliga inom våra industrier och förvaltningar.

En tredje väg är att gå via attityd- och opinionsundersökningar, företagna i enkätform, i form av intervjuer eller allra bäst i form av en kombination av båda. I sistnämnda fallet bör intervju- eller enkätresultaten läggas till grund för en åtgärdsplanering, i vilken arbetsgrupper på varje enskild delarbetsplats bör få spela en framträdande roll. En plan för en sådan utredning,

syftande till förbättrad arbetsmiljö med utgångspunkt från de anställdas upplevelser och åtgärdsplanering, framgår av *tabell 2*. En systematiskt planerad opinionsundersökning kan bli ganska omfattande, och man kan fråga sig om det skall vara nödvändigt med en sådan för att få ett begrepp om vad de anställda tycker och tänker. Erfarenheterna synes tala för att vissa väsentliga fördelar kan vara förknippade med en systematiskt planerad opinionsundersökning. För det första garanteras att allas uppfattning kommer fram, man får med andra ord en representerativ bild av läget, vilket bland annat möjliggör objektiva jämförelser mellan olika arbetsplatser och befattningskategorier. För det andra kan man på förhand förvissa sig om, att frågor ställs inom alla viktigare områden, vilket underlättar prioriteringen av åtgärder med direkt utgångspunkt från de anställdas samlade uppfattning. Många gånger framkommer i opinionsundersökningar förhållanden, som varit okända för ledningen på grund av de underställdas förtegenhet eller rädsla, eller bristfällig och filtrerad kommunikation. Genom en opinionsundersökning möjliggörs därför ofta att upplevda missförhållanden kan åtgärdas och förebyggas innan de hunnit förorsaka en påtaglig försämring av arbetsklimatet och arbetstillfredsställelsen.

Vilka åtgärder kan man då i allmänhet vidtaga inom våra företag och förvaltningar för att förbättra arbetsmotivationen? Som framgått av vad som tidigare sagts synes i allmänhet selektiva åtgärder, kopplade direkt till enskilda arbetsenheter eller individer, vara de mest ändamålsenliga. Vissa generella åtgärder av *administrativ och strukturell* natur har dock framstått som relativt framgångsrika i många fall. Bland dem kan nämnas tillskapandet av produktionsgrupper, delvis självstyrande grupper och samrådsgrupper. Som tidigare nämnts är detta en väg som inte utan

.....
Det enskilda behov som genomsnittligt sett tycks ge störst tillfredsställelse i arbetet är samhörighetsbehovet.
.....

Tabell 2. Plan för utredning syftande till förbättrad arbetsmiljö med utgångspunkt från de anställdas upplevelser och åtgärdsplanering.

1. Samråd och överenskommelse med alla berörda parter om hela utredningen, inklusive åtgärdsplaneringen
2. Skriftlig information till alla anställda med presentation av utredningsplanen och ledningens utfästelser i anslutning därtill
3. Preliminärdiskussion i en referensgrupp med avseende på huvudområden som skall täckas i en enkät samt praktiska utredningsfrågor
4. Sammanställning av preliminärt frågeformulär och provundersökning
5. Justering av frågeformuläret efter samråd med referensgruppen
6. Huvudundersökning, helst i form av totalundersökning
7. Rapportsammanställning i tre rapportformer:
 - a Huvudrapport
 - b Populärrapport till alla anställda
 - c Arbetsenhetsrapporter med profiler
8. Sammanställning av arbetsgrupper på de olika arbetsenheterna, med uppgift att med utgångspunkt från enkätresultaten utarbeta åtgärdsförslag för den egna enheten
9. Träning av arbetsgrupperna och instruktion rörande utnyttjandet av basmaterialet
10. Sammanställning av åtgärdsförslagen i två faser
 - a Sammanställning av resultat från var och en av arbetsenheterna
 - b Sammanställning av allmänna åtgärder, relevanta för ett flertal arbetsenheter och avhängiga av centrala beslut
11. Återinformation till alla om förslagen
12. Genomförande av förändringar, och återinformation till referensgruppen och de anställda rörande vidtagna åtgärder

vidare generellt kan rekommenderas. Vissa förutsättningar, som det skulle leda för långt att här gå in på, måste föreligga om de åsyftade resultaten på arbetstillfredsställelse- och produktionsidan skall kunna uppnås. De behov, som sådana arbetsorganisationsformer främst har förmåga att i allmänhet tillgodose, är behoven av samhörighet och uppskattning. Om man ur forskningsrapporter från olika håll inom och utom landet försöker klarlägga, vilket enskilt behov som *genomsnittligt sett* ger störst tillfredsställelse i arbetet när det är

tillgodosett, så framstår samhörighetsbehovet som mest iögonfallande. För många framstår arbetsgemenskapen som det som ger det mesta i arbetet, en trivsam arbetsgrupp synes kunna kompensera de flesta negativa faktorer som eventuellt kan förekomma på en arbetsplats. Vid en större verkstadsindustri, med vissa enheter där buller- och andra arbetshygieniska faktorer var klart oacceptabla, befanns, att där man upplevde att man tillhörde en trivsam arbetsgrupp, där var man på det hela taget belåten med sin anställning och med företaget, oberoende av hur den fysiska arbetsmiljön var beskaffad. Upplevde man *inte* att man tillhörde en trivsam arbetsgrupp var man i signifikant grad mindre tillfredsställd med anställning och företag.

Bland andra administrativa och strukturella förändringar, som under gynnsamma förutsättningar kan ge positiva utfall, kan nämnas satsningar på projektadministration, systematiskt genomförda utvecklingssamtal mellan över- och underordnade och förändrade medinflytandestrukturer.

Chefens och arbetsledarens roll för arbetsmotivationen har i detta anförande bara indirekt berörts. Att han i många fall har en nyckelposition är emellertid klart belagt. En aspekt av chefsarbetet som emellertid inte så allmänt uppmärksammas är den styrning av chefsarbetet, som ligger i de faktorer, som tillmäts betydelse vid bedömning av chefsprestationerna i ett företag eller en organisation. Den chef, som upplever att han värderas främst på grundval av mätbara produktionsresultat och ekonomiska utfall, suboptimerar ofta sina insatser på dessa mätbara områden, till förfång för de arbetsledande funktionerna. Genom att vid värdering av chefsinsatser i lika månta fasta på hans personaladministrativa insatser,

Genom att vid värdering av chefsinsatser i lika månta fasta på hans personaladministrativa insatser, kan ofta ett betydligt bättre samarbetsklimat skapas, med ökad förståelse för den enskildes problem på arbetsplatsen.

kan ofta ett betydligt bättre samarbetsklimat skapas, med ökad förståelse för den enskildes problem på arbetsplatsen.

Vid sidan av administrativa och strukturella insatser synes utbildningsinsatser vara mest ägnade att på generell nivå förbättra arbetsmotivationen. Den kanske mest angelägna utbildningen är nog den som inriktas på samarbetsträning och ledarutveckling av chefer. Enligt undersökningar såväl inom industrin som förvaltningarna är personalledningsproblemen de som cheferna upplever som mest problematiska. En intensiv satsning på chefsutbildning, innefattande samarbetsträning och träning i förståelse av andras problem, bör helts sättas in *före* befordran. Skall utbildning i modern personalledning och personalsamverkan ges till redan verksamma chefer, talar all erfarenhet för att man bör börja i toppen av organisationen. En annan angelägen form av utbildning, som redan tidigare berörts, är befattningsutbildningen. För många fyller den ett starkt upplevt

behov av att vinna ökad självrespekt genom egna prestationer som uppskattas av andra. Och inte minst i samband med organisationsutvecklingsinsatser exempelvis i riktning mot delvis självstyrande grupper, är utbildningsinsatser nödvändiga för att förhindra känslor av otillräcklighet och otrygghet, bottnande i en känsla av att inte kunna behärska arbetssituationen.

Mitt anförande bär rubriken 'Psykologiska aspekter på arbetstillfredsställelse'. Självfallet går det inte under ett kort anförande att svepa över alla väsentliga aspekter. Skall man ändå söka dra några allmänna slutsatser på grundval av vad som anförts, kan dessa sammanfattas på följande sätt. Skall man förbättra arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen på en arbetsplats måste *selektiva* åtgärder, och en *kombination* av åtgärder vidtagas. Och härvid bör man i görligaste mån utgå ifrån berörda gruppers och individers egna upplevelser. Det är bara den som har skon på sig som vet var den klämmer!

Socialmedicinsk tidskrift

har tidigare utgivit följande temanummer:

Arbetsvård

artiklar av Georg Svahn, Hans Berglind, Per Östman, Gertie Viding, Sven J. Dencker — Lars Hedenberg, Lars Sullivan, Marianne Svensson, Bo Svedberg, Lars Ettarp, Arne Magnusson (Januari 1972, 1/72)

Arbetsvård

artiklar av Bo Södersten, Knut Nilsson, Håkan Walander, Palle Landin, Ruth Kärnek, Genia Höglund, Harald Berg (november 1972, 9/72)

Arbete och olycksfall

artiklar av Elisabeth Lagerlöf, Carin Sundström-Frisk, Klas-Göran Lindström, Kurt Baneryd, Lennart Gustafsson, Leif Svanström, Jan Kronlund, Charlie Karlsson m. fl. (mars 1975, 3/75)

Kan rekvireras från Socialmedicinsk tidskrift, Fack, 104 01 Stockholm 60
Lösnummerpris kr 8: — + moms; vid beställning direkt från redaktionen ges
rabatter: mer än 25 ex 10 %, 50 ex 15 %, 100 ex 20 %.