Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 129

Ett totalgrepp på organisation, teknik och miljö förändrade ABB Atom AB

Arbetsplats: ABB Atom AB
721 63 Västerås
Telefon: 021-32 70 00

Kontaktperson: Monica Nordqvist-Svensson

Arbetslivsfondens handläggare: Urban Levin

Skribent: Jeanette Svanqvist, ETÄRN Konsult AB
Telefon: 021-11 60 64

Sammanfattning:
Byråkrati, tungrodda arbetsrutiner, särintressen och en dålig psykosocial arbetsmiljö som gav hög personalomsättning och sjukfrånvaro var problem som bromsade utvecklingskraften hos både företag och individ. Ett totalgrepp togs på organisationen där organisation, teknik och miljö ingick som stöttepelare. Pappersdokumenten i arkivet byttes ut mot ett elektroniskt arkiv "Dokumentarkivet", ett nytt arbetssätt skapades. Det innebar tidsvinster som bl a användes till att bredda arbetsinnehållet för sekreterarna. Den lättillgängliga informationen har även medfört att det i dag inte finns någon gruppering med monopol på information. Åtgärder som syftade till att behandla kollektivanställda och tjänstemän lika och bl a harmonisera löner och ersättningar och skapa ett lönebildningssystem som motsvarar kompetensutvecklingen hos medarbetaren samt införandet av arbete i målstyrda grupper gav positiva effekter. ABB Atom har kraftigt sänkt sjukfrånvaron, fått ett lugnare arbetstempo, ökat effektiviteten och fått medarbetare som känner att de har förtroende från bolaget.

Bakgrund
ABB Atom AB är verksamma inom kärnkraftindustrin och har i huvudsak tre verksamhetsområden, "turn-key" leveranser av kärnkraftverk samt service och leverans av bränsle till befintliga kärnkraftverk.

Lågkonjunkturen och energipolitiken medförde att marknaden för nyproduktionen av kärnkraftverk var och är mycket liten. Eftermarknaden, service och underhåll, till kärnkraftverken är dock gynnsammare. Den stagnerande nyproduktionen innebar att man under 1993 tvingades avveckla ca 170 medarbetare. Idag finns ca 1040 medarbetare på bolaget.

År 1989 fanns på Atom en hög och kostsam personalomsättning,15% för tjänstemän och 20% för kollektivanställda. Även sjukfrånvaron var vid tillfället hög, 4,7% för tjänstemän och 12,8% för kollektivanställda. Bakomliggande faktorer var hierarki, byråkrati, tungrodda arbetsrutiner. På bolaget kunde man också konstatera att det fanns grupperingar som bromsade initiativ och kreativitet, speciellt hos nya medarbetare. Den psykosociala arbetsmiljön var dålig och det förekom främlingskap mellan olika delar av företaget. Även karriärmöjligheterna upplevdes som begränsade, det fanns inga alternativa vägar.

Ett annat problem var tjänstemännen som ägnade 30% av sin totala arbetstid för att söka information/dokumentation istället för att kunna koncentrera sig på förädling av informationen.

Ovan problem visade att det krävdes en förändring i synsättet på medarbetarna, sättet att arbeta med dokumentation bromsade utvecklingskraften hos både individerna och företaget. Den höga sjukfrånvaron visade att det krävdes organisatoriska förändringar, nya arbetssätt, nya rutiner, bättre arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter.

Ett förändringsprojekt som bygger på ett totalgrepp där både organisation, teknik och miljö ingår som viktiga stöttepelare startades upp.

Mål

Förändringsprocessen inom ABB Atom AB går under samlingsnamnet Atom 2000 och består av delprojekten Arbetssätt 2000 och Dokument 2000. Atom 2000 är ett projekt i T 50-anda.

Det övergripande målet för Atom 2000 bygger på en förändring av organisationens arbetssätt. Samtliga medarbetare skall erhålla snabb, korrekt och relevant information. Tid för informationssökning skall minimeras till förmån för ökad förädling och ge bredare arbetsinnehåll och arbetstillfredställelse. Relevant information skall ge medarbetaren säkerhet i yrket och beslutsfattandet. Visionen som uttrycks i arbetsplatsprogrammet är: "det papperslösa kontoret med stor flexibilitet, kort genomloppstid och effektivt resursutnyttjande".

Målet med delprojektet Arbetssätt 2000 var att bli ett företag där medarbetarna får växa med uppgifterna och där ökad möjlighet skall ges till kunskapsöverföring mellan olika enheter och divisioner. Kommunikationen människa-människa skall breddas och man skall i ökad utsträckning börja arbeta med målstyrda grupper och projekt. Medarbetaren skall bli en gruppmedlem. För att stödja det nya arbetssättet hade bolaget som ambition att inreda och flytta till den ergonomiskt perfekta arbetsplatsen "Mimerkontoret" samt att harmonisera samtliga medarbetaravtal och förändra lönebildningssystemet. Dokument 2000 hade som ambition att förse beslutsfattare på alla nivåer med relevant och aktuell information.

Genomförande

Med ovan bakgrund och mål utformades ett arbetsplatsprogram. Totalkostnaden för projektet var 40 896 Kkr. Arbetslivsfonden beviljade bidrag till ABB Atom AB med sammanlagt 3 995 Kkr.

Det fanns inom bolaget anställda som hade monopol på information. Det var cheferna som hade beslutsunderlaget i huvudet eller de medarbetare som kunde hitta i pappersarkivet som hade tillgång till information. ABB Atom ville i detta skede förmedla ett nytt synsätt som grundade sig på att alla medarbetarna var kompetenta att fatta beslut i större omfattning än vad som skedde. Att fatta beslut kräver tillgång till information. En avveckling av monopolet på information krävdes. Projektet Dokument 2000 syftade till att förse beslutsfattare på alla nivåer med relevant och aktuell information. "Värdet av information står i direkt proportion till dess tillgänglighet", var det nya synsättet Atom ville förmedla.

Inom Dokument 2000 har det därför utarbetats en ny informationsstruktur som innebär att all dokumentation skall finnas tillgänglig på data istället för som tidigare pappersdokument i arkiv. För att genomföra detta projekt har det tagits fram och införts rutiner och ADB-system som stöder dokumenthanteringen.

En av de viktigast bitarna är skapandet av det nya elektroniska arkivet, "Dokumentarkivet". Dokumentarkivet är Atoms centrala system för registrering och arkivering av alla slags dokument. Informationen är tillgänglig för alla användare, det finns dock undantag för sekretessbelagd information. För att garantera kvalitetsnivån i systemet tilläts endast behörig personal, i Atoms fall sekreterarna, lägga in eller ändra dokument i Dokumentarkivet. Innehållet i dokumentet ansvarar däremot utfärdaren för.

På den administrativa sidan var förändringen av sekreterarrollen från produktion och distribution till koordinering och vård av information ett viktigt projekt. När tiden för åtkomst och distribution av information, genom Dokument 2000, reducerades var målet att bredda arbetsinnehållet för sekreterarna.

Monica Nordqvist-Svensson berättar att man fokuserade mycket på sekreterarnas nya roll. Initialt bildades projektgrupper inom vilka sekreterarna gjorde tidsstudier på sina arbetsuppgifter för att undersöka hur Dokument 2000 förändrade arbetet. Dokument 2000 visade sig ge tidsvinster, vilket gav tid över till andra uppgifter. I samråd mellan sekreteraren och chefen breddades sålunda arbetsuppgifterna. Kompetensutvecklingsplaner framtogs vid utvecklings- och planeringssamtal utifrån bolagets strategiska plan och individuella önskemål.

I delprojektet ingick även att ta bort alla förtryckta blanketter. Blanketter skall hanteras genom datorn istället för med papper och penna. Denna bit låg på sekreterarnas ansvar. I startskedet lagerhölls 300 olika blanketter. Det krävdes ett annorlunda grepp för att genomföra detta projekt. Man gick ut i organisationen och frågade vem som var "ägare" till blanketten. Att vara ägare till en blankett uppfattades inte som positivt och därmed försvann 250 blanketter som inte någon var i behov av, berättar Monica Nordqvist-Svensson. Av de 50 blanketterna som var kvar fanns det ett behov och idag finns 45 av dessa som mallar i datorn. Idag finns således endast 5 tryckta blanketter kvar.

För att öka kunskapsöverföringen och bredda kommunikationen, Arbetssätt 2000, började bolaget i större utsträckning att arbeta med målstyrda grupper och projekt både på verkstads- och tjänstemannasidan. Vid förändringen på bränslefabriken var ett viktig steg att avveckla 2 chefsnivåer samt arbetsledarrollen i fabriken för att i fortsättningen arbeta med målstyrda grupper. Detta krävde ett omfattande kompetensutvecklings-program för operatörerna och driftssamordnarna.

Ytterligare en ansats i projektet var att förbättra ledarskapet och förbättra karriärvägarna. Tidigare var det så att man kunde bli chef om man var en bra tekniker. Dessa personer var dock inte alltid lämpade att vara chefer. I dagens ledarskap handlar det mer om personalansvar och personalfrågor som rekrytering, planering, löneförhandling, utvecklingssamtal och "svåra samtal", berättar Nordqvist-Svensson. Samtliga ledare utbildades därför inom "mjuksidan". Samtidigt utvecklades alternativa karriärvägar för de anställda som inte var lämpade för chefsrollen. Varje medarbetares kompetens kan genom detta system tillvaratas på bästa sätt.

Inom Arbetssätt 2000 var avvecklingen av tidsredovisningar och stämpelkort i januari 1993 ett delprojekt. I Atoms personalpolicy behandlas vikten av förtroende för medarbetaren. Genom att ta bort tidskontrollen ville man på ABB Atom AB visa att medarbetarna var betrodda. Att ta bort stämpelkorten upplevdes som mycket kontroversiellt i början. Medarbetarna upplevde att de inte kunde bevisa att de varit där och cheferna kände att de inte kunde kontrollera närvaron på samma sätt som tidigare. Det krävdes mycket information till cheferna för att de skulle ändra inställning till vad som var viktigt, påpekar Nordqvist-Svensson.

För att stötta Atom 2000 flyttades verksamheten till "Mimerkontoret". Flytten var en nödvändighet för att uppnå de ovan beskrivna målen och ambitionerna. Flytten inleddes med intervjuer bland chefer och medarbetare. ABB Atom ville ha svar på vilka problemområden som fanns på den dåvarande arbetsplatsen samt vilket förändringsbehov som fanns vad gällde tex arbetssätt, kommunikation människa till människa, informationshantering, yteffektivitet och flexibilitet.

För att gynna flexibiliteten har Mimerkontoret 10% fler arbetsplatser än antalet medarbetare. Arbetsplatserna utformades på ett sådant sätt så att varje medarbetare kan få en ergonomiskt riktigt arbetsplats anpassad efter sina behov. Medarbetaren skall enkelt kunna flytta efter det projekt eller den målstyrda grupp man för närvarande arbetar inom. Lokalerna utformades för att göra det attraktivt med förflyttning vilket ökar de sociala kontakterna. Rörligheten medför också en ökad kunskapsöverföring mellan medarbetarna. Det skapades därför även sk multiytor för posthantering, kopiatorer och liknande servicefunktioner där medarbetarna träffas.

Mimerkontoret är ett kontorslandskap där det är behoven som styr var man sitter inte vem man är, påpekar Nordqvist-Svensson och berättar att det synsätt Atom vill förmedla är "flexibilitet är att inte behöva flytta en enda sak utan bara människor".

En av stöttepelarna i bolagets förändringsarbete var en förändrad syn på medarbetaren där man vill visa tilltro till att varje medarbetare själva kan ta ansvar för sina arbetsuppgifter och att alla blir lika behandlade. En symbol för att alla skulle vara lika behandlade var fritt kaffe för alla. Stern Lindström minns när en av medarbetarna från verkstaden frågade "det där med fritt kaffe det gäller väl inte oss". Att bli lika behandlad handlar även om det lilla.

Lindström berättar en av skillnaderna mellan tjänstemän och kollektivanställda var att de levde i två skilda världar vad gällde ersättning och löneform. Ett viktigt steg var därför att harmonisera anställningsvillkoren för kollektivanställda och tjänstemän samt att skapa ett löneutvecklingssystem för de kollektivanställda som motsvarar deras kompetensutveckling. Målet med denna förändring är att lönebildningen skall vara relaterad till kompetensutvecklingen och arbetsprestationer hos den enskilde medarbetaren.

De centrala parterna var dock inte förtjusta. Speciellt inte Metall som protesterade mot Atoms förändring av lönesystemet. "Det var tur att vi satsade på att förankra förändringen även hos utomstående. Det blev rabalder vid genomförandet" berättar Lindström. Lönebildningssystemet anses av Metall vara subjektivt, man vill ha ett objektivt system, säger Lindström och påpekar vikten av att Atom bevisar att lönerna inte sätts "godtyckligt" av cheferna utan på goda grunder.

Atom arbetade även tillsammans med facket för att ta fram en annan grund för lönebildningen. Atom vill värdera parametrar som: initiativförmåga, kreativitet, självständighet, arbetstakt och kvalitet, omdömesförmåga, kommunikations- och serviceförmåga, flexibilitet samt förmåga att arbeta under pressande förhållanden.

Exempel på aktiviteter som samverkat inom lönebildningsprojektet är:
- månadslön för alla
- flextid för alla
- målstyrda grupper istället för kommandostyrning
- kompetensutveckling och individuell målplanering
- lön efter individuell prestationsförmåga inte efter formella meriter
- byte av anställning inom företaget uppmuntras och premieras
- nyanställda får vid introduktion numer en breddad arbetsplatsutbildning och större möjlighet att lära känna cheferna

Resultat

På alla områden utom tjänstesidan är arbete i målstyrda grupper genomfört fullt ut. På tjänstemannasidan har det varit svårare att kliva över gränserna berättar Monica Nordqvist-Svensson och vill poängtera att man inte skall "sätta ihop folk bara för sakens skull".

Nils Björkvall, Metalls representant, berättar att vissa av de målstyrda grupperna fungerar bra medan andra fungerar mindre bra. Det var att ta ansvar som var bekymret vid uppstarten. "Nu tar alla ansvar, även de som till en början var livrädda."

Borttagandet av stämpelkorten gick bra, även om det krävdes en del information initialt för att få medarbetare och chefer att förstå att närvaron inte behöver bevisas genom stämpelkort. Ingen vill idag tillbaks till det gamla systemet. Alla knappar idag in sin egen tid på datorn och det har inte varit något fusk. Det är vad man gör som räknas inte tiden man är där. Det har skapat förtroende, menar Björkvall.

Det nya tidsredovisningssystemet har även inneburit en betydligt lägre administrativ kostnad. Genom att ta bort stämpelkorten beräknar Atom ha gjort tidsvinster på ca 15 manår.

Respektive medarbetare skriver sina dokument själva och sekreteraren kan därför fungera som specialist. Det är till sekreteraren man skall vända sig om man behöver specialistkompetens inom tex språk, formalia och disposition. De är också de enda som får lägga in dokumentmallar i datasystemet. Dokument 2000 gav en tidsvinst. Denna togs tillvara för att bredda arbetsinnehållet. Sekreterarna verkar idag även inom områden som tex ekonomi och marknadsföring. Det har varit mycket rotation bland framförallt sekreterarna där man sökt sig till nya arbeten och därigenom också erhållit en kompetensutveckling.

Dokument 2000 innebar en minskad söktid för information som gav möjlighet att utöka arbetsinnehållet samtidigt som informationen blivit mer lättillgänglig. Av de 250 blanketter som fanns från början finns endast 50 kvar vilket innebär att det målet har nåtts. Av dessa 50 finns endast 5 förtryckta blanketter kvar, målet är 1995 att vara nere i 3 förtryckta blanketter.

Genom att reducera antalet blanketter beräknar Atom att spara ca 1,0 Mkr. "De enda som är ledsna över denna utveckling är stadens tryckerier", säger Nordqvist-Svensson.

Visionen var att skapa det papperslösa kontoret. Monica Nordqvist-Svensson menar dock att denna vision inte var realistisk och berättar att i realiteten kommer det att bli ett papperssnålt kontor där alla onödiga pappersdokument tagit bort. Det går inte att ta bort all pappershantering från ett kontor.

Harmoniseringen i avtalsvillkoren slog mycket väl ut och de anställda är tillfreds med tillvaron. Att harmoniseringen lyckades beror enligt Lindström mycket på den "informations-drive" som genomfördes. Nils Björkvall bekräftar att projektet varit lyckat och menar att förändringen har inneburit att man idag känner ett lugnare och tryggare arbetstempo. Den fasta lönen, men även att arbeta i grupper, har inneburit att det finns mer tid till produktion istället för att jaga ackord och kontrollera lönebesked. Kvaliten har blivit bättre. "Det är aldrig bråk om lönen numer. Folk hjälper varandra, är det bekymmer så löser man det genom samverkan. Vi har ett är ett lugnare arbetstempo och är mer effektiva idag. Vi vill och gör mer".

Atom genomförde ett nytt lönebildningssystem 1994 men man är fortfarande inte nöjd med utseendet på systemet. Lönebilden och kontrollen över löneutvecklingen är bra men enligt Stern Lindström så har man ännu inte lyckats åstadkomma ett befattningsutvecklingssystem. Detta beror till stor del på den tid som uppsägningarna har tagit i anspråk.

Sjukfrånvaron för tjänstemän och medarbetare på verkstaden har sjunkit markant under projekttiden. För tjänstemän ligger nu frånvaron på 1,4% och för verkstaden på 5,0% kvartal 2 1994. En minskning med 3,3 respektive 7,8 procentenheter från startläget. Studerar man utvecklingen ser man en stadig trend där sjukfrånvaron minskat kvartal för kvartal sedan 1989 och framåt. Värt att notera är att uppsägningarna kom först våren 1993 och att den nedåtgående trenden började redan 1989. Inga nya rehabiliteringsfall har uppstått under perioden.

Värdering

Monica Nordqvist-Svensson påpekar att det inte finns någon enskild faktor som förklarar varför projektet lyckades. "Det är konceptet i sig som inneburit framgång. Vi har gett medarbetarna möjlighet till förtroende, kompetensutveckling och en bra miljö. Vi har förändrat och förbättrat". Hon påpekar att det är viktigt att inse att människor förändras i olika takt och att det inte går att "frälsa alla". En mycket viktig bit i processen handlar därför om att informera och engagera och att låta medarbetarna vara delaktiga i projekt.

Nils Björkvall menar att när man tittar på historien så ser man hur mycket som gjorts. Andra företag tar nu efter tex vad gäller borttagandet av stämpelkorten. "Det gick så fort, över en natt kunde man diskutera dessa frågor. Detta gjorde att man först blev misstänksam men inget negativt har hänt".

Tony Meijer, SIFs representant, bekräftar att projektet varit mycket bra och ser inga nackdelar med det för tjänstemännens del. Meijer påpekar också att tjänstemännen inte märkt förändringen lika mycket som de verkstadsanställda. I jämförelse med de verkstadsanställda har förändringarna för tjänstemännen varit "krusningar på ytan".

Att Atom 2000 är ett helt nytt arbetssätt som upplevs som intressant även av andra organisationer verifieras av den publicitet och respons projektet fått. Atom har tagit emot delegationer från ca 70 bolag från många olika branscher varav flera kommit tillbaka och studerat Atoms projekt flera gånger.

Bidraget från Arbetslivsfonden innebar för ABB Atom att projektet kunde genomföras snabbare än vad som skulle skett med endast egna medel. Monica Nordqvist-Svensson ser mycket positivt på samarbetet och menar att medarbetarna på Arbetslivsfonden funnits tillhands när det behövts utan att gå in och detaljstyra projektet.

Oktober 1994 **ISSN 1104-6449**