Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 408

För att nå resultat krävs förankring på alla nivåer

Arbetsplats: SSAB Tunnplåt, Division Metallurgi, Luleå 0920 - 920 00.

Kontaktperson: Maj Berg, Bergsingenjör 0920 - 923 55.
Roger Forsberg, Huvudskyddsombud 0920 - 924 31.

Arbetslivsfondens handläggare: Bertil Johansson, Norrbottens län.

Skribent: Christer Fors.

Sammanfattning: För att utveckla en organisation och arbetsformer anpassade för 90 - talets krav på arbetsmiljö, arbetsinnehåll och utvecklingsmöjligheter för den enskilde genomfördes Projekt Arbetsform 90. I två pilotavsnitt ville man lära sig arbetsformer och arbetsmetoder för maximala resultat. Genomförandet av projekten visade på vikten av ordentlig förankring på alla nivåer men pekar också på hur nödvändigt det är att lönefrågor diskuteras parallellt med organisationsförändringar.

Bakgrund

SSAB Tunnplåt är ett av SSAB.s två stålproducerande dotterbolag. Vid Division Metallurgi i Luleå uppgår antalet anställda till 2 000 personer, varav 1 600 arbetare och 400 tjänstemän.

Större delen av verksamheten är processbunden. Cirka 60 % av arbetarna är anställda i kontinuerligt 3 -skiftsarbete. Övriga arbetar dagtid.

Den arbetshygieniska situationen var den typiska för ståltillverkande industrier med påverkan av olika fysiska och kemiska faktorer.

De tidigare vanliga belastningsskadorna har minskat i frekvens tack vare den snabba tekniska utvecklingen.

Organisationen i företaget var klassiskt hierarkisk med 4 - 6 chefsnivåer. Arbetsenheterna var väl avgränsade. Rotation mellan arbetsenheterna var ovanlig vilket skapade problem vid tillfälliga arbetsbelastningar eller hög frånvaro. Övertidsuttaget koncentrerades till ett mindre antal anställda eftersom det möjliga urvalet var begränsat.

Lönesystemet på arbetarsidan premierade vanligen anställningstid inom den egna arbetsenheten och arbetsuppgiften, framför breddning och mångsidighet i kompetens.

Rehabilitering av långtidssjuka försvårades eftersom flexibiliteten inom arbetsområdet reducerats.

Korttidssjukfrånvaron var 1990 i genomsnitt 8,7 % för arbetare och 3,3 % för tjänstemän. I genomsnitt var 62 personer långtidsfrånvarande pga sjukdom eller skada. Dessa siffror avsåg samtliga anställda i Luleå.

Företagets totala kostnader för korttidssjukfrånvaron beräknades till 48,5 Mkr eller 235 kr per sjukfrånvarotimme.

Mål

Den psykosociala miljön har på senare tid uppmärksammats på ett annat sätt än tidigare. Organisationer och arbetsformer framstår som allt viktigare faktorer när det

gäller utvecklingen av den totala arbetsmiljön.
Som ett hjälpmedel för att utveckla en organisation och arbetsformer anpassade till 90 - talets krav på arbetsmiljö, arbetsinnehåll och utvecklingsmöjligheter startade man *Projekt Arbetsform 90* (AF 90).

Visionen som karaktäriserade AF 90 kan beskrivas enligt följande.

- En organisation som innehåller mycket få nivåer och präglas av ett långtgående teamarbete.
- Karriärvägar som är horisontella och specialistinriktade.
- Utsuddade gränser mellan traditionella enheter.
- En organisation som präglas av starkt förtroende och stor frihet.
- Arbete och utbildning skall gå hand i hand.

Genomförande

Projektet fick en styrgrupp bestående av ledningsgruppen och fackliga representanter från Division Metallurgi. Dessutom utsågs en projektledare på heltid.

För att lära sig arbetsmetoder valde man ut två pilotavsnitt - Råmaterial och Hydraulik.

Med hjälp av Högskolan i Luleå kartlades och dokumenterades rådande arbetsformer.

Under kartläggningen fann man det nödvändigt att arbeta mer med chefsutveckling. De måste förmås att ta initiativ till nödvändiga förändringar inom sina ansvarsområden

Inriktningen på de olika projektgrupperna varierade. I projektet **Råmaterial** valde man att titta närmare på Kvalitetsuppföljning.

Företaget hade utifrån kundkrav satt nyckeltal för hyttan beträffande driftklarhet, bränsleförbrukning och kiselhalt i råjärnet. För att befattningshavarna nedåt i organisationen skulle förstå sambandet mellan den egna insatsen och kvalitén på slutprodukten måste nyckeltalen brytas ned.

Omfattande utbildningsinsatser gjordes under våren 1992 för att alla skulle förstå detta samband . Huvudmålet var att alla skulle klara alla de arbetsuppgifter som ingick i gruppens ansvarsområde.

Utöver detta genomfördes en enkel ekonomiutbildning för att höja kostnadsmedvetandet hos de anställda.

Ett viktigt steg för att förbättra kommunikationen mellan hyttan och råmaterial var installationen av en VAX-skärm. Därigenom kan man lättare kommunicera med hyttan (kunden) och arbetsledarna samt även själva hålla sig informerade om vad som händer i hyttan.

Man tillsatte även en arbetsgrupp med uppgift att undersöka möjligheten att direkt kunna kommunicera med underhållsavdelningen via MUPS, ett datoriserat underhållssystem.

Under en prövotid på tre månader frångick man kravet på att använda stämpelur.

Även i projektet **Hydraulik** satsade man på att höja kostnadsmedvetandet hos personalen.

Tidigare hade avdelningschefen själv gjort budget för hela avdelningen. Nu vidgades budgetarbetet till att omfattas av alla personalgrupper. Gruppen gjorde även en preliminär budget för 1993. Starka önskemål framkom från gruppen när det gäller nyinvesteringar. Man vill vara med "från början". Härigenom skulle många direkta felinvesteringar kunna undvikas ansåg man.

Vissa delegationer genomfördes. Bl a fick arbetsledare attesträtt som man tidigare saknat. Hela gruppen fick rekvisitionsrätt och kunde via dator beställa material från förrådet.

I samband med pensionering av en planerare överfördes dennes arbetsuppgifter till två arbetsledare vars arbetsområden därmed vidgades.

För de båda pilotgrupperna gemensamt gällde att få inspiration och nya idéer. Man ordnade därför ett antal studiebesök och seminarier.

Man diskuterade också lämpliga sätt att sprida information, en central del i en ar-

betsorganisation. De två avdelningarna använde olika typer av arbetsplatsträffar som ett arbetssätt. I båda fallen tillsattes ofta arbetsgrupper.

Samtliga enhetschefer satt med i styrgruppen för AF 90 och tog aktiv del i förändringsarbetet.

Nästa nivå i hierarkin är avdelningscheferna. För att förändringsarbetet skulle komma igång ute i organisationen måste dessa ta till sig grundtankarna i AF 90 och leda utvecklingen i den riktning som passar bäst för den egna avdelningen.

I syfte att tydligare markera linjechefens ansvar fick samtliga avdelningschefer, ca 30 st, i uppdrag att komma med förslag på en AF 90- aktivitet på respektive avdelning.

Avdelningscheferna deltog också i två seminarier som behandlade förändringsarbete och arbetsorganisation.

Tretton metallarbetare från de båda avdelningarna startade även en studiecirkel i "Det goda arbetet". Gruppen träffades vid tio tillfällen.

För att underlätta införandet av en arbetsorganisation med delegerade befogenheter och ansvar tillsattes en arbetsgrupp med uppgift att försöka skapa ett nytt lönesystem.

Resultat

Vid årsskiftet 1992-93 hade sjukfrånvaron för arbetare minskat till 5,2 %. Lågt räknat innebar detta en besparing med minst 20 Mkr/år. Det är dock oklart om sänkningen kan tillskrivas projektet eller beror på andra faktorer, ex förändringar i socialförsäkringssystemet.

Antalet chefer har under en 3-årsperiod minskat med 20 %. Varje chef har fått ett större ansvarsområde och måste delegera för att klara sitt åtagande.

Ett syfte med pilotprojektet var att lära sig metoder att jobba med organisationsutveckling. Avsikten var att projektledningen skulle få igång förändringsarbetet som sedan skulle drivas av varje chef i den riktning man ansåg lämpligt.

Så blev det dock inte. När trappade ned sitt engagemang på pilotavsnitten minskade aktiviteten i förändringsarbetet avsevärt eller upphörde helt.

Spridningseffekten av AF 90-aktiviteten blev inte vad man förväntade sig. Av de förslag till aktiviteter som avdelningscheferna lämnade kom en del genast igång och andra inte alls. I det senare fallet till stor del beroende på om man lyckades komma överens i de lokala ledningsgrupperna eller ej.

Värdering

"Projektet blev kanske inte vad vi förväntat oss men vi har ändå fått värdefulla erfarenheter av det arbete vi lade ner". Orden kommer från projektledaren Maj Berg. "Vi har vid utvärderingen dragit ett antal viktiga slutsatser av det som inte fungerade

- Tydliga mål för verksamheten är en förutsättning för att få alla att dra åt samma håll.
- Övergripande mål måste brytas ned. Var och en i organisationen måste förstå vad de kan göra i sitt dagliga arbete för att styra mot målet.
- För såväl den enskilde som företaget finns mycket att vinna på att fler deltar i budgetarbetet. Målet är därför att varje arbetsledare skall göra en budget tillsammans med sin personal
- För att sprida projektens tankegångar i organisationen måste man övertyga sig om avdelningschefernas engagemang.
- Linjechefernas ansvar måste markeras tydligare."

Roger Forsberg, huvudskyddsombud, håller med men vill tillägga att det faktum att man inte lyckades lösa lönefrågorna var den huvudsakliga orsaken till att resultatet inte blev det förväntade.

Båda är dock överens om att många förändringar i projektets anda ändå kommit till stånd även om de anställda inte alltid ser kopplingen till de två pilotprojekten.

ISSN 1104-6449 Mars 1995