



3L - LivsLångt Lärande förändrar företagskulturen

Arbetsplats: ABB Network Control AB, Västerås, 021-32 40 00

Kontaktperson: Thommy Haglund

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Ewa Frisk, Västerås

Skribent: Roland Lans

Sammanfattning: Projektet är ett nytt grepp på ämnen som: Förebygga utslagning av äldre tekniker. Pröva nya metoder för inläring. Motivera tekniker att lära nytt flera gånger. Skapa förändrat synsätt på teknikerkarriären. Vidga arbetsuppgifterna för den administrativa personalen. Skapa ett företagsklimat som uppmuntrar skapande. Skapa en harmonisk arbetsplats med mindre stress. Lära om förändringsprocesser i kunskapsintensiva organisationer. Förbättra metoderna inom PA-området. Skapa ny arbetsplatsutformning. Processen att nå en lärande organisation baseras på: *nya metoder för lärandet, ständigt lärande och medarbetarskap* där det är individen själv som med stöd av chefen ansvarar för sin egen kompetensutveckling. Projektet är början på en tänkt kontinuerlig utvecklingsprocess

Bakgrund

ABB Network Control AB är ett av ABB bolagen i Västerås, som utvecklar och producerar avancerad programvara - alltså ett rent kunskapsföretag.

Network Control levererar datorsystem till kunder i hela världen. Kunderna är elkraftleverantörer i såväl den industrialiserade världen som i utvecklingsländerna. Omsättningen 350 Mkr är lika fördelad på I och U länder. Företaget är f n världsledande men har stora konkurrenter som Siemens, Landis&Gyr etc.

Arbetsuppgifterna är att ta fram programvara för datorer, men producerar inte egen hårdvara. Akademikerandel är 50%. och medelåldern var 1992 37 år och växande. Man har en tuff internkonkurrens med tre lika stora bröder i Tyskland, Schweiz och USA. Företagets överlevnad är starkt beroende på hur framgångsrika man är på marknaden och hur produktiva man är. Motivation och engagemang är bra, men det finns problemområden.

Problembild

- *Äldre tekniker* har svårt att "lära om" och ta till sig den nya tekniken. De blir "frånsprungna" av de yngre teknikerna. De söker sig då till kommersiella och administrativa arbetsuppgifter som företaget har ett begränsat behov av

- *Traditionell vidareutbildning* skapar ej tillräcklig motivation för medarbetarna att lära om inom sitt eget fack. Skolbänksundervisningen är ineffektiv och lite tråkig. "On the job training" tar för lång tid. Här behövs metoder som är såväl effektiva som stimulerande.

- *Attityden till karriär* får många att tro att det som räknas är att man går vidare till administrativa och ledande befattningar. Alla blir inte framgångsrika i sin nya karriär.

Slutresultatet blir att medarbetaren inte blir bra på någonting

-*Administrativa jobb* försvinner och dessa personer har ej rätt kompetens för andra jobb inom företaget. De har också svårt att hitta adm. jobb utanför företaget, där tendensen är densamma.

- *Med ökande ålder* ökar risken att arbetsprestationerna understiger baskraven i företaget. Också en liten differens under baskraven kan bli ödesdigert och leda till utslagning.

- *Antalet anpassningsfall* tenderar att öka. Från 1975/80 till 1991 har antalet som inte fungerar som man önskar få i arbetet ökat starkt. Genom anpassningsgrupper, utbildning och jobbyten inom företaget har man kommit en bit på väg. Men det går för långsamt.

- Modern programvaruutveckling innebär *mycket terminalarbete*.

- I en mer normal konjunktur har man en *hög personalomsättning* 9 - 12%. Orsakerna är många bl a konkurrens om arbetskraften eller längtan tillbaka till hemorten. Men också att man inte kan erbjuda tillräckligt bra utvecklingsmöjligheter. Av den totala personalomsättningen utgör 60-70% icke önskad personalomsättning, dvs duktiga människor slutar.

- För få *kvinnor*: 22% totalt och 7% bland teknikerna

- Ett mycket stort beroende av ett fåtal nyckelpersoner leder dels till alltför *hög stressnivå* och dels till risk för utbrändhet för dessa.

- Nya krav på motivation och engagemang ställer nya krav på *ledarskapet*. Ledarna i organisationen hade inte tillräcklig insikt i den problembild som fanns på företaget.

- Företaget saknade eller hade *ofullständiga metoder* inom flera områden som

- Arbetskadehantering
- Arbetsmiljösäkring
- Rehabilitering
- Missbrukspolicy
- PA-kunskap i linjen

Nyckeltal för produktivitet fanns delvis. Området *Personalekonomi* var obearbetat.

Med rätt nyckeltal och med insikt om hur intäkter och kostnader ser ut ur ett personalperspektiv borde man kunna styra företaget bättre.

Hotsscenario

Utifrån problembilden såg man följande hotbild framför sig:

- äldre tekniker upplever motstånd att lära om och "ta in" ny teknikkunskap
- traditionella vidareutbildningar ger ej resultat
- många äldre tekniker blir inte bra på någonting
- alltför många trivs ej med sin arbetssituation
- alternativa jobb saknas
- flera av dessa är ej produktiva
- självförtroendet viker
- misslyckanden leder till missbruk och alkoholism
- antalet lågt producerande ökar
- sjukfrånvaron ökar kraftigt
- företagets lönsamhet försämras
- företagets möjlighet att lösa problemen blir allt svårare
- samhället måste gå in och hjälpa utslagna människor
- företag och samhälle drabbas av stora kostnader.

När man väl hamnat i denna situation är den näst intill omöjligt att ta sig ur. Fysiska arbets-skador på människor går att åtgärda. Psykiska arbetsskador är betydligt svårare att bota.

Företaget ansåg att man inte fick hamna i en situation som likna "hotsscenariot". Man hade redan några medarbetare som befann sig i en negativ spiral. Fler än 10 år tidigare. Ännu var det dock ett begränsat problem.

Man ansåg att man såg toppen på ett isberg av ett av 90-talets stora arbetsmiljöproblem, som kommer att drabba många branscher.

Mål för projektet

Visionen är

.. en ständigt lärande organisation med ett positivt klimat

..som kontinuerligt förnyar alla medarbetares kompetens

.. och utvecklar företaget och därmed ökar dess konkurrenskraft

.. som i sin tur kan erbjuda ännu bättre utveckling för medarbetarna.

Tekniker skall uppmuntras och stimuleras att många gånger byta ut sin kunskap och därmed kunna vara verksamma som tekniker livet ut. Utveckling skall ske genom ökad erfarenhet, ökad självständighet, allt mer avancerade arbetsuppgifter och specialistbefattningar. Högre teknikbefattningar skall ge samma status som chefsbefattningar.

Nya och stimulerande metoder och pedagogik för avläring och inläring skall utvecklas. Att lära nytt många gånger skall upplevas positivt. Inläring av nya kunskaper skall kunna ske snabbt och rationellt.

Chefer och ledare skall mätas och belönas på hur bra de utvecklar sin enhet och sina medarbetares kompetens.

"Kunskapsledning" skall genomsyra ledningsfilosofin. Detta innebär att beslut tas gemensamt av chefer och specialister.

En tydlig delegering skall ske i takt med att medarbetaren utvecklas.

Intensiva arbetsperioder skall kunna varvas med lugnare perioder då medarbetaren "laddar batterierna" och tar in ny kunskap.

Företaget skall ha en låg sjukfrånvaro, < 3%, och en kontrollerad personalomsättning

Hög produktivitet och motivation skall ge en produktivitetstillväxt på 10% årligen, mätt som genomsnittlig fakturering/anställd. Hög produktivitet skall uppnås genom bra ledning, högt engagemang, stor kompetens och rationella arbetsmetoder. För hög arbetsbelastning, orimlig stress och för högt arbetstempo ger ej långsiktigt hög produktivitet.

Företaget skall ytterligare stärka sin världsledande ställning inom teknikområdet "Styrning av elektriska kraftnät" för att säkra sysselsättningen inom ABB Sverige.

Ett stort antal mätbara mål och nyckeltal avsågs att användas för att följa projektets resultat. Målen indelades i tre grupper:

1. Mätbara definierade mål
2. Mål, där lämpliga nyckeltal skulle tas fram under projektets första del.
3. Mål som skulle definieras under projektet

Med målgruppen äldre tekniker avsågs:

- 45 - 65 år
- civil- eller gymnasieingenjör
- anställdes som tekniker

Tydligt mätbara mål 89/9192/9395/99

Sjukfrånvaro	2,8%	2,5%	2,5%
Lågt producerande	7%	4%	2%
Personalomsättning	11%	8%	5%
Intern rörlighet	16%	20%	25%
Planeringssamtal med bra mätbara mål	80%	95%	100%
<i>SIFO:</i>			
Mjuka kapitalet	51,6%		65%
Det osynliga kontraktet	312		400
Ledarskapet	278		350

Antal utnämnda specialister	4	12	25
Kompetensutveckling % av omsättningen	>3%	>5%	>5%
Kvinnliga tekniker	7%	8%	15%
Har mentor/handledare	5%	10%	20%

Mål utan mätetal

- Motiverade äldre tekniker
t ex enl Sifo
- Produktiva äldre tekniker
t ex chefers uppfattning
- Äldre tekniker i teknikjobb
% av alla med teknisk utbildning
- Stressnivå
t ex enl Norsk forskargrupp
- Produktivitetsökning
- Arbetsutvidgningar
- Nya mätetal för produktivitet
- Personalekonomiska mätetal

Kostnader för projektet

Projektet beräknades kosta 17,5 Mkr varav Arbetslivsfonden bidrar med 5,775 Mkr

Beräknade besparingar

För företaget	11 Mkr/2år
För försäkringssystemen	10 Mkr/2år

Genomförande

Åtgärdsprogrammet blev upplagt i ett antal paket. Varje paket innehöll förslag till åtgärder men också en öppning för nya idéer, som kunde växa fram under projektets gång.

Åtgärdspaket:

- Rehabilitering av lågpresterande
- Ergonomi och arbetsutformning
- Tekniker (äldre och/eller normalprest.)
- Administrativ personal
- Projektledare - den nya arbetsledaren
- Chefer - budbärare av attityder
- Metodutveckling
- Förändringsprocessen

Rehabilitering

- Anpassningsgrupp; nya grepp
- Attitydförändring; att starta på nytt
- Pröva nya jobb
- Självförtroendeträning
- Stöd från företagshälsovården
- Större variation i arbetsuppgifterna

Ergonomi

- Större variation i arbetet
- Nya metoder och arbetssätt
- Utveckla ny typ av arbetsplats, som passar datorhjälpmedlen
- Utveckla alternativ till "mus"
- Alternativa arbetsställningar vid terminalarbete
- Genomföra prov

Tekniker

- Attitydförändring; att lära om
- Ny pedagogik för effektiv inläring
- Mental träning enl TM-metoden i syfte att främja inläring
- Nya kreativa arbetssätt
- Mentorskap och handledning
- "Pryo" inom nytt teknikområde
- Alternativa utvecklingsvägar
- Introduktion vid internt jobbyte

Administrativ personal

- Breddning av arbetsuppgifterna
- Pröva nya arbetsuppgifter
- Kontorister/sekreterare utvecklas till

assistenten

- Utbilda sekreterare inom PA-området
- Utbildning i ekonomi mm
- Större självständighetsgrad
- Ny arbetsordning chef - sekreterare

Projektledare, "Den nya arbetsledaren"

- Målstyrda projektgrupper
- Förändrade roller
- Från administratör till ledare
- Grundträning i ledarskap
- Mental träning enl TM-metoden, för att förbättra ledarskapet
- Effektiv information/kommunikation

Chefer

- Kunskapsledning, förändrat synsätt på ledarskap
- Individanpassat ledarskap
- Delegering
- Utökad feedback till medarbetaren
- Mätbara mål för alla
- Attityder kring karriär
- Krishantering
- Tidig rehabilitering
- Mental träning enl TM-metoden, för att förbättra ledarskapet
- Effektiv information/kommunikation

Metodutveckling

- Tidig rehabilitering
- Arbetsskadehantering
- Missbrukspolicy
- Arbetsmiljösäkring
- PA-kunskap i linjen
- Personalekonomi
- Produktivitetsträning
- Mäta kompetens
- Mäta ledarskapet
- Metoder för kunskapsåterföring
- Mätbara mål för alla
- Introduktion vid internt jobbyte

Förändringsprocess

- Intern PR
- Få många delaktiga
- Sökseminarier
- Kontinuerlig informationsspridning
- Idé grupper
- Pröva okonventionella idéer

Projektfaser

1. IDÉ-FAS
Benchmarking. Finansiering.
Projektutformning.
2. FÖRÄNDRAT SYNSÄTT
Idégrupper - dialog om kompetens & ansvar
3. AKTIVITETER - Oplanerad mångfald
Fokus på lättillgängliga aktiviteter, snabbt igång. Många som driver, linjen aktiv.
4. AKTIVITETER - Planerad mångfald
Koppling mot bolagets kärnkompetenser
5. BREDDNING - alla med
Kompletterande åtgärder
6. VARAKTIGT RESULTAT - Säkerställning
3L som en naturlig del av verksamheten
Budget och genomförande i linjen

EN LÄRANDE ORGANISATION där alla medarbetare ständigt förnyar sin kompetens

För att kunna definiera vad detta innebär i praktiken startades en dialog med samtliga medarbetare i de sk Idégrupperna med frågor som "Vad är kompetensutveckling?", "Vems är ansvaret för kompetensutveckling?", "Vad kan du göra - vad kan din chef göra?"

Resultat

En ny definition av kompetensutveckling växte fram:

Före dialog:

- Kompetensutveckling = kurser
- Företaget/chefen har ansvar för min kompetensutveckling
- Inte lönt att komma med förslag
- Chefen tar ej kompetensutveckling på allvar
- Bara "de bästa" får ta del av kompetensutveckling

Efter dialog:

- Kompetensutveckling = vidsträckt begrepp
- Ansvaret för min utveckling är delat
- Spännande att vara med och skapa idéer
- Cheferna bör budgetera resurser för kompetensutveckling
- Jag kan påverka i planeringssamtal

Samtidigt slogs fast att man inte kan separera arbete och lärande!

Man menar inom projektet, att man genom att utnyttja det dagliga arbetets tillfällen till lärande, skapar en effektiv kompetensutveckling. Inom projektet har 25% av bolagets medarbetare skrivit dagbok med syftet att beskriva vad de lärt sig dag för dag; *resultaten visar att de flesta lärt sig mer än de tror!*

Inom ramen för 3L har ett flertal aktiviteter initierats dels för att påverka *företagskulturen*, och dels för att stärka *kärnkompetenser*. För att stärka förmågan att *lära sig lära*.

Formerna har varit *dialog* för kulturpåverkan, seminarier, "icke-seminarier" och decentraliserad kompetensutveckling.

Som ett led i diskussionen kring vad kompetensutveckling är och vems ansvaret är, har projektet satsat ca 20.000kr för varje kontor (ca 15 per) för kompetensutveckling (s.k. "decentraliserade pengar"). Pengarna kunde disponeras fritt, så länge de användes med detta syfte. Detta har stimulerat till diskussion kring kompetensutveckling, Pengarna har använts till studiebesök hos kunder och andra teknikföretag, avancerad PC för hemlån, träning i snabbläsning/mindmapping och teamutveckling.

Framtiden - den lärande organisationen?

Projekt LivsLångt Lärande (3L) har varit ett försök att starta en process som svarar upp mot behovet att öka takten i kompetensutvecklingen. 3L bygger på följande principer

- Nya metoder för lärande
 - Mångfald och djup
 - Integration med det dagliga arbetet
- Ständigt lärande
 - Lära oss lära oss lära
 - En kontinuerlig process
- Medarbetarskap
 - Alla är ansvariga
 - Alla arbetar med sig själv, gruppen, chefen och organisationen

Drivande är alltså individen i sig, som är sin egen "projektledare".

En modell för vad kompetens är har vuxit fram:

Yrkeskompetens

- kundens behov
- den egna produkten
- ny teknik

kunskap om fakta och orsakssammanhang inom det egna yrkesområdet

Organisationskompetens

- ledarskap
- medarbetarskap

samarbete mellan personer, helhetsförståelse, kommunikation

Lärandekompetens

- förutsättning för lärandet
- metoder för inlärande
- metoder för att lära ut

Denna senare anses vara den viktigaste men traditionellt sett mest förbisedda delen.

Genomförda aktiviteter

- Bok i snabbläsningsteknik och mindmapping till alla
- Lärar träning, ST:s lärare
- Bibliotek utanför C - "lära sig lära" litteratur
- Information på kontorsmöten - 3L-broschyr - anslagstavlor
- Skriva lättförståeligt seminarier
- Idégrupper - alla gavs chans att delta
- Skriva dagbok "Vad har jag lärt mig idag?"
- Avancerad presentationsteknik - Amatörteater
- Presentationsteknik på svenska - seminarium
- Din personliga utveckling - seminarium
- Hur vi kommunicerar - seminarium
- MAIL seminarier
- EG seminarium för sekreterare
- Lateralt tänkande - repris & fortsättning 3 ggr
- Mindmapping teknik
- Mental träning (Tai Chi Chuan)
- Datorkommunikation - seminarium
- Ledarskap för projektledare 2+2 dag utbildn + enkät
- Decentraliserade 3L- medel till alla kontor
- Kompetensenkät I+II
- Interkulturell kommunikation (förstå andra nationaliteter)

- Kompetenskonferens
- Presentationsteknik på engelska
- Förhandlingsteknik på engelska
- CD teknik för utbildning och information
- Identifiera och kommunicera bolagets kompetenser
- Månadens Temablاد
- Team utveckling
- Framtidens s styrsystem för kraftnät
- Design Games

Pågående

- Månadens minikonferenser för chefer
- Månadens (teknik) seminarium
- Miniseminarium på eget kontor
- Mentorskap (20 deltagare i mentorprojekt III)
- Strategiska spel
- S.P.I.D.E.R. kurs för icke tekniker
- Objektorienterad programmering (Vås Högskola)
- Framtidens teknologi
- Kraftsystemets dynamik
- Ekonomiska måttetal för 3L-projektet
- 3L erfarenhetsutbyte med andra företag
- Forskningsrapporter om 3L
- Kompetenskartor
- PRYO på annan avdelning
- Individuella utvecklingsprogram
- Moderna programmeringstekniker
- Mötesteknik
- Sprida rapporter
- Erfarenhetsåterföring
- Kompetensplaner för avdelning och kontor
- PersC tar upp 3L-dialogen på alla kontor
- Mental Träning (meditation)
- Tangentbordsteknik (skriva med alla fingrar)
- Inspirationsseminarium
- Ny sekreterarroll
- Personlig utveckling
- Självstudiepaket för PC program
- Prya hos kunden som operatör
- Bilddesign

Planerade aktiviteter

- Videodagar kompetensutveckling
- Team utveckling
- MAILseminarium för chefer och sekreterare
- Anslutning till externa nätverk
- NextSTOP
- Programmeringstävling
- Snabbläsningsteknik
- Decentraliserade pengar II
- Omvärldsseminarier (EG, Kraftindustrin, Datorindustrin)
- En kund berättar hur han ser på Network
- Projektledarutbildning via interaktiv video
- Affärsmannaskap
- Säljträning
- Kommunicerar bolagsstrategin till alla
- Kreativhetsdag
- Bibliotekstjänst via KTH alt Kungl Bibl.
- Professionell handledare (fadder inom Network)
- Företagsspel
- Konkurrenternas system
- Frukostklubb
- Studiecirklar (samlas kring en bok)
- Ekonomi
- Affärsjuridik
- Videokurser
- Kommersiella programvaror
- Moderna programmeringsspråk
- S.P.I.D.E.R. Programvaror
- Marknadskunskap för tekniker
- Abborren - problemlösningsmetod
- Informationsteknologi i ett framtidsperspektiv

Mätbara resultat

	91	93	93/91
Resultat	förlust	bra vinst	
Produktivitet (Mkr oms/anställd)	0,96	1,14	+18%
Sjukfrånvaro	2,9%	2,0%	-31%
Utbildningsdagar	4,7	7,4	+57%
Kompetensutv.dagar i arbetssit. (enkät)	24	33	+37%
Kompetensindex	304	347	+14%
Har mentor	2%	10%	
Planeringssamtal med mätbara mål	85%	98%	
Indiv. utv.program (medarb. m. stort komp.gap.)	0	9	

Pryat på annan avd.	0	14
"Drivers" som driver kompetensaktiviteter ute i organisationen	0	26
Kompetensaktiviteter inom kompetenskartans område		75%
Rollförändring chef - sekreterare	1	
Teamutveckling	2	
Terminalarbetsplatser till terminalanvändare		50%
Utnämnda specialister	7	
Grupper som genomf. "Benchmarking"	13	
3L Audit		
Löneanalys rel. utb., ansvar och prestation		50%

Mätbara mål

	<u>mål 94</u>
Resultat	
Produktivitet (Mkr oms/anställd)	1.42%
Sjukfrånvaro	2,0%
Utbildningsdagar	7,4
Kompetensutv.dagar i arbetssit... (enkät)	45
Kompetensindex	370
Har mentor	15%
Planeringssamtal med mätb. mål	100%
Indiv. utv.program (medarb. m. stortkomp.gap.)	30
Pryat på annan avd.	30
"Drivers" som driver kompetensaktiviteter ute i organisationen	50
Kompetensaktiviteter inom kompetenskartans område	75%
Rollförändring chef - sekreterare	5
Teamutveckling	5
Terminalarbetsplatser till terminalanvändare	75%
Utnämnda specialister	11
Grupper som genomf. "Benchmarking"	20
3L Audit genomförd	6
Löneanalys rel. utb., ansvar och prestation	70%

Största påtagliga resultatet av 3L-projektet är att man skapat en ny företagskultur med en större bredd och där rädslan för annorlunda former för inläring är borta.

Som en fortsättning på projektet skapar man ett nytt forum - ETT KOMPETENSRÅD, som skall hantera kompetensutvecklingsfrågorna.

Medvetenheten i ledningsgruppen för kompetensfrågor har ökat så mycket att man nu siktar på en fortsättning:

3 L var inriktad på INDIVIDEN

nästa steg blir

IN I TEAMET

med ansvar för utveckling och ledarskap inom Teamet.

Värdering/Problem

Man har i projektet gjort erfarenheten att kulturpåverkan och dialog skapar en kraftig diskussion i organisationen. Projektet gjorde en ordentlig "loop" direkt efter igångsättandet av idéseminarierna, då medarbetarna utsatte chefer och projekt för starkt ifrågasättande. Man hade ingen direkt beredskap mot detta, men klarade av det via dialogen i sig.

Man kan idag prognostisera flera kritiska punkter, bl a att hitta tillräckligt mängd "Drivers" att skapa fortvarighet och att budgetera tid och medel för kompetensutveckling. Man har dock lärt sig av processen, och idag finns viss beredskap för framtida "loopar".

De erfarenheter man inom projektet gjort är att projektet underlättats av ett starkt stöd från VD, ledningsgrupp och att projektgruppen varit brett sammansatt. Även namnet, *LivsLångt Lärande*, har i sig gett positiv draghjälp. Dessutom har projektet haft en egen finansiering, vilket underlättat. Problemen och svårigheterna att driva projektet har dock varit ett flertal. Organisationens har haft svårt att prioritera det dagliga leverans- och produktionsbehovet med en mer långsiktig utveckling. Tid har måst avsättas för en mer regelmässig utveckling. Dessutom har för få personer tagit initiativet att agera lärare; det finns stor potential att utnyttja intern kunskap och sprida denna.

Projektet är inte avslutat, utan utgör egentligen början på en tänkt kontinuerlig utvecklingsprocess. Som sådant är det framgångsrikt. Svårigheter på vägen är dock att konsolidera utan att strypa kraften i projektet, att bredda driftsansvaret för den ständiga utvecklingen, samt att tydliggöra behov, möjligheter och potential för samtliga medarbetare. Det är tydligt att 3L har ambitionen, och i stort också förutsättningarna, att starta en långsiktig hållbar kompetensutveckling. Men individer har alltid anledning att fråga sig "vad får jag egentligen ut av detta?" Projektet har hittills tydliggjort individens ansvar och givit möjligheter för utveckling. Dock är det tydligt att kompetensutveckling för ett kunskapsföretag som t ex ABB Network Control är av yttersta vikt, och man kan i sammanhanget fråga sig var gränsen går mellan ovilja att kompetensutveckla och arbetsvägran.

I en kompetensenkät i okt -94 ser man att läget har stabiliserats, att färre människor är riktigt missnöjda: 1992 - 36, 1993 - 11 och 1994 - 7.

Antalet riktigt nöjda har ökat från 2 till 23 mellan 1992 och 1994.

Störst positiv förändring fick *trygghet i anställningen*. Den största riktiga 3L förbättringen är *att var och en är beredda att ta ett eget ansvar för sin kompetensutveckling*.

I en uppföljning av nulägesbeskrivningen vid projektets start kan man se att i stort sett samtliga *Möjligheter* har infriats från 1992 till 1994.

Abu Dhabi-projektet

I ett nytt leveransprojekt, där man just är inne i slutuppgörelsen avser man att för första gången använda 3L idéerna i ett "skarpt läge". Man skall leverera en nyckelfärdig anläggning, inkluderande konstruktion, tillverkning, byggnadsarbeten, installation och idrifttagning av ett system för övervakning och styrning av el- och vattenproduktion, eltransmission och vattendistribution.

I projektet träffar varje medarbetare en överenskommelse där projektengagemanget med avseende på tidsperiod och arbetsuppgifter specificeras.

Målstyrda grupper - arbetsuppdelning: Medarbetarna arbetar i målstyrda grupper och får utökade arbetsuppgifter, större ansvar och större befogenheter.

I Abu Dhabi-projektet får alla medarbetare uppgifter som har med både produkten och framtagningsprocessen att göra. Kompetensen breddas och förståelsen ökar för hur projekt drivs.

Målstyrda grupper - tidplanering: Grupperna planerar och genomför själva sitt arbete, och har även direktkontakt med kund och övriga parter. Projektsamordningsgruppen gör sedan kontinuerligt avstämningar för att säkerställa att tidplaner följs och att rätt resultat uppnås.

Vad blir bättre för medarbetaren?

- får vara med från början och själv planera arbetet
- själv ta ansvar för och kunna påverka arbetet
- arbeta i en grupp som har ett totalansvar för en eller flera funktioner
- egen målstyrd kompetensutveckling

Fortsättningen:

Hittills har man tagit fram en video med en kortfattad presentation av projektet. Den kommer att följas upp med en längre och mer ingående video som bl a skulle kunna användas i utbildningen på högskolorna.

Dessutom föreligger ett manuskript till en bok som behandlar erfarenheterna från projektet. Författare är Thommy Haglund på ABB Network Control och Leif Ögård, Effectus

Vidare arbetar man på metoder att säkra det man nått fram till.