ARBETSMILJÖ FONDENS SAMMANFATTNINGAR

1362

Erfarenheter av arbetsorganisations-utveckling vid en ny jiggfabrik

För innehållet i denna sammanfattning svarar Kajsa Ellegård, Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Box 3016, 400 10 Göteborg, tel 031-63 14 00.

Pnr 84-0543 Arbetsorganisation, övrigt (64) *Mars 1990*

Syfte

Bakgrunden till forskningsprojektet var den utveckling av arbetsorganisationen som ägt rum i nya fabriker inom Volvokoncernen. Såväl företaget som fackföreningarna var intresserade av en sammanställning av erfarenheter från utvecklingen. Fem fabriksprojekteringar valdes ut för fördjupade studier: motorfabrikerna i Skövde och Vara (inom Volvo Komponenter AB), lastbilsfabriken i Tuve (inom Volvo Lastvagnar AB) och en ny jiggfabrik (TAÖ) och en ny slutmonteringsfabrik (TUN) vid Torslandaverken (båda inom Volvo Personvagnar AB). Kring varje fabrik formades forskningsprojekt under 1984. Ansvariga forskare för respektive projekt var Christian Berggren och Anna Holmgren för Tuvefabriken och TUN, Kajsa Ellegård för jiggfabriken i TAÖ och Jan Forslin för motorfabrikerna.

I denna sammanfattning behandlas enbart forskningsprojektet om den nya jiggfabriken. Syftet var att studera projekteringen av den nya fabriken, med speciell hänsyn till utvecklingen av dess arbetsorganisation. Hur genomfördes projekteringen? Vem var ansvarig för arbetsorganisationsfrågorna? Hur såg samverkan ut mellan parterna? Vilka förutsättningar gavs för fabriken att realisera de målsättningar som ställdes upp av parterna? Hur såg arbetsorganisationen ut vid tidpunkten för undersökningen? I forskningsprojektet utvärderades slutligen arbetsorganisationen i den nya fabriken.

Forskningarbetet baserades på omfattande materialinsamling. Intervjuer, enkäter, studier av dokument och fältstudier i fabriken var vikiga instrument.

Projektuppläggning

Studien av vilka erfarenheter man fått vid arbetsorganisationsutveckling i jiggfabriken TAÖ delades in i tre delar. Den första delen av undersökningen behandlade bakgrunden till den förändrade arbetsorganisationen: Vilka var målsättningarna? Hur hade projekteringen av fabriken gått till? Hur såg det fackliga inflytandet ut? Vilken omgivning skulle den nya fabriken verka i? Dessa frågor handlade mestadels om företeelser som redan var historia vid undersökningstillfället och måste därför baseras på intervjuer med personer som medverkat och på studier av protokoll och andra dokument från den tiden.

Den andra delen av undersökningen innebar en nulägesbeskrivning av hur fabriken fungerade vid undersökningstillfället, år 1985, med avseende på produktion och organisation. Denna undersökningsdel innebar omfattande intervjustudier bland de verksamma i fabriken, deltagande vid ordinarie möten i organisationen, enkäter samt genomgång av ytterligare dokument.

Den tredje delen av undersökningen, slutligen, var en utvärdering av läget i den nya jiggfabriken 1985. En utvärdering av måluppfyllelse gjordes. Denna kompletterades med en utvärdering av förändring gentemot referensobjekt. Referensobjektet hade studerats vid två tillfällen, dels 1980[1] och dels 1985, inom ramen för denna studie. Den senare studien byggde på att samma enkät besvarades i både den nya och den äldre jiggfabriken och på intervjuer med personal i den äldre fabriken.

Forskningsarbetets resultat har återförts vid åtskilliga möten inom fabriken. Genomgångar har gjorts för fabriksledning och fackliga representanter på fabriksnivå, för personal på underhållsavdelningen, för projektgruppen för arbetsorganisation samt för båda skiftens kollektivanställda vid möten på facklig tid för information. Resultaten har också redovisats på konferenser där företrädare för parterna från olika Volvoföretag deltagit. Forskningsprojektet har följts av en referensgrupp där parterna inom Volvo varit med.

[1] Ellegård, K: Människa—Produktion. Tidsbilder av ett produktionssystem. Meddelanden från Göteborgs Universitets Geografiska institutionen Serie B nr 72. 1983

Resultat

Bakgrund

Bakgrunden till den nya jiggfabriken var Volvos lansering av en ny bilmodell, 700-serien. När en ny bilmodell introduceras krävs ny utrustning för tillverkning av karosser eftersom utrustningen är speciellt anpassad till karossens form. När Volvo skulle börja göra 700-serien krävdes också en helt ny jiggfabrik, eftersom man inledningsvis bestämt att fortsätta tillverka karosser till den äldre 200-modellen i den befintliga fabriken åtminstone till 1983.

Vidare framträdde behoven av bättre arbetsförhållanden (exempelvis fysisk miljö, arbetsinnehåll och arbetsorganisation) alltmer påtagligt. Det var stora problem med kvalitet på produkten, hög sjukfrånvaro och stor personalomsättning på Torslandaverken. De fackligt aktiva inom Metall hade också under en följd av år verkat för att annorlunda — mindre fragmentiserade, montona och utarmade — arbeten skulle skapas åt medlemmarna. Man ville inte att medlemmarna skulle behöva skämmas för att tala om att de jobbar på Volvo. Inom karossfabriken vid Torslandaverken hade man dessutom tidigare gjort positiva erfarenheter av att ändra arbetsorganisationen och skapa mer innehållsrika arbeten, bland annat i pressverket och vid karossmonteringen. Det sistnämnda projektet byggde i sin tur på erfarenheter från Kalmarverkens produktionsuppläggning.

Parternas respektive målsättningar

Företagets målsättningar för jiggfabriken formulerades långt innan de fackliga organisationerna över huvud taget kände till projektet. Målen var att nå ökad produktivitet, ökad flexibilitet och bättre kvalitet. Som delmål angavs att öka arbetsmotivationen och att påverka attityder gentemot arbetet, vilket skulle medverka till minskad personalomsättning och minskad frånvaro.

Ett medel i dessa strävanden var att skapa en ny arbetsorganisation. Den stora fabriken skulle delas in i mindre produktverkstäder.

De fackliga organiationerna engagerades i projekteringen efter det att företaget arbetat med den i ca ett och ett halvt år. Deras målformuleringar var förhållandevis övergripande. SIFs grundsyn byggde på att betrakta produktionen som det centrala i fabriken och att därmed alla andra avdelningar skulle vara servicefunktioner. Arbetsorganisationen måste därför innebära att mer ansvar och befogenheter tillförs produktionsavdelningen. SALF ville höja arbetsledarnas status, bland annat genom att föra ihop uppgifter från de traditionella arbetsledare- och verkmästarefunktionerna, samtidigt som några tidigare arbetsledaruppgifter skulle tillföras de kollektivanställda. Metall startade idéfasen tidigare än de andra facken, främst för att man var orolig för att mista jobb när ny teknik installeras i större skala. Metalls mål var att utvidga och utöka arbetsinnehållet för medlemmarna. Arbetena skulle bli omväxlande och utvecklande, innebära inflytande och ansvar, ge egenvärde och paras med utvecklings- och ansvarsstimulerande löneformer. Vidare skulle arbetet skapa solidaritet och gemenskap genom grupparbete. Metall såg en förändrad arbetsorganisation med utökat arbetsinnehåll som ett medel för detta. Parternas idéer och mål hade det gemensamma draget att de utgick från produktionsavdelningens situation.

Projekteringen av jiggfabriken tycks ha fungerat som en signal för parterna att prioritera arbetsorganisationsfrågor. Under projekteringen framstod det som alltmer betydelsefullt att utveckla arbetsorganisationen lokalt och anpassa den efter fabrikens förutsättningar.

Projekteringens utvecklingsfaser

Vid den här tiden ansvarade avdelningen för Produkt- och Produktionsberedning (Beredningen) för alla större projekeringar inom Volvo. Så skedde också i projekteringen av jiggfabriken TAÖ. Man kan dela in utvecklingsprocessen för nya fabriker i tre delar: idé- och visionsfas, projekteringsfas och genomförandefas. I det här fallet involverades parterna vid olika tillfällen i projekteringen. Företaget inledde sin idéfas på hösten 1977, presenterade en förstudie på försommaren 1978 och hade underlaget för beslut om pengar för investeringen klart senvintern 1978, innan de fackliga organisationerna involverades kring nyår 1978/79. Detta gjorde att de fackliga måste skynda på sitt arbete med idéer kring den nya fabriken. Det betyder också att mycket i projektet inte längre gick att påverka.

Vid den första MBL-förhandlingen om den nya jiggfabriken, som hölls vintern 1978/79, godkändes en partssammansatt projektorganisation för det fortsatta projekteringsarbetet. En av dess projektgrupper skulle hantera frågorna om arbetsorganisation. Den behandlade huvudsakligen principiella problem. På våren 1980 tyckte parterna i karossfabriken att projektgruppens arbete med att utveckla arbetsorganisationen gick för långsamt. Därför tog karossfabrikens ledning över ansvaret för arbetsorganisationsfrågorna från beredningsavdelningen. En partssammansatt arbetsgrupp med lokal förankring i fabriken tillsattes. Den gruppen hade inte förhandlingsmandat utan tjänade främst som förslagsställare och förankringsgrupp och den skulle skapa förtroende mellan parterna.

Den partsgemensamma överenskommelsen om arbetsorganisation i jiggfabriken

Förhandlingar om arbetsorganisationsfrågorna enligt MBL fördes etappvis under processen. Utgångspunkten var förslag från fabrikens partssammansatta arbetsgrupp. I slutet av 1982 hade man åstadkommit en överenskommelse om arbetsorganisation för fabriken. Produktionen hade startats i fabriken ca ett år dessförinnan. De etappvisa MBL-förhandlingarna fungerade bra. Ingen kände sig överkörd och beslut fattades inte förhastat.

Arbetsgruppen för arbetsorganisation i jiggfabriken presenterade ett förslag som baserades på att produktionsavdelningen delades in i tre produktverkstäder, med en produktverkstadschef per skift i varje produktverkstad. Rollen som produktverkstadschef var ny och innebar att uppgifter från de traditionella arbetsledare- och verkmästarenivåerna smältes samman. Arbetet i varje produktverkstad skulle utföras av produktionsgrupper. Nya roller skapades för de kollektivanställda. De skulle övergå från att vara operatörer till att bli yrkesarbetare i produktionsgrupper: jiggmekaniker. I jiggmekanikernas arbete ingick förutom produktionsarbete också bland annat underhållsuppgifter, kvalitetsarbete, materialhantering och städning. Vissa uppgifter som förut varit arbetsledaruppgifter skulle handhas av gruppombudet i produktionsgrupperna. Det var en ny roll som skulle rotera mellan jiggmekanikerna.

Arbetet med att utveckla arbetsorganisationen gav några kritiska erfarenheter. Kringfunktionerna (exempelvis underhålls-, materialhanterings- och kvalitetsavdelningen) hade inte informerats i tillräcklig utsträckning och än mindre involverats tillräckligt mycket. Detta skapade oförståelse för den nya arbetsorganisationen hos kringfunktionernas personal och gav upphov till misstämningar. Det gällde alla nivåer. Man fick därför inte heller klart för sig vilka utvecklingsmöjligheter som fanns för den egna funktionen när den nya organisationen genomfördes. Detta bidrog till att relationerna mellan kringfunktionerna och produktionsavdelningen i den nya jiggfabriken var dåliga under lång tid.

När jiggmekanikerrollen presenterades överbetonades vissa nytillkomna arbeten, främst på underhållssidan. Detta skapade oro hos underhållspersonalen. Skulle de mista arbeten? Detta låg också bakom besvikelser hos produktionspersonalen, eftersom vanligt produktionsarbete senare ändå visade sig utgöra lejonparten av jobbet.

De nya rollerna som produktverkstadschef (för tidigare arbesledare) och som gruppombud (för de nya jiggmekanikerna) visade sig kräva mer stöd, träning och utbildning än vad man trott. Det förekom flera chefsbyten i den nya jiggfabriken under de första fyra åren, vilket försvårade utvecklingen av de nya rollerna. Detta var olyckligt för organisationen, eftersom personalen, och främst produktverkstadscheferna, upplevde att de åkte jo-jo i organisationen under olika chefer.

Nuläget i den nya jiggfabriken år 1985

Nulägesbeskrivningen visade att det fanns påtagliga skillnader i utformningen av produktverkstädernas interna arbetsorganisation. Detta speglar produktverkstadschefernas olika uppfattningar om innebörden i överenskommelsen om principerna för arbetsorganisationen. De gjorde olika tolkningar av avtalstexten. Olika produktionsteknisk uppläggning i utrustningarna är en annan orsak. För att kunna skapa mer omväxlande arbeten med den redan givna tekniken blev det för vissa produktverkstäder nödvändigt att låta produktionsgrupperna byta geografiskt arbetsområde med varandra enligt ett rotationsschema. Dessutom var arbetsrotation regel mellan medlemmarna i de flesta produktionsgrupperna. Olika utbildningsnivåer och olika träning i nya jobb för produktionspersonalen påverkade också utfallet av avtalet om arbetsorganisation. Det är inte självklart hur nya arbetsuppgifter ska utföras. Normer för hur arbetet bör utföras och vilket resultat som förväntas brukar kunna klargöras genom utbildning. En nödvändig förutsättning för att personalen ska kunna sköta nya arbetsuppgifter är alltså att de ges tillräcklig utbildning.

Det framkom bland annat i studien att andelen utbildade jiggmekaniker i fabriken som helhet minskat från 85 % år 1983 till bara 38 % år 1985. En delförklaring till detta är att många personer nyanställdes under 1985. Då ökades produktionsvolymen samtidigt som många ur den första gruppen anställda i den nya jiggfabriken slutade. De som slutat hade fått bättre villkor på andra ställen: dagtidsjobb, eller mer kvalificerade jobb. Jiggmekanikerutbildningen hade gett dem en god start, samtidigt som de inte tyckte att deras möjligheter att utvecklas vidare i jiggfabriken var klara. Ännu tre år

efter produktionsstart hade man nämligen inte kommit fram till vad den högsta kompetensnivån för jiggmekanikerna skulle innebära.

Bland dem som anställts tidigt i jiggfabriken och som fortfarande var kvar där fanns en liknande inställning, en uppgivenhet om huruvida det skulle kunna bli bättre. Det fanns emellertid också en ganska stor grupp som anställts i fabriken något senare. Många i den gruppen var mer kritiska i sin inställning till den nya jiggfabriken. De protesterade och hade inte givit upp hoppet om att de nya rollerna och kompetensutvecklingen i fabriken skulle kunna bli mycket bättre.

De senast anställda var mer positiva till den nya jiggfabriken. De var oftast rekryterade utanför Volvo. De hade 1985 ännu inte hunnit avverka de existerande nivåerna i jiggmekanikerutbildningen och de hade inte heller haft lika stora förväntningar på jobbet i den nya fabriken som de som rekryterats från den gamla jiggfabriken haft.

Sammanfattningsvis ger nulägesbeskrivningen följande slutsatser: Det räcker inte att skriva ner och träffa avtal om att en viss arbetsorganisation ska gälla. Den förverkligas inte utan stora och aktiva insatser från berörda parter. Det gäller såväl dem som förhandlar och som dem som arbetar i fabriken. Det är viktigt att chefer på alla nivåer arbetar aktivt för förändringen. Annars framgår det inte för personalen att de menar allvar med den förändrade arbetsorganisationen. Det är också viktigt att produktionspersonalen i praktiken ges möjlighet att utföra de nya arbetsuppgifter som tillförts dem. Otillräckliga förutsättningar för att utföra de tillförda arbetsuppgifterna leder till att de utförs dåligt, eller i värsta fall till att de inte utförs alls. Då förklaras förändringen av arbetsorganisationen för misslyckad, och fullföljs sannolikt inte. En lyckad förändring kräver vidareutbildning, med utvecklingsmöjligheter för de anställda på alla nivåer.

I en senare uppföljning av vad som sedan hänt i fabriken framkommer att utvecklingen har gått i positiv riktning: andelen utbildade jiggmekaniker år 1989 är i det närmaste uppe i 60 %. Jiggmekanikernas högsta utbildningsnivå har konkretiserats och utbildning på den nivån pågår. Kvaliteten på karosserna har höjts avsevärt sedan 1985. Vidare utför nu jiggmekanikerna så gott som allt driftsunderhåll i utrustningarna, medan detta var en ständig tvistefråga mellan olika avdelningar år 1985.

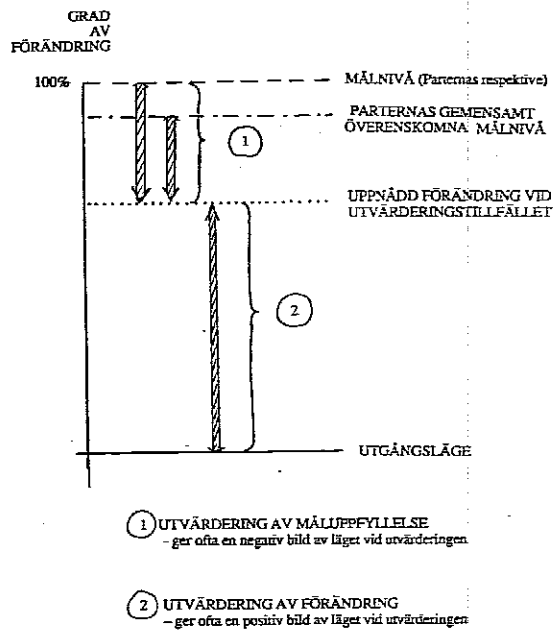
Utvärderingsmodell

Den tillämpade utvärderingsmodellen bygger på grundantagandet att man bör ha flera jämförelsepunkter för att få en tillräckligt perspektivrik bild. I en utvecklingsprocess är det svårt att ange när målen nåtts, eftersom de i allmänhet är mycket vagt formulerade. Det brukar alltid finnas någon aktör som inte anser att de uppsatta målen nåtts. Som komplement kan man blicka bakåt i tiden och jämföra med läget något eller några år tidigare och man kan också jämföra med samtidigt existerande referensobjekt.

Erfarenheterna från resultatåterföringen i detta projekt är intressanta. När nuläget beskrevs och analyserades så accepterades lägesbeskrivningen lättare om resultatet relaterades såväl till målsättningarna som till hur läget var när man startade. Om man enbart relaterade till målsättningarna spred sig ofta en viss besvikelse och därmed missmod: "Tänk att vi inte lyckades nå målen trots alla insatser och trots allt arbete vi lade ned. Det verkar allt hopplöst att ändra arbetsorganisationen." Se figur.

För att undvika att forskningsresultat leder till missmod och till inställningen att förändringsarbete inte är meningsfullt, är det viktigt att också presentera de faktiska framsteg som gjorts. Detta kan göras genom att nuläget relateras till ett referensobjekt eller till hur läget var före förändringsarbetet: de inblandade får då se att deras arbete faktiskt har inneburit en förändring åt det åsyftade hållet. Se figur. Vid en sådan utvärderingsmetodik kan man visa på trögheter som är verksamma i utvecklingsprocessen. Trögheterna kan då läggas fram utan att de inblandade känner att de medverkar till ett mindre lyckat resutat. De kan därmed ta till sig resultatet av utvärderingen på ett konstruktivt sätt: ofta börjar de tän-

ka på hur de själva kan agera för att fortsätta utvecklingen i den inslagna riktningen.



FIGUR: Utvärderingsmodellen i studien innehöll jämförelser av två slag. Dels utvärderades läget 1985 mot två målnivåer och dels utvärderades det mot hur läget var tidigare.

Utvärdering av måluppfyllelse

Utvärderingen av måluppfyllelse visar att parterna i sina respektive målformuleringar varit så ambitiösa att man i flera fall kan säga att målen inte hade nåtts 1985. Det gäller exempelvis kvalitet, verkningsgrad och personalens möjligheter till utveckling och utbildning.

I andra fall stämmer förutsättningarna för vad man angivit i målen väl överens med läget i den nya jiggfabriken 1985: till exempel produktflödets uppläggning, antalet ledningsnivåer och nya roller och möjlighet till solidaritet och sammanhållning.

Utvärderingen av måluppfyllelsen visar också att parternas gemensamt överenskomna mål för arbetsorganisation i den nya fabriken innebar att många stora förändringar genomfördes samtidigt. Detta ledde till att det var svårt att hänga med i svängarna för dem som inte själva aktivt sökte information och kunskap.

I flera avdelningar i den nya jiggfabrikens omgivning ansåg man att fabriken borde vara färdig 1985. De frågade sig då: Varför är det ändå så stor personalomsättning? Varför når kvaliteten inte målet? Varför sker det inte någon internrekrytering till den nya från den gamla jiggfabriken? Varför är det skiftmotsättningar? Varför, för att utttrycka det enkelt, fungerar inte fabriken precis som det står i den partssammansatta överenskommelsen att den ska göra?

Jiggfabriken var inte färdig 1985. Den hade inte haft tillräckligt gynnsamma förutsättningar för att uppfylla de traditionella målen för produktionen. En delförklaring ligger i samarbetsproblemen mellan produktionsavdelningen och serviceavdelningarna, framför allt underhållsavdelningen. En annan delförklaring är att utrustningarna inte hade prövats i hög produktionstakt. Detta förhalade processen att i praktiken förändra arbetsorganisationen. De nya principerna för arbetsorganisation måste tillföras var och en av alla dem som börjar arbeta i fabriken. Sedan ska de också omsättas i praktisk handling, bli rutin i jobbet. Det tar tid för att det rör så många människor. Det tar tid för att det finns så många tolkningsmöjligheter. Det tar tid för att det finns så få förebilder. Det tar tid för att det inte bara är arbetsorganisationen som ska fungera — fabriken måste hela tiden producera karosser. När målen om kvalitet, kvantitet, frånvaro och personalomsättning nåtts är fabriken i ett avseende färdig. Men en fabrik som bygger på arbetsorganisatoriska principer om vidareutveckling av personalen kan inte bli fullständigt färdig i traditionell mening.

Det kan bli stressigt när omvärlden har stora förväntningar och kanske till och med större förväntningar än man har i själva fabriken. I stressade situationer tycks det lätt för innehavare av nya roller att göra som man gjorde i sin gamla roll. Detta bidrar till trögheten i förändringen.

I den nya jiggfabriken betonades utvecklingsmöjligheterna för personalen, men de hade inte infriats fullt ut. Detta var en viktig orsak till att jiggmekaniker med lång anställningstid slutat och till att produktverkstadscheferna kände sig "mer som

gamla förmän än som chefer". Det var också en viktig orsak till att man 1985 inte hade tillräckligt många färdigutbildade jiggmekaniker för att kunna utföra ett fullgott jobb på vissa ställen i produktverkstäderna.

Utvärdering av förändring

Utvärderingen av förändring från situationen i jiggfabriken (TA) 1980 till läget i den nya jiggfabriken (TAÖ) 1985 visar att produktflödet organiserats om. En del av jämförelsen mellan TA 1980 ocxh TAÖ 1985 grundas på studier av exakt samma del av produktflödet, själva karosshopsättningen. Det är den del där golv, sidor och tak sätts ihop till en kaross-stomme. Här är innehållet i det rena produktionsarbetet i stort sett likadant som förr, dvs huvudsakligen slipnings- och laddningsarbete. Den stora skillnaden för de produktionsanställda i den nya jiggfabriken var att de hade tillförts arbetsuppgifter från servicefunktioner, tex underhåll, kvalitet, materialhantering och administrativa uppgifter från arbetsledarenivån. Av undersökningen framgår att detta sammantaget innebar att arbetet i den nya jiggfabriken 1985 var såväl mera omväxlande som mera kvalificerat än vad arbetet i den gamla jiggfabriken var år 1980.

Av studierna framgår vidare att produktionstekniken i stort sett var på samma avancerade nivå, men att tekniken utnyttjades i större skala 1985 än den gjorde 1980. Situationen i TA 1980 präglades av att den avancerade tekniken prövades. I TAÖ 1985 visste man att den fungerar.

Arbetets utformning och innehåll hade inte medvetet styrts i förhållande till tekniken vid projekteringen av TA under 1970-talet. Istället hade tekniken fått styra arbetena, som därmed fick karaktären av restarbeten. De som måste byta arbetsplats från den mer manuella huvudjiggen (som var den tidigare generationens teknik för karosshopsättning) till den nya teknikens häftsvets kände sig dekvalificerade. För att något förbättra arbetssituationen vid häftsvetsen i TA 1980 infördes arbetsrotation, dvs man fick byta från ett okvalificerat, monotont arbete till ett annat, men lika okvalificerat och monotont arbete varje rast. Kroppens rörelsemönster varierade därmed vilket minskade riskerna för fysiska förslitningar. Men denna arbetsorganisatoriska förändring planerades inte samtidigt som den avancerade tekniken infördes.

Vid projekteringen av den nya jiggfabriken behandlades arbetsorganisationsfrågorna förhållandevis tidigt. De hanterades av en speciell arbetsgrupp med lokal förankring. Stora ansträngningar lades ned för att häva teknikens negativa effekter på arbetsuppgifterna. Istället utnyttjades teknikens möjligheter för att skapa ett mer varierat arbetsinnehåll. Bland annat minskades det maskinbundna arbetet kraftigt genom att magasinsladdning installerades. I den gamla fabriken var operatören bunden till att om och om igen ladda komponenter direkt in i maskinen under en cykeltid på ca en och en halv minut. I projekteringen av den nya jiggfabriken tilläts inte tekniken att styra arbetsinnehållet i lika hög grad som tidigare. Jiggmekanikerna var därför inte lika bundna av maskintakten.

Den här jämförelsen visar att det går att ändra arbetsinnehållet i produktionen för personalen till en given teknik. Sannolikt hade man kunnat komma ännu längre om frågorna om arbetsorganisation hade behandlats tidigare i projekteringen och om de fackliga organisationernas erfarenheter hade kommit fram i ett tidigare skede.

Spridningseffekter

Utvecklingen av arbetsorganisation i den nya jiggfabriken innebar att man också i den gamla jiggfabriken började förändra sin arbetsorganisation. Vid jämförelse mellan dessa båda fabriker år 1985 framgår emellertid att organisationsutvecklingen varit mer långtgående i den nya fabriken. Antalet beslutsnivåer var större och antalet personer på dessa nivåer var dubbelt så stort i den äldre fabriken som i den nya fabriken, trots att det var ungefär lika många kollektivanställda i båda fabrikerna.

Cirka hälften av dem som förut jobbat i den äldre jiggfabriken och som jobbade i den nya fabriken år 1985 tyckte att det nuvarande jobbet var mer intressant än det gamla. De som tidigare jobbat i den gamla

jiggfabriken tyckte att den fysiska miljön var betydligt bättre i den nya: renare luft, mindre tunga lyft, dagsljus och mindre buller.

Speciella, fabriksanknutna slutsatser

Utvecklingen av arbetsorganisation för den nya jiggfabriken gav några specifika erfarenheter:

— Det var positivt med en lokalt förankrad, partssammansatt arbetsgrupp för arbetsorganisationsfrågor.
— Det var positivt med etappvisa MBL-förhandlingar. Under beslutsprocessen var det ingen som kände att beslut togs för snabbt och som därför kände sig överkörd.
— Arbetsgruppen hade troligen kunnat bidra till en bättre totallösning (där både teknik och organisation beaktas samtidigt) om den hade kunnat inleda sitt arbete tidigare, redan under förprojekteringen.
— Förslagen från arbetsgruppen visade sig vara otillräckligt förankrade bland personalen på avdelningar kring den nya jiggfabriken. Det ledde exempelvis till att underhållsavdelningen och produktionsavdelningen inte samarbetade bra kring utrustningarna i fabriken.
— Flera av de fackliga representanterna bedömde att det hade varit lättare att få gehör för de egna förslagen om de hade involverats i projekteringen redan i idéfasen, då förprojekteringen pågick.

Generella slutsatser

Tidsfaktorn

Många avdelningar i den nya jiggfabrikens omgivning förväntade sig att jiggfabriken skulle vara färdig 1985, tre år efter produktionsstart. Den nya jiggfabriken var dock inte färdig i traditionell mening vid den tiden. När nya arbetsorganisatoriska principer om vidareutveckling av personalen är vägledande, som i det här fallet, är det tveksamt om en fabrik över huvud taget kan bli färdig i traditionell mening. Den kan stabiliseras, men är till sin karaktär ändå alltid inriktad på förändring.

För att en fabrik ska kunna fungera enligt nya principer för arbetsorganisation måste dessa naturligtvis göras kända för var och en som börjar arbeta där. Sedan måste förutsättningarna utrönas för att omsätta principerna i praktisk handling. Den processen tar tid. Det tar tid för så många människor att uforma sina nya roller. Relationerna mellan människorna fick en ny och helt annorlunda karaktär än vad de anställda var vana vid.

Det fanns många olika sätt att tolka den nya arbetsorganisationen i jiggfabriken. Det fanns få förebilder. Lösningarna måste utformas från grunden. Det tog därför tid att finna praktiskt fungerande lösningar som stod i samklang med de nya principerna. Dessutom skulle den nya arbetsorganisationen utformas praktiskt och fungera samtidigt som karosser skulle tillverkas.

Erfarenhen visar att:

— Tidsfaktorn spelar en mycket betydelsefull roll när ny arbetsorganisation ska omsättas i dagligt bruk.

Kompetensutveckling

Inkörningen av fabriken handlade i stor utsträckning om att skapa kompetens, inte bara för det praktiska arbetet i fabriken, utan fast mer för att det praktiska arbetet skulle kunna utföras utan störningar av teknisk, social eller administrativ art.

Erfarenheten visar således att:

— Frågorna om kompetensutveckling och utbildningsmöjligheter i en fabrik som baseras på förändrad arbetsorganisation är mycket viktiga. De måste behandlas aktivt under en följd av år för att takten i kompetensutvecklingen inte ska förloras.
— Nya fabriker bör följas upp kontinuerligt och utvärderas successivt gentemot mål och referensobjekt för att eventuella brister ska kunna upptäckas i ett tidigt skede. Det är mest betydelsefullt när det gäller uppföljning av sådana faktorer som inte fångas av de traditionella uppföljningskriterierna, kvalitet och kvantitet. Ett område som bör ägnas sådan särskild uppmärksamhet är utbildningen.

Utvärdering och resultatåterföring

Det finns också intressanta erfarenheter från resultatåterföringen i forskningsprojekt: Om nuläget enbart relaterades till målsättningarna spred sig ofta en viss besvikelse och därmed missmod bland dem som arbetade i fabriken. Om läget emellertid beskrevs och analyserades i relation såväl till målsättningarna som till hur läget var innan man startade fabriken, accepterades lägesbeskrivningen lättare av de berörda.

Forskningsresultat bör inte leda till missmod och till inställningen att förändringsarbete med avseende på arbetsorganisation är meningslöst. Därför är det alltså viktigt att de faktiska framsteg som gjorts också presenteras. På det viset kan trögheter i utvecklingsprocessen lyftas fram och de inblandade kan därmed ta till sig utvärderingen på ett aktivt och konstruktivt sätt. De får motiv till att börja fundera på hur de själva kan agera för att fortsätta arbetsorganisationen.

Rapporter

Kajsa Ellegård:
Utvecklingsprocessen: Ny produkt, ny fabrik, ny arbetsorganisation (99 sid)
Delrapport 1 inom projektet "Erfarenheter av arbetsorganisationsutveckling vid en ny jiggfabrik". Choros 1986:5.
Pris 60 kr.

TAÖ 1985. Lägesbeskrivning av verksamhet: produktion och organisation i TAÖ 1985 (107 sid)
Delrapport 2 inom projektet "Erfarenheter av arbetsorganisationsutveckling vid en ny jiggfabrik". Choros 1986:6.
Pris 60 kr.

Utvärdering av verksamhet, produktion och organisation i TAÖ 1985 (105 sid)
Delrapport 3 inom projektet "Erfarenheter av arbetsorganisationsutveckling vid en ny jiggfabrik". Choros 1986:7.
Pris 60 kr.

Berggren C, Ellegård K, Forslin J och Holmgren A:
Den goda bilfabriken. Förslag till checklista för montering, komponent- och karosstillverkning. (29 sid)
En rapport inom projektet "Erfarenheter av arbetsorganisationsutveckling inom Volvokoncernen". Arbetsmiljölaboratoriet (AML) Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm och Kulturgeografiska institutionen vid Göteborgs universitet 1987. Självkostnadspris.

Rapporterna kan beställas från Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Box 3016, 400 10 Göteborg, tel 031-63 14 00.

Arbetsmiljöfonden

Box 1122, 111 81 Stockholm
Tel 08-796 47 00 (vx)

Norstedts Tryckeri, Stockholm 1990 Best nr 626-1623-4