

# Från maskinstyrning till flödesorientering

## OM FÖRÄNDRINGSARBETE I VERKSTADSINDUSTRIN

*Vad händer när ett hundra år gammalt industriföretag inom verkstadsindustrin ska anpassa sig till moderna produktionsformer? Vilka är hindren för att bryta traditionella kulturmönster i en hierarkisk organisation och hur kan de övervinnas?*

*I detta aktionsinriktade forskningsprojekt har forskare från Centrum för Arbetslivsutveckling i Halmstad medverkat i ett företags utveckling från maskinstyrd till flödesorienterad tillverkning.*

*Studien visar att det finns möjligheter att skapa strukturer för dialog som kan leda till en positiv företagsutveckling. En förutsättning är dock att dolda hierarkier och ojämlika villkor, t ex på grund av kön, nationalitet, ålder och utbildning, uppmärksammas och hanteras på ett bra sätt.*

### BAKGRUND/SYFTE

Verkligheten ställer i dag nya krav på företag och organisationer beträffande flexibilitet, effektivitet och produktivitet. Den gamla mallen för industriell produktion av varor och tjänster som har varit dominerande under 1900-talet är inte anpassad till dagens internationella konkurrenssituation. Denna studie beskriver ett industriföretag inom verkstadssektorn som försöker kombinera 1990-talets krav på produktivitet och flexibilitet med delaktighet och lärande.

Under tre år har forskare haft möjlighet att studera och delta i företagets produktionsutveckling från traditionell maskinstyrning till marknadsanpassad flödesorientering. Centralt har varit att studera vilka möjligheter som berörda i produktionen haft att påverka förändringsprocessen så att resultatet blir både högre produktivitet och bättre psykosocial arbetsmiljö.

Syftet med forskningsprojektet har varit att bidra till utvecklingen av metoder för hur berörda anställda engageras i förändringsarbete. Projektet bygger på de idéer om bred medverkan av alla berörda grupper i förändringsprocesser i företag och

förvaltningar som har utvecklats och praktiserats inom ramen för Arbetsmiljöfondens LOM-program. Idéerna går ut på att bred medverkan av de anställda och bra kommunikation legitimerar förändringar och underlättar en rationell utveckling av företag.

### METOD

Utgångspunkten för den forskarstödda förändringsprocessen var teorin om en demokratisk dialog, vilken syftar till maktbalans mellan deltagarna. Genom att skapa arenor där arbetserfarenhet utgjorde grund för deltagande samt genom dialog och diskussion på olika nivåer i företaget skulle förutsättningar för en brett förankrad och för alla positiv utveckling öka.

Ett aktionsinriktat forsknings sätt innebär inte att forskarna själva kan styra processen eller detaljplanera den i förväg. Det var forskarna införstådda med, och arbetet leddes av en sammansatt styrgrupp. Företaget självt, i samverkan mellan ledning och fack, definierade vad projektet skulle innehålla och vilken del av verksamheten det skulle koncentreras på.

Metodmässigt har projektet bestått av tre delar:

För innehållet svarar

Agneta Hansson

Centrum för

Arbetslivsutveckling,

Högskolan i Halmstad,

Box 823,

301 18 Halmstad,

telefon 035-13 51 00.

1. Den beskrivande – projektets förstudie – utgjorde bakgrunden för den aktionsinriktade fasen.
2. Den aktionsinriktade (participatoriska) – projektets genomförandedel – var koncentrerad på dialog och utveckling i tre grupper: två produktionsgrupper, som i studiecirkel arbetade fram förslag till förbättringar av arbetet inom sina respektive produktionsområden, samt projektets styrgrupp.
3. Den utvärderande – projektets resultatdel – innehåller en uppföljning av vad som skett under projektperioden. I intervjuer med anställda i de båda cirkelgrupperna samt med ledning och fack ställdes frågor om projektets resultat i relation till målen för den nya arbetsorganisationen.

## RESULTAT

Projektets resultat redovisas i två delar. Den första delen utgör deltagarnas egen utvärdering av utvecklings-

arbetet i företagets produktionsavdelning. Den andra delen är inriktad på förändringsarbetet som sådant, hur det har bedrivits och vilka generella slutsatser som kan dras.

I tabell 1 sammanfattas de resultat som företaget ansåg sig ha uppnått i förhållande till de mål som hade ställts upp för produktionsprojektet. (+) uttrycker en förbättring, (0) uttrycker oförändrat läge och (-) uttrycker en försämring.

### Ledningens perspektiv

Intervjuer med ledningen visade att man tyckte sig vara på väg att nå de uppsatta målen. Företagsledningen betonade de operativa resultaten och pekade på ett stort antal synbara förändringar och förbättringar. Genom den nya organisationen hade företaget nått sina mål. Genomloppstiderna hade förkortats och kontinuerliga flöden hade minimerat mellanlagren. Nya, effektivare mätmetoder hade resulterat i att också kassationerna minskat och att man hade lyckats uppnå höga kvalitetskrav.

Produktionen hade förändrats mycket. Numera var grupparbete det vanliga. Genom den nya organisationen hade ansvaret delegerats till grupperna. Maskinparken hade rustats upp och förnyats, och ytterligare förbättringar i arbetsmiljön höll på att genomföras. Som en följd härav räknade ledningen med att yrkesskadorna skulle minska. Regelbundna arbetsplatsträffar och ökad information om företagets kvalitetsutveckling hade höjt motivationen hos de anställda. Utbildningssatsningen hade möjliggjort variation i arbetet och större självständighet för operatörerna. Även om den del återstod i förbättringen av den fysiska arbetsmiljön, ansåg man att den nya produktionsorganisationen hade givit positiva resultat.

En sammanfattande tolkning av ledningens syn på resultatet och vad som skett inom företaget under den tid som forskningsprojektet pågick är att större delen av de frågor som togs upp i cirkelgruppernas arbete hade hörtsammats och givit resultat direkt eller indirekt. Antingen hade problemen lösts eller så arbetade man på att lösa dem.

### Gruppernas perspektiv

Om företagsledningens intryck var att mycket hade hänt under de två senaste åren, så var operatörernas det rakt motsatta. Deras första spontana reaktion var att allt stod still, ingenting hade hänt. När vi däremot mer konkret gick in och diskuterade de frågor som grupperna hade behandlat i cirkelarna, visade det sig att grupperna i stor utsträckning hade fått gehör för flera av sina förslag. Operatörerna uttryckte sig positivt om arbetet i cirkeln. De tyckte att det hade varit bra att få tillfälle att prata med varandra om arbetet och tyckte att cirkelarbete svetsat grupperna samman.

Sammanfattningsvis hade, genom månadsmöten och utbildningssatsning, en förbättring skett för de båda grupperna. Genom cirkelträffarna hade man fått en träning i att diskute-

Tabell 1. Rapporterad grad av måluppfyllelse.

	Ledningen	1:a cirkeln	2:a cirkeln
lägre produktionskostnader	+		
kapitalrationalisering:			
råvarulager	+		
färdiglager	+		
kortare genomloppstider	+		
kontinuerliga flöden	+		
grupporganisering	+	+	0
kvalitet	+	+	+
korta serier	+		
variation	+	+	0
flexibilitet	+	+	0
motivation	+	0	-
självständighet	+	+	0
personalutveckling/utbildning	+	+	0
arbetsmiljön	+	+	0
sjukfrånvaro	+	+	+
kommunikation	+	+	+
lönesystem	+	0	-
arbetstider	0	0	0
studiecirkelarna	+	+	+

ra sin situation och uttrycka sig. Början till en dialog hade startat. De flesta hade också fått en ökad tilltro till ledningens vilja att lyssna och att förändra arbetet till det bättre. Den fysiska arbetsmiljön hade visserligen inte förbättrats i någon större utsträckning, och lönesystemet, som man ansåg skapade stress och splittning och hindrade utvecklingen av det goda arbetet, fanns ännu kvar.

### **Företaget ett gemensamt projekt?**

Tydliga förbättringar hade faktiskt skett. Varför såg då ledning och anställda med så olika ögon på resultaten? De hade gått in i förändringsprojektet med olika förväntningar. För ledningen fanns en klar, mätbar målsättning och man hade bestämt sig för hur målen skulle nås. När operatörerna genom cirkelarbetet blev delaktiga i förändringsprojektet och skulle få möjlighet att påverka processen, började de från ett annat utgångsläge. De flesta var inte vana att diskutera och påverka företagets processer och var därför i början avvaktande och misstänksamma. Inte heller var de vana vid att ha tid avsatt för att tala om sin arbetssituation. Det tog därför tid innan de hade talat sig samman och utvecklat en gemensam kunskapsbas från vilken de kunde börja utveckla gemensamma förslag.

De båda cirklarna arbetade också under olika förutsättningar. När den första genomfördes under våren 1990 var det högkonjunktur och stor press på produktionen. Operatörernas förslag kunde i stor utsträckning tillgodos. När den andra genomfördes ett år senare var det lågkonjunktur, dålig orderingång och hot om uppsägningar. Önskemål om förbättringar som var förknippade med kostnader för företaget fick därför anstå.

I utvärderingarna med deltagarna har det varit svårt att avgöra vilken reell effekt det forskarstödda projektet haft på företagets produktionsutveckling. Förenklat kan utvärderingen beskrivas så att företagsledningen riktade in sig på målen för den nya

organisationen, som dessa hade uttryckts i tidigare beslut om förändrad produktionsorganisation, medan cirkeldeltagarnas utvärdering i första hand relaterade till de mål som ställdes upp för cirklarnas arbete: att operatörerna skulle vara med och påverka utvecklingsprocessen. Detta är en del av förklaringen till att ledningen och de anställda gav olika tolkning av projektets resultat.

### **DISKUSSION**

Målet med aktionsforskningsprojektet, att genom ett brett deltagande få fram förslag till en bättre arbetsmiljö, var viktigt för företagsledningen som en del i det övergripande målet med den nya produktionsorganisationen. Mellannivån däremot, som hade det direkta ansvaret för att den nya organisationen genomfördes, prioriterade de tekniska delprojekt som också ingick framför aktionsforskningsprojektet.

De olika ledningsfunktionerna i ett företags hierarki kan ha olika intresse av en planerad förändring som syftar till att ge de kollektivanställda ett större ansvar. Ledningens positiva och aktiva inställning till förändringsarbetet är viktiga förutsättningar för ett brett engagemang bland de anställda.

Operatörerna hade visat engagemang och lagt ned arbete på att analysera sin arbetssituation och föreslagit förbättringar som dels skulle leda till ökad effektivitet för företaget, dels skulle innebära bättre arbetsmiljö för de anställda. Flera av dessa förslag genomfördes, ändå var uppslutningen svag bland de anställda på verkstads-golvet. Trots cirklarna upplevdes projektet av operatörerna fortfarande som ledningens angelägenhet. De kände sig inte delaktiga i företagets produktionsprojekt. Detta hade startats av företagsledningen utan bred förankring bland de anställda.

Den otillräckliga uppslutningen liksom ledningens och operatörernas bristande samsyn låg framför allt i att

operatörerna inte ansåg att de hade något reellt inflytande över organisationsförändringen. Operatörerna var kunniga och erfarna yrkesmän, som i de flesta fall hade arbetat länge på företaget och som hade stor kunskap att tillföra. Företagets framgång var lika viktig för dem som för ledningen. Trots att de hade inbjudits att delta i förändringsarbetet och tillfrågats, fanns det strukturella hinder för uppslutning som låg i att deras reella inflytande över organisationsförändringen var svagt.

Introduktionsfasen i en deltagarstyrd förändringsprocess är viktig. Om projektet hade varit brett förankrat från starten, hade en större samsämmighet mellan ledning, mellan-grupper och operatörer kunnat uppnås.

När forskarna kom i kontakt med företaget hade ett genomgripande förändringsarbete redan påbörjats. Man var på väg att överge en gammal produktionsmodell för en ny. Det centrala var att studera hur de anställda kunde engageras i processen och hur deras möjlighet var till inflytande. Genom de båda cirklarna och styrgruppen introducerades strategier och modeller för kommunikation och brett deltagande.

Under projektets gång dök det emellertid upp problem och hinder som skapade osäkerhet om huruvida det verkligen var möjligt att i praktiken skapa en demokratisk dialog. Förutom den traditionella hierarkin med ledning, mellan-grupper och arbetare fanns det under ytan andra "vi" och "dom". Andra, mer osynliga, strukturer och hierarkier utgjorde hinder för en demokratisk dialog.

Det fanns en tydlig statusskillnad mellan olika avdelningar och arbetsuppgifter inom produktionen. Trots mångårig erfarenhet befann sig invandrarna i de lägsta befattningarna i produktionen. Invandrarna tillskrev sig också själva en lägre status på företaget. Språkklyftorna mellan olika etniska grupper utgjorde också hinder för dialog. Vidare fanns en könslig

hierarki, där kvinnorna hade de mindre statusfyllda, monotona och lägst betalda arbetena. Även mellan generationerna fanns olika syn på vilka krav och förväntningar som borde ställas på ett utvecklande arbete.

En öppen kommunikation är en förutsättning för att bryta den gamla organisationsmallen och förändra hierarkiska organisationer till lärande organisationer, där de anställda är

delaktiga i utvecklingen och ges större ansvar. Om det inom organisationer ska kunna skapas möjlighet för en verklig, demokratisk dialog, måste även osynliga hierarkier och maktstrukturer uppmärksammas. Förändringsarbete i organisationer kan t ex inte betrakta arbetslivet som könsneutralt och underlåta att ta upp jämställdhetsaspekten om man vill uppnå utvecklande arbeten för alla anställda.

## **RAPPORTEN**

**Från maskinstyrning till flödesorientering – ett förändringsarbete i verkstadsindustrin** (119 sidor) kan beställas från Lena Lundén, Centrum för Arbetslivsutveckling, Högskolan i Halmstad, Box 823, 301 18 Halmstad tel 035-15 31 43. Pris: 130 kronor.

**Sammanfattning 1672 Mars 1994**  
**Pnr 91-0997 Arbetsorganisation övrigt (64)**

Arbetsmiljöfonden

Postadress Box 1122, 111 81 Stockholm Besöksadress Olof Palmes Gata 31 Tel 08-791 03 00 Fax 08-791 85 90