

## Sammanfattning av våra insikter efter studien av produktionen vid Brickegårdsverksamheten i Bofors

Av Bengt-Åke Wennberg



Förr var det vanligt att man som arbetare påpekade att man lämnade huvudet i omklädningsrummet. Detta är inte längre möjligt av en mängd orsaker. Man kan inte längre blunda för att vad man gör får konsekvenser i omvärlden, som man är medskyldig till. Arbetet som sådant kräver också att man som medarbetare är insatt i och förstår hur det man gör påverkar de personer och förhållanden man producerar sina produkter och tjänster för.

Det nya arbetslivet kräver engagemang och ansvar av medarbetarna men med detta följer också att de behöver solidarisera sig med konsekvenserna av verksamheten. Om detta inte är möjligt så kan något engagemang inte uppstå. Ledning, medarbetare och nyanställda måste alltså lägga tid på att klargöra och förankra de värderingsmönster, som verksamheten bygger på.

”Ökad delaktighet för att skapa ökat engagemang” har länge varit en uttalad strävan i de flesta projekt mot förbättrad arbetsmiljö. I den hierarkiska tankefiguren betyder det att arbetstagare också skall ha representanter i styrelser och kommittéer. Den tveksamhet som framfördes kring ”delaktighet” handlade oftast om att diskursen fokuserade på att medarbetare skulle ”känna sig delaktiga” – alltså att åtgärdsarbetet inriktades på att manipulera individens känslor – medan själva arbetet fortsatte att utföras under precis lika alienerande omständigheter som tidigare.

I takt med att bilden av marknadsförhållandena uppträder som täta och sammanvävda nätverk där människor är beroende av varandra och av de tjänster som erbjuds och de produkter som säljs, får delaktigheten en betydligt djupare innebörd. Bilden av sig själv som en självständig, kvalificerad, ansvarstagande aktörer skapar problem med integriteten om den verksamhet man bidrar till har tveksamma konsekvenser för samhället och för andra människor – och om den uppenbarligen bygger på värderingar som man inte delar.

Förskjutningen märks mycket tydligt i den frustration, som medarbetare numera formulerar, över att den verksamhet de deltar i ”inte levererar” det kunden eller uppdragsgivaren har all rätt att förvänta sig. Så sent som för 20 år sedan var sådana uttalanden sällsynta. Ansvar mot kunden låg helt och hållet på ägare och ledning. Det var deras sak. Om kvaliteten i det som producerades var undermålig så tog inte en vanlig medarbetare på sig detta. Även om man självklart var berörd av att verksamhetens skulle gå bra – men då oftast i meningen att anställningen skulle kunna vara i fara genom att verksamheten skulle få ekonomiska problem och kunderna lämna den. I och med den ökade insikten om betydelsen av tjänsteleveranser där medarbetaren står ansikte mot kunden skapas nya moraliska dilemman.

Brickegårdsverkstaden i Karlskoga var till slutet av 1900-talet en del av dåvarande AB Bofors. AB Bofors hade gamla anor som tillverkare av kanoner och annan krigsmateriel. Under senare år omformulerades beteckningen av produkterna. Man kallade det man producerade för försvarsmaterial. Detta lät mindre krigiskt. Detta skedde ungefär samtidigt som Krigsmakten döptes om till Försvarsmakten. Försvarsmakten i Sverige var under alla år den största kunden men möjligheten att utveckla allt bättre försvarssystem för den svenska marknaden förutsatte att man också kunde sälja systemen till andra länders försvars-(krigs)makter.

I Brickegårdverkstaden tillverkades och monterades missiler. I mitten av 80-talet var arbetsplatsen ett avskräckande exempel för alla som arbetade med arbetsmiljöfrågor. Anställda – mestadels unga kvinnor – hängdes upp i mitellor från taket för att om möjligt undvika belastningsskador. På frågor om vad deras arbete innebar svarade de att de ”bockade plåtbitar och gjorde kretskort”. I övrigt visste de inte. Delaktigheten bedömdes vara skrämmande låg. Ökad delaktighet var ett måste. Mindre än 10 år senare var de en så kallad modellarbetsplats – med yrkesstolta, glada, friska mångkunniga medarbetare. Arbetsorganisationen var ett under av flexibilitet och effektivitet.

Tillverkningen var fortfarande flödesorienterad men alla medarbetare hade hela tiden full kontroll över hur processen flöt. I den händelse det hakade upp sig i något moment så kunde alla prioritera att kraftsamla runt det avsnitt, som stoppade upp. Verktyg som behövdes hade tidigare varit personliga – ”inlåsta i skåpet annars försvann de” – men hängde nu öppet och lätt tillgängligt vid respektive station. Oberoende av vem som just då grep in i flödet skulle denna person ha verktygen tillgängliga. För att möjliggöra den nödvändiga överblicken hade

benen sågats av på de bokhyllor som tidigare formade avskilda bås för var och en. Nu motsvarade arbetsplatsen ett kontorslandskap.

De medarbetare som man mötte i denna arbetsorganisation visade ett påtagligt engagemang både för produktionsprocessen och för den organisatoriska utveckling som pågick. Alla medarbetare, som ville, fick ta emot och guida även mycket betydelsefulla köpare i fabriken – både svenska och utländska. Deras stora kunskaper om hur allt hängde samman och hur det var tänkt syntes tydligt. Ledningen hade fullt förtroende för att dessa operatörer både kunde svara på besökarnas alla frågor men också kunde undvika att avslöja sådant som var direkta affärshemligheter.

Men transformationen att gå från "att bocka plåtbitar" till att också kunna guida utländska försvarsministrar och svara på deras frågor hade inte varit smärtfri. Förutom omfattande intern utbildning i alla verkstadstekniska frågor hade mycket tid fått läggas på att diskutera den moraliska frågan som ligger i att tillverka missiler.

Medvetenheten om det gemensamma och odelbara ansvaret – alltså den faktiska delaktigheten – krävde ställningstaganden om vad verksamheten i förlängningen gjorde med världen. De medarbetare som trots omfattande samtal inte kom till rätta med problematiken – som inte kunde finna en formulering som de stolt kunde berätta för grannar och vänner som frågade dem var de jobbade – hade fått hjälp av företaget att hitta andra jobb utanför företaget.

När arbetslivets förändras mot allt mer integrerade uppgifter, där verksamheten inte kan delas upp i separata och av varandra oberoende uppgifter, där engagemang och arbetslust handlar om att känna sig som fullvärdig partner i verksamhet så blir diskussionerna om värdegrunden synnerligen relevanta.

Misstag och oetiska beslut i andra delar av verksamheten drabbar alla. Delaktighet i systemet som helhet medför odelat ansvar för resultatet. Kritiken från vänner och bekanta måste kunna bemötas. Den kan inte bara avfärdas som olyckliga resultat av andras åtgärder eller brist på pengar. Att behöva se sig som ett passivt redskap för andras ambitioner kränker självkänslan. Den som väljer att anställa sig – även om det handlar om en praktikplats – måste således numera även bland sina vänner argumentera för att verksamheten går att motivera som meningsfull.

## Referens

Wennberg BÅ, Hane M(1994):Referensarbetsplats Brickegårdsverkstaden. Karlskoga: AB Bofors.