

Hur uppstår operatörsmedverkan?

Bengt-Åke Wennberg och Lars Bentell

I en aktuell rapport från EU:s kommitté för Industri, Forskning och Energi [1] påpekar man vikten av operatörsmedverkan i just processindustrin. Detta är ju för oss i Sverige inget nytt. Det gäller för övrigt också i de flesta av våra andra branscher.

Vi vet således genom en stor mängd olika utvärderingar att produktivitet, effektivitet och kvalitet samvarierar med en hög grad av operatörsmedverkan. Vi vet också att våra verksamheters konkurrenskraft på lång sikt förutsätter ett förstärkt och decentraliserat produktionskunnande så att man

- kan tillverka allt mer avancerade produkter och tjänster,
- förmår att snabbt ställa om,
- förmår att bättre dra nytta av investerat kapital,

Industridagen är ett återkommande forum sedan 2004, där ledande personer inom politik, samhälle och industri kan träffas för att under en dag diskutera och samtala kring viktiga utvecklingsfrågor för industrin..

Temat för Industridagen 2010 är "Samverkan för konkurrenskraft". Ska svensk industri klara växande konkurrens måste vi utveckla fördelar som inte lätt kan kopieras. Man är övertygad om att Sveriges trumfkort är effektiv samverkan – både inom företagen och mellan företagen.

Under INDUSTRIDAGEN 2010 ska man lyfta fram goda exempel på hur samverkan kan fungera och hur man kan utveckla denna ännu mer.

- snabbt kan införa nya produkter, tjänster och kvaliteter, samt
- öka precisionen och leveranssäkerheten.

Vi ser det därför i Sverige som nödvändigt att ständigt åstadkomma ett allt större engagemang och medverkan i verksamheten hos anställda. Inställningen i Sverige skiljer sig här sannolikt från den som kan före-

komma i andra kulturer och ledningssammanhang. Det är därför intressant att den aktuella rapporten från EU bekräftar vår svenska erfarenhet.

Den stora arbetslivsomdaningen

Insikten om vikten av operatörsmedverkan växte fram under slutet av 1900-talet. Svensk konkurrenskraft hade sjunkit kraftigt. Man hade inte lyckats ställa om produktionen och öka produktiviteten i takt med konkurrenterna. I den offentliga förvaltningen hade man å sin sida försummat det som kom att kallas ”kundorientering” vilket hade gjort att allt större personalinsatser gett allt mindre effekt.

Observationen av dessa brister bidrog till en kraftig omdaning av svenskt arbetsliv. Förändringarna dominerades av att man gjorde upp med hierarkiska strukturer exempelvis att anställda skulle utföra och genomföra åtgärder som bestämdes ovanifrån (direktstyrning). Man insåg att denna hierarkiska princip blivit omöjlig att vidmakthålla i takt med en allt större komplexitet i arbetet och som en följd av allt mer intensiva krav på ”kundorientering”. Från och med slutet av 1900-talet har därför direkt och central styrning försvunnit i allt fler företag.

Den har ersatts av olika former av decen-

traliserad, avreglerad, privatiserad, och ”outsourcing”. Verksamheten organiseras numera i självständiga autonoma enheter som verkar i en koncernmodell. Dessa blir allt mindre och allt mer specialiserade och avgränsade. De är därmed lättare att etablera, lägga ner, byta ut, följa upp och utvärdera. Dessa enheter drivs efter principen ”management by objectives”. Var och en förväntas ta ansvar för sina resultat. Resurserna fördelas efter de behov som man anser finns ”på marknaden” och efter den framgång man räknar med att enheten skall kunna uppvisa.

Konkurrens mellan olika enheter förväntas driva upp kvalitet, effektivitet och produktivitet. Så länge man inom respektive enhet visar upp de önskade resultaten är man autonom. Ägare och huvudmän har emellertid absolut makt att omfördela resurser samt ingripa för att säkerställa kvalitet och produktivitet. Omorganisationer består i dag huvudsakligen i att på olika sätt förändra denna enhetsstruktur och avgränsa ansvar och resurser.

Förändringarna i slutet av 1900-talet mot denna nya struktur kunde naturligtvis inte genomföras om man inte samtidigt använde sig av nya sätt att åstadkomma effektivisering och rationalisering. Tidigare styrdes organisationsformen av beslut uppifrån. Nu blev istället medarbetarnas egen medverkan viktig.

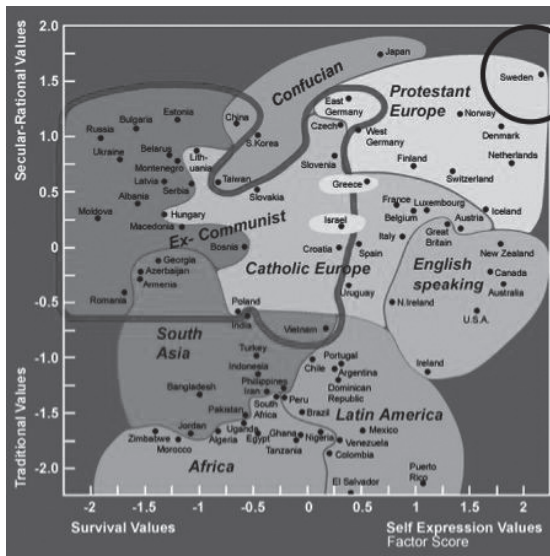
En viktig skillnad, som många inte uppfattade, var att man tidigare kunde göra förändringarna i form av engångsinsatser. För att den nya strukturen skulle fungera optimalt krävdes emellertid att förändring och effektivisering var ett naturligt inslag i verksamheten. Först om man kunde lita på att så skedde hade man tillräckligt underlag för att avveckla och bygga upp sådana enheter som hade lönsamhetspotential.

Förändringsarbetet i dessa enheter kallades ibland för "organisationsutveckling". I anslutning till detta förändringsarbete skapades en mängd innovationer på området "det goda arbetet", självstyrande grupper, flödesgrupper, T50, kvalitetstänkande, nät-

verksorganisation etc. Den i Sverige mest populära modellen är just nu det som kallas LEAN-produktion och som inriktar sig på att minska "slöseriet" i produktionskedjan.

Problemet med alla dessa förändringsprinciper är att de inte genererar någon ny potential. De realiserar bara den som redan finns. Hur mycket man än tillämpar dem har de därför en slutpunkt där avveckling och nedläggning är det slutliga alternativet. Detta ställer kraven på operatörsmedverkan i en cynisk dager. Man rationaliserar till slut bort sig själv.

De nya utgångspunkterna för medverkan



Sverige Vi som engagerade oss i organisationsutveckling under slutet av 1900-talet kunde snart konstatera att den stora svårigheten i just detta arbete inte var att få gehör för decentraliseringssträvandena. Svårigheten låg i att dessa nya organiseringsformer krävde en ny inställning till sig själv och sitt arbete av operatörer och chefer. Om man, och det gällde alla i verksamheten, läste sig vid sina "gamla" värderingar gav de nya arbetsformerna ingen effekt.

Diagrammet hämtat från Inglehart och Welzels analys av World Value Survey och återfinns på <http://www.worldvaluessurvey.com>

De skapade då bara förvirring, dålig arbetsmiljö och försämrade effektiviteten.

Genom en mängd olika statliga program och satsningar genomfördes olika typer av organisationsutvecklingsinsatser i form av konferenser och utbildningar där de olika aktörerna i en verksamhet fick medverka i att analysera sin arbetsituation och själva skapa sina nya arbetsformer. Dessa aktiviteter och den diskussion om dessa frågor som då fördes i Sverige har med stor sannolikhet påverkat svenskars inställning till sig själva och sitt arbete.

Detta bekräftas också av den studie som vi gjort av det operatörsstyrda TPU-arbetet på SSAB i Borlänge. Man beskriver i denna att den grundläggande förutsättningen för det nya arbetssättet är att ”operatörsrollen” förändras. Vi har således funnit att i de verksamheter där man lyckats åstadkomma en konstruktiv förändring så visar sig detta, precis som i TPU-projektet, genom att operatörerna i verksamheten

* i allt högre grad såg sig som professionella aktörer och inte enbart som utförare. (De hade fått en förändrad identitetsuppfattning)

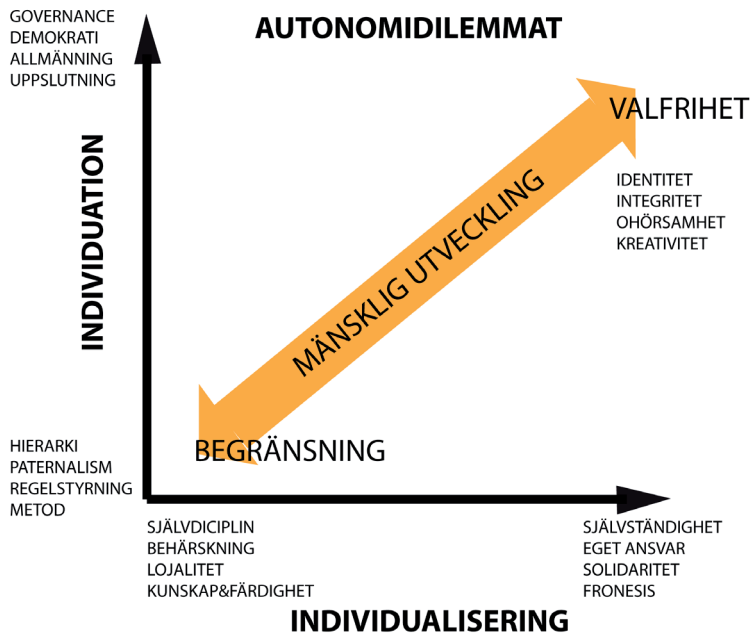
* i allt högre grad litade på egna bedömningar och egna ställningstaganden och inte på auktoriteter och trossatser. (De upplevde en förändrad integritet)

* i allt högre grad agerade efter eget huvud snarare än att anpassa sig till fastställda rutiner och regler. (De hade – genom att de sett hur andra rationaliserat bort sig själva – etablerat en ökad misstro och ohörsamhet mot auktoriteter)

* i allt högre grad visade sig ha en ökad handlingskloshet. De förlitade sig inte bara på en utförarkompetens utan såg till konsekvenserna av sitt agerande för verksamheten i sin helhet. (De engagerade sig i ett kontinuerligt lärande).

Ovanstående värderingar strider mot vad som ofta sägs i olika samtal och texter. I dessa hävdas exempelvis att människans drivkrafter är knutna till uppfyllandet av olika behov och att människan är fokuserad på egennyttan. Senare forskning har emellertid visat att detta kan vara en allvarlig missuppfattning.

Drivkrafterna för förändring verkar istället vara människors integrering i sin omvärld (den vertikala axeln i diagrammet) och hennes frihetslängtan (den horisontella axeln i diagrammet). Christian Welzer hävdar därför att den diagonala utvecklingslinje som demonstreras i diagrammet är en mer rättvisande beskrivning av människans natur.



till de utgångspunkter som i det gamla industrisamhället fanns för ledning och organiserande.

Eftersom arbete förr definierades som ett tvång utgick man från att medarbetare genom olika styrinstrument och belöningar måste ”förmås” att arbeta. Man utgick också från att medarbetare för att göra ett gott jobb måste förmås att anpassa sig till och efterfölja givna rutinbeskrivningar.

Medarbetaren måste styras med påtagliga ”incentives”. Samarbetet mellan medarbetare, grupper och organisatoriska enheter

måste regleras med rutiner och policybeslut för att fungera väl.

Autonomidilemmat uppstår när dessa ”gamla” åsikter möter de moderna medarbetarna. De moderna medarbetarna kräver ökad autonomi för att fullfölja och leva upp till sina värderingar. Denna ambition kommer i konflikt med andra tongivande intressenter i verksamheten om dessa – ofta i god avsikt – kräver bestämmelser och regleringar, som hindrar möjligheten för de ambitiösa medarbetarna att utöva sin autonomi.

Den rörelse som fört upp Sverige längst upp till höger i diagrammet är inte unik för Sverige utan pågår just nu också globalt. När man som individ en gång väl fått del av denna utveckling är processen irreversibel. Man kan inte gå tillbaka till det gamla. Detta genererar ett särskilt problem på den svenska arbetsmarknaden. Vi har kallat detta problem för autonomidilemmat.

Den förändring av självbilden och värderingarna som beskrivs av Christian Welzels diagram är på många sätt själva motsatsen

Den nya ansatsen

Den kvardröjande tayloristiska uppfattningen – inte bara hos ledningspersoner och chefer – har medfört att diskussionen om förutsättningarna för operatörsmedverkan har låst sig. Den har fastnat i att medverkan och integrering skulle kunna åstadkommas genom förbättrad ledning, bättre bemötande, intensifierad styrning, kraftfullare koncept etc.

Man talar då om det vi kallar en första ordningens förändring – det vill säga att man skall göra det man redan gör fast bättre. Därmed förstärker man motståndet och förvärrar dilemmat. Vår studie av TPU i Borlänge visar att vi måste acceptera en andra ordningens förändring. För att lyckas måste verksamheten integreras efter helt nya dimensioner som inte liknar de gamla.

Exempelvis genom:

- * governance – Man måste göra insatser för att öka förmågan hos autonoma enheter att samordna sig
- * demokrati – Man måste skapa organisatoriska former att gemensamt formulera riktlinjer för samverkan
- * allmänning – Man måste lösa existerande motsättningar så att det är möjligt att se verksamheten som ett gemensamt åtagande

* uppslutning – Man måste finna former för att få tillgång till och åstadkomma mobilisering av gemensamma resurser när detta krävs.

Vi har funnit att man i framgångsrika verksamheter på olika sätt har löst ovanstående svårigheter. Varje verksamhet är emellertid unik och de hinder man måste hantera är unika. Det går därför inte att härma vad andra gjort. Nyckeln till framgång tycks ligga i enskilda ledares, medarbetares och anlidade handledares förmåga att förstå den organisatoriska situation som finns och ta till vara och stärka de värderingar som framgår av Inglehart och Welzels diagram.

Den organisatoriska frågan

Inglehart och Weizels diagram beskriver naturligtvis medelvärden. Det finns en stor variation. Förändringarna i synen på sig själv har kommit olika långt i olika verksamheter. Varje verksamhet har också på sitt sätt anpassat sig till denna förändring. En del verksamheter har kommit längre medan andra ännu bara är i början.

Riktningen är emellertid klar. I och med att medarbetare allt mer vill se sig som autonoma förlorar ledningen den direkta kontrollen över de förändringar som sker i verksamheten. Beslut och insatser som kräver ett förändrat beteende och en annorlunda

samverksansstruktur kan bara verkställas om de omfattas av medarbetarna. Man måste således, som en följd av värderingsförändringarna, som ledning förlita sig på ett slags "indirekt" påverkan och styrning.

Den decentraliserade och diversifierade struktur som finns sköter sig inte självt. För att den skall fungera krävs samverkan över gränserna som i sin tur kräver operatörsmedverkan. Det finns emellertid få verksamheter som ännu är anpassade till den nya situation som illustreras av diagrammet. Begränsningarna ligger inte i värderingsstrukturen utan i den kompetens som är nödvändig för att en konstruktiv samverkan skall uppstå.

Det finns dessutom i alla verksamheter – av gammal vana – rutiner, samverkansformer, informationssystem, beslut etc. som hindrar medarbetarna att få utlopp för sin kunnighet, sin initiativkraft och sitt ansvarstagande. Med de värderingar man nu upprätthåller så skapar sådana hinder frustration och aggressivitet men också passivitet och uppgivenhet. Självklart innebär sådana reaktioner en lägre produktivitet, effektivitet och kvalitet än vad som skulle kunna åstadkommas om hela den samlade medarbetarkraften hade kunnat utnyttjas.

Vi menar därför att det största hotet mot en verksamhets framgång är att ledningen tappar kontakten med de värderingsförändringar som pågår "på djupet" i organisatio-

nen. Om det exempelvis visar sig att olika aktörer från sina positioner regelmässigt agerar på ett sätt som hindrar en sund medverkan mellan varandra så tappar medarbetarna naturligtvis förtroendet både för varandra och för ledningen. Det finns då en stor risk att man "ger upp". Då "tappar man sugen". Då är det riktigt allvarligt.

Spridningsproblematiken

Den dramatiska förändring som innebar att man övergav den hierarkiska styrningen har fått stor betydelse för det nordiska arbetslivet. Den åtföljdes av en stor mängd förändringsförsök och olika former av modeller. Som vanligt försöker man då jämföra dessa för att se vilken som är "den bästa". I en genomgång av de förändringsförsök som gjordes i slutet av 1900-talet har man emellertid nu konstaterat att grundproblemet inte är att finna den "bästa" modellen. Detta gör att erfarenheterna från framgångsrik förändring inte sprids[2].

Spridningen försvåras av att de "framgångsrika" vanligen i sina försök att beskriva omställningen beskriver variabler som saknar betydelse och till och med kan försvåra förändringen – som exempelvis, organisationsformer, ledningsstrategier, demokratiprinciper, styrningsmodeller och koncept och olika former av instrumentell kompetensutveckling.

Självklart har dessa erfarenheter betydelse men de tycks inte vara det man primärt måste fästa avseende vid. Trots att sådana presentationer dominerar konferenser och seminarier där dessa frågor diskuteras är de därför inget bra underlag för att klargöra vilka åtgärder som främjar operatörsmedverkan.

Vår erfarenhet är att man, för att förstå hur operatörsmedverkan skall kunna uppstå, istället måste veta mycket mer om

- * vad som karaktäriserar ”professionalliteten” hos professionella aktörer och hur denna kan utvecklas och upprätthållas.
- * vad som kan vidmakthålla och främja upplevelsen av integritet och värdighet och vilka åtgärder och andra organisatoriska strukturer som kan motverka denna.
- * hur man kan hantera situationer då medarbetare upplever att de tvingas ”gå på ackord med sig själva” och distansera sig från verksamheten snarare än att engagera sig i den.
- * hur man kan bygga upp uppföljnings- och mötesstrukturer så att medarbetare utvecklar en bredare förståelse av verksamhetens kontext och den situation de agerar i så att de kommer att öka sin handlingsklokhets.

Beskrivningar av sådana situationer och insatser framgår av studien av TPU men just denna studie har en alldeles för begränsad omfattning för att kunna ge ett tillräckligt rikt och fullödigt underlag för de som vill göra samma sak. Flera studier behövs.

Noter

[1] Draft Report 2010/2095 INI 13.9.2010

[2] Bjørn Gustavsen, Thoralf Quale, Bjørg Aase Sørensen, Magnus Midtbø og Per Engelstad (2010): ”Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning - den norske modellen”, 2010, Gyldendal norsk forlag.