

Ökad flexibilitet och kvalitet kräver bredare och mer integrerat arbetsinnehåll för alla

av Monica Hane

Denna text är bearbetad från rapporten ”Enkla jobb – svåra avvägningar”



Krav på kostnadsreduceringar har kanske varit den grundläggande drivkraften till att många anställda rationaliserats bort de senaste åren. Deras tidigare uppgifter har då integrerats i andra medarbetares befattning. Läkare skriver själva sina journaler. Poliser administrerar sina egna fall. Företagare bokför själva både kostnader och intäkter. Barnskötare i förskolan försvann och alla anställda skulle vara utbildade pedagoger. Erfarna vårdbiträden fick gå hem och ersattes av nyexaminerade undersköterskor. Dagens arbetskraftsbrist – som många länge förutsett – har nu inneburit att civilanställda återinförs inom polismyndigheten, att medicinska sekreterare utbildas igen, att barnskötare också skall kallas pedagoger osv..

Men integreringen av arbetsuppgifter har också haft en annan drivkraft än att reducera antalet anställda. Längre förordades ”utvidgat arbetsinnehåll” av arbetsmiljöskäl. Ensidigt och utarmat arbetsinnehåll skulle undvikas. Den sociala accelerationen, teknikutvecklingen, globaliseringen osv har emellertid inneburit att arbetslivets processer måste gå snabbare. Allra fortast går det om en och samma person är den som snabbast kan utföra allt det som behöver bli gjort ”från ax till limpa”. Då finns inga ”ställtider” och ingen behöver gå sysslös och vänta på att ”det jag behöver hjälp med” skall prioriteras i den andra specialistens arbetsschema.

Arbetslivet har också gått mot att ny teknik medfört att medarbetare getts möjlighet till bättre överblick och ”självstyrning” när det gäller koordination med varandra. Det finns alltså en stor produktivitetspotential i integrationen av arbetsuppgifter jämfört med de ”gamla” organisationsformerna. Alla former av specialisering och uppdelning enligt de gamla principerna innebär att arbetsprocessen blir trögare. Det går fortare att bokföra för den som redan vet vilket konto som en viss faktura skall belasta – än att först informera en assistent och sedan kanske behöva kontrollera att det faktiskt blev rätt.

Även flexibiliteten underlättas ju större eget handlingsutrymme, som varje aktör behärskar. En läkare kan omedelbart besluta sig för att ta emot den patient som oväntat dyker upp med akuta bekymmer om hen har möjlighet att disponera om inom ramen för sina egna aktiviteter. Inom ramen för sitt eget handlingsutrymme kan hen också överblicka vilka konsekvenser för andra patienter och kolleger som en sådan omkastning skulle innebära och ta ansvar för prioriteringen. I en verksamhet, som låses fast i formen av ett löpande band, kan ingen enskild aktör göra en sådan prioritering utan risk för stora störningar i flödet.

På arbetsplatser där man lyckats utnyttja fördelarna för verksamheten med integrering över funktionsgränserna – eller där arbetet i sig inte så lätt låter sig delas i bitar som kan utföras oberoende av varandra – uppfattas ”extra resurser som skall avlasta” inte alltid som ett tillskott. ”Det går betydligt fortare att göra själv och bygga på samverkan i teamet än att informera en vikarie”.

Arbetslivets snabba utveckling inom nästan alla områden har också inneburit att man ser verksamheten som ett system, inser uppdragets komplexa karaktär och att alla medarbetare därmed arbetar under en

genuin osäkerhet om utfallet av olika insatser. Alla processer måste hela tiden hållas under uppsikt och oväntade utfall måste kunna pareras. Detta riskerar att bli en övermäktig uppgift för cheferna om ansvaret inte delegeras.

Helt avgörande för möjligheten att delegera är emellertid att alla medarbetare också är väl förtrogna med det som är specifikt för just den verksamhet som bedrivs och om de signaler och koder som används i den aktuella kulturen. Därmed blir stor personalomsättning ett problem och en synnerligen effektiv och omfattande introduktion av alla nya medarbetare ett måste.

Valsverket vid SSAB Tunnpå i Borlänge såg vid senaste sekelskiftet ut som valsverk och tung industri sett ut i alla år. Ingen kunde längre se viken färg som maskinerna ursprungligen haft. Ett tjockt lager smuts täckte allt och alla. Det fanns fönster i de stora maskinhallarna men inget dagsljus kunde tränga igenom. Golvet var täckt med spilld olja och överallt satt skyltar om att man skulle uppmärksamma halkrisken.

En gång om året köptes Saneringsfirman in och genomförde sanering och storstädning under en vecka då verket stod stilla. En kort tid efter kunde man ana vilken färg som olika maskiner hade men snart var situationen tillbaka på ”gå”. Och nästa år fick Saneringsfirman exakt samma uppdrag igen.

Samtidigt observerade ledningen att antalet medarbetare, som sysslade med reparationer och löpande underhållsarbete, hade vuxit snabbt och med råge passerat rimlighetens gräns. Och verket stod ändå allt oftare stilla. Trots att man anställt fler och fler reparatörer så var det ändå långa väntetider – tider då maskinerna stod och operatörerna satt och spelade kort.

Där föddes tanken att både det löpande underhållet och renhållningen skulle integreras i operatörernas ordinarie jobb. Motståndet var inledningsvis kompakt. Upplevelsen är begriplig. Det som var och en skulle behöva ta itu med bara för att ”hålla rent kring sin egen maskin” och samtidigt underhand lära sig känna igen de tidiga tecknen på att maskinen behöver ”översyn” var en synnerligen omfattande och helt ny uppgift. Var skulle man börja i detta gigantiska uppdrag?

Kulturella förtecken kom också i dagen. Städa och hålla rent betraktades antingen som en superexpertuppgift, som krävde specialmaskiner av den typ som Saneringsfirman hade – och det var det ju uppenbarligen inte fråga om – eller så var det vanlig städning och det var ”ett käring-göra”. En professionell operatör gjorde det han var anställd för – och bara det. Skulle man utföra fler uppgifter skulle man ha extra betalt – och bra betalt för skitgöra! Man ville inte bli missbrukad av arbetsgivaren. Under resonemangen låg också insikten att om underhållsarbetet integrerades så skulle ett antal kolleger på Avdelning Underhåll bli friställda.

Därför startades ett ovanligt långsiktigt och resursrikt utvecklingsprojekt där integreringen av löpande underhåll i operatörernas ordinarie jobb redan var beslutat. Projektgruppens uppdrag att ”ordna med det nödvändiga”.

Projektet fick namnet TPU och drevs av en intern eldsjäl med intresse för arbetets organisering. Femton personer, som friställdes från Underhåll, bildade en så kallad resursgrupp, som på obestämd tid på olika sätt skulle hjälpa till i omställningen. Till gruppen knöts också en konsult med djupa kunskaper både om sanering och rengöring och om organiserandets mänskliga krav.

Omställningsarbetet pågick i 9 år. Inledningsvis koncentrerade man sig på att hålla rent. Alla berörda deltog aktivt i en sista inköpt sanering för att av dem lära sig fakta om rengöring. Ingen var tvingad men alla anslöt så småningom till aktiviteten. Chefer med högt prestigevärde övertalades att också delta i storrengöringen. Man dukade avslutningsvis upp lunchbuffé med vita linnedukar i den nu välstädade hallen. Väggar och oljegropar målades senare under året vita. Det skulle vara lätt att upptäcka när något läckte och behövde åtgärdas.

Parallellt med arbetet att ordna det så att det var ”lätt att göra rätt” och ”lätt att hålla ordning och reda” pågick ett synnerligen systematiskt – men mycket medvetet nertonat – arbete att förändra det interna språkbruket och göra alla uppmärksamma på hur så som man samtalade formade synen på sig själv, synen på de andra och på sin roll som operatör. Vem blev man när man tittade bort när någon behövde support? Vem blev man när man underlät att påtala att andra inte tog sitt ansvar? Möten och aktiviteter hade emellertid aldrig ett specifikt fokus på självbild, ansvarsetik eller liknande. Alla

möten utgick från en för alla självklar praktisk fråga som behövde lösas.

Språkbruk och ställningstaganden uppmärksammades aldrig direkt – men bearbetades och förändrades hela tiden genom projektgruppens och Resursgruppens egen medverkan i samtalen. Förändringen av synen på sig själv som operatör och som medarbetare hade central betydelse i omställningen men behandlades som en effekt av att villkoren för själva arbetet och samarbetet förändrades.

2009 utvärderades projektet på uppdrag av Jernkontoret. Jernkontoret är branschorganisation för svenska företag som tillverkar järn och stål. Tillsammans med sina samarbetspartners i Industrikommiténs Process-industriella Grupp beskrev man ett behov att öka den svenska process-industrins konkurrenskraft. För detta såg man det som en ödesfråga att få till stånd en kompetensutveckling om själva produktionsprocessen och åstadkomma ett samverkansmönster bland medarbetare, som medförde en ökad styrbarhet, bättre tillgänglighet av maskinparken och en större stabilitet i produktionen.

Integrering av löpande och förbyggande underhåll i operatörernas ordinarie arbete var ett framgångsrikt steg i denna riktning. Många i branschen ansåg att en utveckling mot automatisering var en betydligt mer realistisk väg – och snabbare – för att förbättra lönsamheten. Utvecklingen just nu kanske kan sägas vara ett försök att kombinera de två utvecklingslinjerna – dvs. att robotisera det som går att robotisera men samtidigt utnyttja den mänskliga hjärnans specialitet i de delar som robotar inte klarar. Detta innebär en fortsatt utveckling mot allt bredare arbetsinnehåll – men också krav på ett allt mer avancerat produktionstekniskt kunnande – där alla medarbetare allt bättre förstår helheten och därför löpande kan improvisera kunnigt och omdömesgillt och dela ansvaret för slutresultatet.

Det tog många år av systematiska omställningsaktiviteter och det krävdes en grupp av skickliga och med målsättningen konsekventa projektarbetare. Det uppdagades under resan många ”motkrafter” som snarare drev verksamheten mot specialisering och klara ansvarsgränser och som saboterade möjligheten att se sig som en professionell ansvarstagande operatör. Men det skulle vara mycket svårt att gå tillbaka till en organisering med en separat ”underhållsavdelning” och en inköpt årligen återkommande totalrengöring. Man hade helt enkelt skapat ett nytt paradigm för hur arbetet kunde bedrivas.

På SSAB skapades ett samverkansmönster, som medförde ökad styrbarhet, bättre tillgänglighet av maskinparken och större stabilitet i produktionen, trots en process med 1800 interaktiva parametrar. Detta krävde erfarna operatörer, som såg sig som ansvariga partners i verksamheten och med full kontroll och överblick över det som sker.

Man robotiserade det som gick att robotisera och lät operatörerna klara resten – dvs. improvisera kunnigt och omdömesgillt och dela ansvaret för slutresultatet. De operatörer som trots robotiseringen fortfarande behövs måste därför hela tiden kunna hålla sig ”up to date” med de nya produktionstekniska möjligheter som växer fram och med nya råmaterial som utvecklas.

För att göra detta möjligt krävdes en helt ny typ av samtal som både utvecklade arbetets kvalitet och medarbetarnas samarbetskompetens. Varje form av ”outsourcing” eller delegering var då en risk eftersom denna innebar att operatörerna tappade sin överblick över ”systemet som helhet”. Därför måste verksamhetens medarbetare hela tiden vara mycket involverade i allt som skedde.

Även den konsulttjänst som ingick i projektgruppen TPU var utformad som ett löpande samarbete mellan tjänsteleverantören och den egna personalen. Alla aktiviteter som denne initierade hade ett dubbelt syfte – både att få det gjort som behövde göras men också att skapa ett effektivt utbyte av kunskaper, synsätt och erfarenheter. Båda aspekterna låg bakom valet av den öppna design i alla led och alla steg som tillämpades.

Genom omställningen ökade styrbarheten. Arbetsinnehållet vidgades. En nackdel var att kompetensen samtidigt blev allt mer företagsspecifik. Medarbetarna blev allt mer oersättliga men de blev också samtidigt allt mer medvetna om inlåsningseffekten. Därför var det viktigt med den typ av kompetensutveckling som har redovisats i en den tidigare artikeln (paternosterverket).

Exemplet TPU vid SSAB i Borlänge finns redovisat i rapporten:

[Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ, Andersson J, Olander K \(2009\): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.](#)

De underliggande resonemangen finns utvecklade i:

[Andersson J \(2017\): Det gamla syrgasverket. En tanke om "feed forward" i samband med organisationsförändringar.](#)