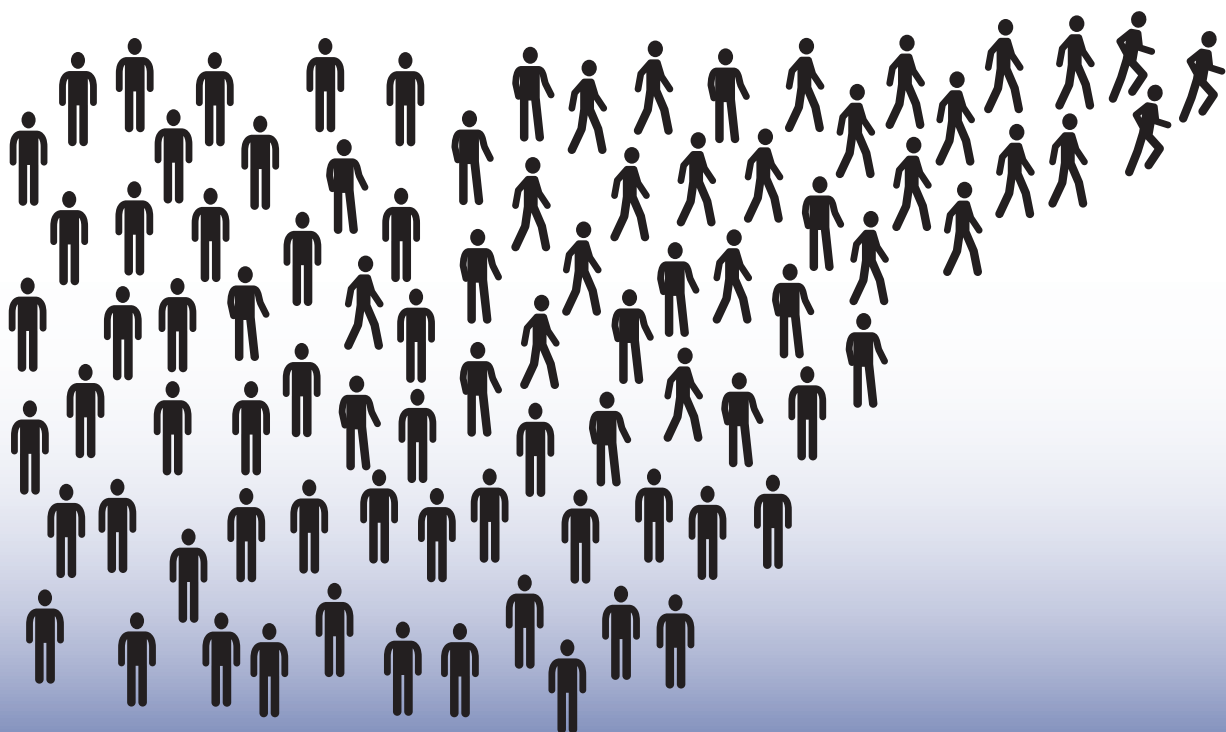


Richard Berglund



Engagemang efterfrågas

Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean



GÖTEBORGS UNIVERSITET

SKRIFTER FRÅN INSTITUTIONEN FÖR ARBETSVETENSKAP NR 8

Engagemang efterfrågas

Hur tre tillverkande företag söker medverkan
från sina medarbetare när de inför Lean

Richard Berglund



GÖTEBORGS UNIVERSITET

© Richard Berglund

Göteborg 2010

ISSN: 1651-6125

ISBN: 978-91-974504-9-2

Distribution:

Institutionen för arbetsvetenskap

Box 705

405 30 Göteborg

<http://www.av.gu.se>

Avhandlingen i fulltext kan även laddas ned från

<http://hdl.handle.net/2077/22303>

En populärversion av avhandlingen utges hösten 2010 från Swerea IVF.

Omslag: Leo Berglund

Tryck: Geson Hylte Tryck AB, Göteborg 2010



Abstract

Title: Commitment wanted – How three manufacturing companies seek their workers' contribution when implementing lean production

ISBN: 978-91-974504-9-2

Language: Swedish with English résumé (page 213–227)

Keywords: Commitment, participation, involvement, change, improvement, management, lean, production, manufacturing, case study

Organizations and their management want committed and engaged co-workers. Involvement, participation and active contribution from workers are particularly sought when lean production is introduced. Researchers and external stakeholders often question the motives behind these aspirations from managers and question whether they deserve to be regarded as sincere. Thus, it is of interest to investigate the balance between speech, action and effect.

Three manufacturing companies have been followed during a four-year period via interviews, observations and workplace investigations. These companies work with the lean concept and their managements have explicitly declared the importance of their workers' participation. The thesis investigates the intentions and actions within these companies and seeks to understand the reasoning behind their actions, and the effect of these actions.

The guiding question for the research is:

**How does management seek to elicit commitment
within the organization, and what practical steps
does it take to achieve this aim?**

Ten themes were derived from mental models and guiding principles for organizational development in the industrial environment, mainly but not wholly related to the lean concept:

- 1 Vision and strategy
- 2 Mutual trust
- 3 Top management's active participation
- 4 Long-term thinking
- 5 Individual adaptation
- 6 Responsibility and authority in teams
- 7 Influence
- 8 Challenge
- 9 Learning
- 10 Sharing the benefits

Within each of the themes previous research and thinking are reviewed, core observations and other data are discussed and conclusions are reached for that theme.

The companies are active in all theme areas, but to a different extent. There are also large differences between and within the companies and during the time span of the project. At some occasions, shortcomings have been observed when it comes to putting intentions into practice, not least due to the influence of external factors. At other times, substantial progress in implementation has been recorded.

The themes must not only be taken separately, but are also interdependent. Progress, in terms of high commitment and involvement in the company's development, is associated with a consistent line of action within management and key personnel over a long time period, and covering a large part of the theme areas. On the other hand, a single significant departure from such a line may give rise to negative effects very rapidly.

The situation within the companies is very complex. Their history needs to be acknowledged, as does the impact of current events in the external environment, as well as the challenges anticipated in the future. The market, the customers, the owners, the technological system and the organization's social structure are all in constant change. Accordingly, one of the important factors for success lies in the way in which management are able to minimize harmful disturbances, and handle external events in a way that is acceptable for the organization. All in all, commitment and sustainable change requires a reasonable degree of stability of aim and of direction.

Sammanfattning

Företag och deras ledningar önskar sig engagerade medarbetare. Inte minst när man söker införa *Lean Production* säger man sig ofta söka sina medarbetares engagemang, bidrag och vilja att medverka i utvecklingen. Forskare och andra externa intressenter ifrågasätter inte sällan både uppriktighet och motiv för sådana deklARATIONER, och det är därför intressant att ställa retorik, handling och effekter mot varandra.

Tre tillverkande företag som arbetar med Lean och vars ledningar tydligt markerat vikten av sina medarbetares engagemang, har följts med intervjuer, observationer och arbetsplatsundersökningar i fyra år. Avhandlingen beskriver avsikter och ageranden som finns inom företagen och söker förklara intentioner och effekter av handlingar och utsagor. Följande forskningsfråga har varit styrande för arbetet:

Hur vill ledningen åstadkomma engagemang inom organisationen och hur agerar den för detta i praktiken?

Vägledande för företagets utveckling av sin arbetsorganisation finns tankemodeller och principer som kan kopplas till Lean, men också till andra modeller för arbetsorganisation och ledning. Tio teman har härletts från dessa modeller:

- 1 Vision och strategi
- 2 Tilltro till människor
- 3 Ledningens aktiva medverkan
- 4 Långsiktigt tänkande
- 5 Individuell anpassning

- 6 Ansvar och befogenheter i arbetslagen
- 7 Möjlighet att påverka
- 8 Utmaning
- 9 Lärande
- 10 Del av vinsten

Inom varje tema ges bakgrundskunskap från tidigare forskning och tankesätt, en genomgång av observationer och data samt ett resonemang med slutsatser.

De tre företagen gör insatser inom alla de tio temaområdena, men i varierande omfattning. Det finns stora skillnader mellan och inom företagen och över den tid projektet pågått. Tillkortakommanden har ibland iakttagits i fråga om att genomföra det som avses, bland annat beroende på en mängd förändrade omvärldsfaktorer. I andra fall noteras stora framgångar.

Temana kan inte bara bedömas var för sig utan samspelar inbördes och ger en samlad effekt. Framgång, i termer av ett högt engagemang hos medarbetarna och en stor vilja att bidra till företagets utveckling, kan kopplas till ett konsekvent agerande från ledning och nyckelpersoner i företaget över lång tid och över en stor del av det fält som temana beskriver. Enstaka avvikelser kan däremot ge stora negativa effekter på kort tid.

Situationen i företagen uppvisar en mycket hög komplexitet. Det finns en historia och utmaningar i omvärlden att ta hänsyn till. Marknaden, kunderna, ägarna, det tekniska systemet och organisationens sociala struktur är i ständig förändring. En viktig framgångsfaktor är därför att ledningen kan minimera skadliga störningar och hantera händelser på ett sätt som är acceptabelt för organisationen. Det behövs således en rimlig stabilitet i inriktningen för bestående förändring. När detta erbjudits har medarbetarna valt att engagera sig och att medverka aktivt i utvecklingen.

Förord

Ju mer jag lär mig, desto mer inser jag hur lite jag vet, sa Sokrates. När jag gav mig in på den resa som nu resulterat i en avhandling trodde jag nog att jag var väl inläst på området och hade en god bild av vad som var viktigt för min undersökning. Eftersom jag har arbetat länge inom fältet och umgåtts med många kloka människor såg jag en relativt komfortabel färd. Men jag har kommit att inse vilken enorm kunskapsmassa som finns förborgad i den tidigare forskningen och som utvecklats med väldiga arbetsinsatser långt före mina modesta bidrag. Den här avhandlingen har både lockat och tvingat mig att gå på djupet på ett helt annat sätt än i de ganska många projekt, uppdrag och studier jag tidigare genomfört.

Samtidigt har jag lärt mig vilket tålamodskrävande arbete det är att visa det många redan 'vet'. För nog är det så att vetenskapliga resultat ofta verkar bekräfta det som det sunda förnuftet säger? Jag är ständigt imponerad inte bara av den klokheter som vetenskapen genererar, utan väl så mycket av den som skapas av erfarenheter, av alla de som ägnar sig åt det de är bra på och följaktligen blir allt bättre på. Jag har haft turen att få umgås i båda världarna och kunna lära mig massor i bägge, något jag i högsta grad skulle unna fler. Tänk om man verkligen kunde överbrygga den "dödsskuggans dal", som avståndet mellan forskning och praktik ofta benämns. Här finns massor att göra, från båda sidor men ändå kanske mest från forskningen – det är ju ändå praktiken som är 'kunden'.

Dessa rader skriver jag efter att ha läst igenom manuset en sista gång och står i begrepp att sända till tryck. Jag ser förstås tydligt tusen potentiella förbättringsmöjligheter. Det hade varit lättare att gripa sig an ett betydligt smalare område, men, som någon sa, forskare med lång praktisk erfarenhet tenderar att se allt som intressant och har mycket svårt att avgränsa sig. Det är bara att hoppas att du som läsare också är intresserad av en helhet.

Läsanvisning

Detta är en vetenskaplig avhandling, men eftersom ambitionen är att den ska vara läsbar även för andra än forskare har vissa avsteg gjorts från den gängse formen. Jag hoppas att du som är forskare kan fördrå att du förlorar något av igenkänning från andra avhandlingar, och att du som praktiker eller lekman finner att du kan tillgodogöra dig det du är intresserad av med rimlig ansträngning.

- Avsikten är att varje kapitel ska kunna läsas självständigt. I de fall resonemangen ändå bygger på avsnitt i andra kapitel ges i möjligaste mån hänvisning med sidnummer. Tyvärr medför detta också att viss data behandlas två gånger, i olika kapitel. Den läsare som enbart är intresserad av resultaten kan därför avstå från bakgrund, metod och teori och gå direkt på de teman hon är intresserad av eller på diskussionen i slutet.
- Det finns en liten 'innehållsdeklaration' i form av en ingress till varje kapitel. Den hjälper dig att bedöma om du ska läsa kapitlet eller inte.
- I slutet av temakapiteln, där data beskrivs och analyseras, finns de viktigaste slutsatserna för temat i punktform, och dessa redovisas också samlat och diskuteras i ett av de sista kapitlen, på sida 192.
- Avhandlingen är skriven på svenska, eftersom de flesta läsare finns i Sverige. Hur det nu än är så innebär modersmålet en lägre tröskel och fler nyanser, både att läsa och att skriva.
- Jag har försökt åstadkomma ett enkelt och rakt uttryck, men inte gått längre, hoppas jag, än att formuleringarna blir tillräckligt stringenta.
- Referenserna har placerats i fotnoter med relativt litet teckensnitt för att inte försvåra den löpande läsningen. För att något begränsa antalet har fotnoten i de flesta fall fått referera till stycket i sin helhet, inte enskilda utsagor i stycket. Det finns åtskilliga referenser också till litteratur som inte har stark vetenskaplig och empirisk grund, i en avsikt att ge förståelse för uppfattningar och idébildning som ligger till grund för praktisk tillämpning i företaget.
- Det finns betydligt fler bilder, tabeller och punktlistor än vad som är brukligt, i alla fall i samhällsvetenskapliga avhandlingar. Det kan möjligen ge ett lite 'glättat' intryck, men bilder och strukturerade uppställningar är betydligt snabbare och enklare att förstå.

Om du som läsare ändå finner det tungt att ta del av en avhandling, kan du se fram emot den populära och betydligt mer kortfattade version som kommer att publiceras hösten 2010 från Swerea IVF.

Några jag står i skuld till

Det projekt som ligger till grund för denna avhandling har finansierats av AFA Försäkring som ägs av arbetsmarknadens parter; Svenskt Näringsliv, LO och PTK. Själva avhandlingsarbetet har delvis finansierats av fakultetsmedel vid Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

Initiativet att studera Lean och effekter på arbetsituationen togs från början av Max Fagerstedt vid IF Metall. Han är verkligen en klippa och en kunskapsbank av obetalbart värde. Teknikföretagen var inte sena att haka på och Johan Ancker där har gjort många värdefulla inspel. Även Unionen har medverkat i styrgruppen genom Åsa Johansson och Cecilia Beskow.

Projektet hade förstås inte varit möjligt utan stort tillmötesgående och intresse från de företag som deltagit och låtit sig nagelfaras. Huvudkontaktarna har varit Gunnar Gillman vid ArvinMeritor, Lennart Svensson vid Parker Hannifin och Dag Furtemark vid Westbaltic Components. De har alla försett med mig massor av nyttigt material, givit många kloka bidrag till det slutliga resultatet och gjort stora ansträngningar för att hjälpa mig till rätta. Företagen har alla bredvilligt låtit mig röra mig fritt, prata med de jag behövt, ta del av information och mycket mer. De tre huvudkontaktarna är inte de enda vid de tre företagen som förtjänar att omnämnas, i själva verket finns det så många att de inte kan nämnas var och en. Produktionspersonalen vid de sex pilotgrupperna, produktionsledare, fackliga förtroende-män, förändringsledare, platschefer och många andra som blivit utsatta för studierna har verkligen medverkat på ett betydligt mer generöst och öppet sätt än man kan begära. Det har varit ett sant nöje att få ta del av alla olika synpunkter och perspektiv.

Jag har inte varit ensam att samla in och bearbeta data. Från Swerea IVFs sida var vi i den tidigare delen av projektet en grupp som förutom mig bestod av Mats Karling och Cecilia Ramberg. Mats gick efter drygt halva projektet vidare till Astra Zeneca och Cecilia till en chefspost inom en annan avdelning inom Swerea IVF. De är precis den sortens arbetskamrater man önskar sig: Kloka, konstruktiva, produktiva och roliga att umgås med. Men det finns också många andra av den sorten vid Swerea IVF, och de många diskussioner och utbyten jag haft med mina kollegor har inspirerat och lärt mig mycket. Jens von Axelson, Lars Holmdahl och Clas Mellby har dessutom tagit sig tiden att ge värdefulla synpunkter på mitt manus. Anita Eknestedt och Astrid Hedenström har hjälpt mig till rätta med layout och annat.

Avhandlingsarbetet har givit mig mycket djupare och mer uthålliga kontakter med många inom universitetet. Först och främst måste jag nämna min ovärderlige handledare, Torbjörn Stjernberg vid Handelshögskolan. Jag kan inte nog uttrycka min beundran vare sig för hans skarpsinne eller för hans tålmod. Hur kul kan det vara att läsa detta manus för femtioelfte gången? Och nog har det varit lite skärpa i tonläget i våra diskussioner ibland, men det har alltid utmynnat i något riktigt bra – ett akademiskt utbyte när det fungerar som bäst. Alla vid Institutionen för arbetsvetenskap

har verkligen öppnat sina armar även för den främmande fågel jag är. Institutionen är en stimulerande och, i dess bästa bemärkelse, intellektuell miljö, där det är lika roligt vid fikabordet som vid seminarier och sakliga diskussioner. Särskild erkänsla förtjänar Jennie Haraldsson som två gånger tagit sig tiden att grundligt läsa mitt manus och ge mig synpunkter, som varit mycket initierade trots att detta inte är hennes område. Även många andra vid institutionen liksom Gill Widell vid Handelshögskolan inom GU har givit värdefulla synpunkter på mitt manus i olika stadier. Vid slutseminariet genomförde Jan Forslin vid KTH en mycket uppskattad opposition. Jag har också inhämtat värdefull kunskap från Psykologiska institutionen inom GU där bland annat Ingela Thylefors och Jan Johansson Hanse frikostigt har delat med sig.

Den engelska resumén har språkgranskats och förbättrats av Rachel Annand vid Keele University. Hon lyckades pressa in detta arbete parallellt med ideellt arbete som valfunktionär vid det engelska parlamentsvalet.

Men det finns särskilt några nyckelpersoner utan vars uppoffring detta absolut inte varit möjligt, nämligen min familj: Maria, Moa, Leo och Ylva. Tyvärr har detta projekt inkräktat allt för mycket på en massa annat, ett pris som också de tvingats betala. Leo har dessutom ritat omslag, något som jag är mycket stolt över. Min kära hustru Maria har mer än någon annan givit mig mental stöttning och samtidigt stått ut med min mentala frånvaro. Och hon har korrekturläst, mycket självuppoffrande (vilket inte fråntar mig allt ansvar för kvarvarande fel).

Det finns inget sätt för mig att betala den tacksamhetsskuld jag har till alla dessa personer, och dessutom ännu fler som jag inte har utrymme att nämna var och en. Jag kan bara uttrycka min tillfredsställelse att jag fått chansen till ett stimulerande utbyte och att få del av deras olika bidrag. Det skulle glädja mig mycket om de i någon mån kan se avhandlingen också som sin.

Tack, alla!

Göteborg maj 2010

Richard Berglund

Innehåll

Om projektet: Människorna som "företagets viktigaste resurs"	1
Syften och forskningsfrågor	3
Mina utgångspunkter	4
Några centrala begrepp och hur de används i denna avhandling	6
Skrivkonventioner	8
Upplägg och metodik: En longitudinell fallstudie i tre företag	9
Interventionsprojektet <i>Smart Lean</i>	9
Arbets sättet och positioneringen inom aktionsforskningen	10
Arbetsgången	12
Metoder	13
Analys av data	23
Reflektion kring arbetets metodik	24
Projektföretagen: Tre företag med engagemang på agendan	27
Konkurrensutsatta företag i tillväxt	27
ArvinMeritor	30
Parker Hannifin	36
Westbaltic Components	39
Motiv till projektet: Är det lönsamt att medarbetarna engagerar sig?	43
Innebörd av engagemang och näraliggande begrepp	44
Arbetsorganisering direkt inriktad på engagemang	46
Engagemang gör att man trivs med arbetet – eller omvänt	47
Arbetsstillfredsställelse och prestation	48
Ökade prestationer till följd av engagemang och delaktighet?	49
Andra effekter av engagemang och delaktighet	50
Hinder för att få medarbetarnas engagemang	51
Slutsatser kring lönsamhet av engagemang	53

<i>Utgångspunkterna: Lean, arbetsorganisation och engagemang</i>	55
Grundläggande principer inom Lean	56
Utgångspunkter för Lean inom Scientific Management	59
Den skandinaviska traditionen och sociotekniken	60
Lean i relation till två tidigare tongivande skolbildningar	61
Kritik mot Lean	63
Ledning av förändring	66
Faktorer som antas ha betydelse för medarbetarnas engagemang	69
<i>Tema 1: Vision och strategi</i>	79
Formulering av visioner	81
Visionernas innebörd	84
Strategier	85
Diskussion om vision, strategi och engagemang	89
Slutsatser för detta tema	90
<i>Tema 2: Tilltro till människor</i>	91
Människosynen inom projektföretagen	92
Öppenhet	94
Statusskillnader	95
Diskussion om tilltro till människor och engagemang	98
Slutsatser för detta tema	99
<i>Tema 3: Ledningens aktiva medverkan</i>	101
Ledningens närvaro och synlighet	103
Uppmärksamhet och stöttning från ledningen	104
Att leva som man lär	105
Drivning från toppen eller från 'golvet'	106
Diskussion kring ledningens aktiva medverkan	107
Slutsatser för detta tema	107
<i>Tema 4: Långsiktigt tänkande</i>	109
En stabil handlingslinje för förändring	109
Uthållighet svårt i praktiken	112
Anställningstrygghet	114
Diskussion om långsiktigt tänkande och engagemang	117
Slutsatser för detta tema	118
<i>Tema 5: Individuell anpassning</i>	119
Krav på arbetssökande	120
Anställningsförfarande	123
Beroende av nyckelpersoner	124
Problem relaterade till individer och relationer	125
En gemensam värdegrund	126
Diskussion om betydelsen av den enskilda individen	128
Slutsatser för detta tema	129
<i>Tema 6: Ansvar och befogenheter i arbetslagen</i>	131
Krav-kontroll-modellen	132
Krav och kontroll vid projektföretagen	134
Ansvar för individer och arbetslag	135

Befogenheter för individer och arbetslag	136
Tillgång till hjälp och resurser	137
Diskussion om ansvar, befogenheter och engagemang	138
Slutsatser för detta tema	138
Tema 7: Möjlighet att påverka	141
Innebörd av påverkansmöjlighet och inflytande	141
Förbättringsarbete	144
Individens röst i arbetslaget	149
Arbetslagets röst i organisationen	150
Det fackliga inflytandet	151
Diskussion om möjlighet att påverka och engagemang	153
Slutsatser för detta tema	154
Tema 8: Utmaning	155
Stimulans genom utmaning	155
Mål	157
Mätning av prestanda	159
Uppföljning och feedback	161
Öppna frågor till arbetslaget	163
Diskussion om utmaning som stimulans för engagemang	163
Slutsatser för detta tema	164
Tema 9: Lärande	165
Lärandets roll i de tre projektföretagen	167
Individuell inläring med styrt kunskapsinnehåll – traditionell undervisning och träning	168
Gemensam inläring med styrt kunskapsinnehåll – arbetsrotation inom arbetslag, gruppträning etc	169
Individuell inläring utan styrt kunskapsinnehåll – nya arbetsuppgifter, individuell feedback etc	171
Gemensam inläring utan styrt kunskapsinnehåll – gruppens reflektion och experimenterande, studiebesök etc	173
Diskussion om lärande och engagemang	178
Slutsatser för detta tema	180
Tema 10: Del av vinsten	181
Forskning kring belöning för gjorda insatser	182
Bonus och resultatlön i projektets företag	184
Materiella ersättningar utöver lön	185
Bättre arbetssituation genom utveckling och förbättring	186
Diskussion om fördelning av vinster från medarbetares bidrag	189
Slutsatser för detta tema	190
Syntes: Temana i samspel	191
Sammanfattning av slutsatser i temakapitlen	191
Skillnader mellan de tre företagen	194
Ett komplicerat samspel	196
Perspektiv för helheten	197

Slutsatser och avslutande diskussion: Helheten viktigare än delarna – och det krävs uthållighet	203
De viktigaste lärdomarna	203
Reflektion kring forskningsfrågorna	205
Felkällor och alternativa tolkningsmöjligheter	209
Praktisk nytta av resultaten	210
Résumé in English: Commitment wanted – How three manufacturing companies seek their workers' contribution when implementing lean production	213
<i>Research question:</i> How do managers elicit commitment?	214
<i>Research layout and methodology:</i> A longitudinal study in three companies	214
<i>Management motives:</i> Is worker commitment profitable?	215
<i>Theme 1:</i> Vision and strategy	216
<i>Theme 2:</i> Mutual trust	216
<i>Theme 3:</i> Top management's active participation	217
<i>Theme 4:</i> Long-term thinking	218
<i>Theme 5:</i> Individual adaptation	219
<i>Theme 6:</i> Responsibility and authority in teams	220
<i>Theme 7:</i> Influence	220
<i>Theme 8:</i> Challenge	221
<i>Theme 9:</i> Learning	222
<i>Theme 10:</i> Sharing the benefits	223
<i>Synthesis:</i> The themes in synergy	224
<i>Concluding remarks:</i> It's about consistence and persistence.	227
Referenser	229

Förteckning över bilder

Bild	Sida
1 Svar på ett antal frågor med relevans för avhandlingens ämne enligt Arbetsmiljö..	2
2 Planeringen för arbetet i de tre projektföretagen.	13
3 En tidslinje som illustrerar datainsamlingen vid respektive företag.	14
4 Ändring av antalet anställda i de tre projektföretagen relativt 2001.	28
5 Omsättning (i miljoner kronor) per anställd i projektföretagen.	29
6 Utveckling av vinstmarginalen i projektföretagen.	29
7 ArvinMeritors Lindesbergfabrik.	30
8 Huvudprodukten från Lindesbergfabriken: En bakaxel till en lastbil.	31
9 Rakbanans layout.	32
10 Rakbanan november 2006/2007, sedd från höger enligt bild 9.	32
11 Utvecklingen av två viktiga nyckeltal vid ArvinMeritor.	33
12 Interiörbild från "Schmidgruppen" i början av 2010	35
13 Parkers fabrik i Trollhättan.	36
14 Parker tillverkar i Trollhättan hydrauliska pumpar och motorer.	36
15 Arbetsområdet för montering av lastvagnspumpar.	37
16 En del av arbetsområdet för gruppen Fasta Motorer vid Parker.	38
17 Några typiska produkter som tillverkas vid Westbaltic i Töcksfors.	39
18 Interiörer från excenteravdelningen.	40

19	Hängningsarbetsplatsen och lackeringsboxen vid lackguppen vid Westbaltic.	41
20	Den litteratur som behandlas i detta kapitel finns i överlappningsområdet...	43
21	Toyotas egen beskrivning av "The Toyota Way".	57
22	Likers beskrivning av Lean och Toyotas ledningssystem.	58
23	Avhandlingens modell med teman som undersöks med avseende på...	75
24	Illustration av hur en vision är tänkt att bidra till att förbättra företagets	80
25	Parkers i Trollhättan målbild för Lean,.	83
26	Gartners hypekurva.	111
27	Orderingång och sysselsättning i verkstadsindustrin.	116
28	Illustration av resultatet från en undersökning om hur nöjda ...	121
29	Förändrad utbildningsnivå i industriyrken.	122
30	Hino beskriver med denna bild tanken att en ledare bör utveckla ...	124
31	Krav-kontroll-diagram, som kan användas för att beskriva en arbetssituation ...	133
32	Skattning av läge i krav-kontrolldiagrammet för projektets sex pilotgrupper ...	134
33	En illustration av sambandet mellan engagemang och tidsåtgång ...	142
34	Åtgärdslista kopplad till ett arbetslags förbättringsarbete.	145
35	Antal registrerade förslag från medarbetarna som genomförts vid ArvinMeritor.	147
36	Månadsvis uppmätt besparingseffekt i förbättringsverksamheten vid Westbaltic.	148
37	Känslor förknippade med balansen mellan utmaning och förmåga.	156
38	Exempel på redovisning av mätdata på gruppavla.	160
39	En klassificering av lärande i en organisation.	167
40	PDCA-symboler, och markeringar med ungefärlig innebörd.	174
41	Grupptavlor med visualiserad information om utfall och.	175
42	Produktionsmöte i info-centret vid Parker.	176
43	Ett försök att illustrera företagets insatser inom de tio temana.	194
44	Ett exempel på en 'god' respektive 'ond' cirkel som indikerats i projektet.	195
45	En mer komplicerad modell av hur temafaktorerna påverkar.	197

Förteckning över tabeller

Tabell	Sida
1 Indikatorfrågor i WESTs psykosociala del.	17
2 Det intervjuunderlag som använts vid intervjuer.	19
3 Intervjuunderlag hösten 2009.	20
4 Några väsentliga faktorer som ändrats vid Rakbanan mellan analystillfällena.	34
5 Grundläggande principer i 1900-talets tre dominerande skolbildningar ...	62
6 Alternativa syner på förändringsledning enligt Palmer m fl.	67
7 Översiktlig koppling mellan avhandlingens teman och påverkande faktorer ...	76
8 Formuleringar av visioner eller fundamentala principer vid projektföretagen.	81
9 Faktorer som bedömdes väsentliga för framtida konkurrenskraft ...	85
10 Faktorer som bedömdes väsentliga för engagemanget i respektive företag ...	93
11 Några indikatorer som kan användas för att markera statusskillnader ...	97
12 Dunphys försök att beskriva när olika förändringsmodeller passar.	144
13 Exempel på lärandeaktiviteter i de tre projektföretagen.	168
14 Lawlers översikt av sambandet mellan former för och effekter av ersättningar.	184
15 Faktorer väsentliga för hälsa och välbefinnande som bedömdes finnas.	187
16 Sammanställning av de viktigaste slutsatserna från varje temakapitel.	192
17 Main conclusions from each theme.	224

Om projektet:

Människorna som "företagets viktigaste resurs"

Denna inledning söker beskriva idén bakom avhandlingen. Varför en avhandling om detta? Vilka frågor vill jag besvara? Vad har jag att bygga på? Och vem är jag att säga något om detta välundersökta fält? Några centrala begrepp definieras också.

"Det är vår engagerade personal som är vår styrka."

"Våra anställda ställer upp till hundra procent."

"Medarbetarna är inte vår viktigaste resurs – de **är** företaget."

"Utan allas bidrag hade vi aldrig kommit dit vi är."

"Tekniken är viktig, men det är människorna som gör skillnaden."

Det finns många sätt att uttrycka vikten av medarbetarnas insatser i en organisation. Citaten ovan är inte ordagranna, men speglar uttryck som jag ofta hört från chefer och ledningar i svenska företag. Det ordagranna uttrycket "personalen är vår viktigaste resurs" ger 34 000 träffar i Google.

Formuleringarna ovan skulle kunna uttrycka

- en beskrivning av hur man anser att det är
- en förklaring av de avsikter man har
- en önskan om hur det borde vara
- en anpassning till vad man tror lyssnaren vill höra.

Oavsett vad den här typen av yttranden egentligen uttrycker, visar deras blotta vanlighet att det finns en stark positiv inställning till att tillvarata medarbetares bidrag utöver det direkta utförandet av order: egna initiativ,

engagemang, kreativitet, extrainsatser, noggrannhet, samarbete, flexibilitet, "det lilla extra".

Samtidigt upplever fortfarande industriarbetare arbetet som mer enformigt och mindre utvecklande än andra. De är mindre nöjda med arbetet och anser sig ha lägre inflytande än genomsnittet på arbetsmarknaden, se bild 1.

Det pågår en mycket omfattande effektivisering i svensk tillverkningsindustri med en produktivitetsutveckling kring 6,5 % per år under perioden 1992–2007.¹ Inom industrin refereras till mycket stor del till *Lean* eller *Lean*

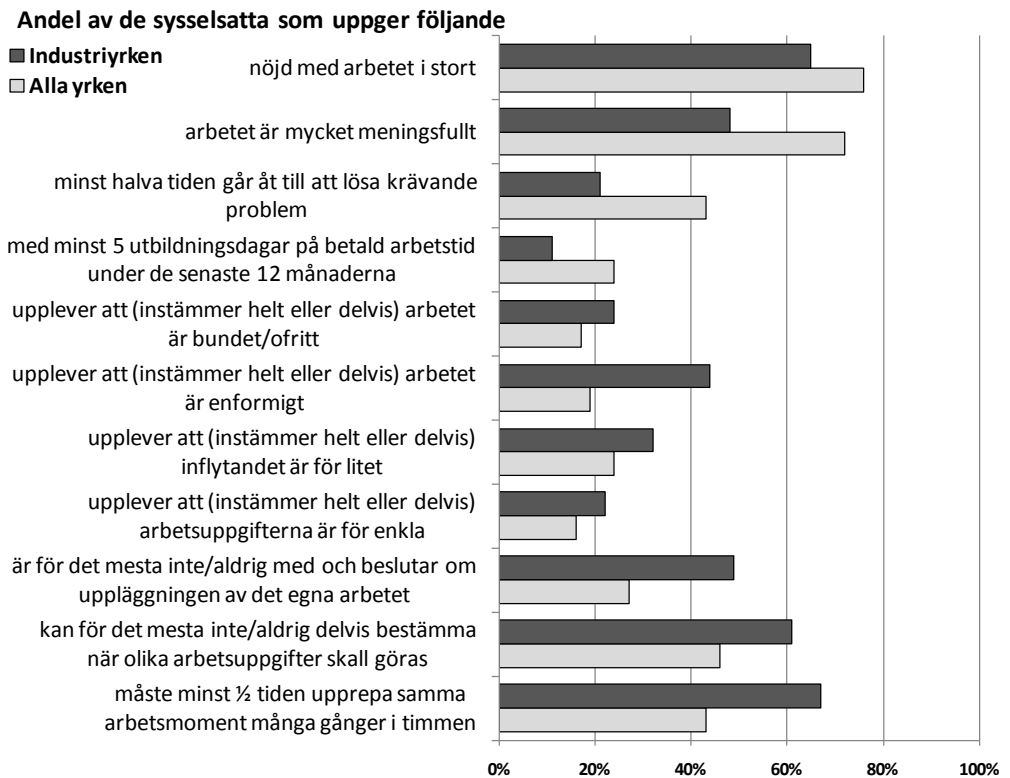


Bild 1 Svar på ett antal frågor med relevans för avhandlingens ämne enligt Arbetsmiljöundersökningen 2007. Data är stabila, inga markanta förändringar har inträffat mellan de senaste 10 årens undersökningar.²

¹ Som ökat förädlingsvärde i fast penningvärde per arbetad timme sedan 1990 beräknat från data enligt nationalräkenskaperna, SCB 2010. Produktivitetsutvecklingen har dock sjunkit till negativa värden under 2008 och 2009.

Production som grund för detta effektiviseringsarbete. Begreppet behandlas närmare i senare kapitel, sida 55 och framåt. Den retorik som används i samband med Lean betonar mycket starkt medarbetarnas medverkan, inte bara till att göra det direkta arbetet utan också till att utveckla och förbättra verksamheten. Fokus på medarbetarna, deras bidrag, förutsättningar och villkor har ökat, åtminstone i teorin. Uttrycket ”respekt för människor” används mycket ofta som en ledande princip i samband med Lean, men innebörden är oklar och ifrågasätts ofta.

Tre tillverkningsföretag som arbetar med effektivisering enligt vad de beskriver som Lean, och vars ledningar uttryckt starka avsikter för sina medarbetares medverkan, har följts under cirka fyra år. Företagen valdes ut i en förstudie 2004–2005.³ Den här avhandlingen söker beskriva och förklara hur företagen och deras ledningar därefter gått till väga för att omsätta dessa intentioner i praktiken.

Syften och forskningsfrågor

Avhandlingens syfte är att undersöka handlingslinjer i företag med följande huvudfråga:

Hur vill ledningen åstadkomma engagemang inom organisationen och hur agerar den för detta i praktiken?

Frågan ställs mot bakgrunden att man i de tre företag som studerats uttryckligen deklarerat att de arbetar med införande av Lean och att de baserar sin förändringsprocess till stor del på engagemang och medverkan från sina medarbetare. Ledningarna uttrycker att de önskar delaktighet, engagemang och bidrag till förbättring från alla i verksamheten. Huvudfrågan konkretiseras genom följande kompletterande frågor:

- Hur arbetar ledningen för att öka medarbetarnas vilja att bidra utöver sina direkta arbetsuppgifter?
- Hur söker man förbättra medarbetarnas förutsättningar att göra ett bra arbete, och bidra till ökad produktivitet, kvalitet eller leveransprecision?
- På vilket sätt gör tankesätten inom Lean en skillnad i strävan att åstadkomma engagemang?
- Hur väl lyckas företagen och ledningarna implementera sina avsikter?
- Vilka framgångsfaktorer och vilka hinder finns för försöken att skapa ökat engagemang från medarbetarna?

² Arbetsmiljöverket 2008.

³ Berglund 2006.

Avhandlingen bygger på ett underliggande utvecklings- och interventionsprojekt vars syfte har varit att ta fram råd och riktlinjer för förändringsledare, projektgrupper, ledningsfunktioner i och konsulter till tillverkande företag för att

- ge kunskap om hur Lean-konceptet kan utnyttjas för att, vid sidan av högre effektivitet, också skapa en god arbetssituation med större arbetsinnehåll, lärande, kreativitet, påverkansmöjlighet och variation
- visa på möjligheter att utnyttja den skandinaviska arbetstraditionen för att förstärka Lean och skapa konkurrensfördelar
- utveckla införandeprocessen för Lean med dess möjligheter och hot för arbetsmiljön
- ge motiv, stöd, metodik och verktyg att systematiskt bearbeta arbetsmiljöfrågor till förändringsagenter och projektgrupper, som arbetar med införande av Lean eller rationalisering i övrigt.

Mer om detta projekt i nästa kapitel, se sida 9.

Mina utgångspunkter

Här följer en mer personlig betraktelse kring vad som format mitt intresse för avhandlingens frågor. Jag vill ge läsaren en ärlig bild av den förförståelse jag hade när jag gick in i detta arbete. Rimligen har mina förhandsuppfattningar påverkat arbetet, även om jag mycket ansträngt mig att vara kritisk mot mina egna utgångspunkter och ha ett öppet sinne för andra perspektiv.

Under mer än 25 år har jag arbetat vid tillverkningsindustrins branschforskningsinstitut, Swerea IVF och dess föregångare, som projektledare, och även som gruppleadare, enhetschef, teknisk chef och vice VD. Mitt fokus har varierat en hel del, men hela tiden har arbetssituationen i produktionen varit ett huvudintresse. Jag har arbetat med projekt, konsultuppdrag eller rådgivning i uppemot tusen svenska företag och jag således viss erfarenhet av olika produktionsmiljöer. Ett antal förhållanden slår mig ständigt:

- Det finns en imponerande kompetens i de allra flesta företag. Man blir helt enkelt väldigt duktig på det man gör, om man gör det tillräckligt länge. Som utomstående expert kan man i bästa fall tillföra något litet guldkorn, men det är organisationen själv som har den väsentliga kunskapen och förmågan att utveckla sin verksamhet.
- Trots all teknik, all utbildning och all annan utveckling finns det fortfarande massor av arbeten, där man i praktiken endast använder händerna men inte hjärnan.

- Nästan alla människor i produktionen, även de som är satta på sådana tämligen enkla och repetitiva uppgifter, har mycket kloka synpunkter på verksamheten, och för den delen på mycket annat.
- När människor ges chansen att bidra med sådana synpunkter eller göra saker som innebär något 'extra' blir de oftast engagerade och gör mer än som förväntas.
- Endast en bråkdel av denna klokskap och detta potentiella engagemang efterfrågas i företagen och omvandlas alltså inte till förbättringar och utveckling i företaget. Vilket slöseri det är!

Trots att företag generellt tar tillvara medarbetarnas resurser dåligt, ser jag stora skillnader mellan företagen. Det finns arbetsplatser där människor känner sig sedda och betydelsefulla, där det finns en vänlig och stimulerande kommunikation, där man tycker det är roligt att arbeta. Mitt intryck, som inte är belagt genom någon statistik eller andra undersökningar, har varit att dessa företag är mer framgångsrika och att dess arbetstagare skapar betydligt större värde än i 'vanliga' företag. Jag skulle väldigt gärna vilja veta vad som skapar engagemang, och överhuvudtaget förstå sammanhanget bättre. Och varför gör inte alla företag på det här viset?

Som ingenjör har jag i mitt arbete ofta fokuserat på tekniska, 'hårda' förändringar, och jag upplever att det oftast är detta som efterfrågas inom företagen. Jag har, liksom mina motparter i företagen, ofta ägnat för lite uppmärksamhet åt de 'mjuka' frågorna, de människor som ska arbeta i systemen, vad som motiverar dem, hur arbetena i sig blir tillräckligt utvecklande och intressanta och hur människors potential kan tas till vara. Den här avhandlingen läggs fram inom en samhällsvetenskaplig disciplin och jag har i arbetet lagt mig vinn om att inhämta perspektiv från såväl ekonomisk, psykologisk, pedagogisk som historisk/arbetsvetenskaplig forskning. Att jag bekantat mig med sådana perspektiv betyder förstås inte mer än att jag har erhållit en liten skärv av all den djupa kunskap som finns att hämta inom dessa olika fält med koppling till mitt ämnesområde.

Samtidigt vill jag distansera mig något från den traditionella akademiska forskningen inom området, såväl den naturvetenskapligt som den samhällsvetenskapligt inspirerade. Den är enligt min uppfattning alltför ofta fokuserad på att undersöka 'hur det är', och investerar stora resurser på att säkerställa samband och se mönster. Det som till sist är intressant för praktikerna, de som ska ha nytta av forskningen är kanske mer 'vad vi kan göra', alltså nya idéer och handlingsvägar som ger önskade effekter. Som ett exempel kan nämnas den stora uppmärksamheten kring Lean: Forskningen undersöker mest hur Lean tillämpas och vilka effekter på produktivitet, utveckling, arbetsförhållanden etc som uppkommer eller kan förväntas. Men man kunde i stället undersöka hur konceptet kan användas för att nå det man vill, vilket är vad jag åtminstone försöker bidra till i det arbete som beskrivs här.

Några centrala begrepp och hur de används i denna avhandling

Engagemang

Det som undersöks i denna avhandling är företagens arbetssätt för att få sina medarbetare att bidra med mer än att bara utföra instruktioner, alltså utöver det arbete som är uttryckligen beordrat. Det kan till exempel handla om

- extra insatser
- anpassning av det egna arbetet efter behov
- hjälp till andra
- uppmärksammande av problem och brister
- egna initiativ
- förbättring av arbetssätt, utrustning, produkter etc
- respons på idéer och förslag
- eget lärande.

I det följande används begreppet *engagemang* för att beskriva viljan att ge denna typ av bidrag. Naturligtvis kan det finnas engagemang av andra slag hos individer, till exempel för egen ekonomisk framgång eller för aktiviteter utanför arbetet som politik, religion etc. Här används dock begreppet engagemang för att beskriva viljan att agera för vad man anser vara organisationens gemensamma bästa, vilket dock inte nödvändigtvis är det samma som ledningen anser.

Motivation och engagemang (för organisationen eller syftet med arbetet) är begrepp som beskriver drivkrafter för medverkan i den här meningen, på engelska *motivation*, *commitment* eller *engagement*. Det är inte säkert att vilja resulterar i handling, det kan bero på yttre förutsättningar. Engagemang handlar primärt om inställning, inte agerande. Eftersom handlingen är det som ger resultat och är till nytta för organisationen ska engagemang ses som något nödvändigt men inte tillräckligt för att nå de effekter som eftersträvas.

En något mer utförlig diskussion kring begreppet engagemang finns på sida 44.

Medverkan och delaktighet

Medverkan och delaktighet uttrycker deltagande i organisationens besluts- och förändringsprocesser. Det går att tänka sig medverkan och delaktighet som något passivt, att ta del av information och acceptera uppställda mål, men här menas en mer aktiv hållning. Medverkan och delaktighet som begrepp innefattar alltså aktiv handling och kan ses som det synliga uttrycket för engagemang. Andra begrepp som används i litteratur är

involvering eller uppslutning⁴ (kring företagets mål eller förändringsinsatser). Engelska begrepp är bland annat *participation* och *involvement*. Medarbetarskap⁵, *citizenship* eller *followership*⁶, är mer normativa begrepp som sluter an till engagemang.

Medarbetare

Efter noggrant övervägande används begreppet medarbetare som beteckning för anställda utan chefsfunktion. Begreppet är det som oftast används inom företag och organisationer. Medarbetarbegreppet är dock av relativt sent datum och myntades för att markera en minskad skillnad mellan olika anställda, men har fått en bredare syftning och föredras i företag. Prefixet ”med-” används för att signalera att anställda och arbetsgivarföreträdare har alltmer gemensamt med varandra.⁷ Att så verkligen är fallet är dock långt ifrån klarlagt, och inget som behandlas i denna avhandling. Här väljs begreppet bara som en anpassning till gängse språkbruk i företagen.

Alternativa begrepp är anställda eller personal, som dock bägge inkluderar även chefer och ledning, och där åtminstone personal har en gammaldags klang. ”Anställda utan chefsroll” och ”produktionspersonal” är väl klumpiga som begrepp och inte alltid helt korrekta. Ibland används dock de smalare begreppen operatör eller montör.

Ledning och chef

Med ledning menas här högre chefer och nyckelpersoner som har avgörande beslutsrätt och kan påverka inriktning och övergripande ärenden i fabriken. Ledningen är alltså en inte helt väldefinierad grupp utan begreppet används snarare för det samlade uttrycket för företagets övergripande styrning. I avhandlingen har i de flesta fall antingen VD, plats-/fabrikschef eller produktionschef fått representera ledningens ståndpunkt, men även information från andra personer som tillhör ledningsgruppen, eller som agerar på ledningsmandat i policyfrågor, har vägts in.

Chef används som beteckning för den som har underställd personal.

Åstadkomma eller skapa [engagemang]

Ordet ”åstadkomma” i forskningsfrågan ovan och i den följande texten är inte problemfri. Det är inte givet att någon kan åstadkomma eller skapa

⁴ Ekman Philips 1990.

⁵ Hällsten och Tengblad 2006.

⁶ Kelley 1992.

⁷ Docherty och Huzzard 2003.

engagemang hos andra i betydelsen "konstruera", "bygga" eller "uppfinna". Är det inte snarast den person som engagerar sig som skapar engagemanget?

Med orden åstadkomma och skapa menas här att ge förutsättningar inom ramen för det påverkbara. Det betyder att leda, organisera, lära ut, uppmuntra eller driva på för att en situation ska uppstå där medarbetare väljer att engagera sig.

Lean och Toyotas produktionssystem

Lean eller *Lean Production* har en central betydelse i företagens förändringsarbete och behandlas närmare i ett senare kapitel, sida 55. Här ska bara klargöras att Lean inte är något exakt begrepp och att det finns betydande tolkningsmöjligheter. Lean används för att beteckna de principer som inspirerats av Toyota och som lanseras på bred front i industrin i Sverige och de flesta andra industriländer. Ibland talas om Toyotas produktionssystem eller TPS snarare än Lean, men här används begreppen synonymt, något som definitivt tål att diskuteras, liksom vilken den egentliga innebörden av Lean egentligen är. Detta går dock utanför ramen för denna avhandling, eftersom Lean här bara utgör en bakgrund till strävan att öka medverkan från medarbetare.

Skrivkonventioner

Avhandlingen är skriven på svenska, eftersom de tänkbara användarna av resultaten är uteslutande svenskspråkiga och nyanserna blir rikare hos både författare och läsare när resonemangen förs på modersmål.⁸ Begrepp och bilder har översatts så långt möjligt. För att undvika feltolkning av begrepp som används i tidigare forskning har vid behov också det engelska originalbegreppet givits. Engelska ord skrivs med kursiv stil.

Begrepp och formuleringar på svenska som hämtats från annan litteratur omges med vanliga citattecken (") när de diskuteras. Direkta citat från intervjuer och annan datainsamling ges med kursiv stil och citattecken ("). Öprecisa ordvändningar, till exempel från dagligt talspråk, används ibland för att fånga upp nyanser och associationer och omges då med enkla citattecken (').

Betonade ord och ord av rubrikkaraktär inne i stycken skrivs feta.

Alla referenser ges i fotnoter, ibland med kommentarer. För att begränsa fotnoterna ges dessa i de flesta fall endast till hela stycken, inte till varje enskildhet inom styckena, och i stället ges vid behov en förklaring i fotnoten.

⁸ En debatt kring detta har pågått, och till exempel har Svenska Akademiens ständige sekreterare betonat vikten av insiktsfulla resonemang på modersmålet inom forskningen, se Isaksson 2006.

Upplägg och metodik:

En longitudinell fallstudie i tre företag

**Avhandlingens empiri består av intervjuer, observationer och annan datainsamling från tre företag som deltagit i det projektet *Smart Lean* vid Swerea IVF. Projektet har inter-
venerat i företagen och här diskuteras positionering inom
aktionsforskning samt projektets datainsamling och analys.**

Interventionsprojektet *Smart Lean*

Data och annan empiri till denna avhandling kommer från ett fyraårigt utvecklingsprojekt vid branschinstitutet Swerea IVF med författaren som projektledare och huvudutförare. Ytterligare två personer vid Swerea IVF har medverkat under delar av projekttiden, Mats Karling och Cecilia Ramberg. Projektet har finansierats i två omgångar av AFA Försäkringar som är LOs, PTKs och Svenskt Näringslivs gemensamma försäkringsbolag. Projektet har haft en styrgrupp med representanter från IF Metall, Unionen och Teknikföretagen samt från de tre medverkande företagen. Själva avhandlingsarbetet har delvis finansierats genom fakultetsmedel vid Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

Projektet har under perioden april 2006 till september 2009 följt tre företag:

- ArvinMeritors fabrik i Lindesberg
- Parker Hannifins fabrik i Trollhättan
- Westbaltic Components i Töcksfors, tidigare Lars Höglund AB.

Innan huvudprojektet startade genomfördes 2005 en intervjuundersökning bland företag som, efter vad Swerea IVF kände till, hade arbetat med effektiviseringsarbete under några år och influerats av principer som kopplas till Lean. Bland dessa företag valdes tre vars ledningar i intervjuer och vid besök uttalat och troliggjort att de såg engagemang hos medarbetarna som centralt element för förändringsarbete. Dessa tre företag är alltså **inte** representativa för någon större grupp utan selekterade i två steg först för att arbeta med effektivisering kopplat till Lean-principer och sedan för att betrakta medarbetarnas engagemang som centralt i detta arbete.

Arbetsättet och positioneringen inom aktionsforskningen

Utvecklingsprojektet har medvetet och tydligt intervenerat i företagen. De viktigaste interventionskanalerna har varit dialoger med nyckelpersoner, seminarier med ledningsgrupperna samt underhandsrapporter som tillställts företagen. I rapporterna och vid seminarierna har resultat från observationer från respektive företag och kunskaper från Swerea IVF och andra företag förmedlats. Diskussioner om handlingslinjer och aktiviteter har genomförts och ställningstaganden från ledningen eftersträvats. Syftet har varit att stärka ambitionen och i någon mån också redskapen för att skapa engagemang och öka medverkan från medarbetarna. Projektet kan alltså beskrivas som interventions-, aktions- eller interaktiv forskning.⁹

En fallstudie med tre företag som inte ens är slumpmässigt valda ger ingen möjlighet till generaliseringar av typen ”X medför Y”, ”orsaken till Y är X” eller ”om X så Y”. Det går således inte att med säkerhet bevisa att de olika insatser och aktiviteter som genomförts vid de här företagen verkligen i sig ger de effekter som eftersträvats. Det finns osäkerheter om effekterna redan i de tre studerade företagen, och osäkerheten ökar om man söker generalisera och överföra till andra situationer och företag. Det är alltså upp till läsaren att bedöma om de lärdomar som gjorts är tillämpliga i de situationer hon intresserar sig för, och för detta sammanväger hon dessa lärdomar med sina tidigare kunskaper och erfarenheter.

Vid sidan om dessa allmänna osäkerheter med denna typ av studie bör ett antal särskilda risker för feltolkning lyftas fram:

- Möjliga orsakssammanhang kan övertolkas. Eftersom människan ständigt söker förklara det hon ser, är det möjligt att såväl forskare som respondenter i intervjuer fastnar för skenbara samband av till exempel händelser som observeras i tidsmässig följd. Det kan vara slumpmässiga händelser (det finns inte tillräcklig underlag för att statistiskt räkna på konfidens) eller det kan finnas underliggande gemensamma orsaker.

⁹ Svensson 2002, Johannisson et al. 2008.

- Forskare och studieobjekt (människorna i företagen) bygger upp en vänskapsrelation vilket kan försvåra en kritisk granskning. Omedvetet kan ofördelaktiga data filtreras och fördelaktiga förstärkas och tolkningarna 'förbättras'.
- Studieobjekt påverkas genom forskarnas närvaro. Detta sker alltid i interventionsstudier, men i denna studie har samverkan varit ganska långvarig och interventionen från början avsedd. Det är alltså svårt att veta vad som utfallet blivit om projektet inte genomförts.
- Förförståelsen hos forskaren styr urval, frågor, observationer, slutsatser etc. Risken är att man bekräftar det man från början trodde. Denna risk finns i all forskning, men med en kvalitativ studie och de fria metoder som använts för att få en rikhaltig bild är risken större.

Jag har varit medveten om dessa risker i projektet och sökt vinnlägga mig om att de inte ska slå igenom, men riskerna kan inte elimineras helt och har med säkerhet påverkat resultat och tolkningar i någon utsträckning.

Johansson beskriver tre typer av forskarroller vid aktionsforskning: insiderforskaren, den iscensättande forskaren respektive följeforskaren.¹⁰ Insiderforskning, där studieobjektet är den egna organisationen, har aldrig varit aktuellt här. Däremot kan man säga att projektet forskarroll har utvecklat från iscensättande mot följeforskande.

Johansson tar upp de två motsatsparen närhet–distans och konsensus–dissensus, det vill säga samsyn–konflikt. Dessa två motsatspar är relevanta för all aktionsforskning och en diskussion av dem i detta projekt följer här.

Närhet eller distans

Jag har varit en utomstående besökare i alla de undersökta företagen och rest till dem för interaktion och datainsamling högst tre dagar i sträck och med relativt långa mellanrum. Det finns alltså en fysisk och organisatorisk distans.

Som verksam sedan lång tid på ett industriforskningsinstitut, se sida 4, har jag en stor förståelse för de miljöer och de villkor som studerats och en begreppsapparat anpassad till miljön. Avsikten har varit att 'komma under skinnet' på företagen genom att utnyttja denna mentala närhet.

Successivt har också den sociala distansen minskat, i och med att projektets löptid på fyra år medfört allt bättre personliga relationer. Detta kan gå ut över det kritiska perspektivet och möjligheten att reflektera på ett helt oberoende sätt. Motmedel mot denna form av 'blindhet' är medvetenhet om dess existens och exponering av iakttagelser och resonemang med utomstående men initierade personer.

¹⁰ Johansson 2008.

Samsyn eller konflikt

Den konsultroll jag, och det institut jag arbetar för, ofta har gör att jag i hög grad är inställd på en pragmatisk samsyn där konflikter hålls på en låg nivå och löses på ett godtagbart sätt. Samtidigt ligger det i konsultrollen att hitta avvikelser och problem, punkter för rekommendationer och åtgärder. Projektet vilar också på ett antagande att det finns betydligt mer att göra i fråga om projektets syfte, ökat engagemang och bättre arbetssituation. Man kan säga att arbetssättet också i detta projekt syftat till att hitta förbättringspunkter på en 'lagom' nivå, det vill säga en nivå som med rimlig sannolikhet bör kunna bearbetas i företagen.

I samband med detta projekt har jag under tre år och till 33 % varit knuten till Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Institutionen är samhällsvetenskaplig och litteratur, seminarier och dialoger i denna miljö har tillfört nya perspektiv, inte minst kring strukturer, konfliktperspektiv och maktförhållanden.

Samsyn med ledningsfunktionerna är eftersträvansvärd i ett projekt som detta, där påverkan och förändring genom ledningen eftersträvas. Konfliktperspektivet har ändå kunnat fångas på en rimlig nivå genom omfattande intervjuer och observationer bland medarbetare och deras fackliga företrädare samt genom stora ansträngningar för kritisk reflektion.

De viktigaste faktorerna för att hålla en rimlig balans mellan ett samsyns- och konfliktperspektiv är dock dels en personlig integritet och tidigare egna erfarenheter som erbjuder relevanta referenser, dels ett stort kontaktnät med personer som har skilda perspektiv. Det överlättes till läsaren att avgöra hur väl denna balans har upprätthållits.

Arbetsgången

Arbetet har sökt följa en årscykel vid varje företag enligt bild 2. En lång rad omständigheter inom de olika företagen har dock återkommande tvingat fram avsteg från denna plan, och särskilt förseningar mellan de olika stegen var vanliga.

Den ursprungliga avsikten i utvecklingsprojektet var att påverka utvecklingen i företagen i betydligt högre grad än vad som faktiskt kom att bli fallet. Ett antal omständigheter bidrog till detta:

- Projektbudgeten för andra halvan av projektet krympte jämfört med den ursprungliga planeringen, vilket väsentligt minskade projektets närvaro i företagen. Från början planerades cykeln i bild 2 som en halvårscykel och med mer aktivitet i varje steg.

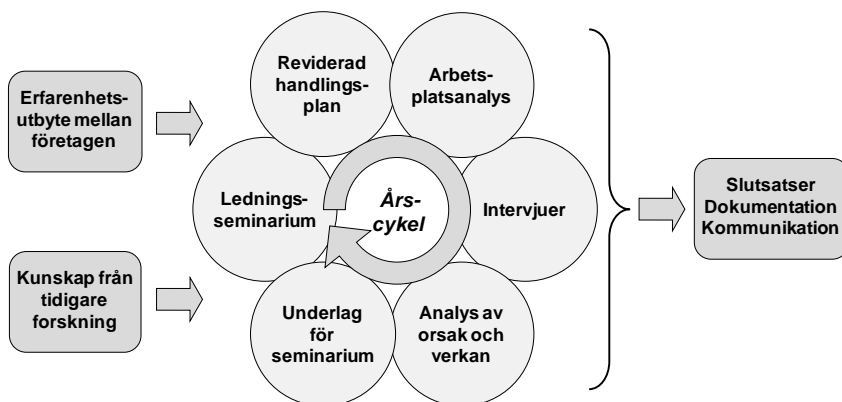


Bild 2 Planeringen för arbetet i de tre projektföretagen.

- Ett stort antal händelser som inte förutsågs från början minskade åtkomsten till tongivande personer i företagen vid avsedda tider. Det handlar om dramatiska produktionsökningar (i början av projektet), dramatisk konjunkturnedgång med uppsägningar (i slutet), ledarskiftet, organisationsändringar, koncerndirektiv, externa konsulter inflytande och mycket mer. Trots erfarenheter sedan tidigare förändringsprojekt underskattades dynamiken således, och detta är också en av lärdomarna från projektet.
- I projektet hade vi till en början en alltför stor tilltro till möjligheten att påverka genom att tillföra kunskap och idéer via ledning och nyckelpersoner. En ytterligare lärdom i projektet blev att förändringsprocesserna är betydligt mer komplicerade än så, och kräver långt och ut hålligt agerande från personer som är ständigt närvarande och har hög integritet i organisationen. Projektets påverkan är bara en liten del av alla de drivkrafter som dessa personer agerar utifrån.

Metoder

Datainsamling har gjorts med flera olika metoder under en lång tid. Förutom den egentliga projektiden februari 2006–september 2009 finns också vissa data från ett förprojekt 2004–2005. Bild 3 illustrerar datainsamlingen under projektiden. Avsikten har varit att följa utvecklingen under tillräckligt lång tid för att se verkan av de organisatoriska och sociala processer som har varit projektets fokus.

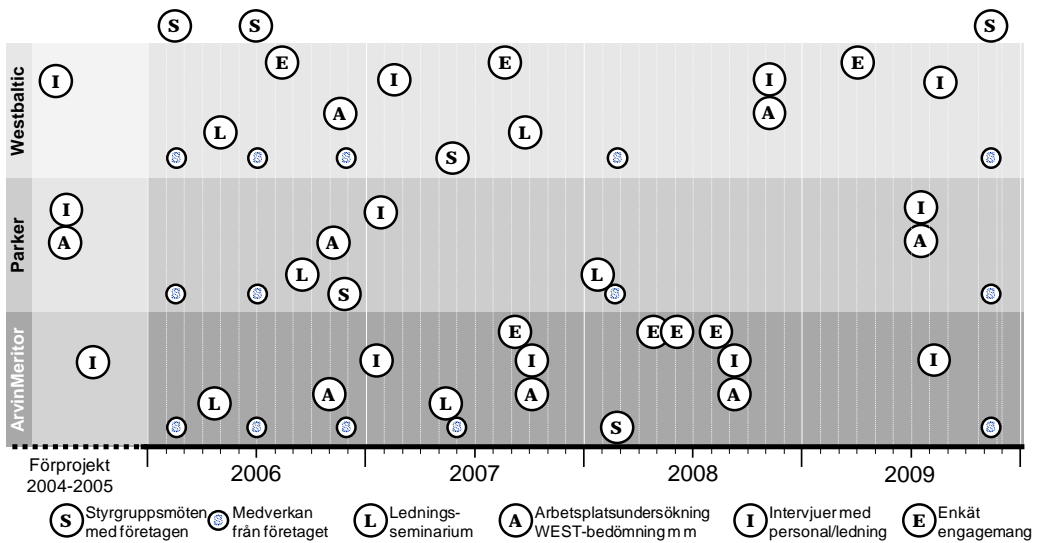


Bild 3 En tidslinje som illustrerar datainsamlingen vid respektive företag.

Ledningsseminarier och handlingsplaner i ledningarna

Två ledningsseminarier har genomförts i vardera företaget. Vid seminarierna har två personer från Swerea IVF medverkat som seminarieledare och bidragsgivare, men upplägget har varit sådant att deltagarna i ledningsgrupperna har bidragit mycket aktivt i diskussioner. I en del fall har ledningsgrupperna förstärkts med projektgrupper och fackliga representanter.

Seminarium 1 inleddes med presentationer av projektet och dess frågeställningar, samt en viss bakgrundskunskap. Alla medlemmar i grupperna fick individuellt genomföra en bedömning på en skala 0-10 av nuläget med avseende på dels enligt de 14 principer som använts för att beskriva Lean¹¹, dels fem principer som beskriver en god arbetsmiljö. De fick också deklarerat sin egen ambition för de närmaste åren samt ange vad de trodde att företaget faktiskt skulle uppnå. Denna självutvärdering sammanställdes och presenterades för gruppen, som fick diskutera inbördes skillnader, gemensam målbild och hinder på vägen. Därefter genomfördes en brainstorming för att hitta aktiviteter som leder mot målbilden, och

¹¹ De principer som används av Liker 2004, se s 57 för en närmare beskrivning.

dessa idéer prioriterades så småningom i flera steg ned till en greppbar handlingsplan.

Seminarium 2 startade med en uppföljning av händelser och projektets observationer under det gångna året. Grupperna fick karaktärisera sin situation med avseende på engagemang och dess effekter för företaget (konkurrenskraften) och medarbetarna (hälsa och välbefinnande). De fick också söka karaktärisera ett framtida läge, så som de bedömde att det borde bli. Därefter fick grupperna göra en bedömning med WEST (se nedan) av hur den psykosociala arbetsmiljön är och kommer att bli. Slutligen kristalliserades ett antal åtgärds punkter ut.

Arbetsplatsanalyser

Pilotgrupperna vid respektive företag har analyserats på plats i fabrikerna med följande metoder:

- **WEST** – Work Environment Screening Tool, som är ett bedömningsverktyg utvecklat vid Swerea IVF¹², har använts för att bedöma den psykosociala arbetsmiljön.
- Skattning av överensstämmelse med Likers **14 principer för Lean** (se bild 22 på sida 58). Samma formulär som ledningsgrupperna använde i seminarium 1 har använts av projektet för att bedöma i vilken omfattning Lean tillämpas i praktiken i pilotgrupperna.
- Data om sjukskrivningar, personalomsättning, produktivitet mm har hämtats från **företagens egen data**. Eftersom data kan samlas på olika sätt, med olika tidsintervall etc finns ingen överensstämmelse mellan företagen. Däremot bedöms jämförbarheten över tid inom samma företag i de flesta fall vara god.
- **Observationer** och direkt kommunikation på arbetsplatsen kompletterar bilden och vilar på utförarnas erfarenheter från andra industriarbetsplatser.

¹² Karling och Brohammer 2002.

WEST

Endast den psykosociala delen av WEST-metoden har använts i projektet. Metoden i sin helhet kan beskrivas som en hybrid mellan intervjuer, mätningar och arbetsplatsgenomgång med checklista. Följande sex arbetsmiljöfaktorer behandlas i metoden som helhet (endast vissa nyckelreferenser till underlag ges här): Olycksrisker¹³, ergonomisk arbetsbelastning¹⁴, psykologiska/sociala faktorer¹⁵, buller och vibrationer¹⁶, kemiska faktorer¹⁷, samt allmän fysisk miljö, en bedömning av kringfaktorer som lokaler, friskvårdsarbete etc.

Metoden är till stor del utvecklad empiriskt och används praktiskt av företaget. Validering gjordes vid metodutvecklingen genom parallell och oberoende bedömning med delinstrumenten av olika experter, vilket gav god inbördes överensstämmelse.¹⁸

I det här projektet har endast den psykosociala delen använts, eftersom det är denna del av arbetsmiljön som kopplar till projektets huvudfokus: engagemang, organisation och produktivitet. Denna del av metoden bygger på en skattning på en skala 1-5 (även halvsteg är möjliga) av 8-10 indikatorfrågor för vardera krav, kontroll och modifierande faktorer (stöd och belöning). Indikatorerna är hämtade från Karases och Siegrists modeller, se tabell 1.¹⁹

De modifierande faktorerna används i en formel som baseras på Karases data för att räkna fram hur krav och kontroll uppfattas med hänsyn till upplevt stöd och belöning: Kraven uppfattas som lägre och kontrollen som högre om det finns ett bra stöd från organisation och arbetskamrater. Resultaten före och efter hänsyn till modifierande faktorer kan redovisas i ett krav-kontroll-diagram, se bild 31 på sida 133.

¹³ Baserade på etablerade riskbedömningsmetoder, bland annat BSI 1996, och arbetsolycksfallsstatistik i svensk tillverkningsindustri för vardera av de klasser som används i ISA, informationssystemet för arbetsskador.

¹⁴ Baserad på arbetsställningar, krafter och frekvenser enligt den så kallade kubmodellen (Kadefors 1997, Waters m fl 1994) kompletterad med ett antal påverkande parametrar.

¹⁵ Baserat på modellerna för krav-kontroll-stöd- (*demand-control-support*, Karasek och Theorell 1990) och insats-belöning-obalans (*effort-reward-imbalance*, Siegrist 1996) samt rapporterad arbetssjukdomsstatistik i Sverige.

¹⁶ Baserat på de väletablerade dos-responssamband som internationell bullerstandard bygger på och motsvarande för vibrationer, ISO 1999.

¹⁷ Baseras på riskklassificering av använda kemikalier, i huvudsak enligt den engelska modellen, COSHH 2000.

¹⁸ Karling och Brohammer 2002.

¹⁹ Frågorna anpassades i metodutvecklingen av WEST till ett flertal varianter av de ursprungliga frågebatterierna med hänsyn till svagheter och problem som påpekats i tidigare utvecklingsinsatser. En översikt kring mätmetoder finns i Wikman 1999. Valideringsinsatser etc för det valda frågebatteriet redovisas i Karling och Brohammer 2002.

Tabell 1 Indikatorfrågor i WESTs psykosociala del. Läget bedöms enligt en skala 1-5 av en arbetsmiljöexpert efter vissa riktlinjer och medelvärden bildas för Krav, Kontroll respektive Modifierande faktorer.

Krav	Kontroll	Modifierande faktorer (stöd, belöning)
<ul style="list-style-type: none"> • Hur hög är arbetsbelastningen normalt? • Hur är arbetsbelastningen på längre sikt? • Innebär arbetet ibland så mycket att göra att man tvingas dra in på luncher, arbeta över eller ta med jobb hem? • Kräver arbetet stor uppmärksamhet och koncentration? • Vilka skulle de ekonomiska riskerna kunna bli av misstag i arbetet? • Vilka skulle följderna för andra människor kunna bli av misstag i arbetet? • Förekommer det motstridiga eller oförenliga krav i arbetet? • Förekommer det störande, icke önskvärda, moment som kräver att personalen avbryter sina arbetsuppgifter och måste ta itu med dem senare; sådant som inte är möjligt att förutse eller planera? • Är arbetet mycket hektiskt och stressigt? • Förekommer det att arbetet innebär att man måste slå av på takten för att vänta på att arbetskamrater eller andra avdelningar ska bli klara med sina uppgifter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Innebär arbetet att man får möjlighet att lära sig nya saker? • Innebär arbetet arbetsuppgifter som är svåra och kräver skicklighet? • Ger arbetet möjlighet att utnyttja påhittighet och kreativitet? • Innebär arbetet att man gör samma sak, om och om igen? • Är arbetet sådant att individen har frihet att själv bestämma hur det ska utföras? • Är arbetet sådant att individen har frihet att själv bestämma vad som ska göras? • Är arbetet sådant att individen har mycket att säga till om vad gäller det som händer på arbetet? • Ger arbetet möjlighet för individen att utveckla sin egen förmåga? 	<ul style="list-style-type: none"> • I vilken utsträckning förekommer det att den närmaste chefen visar att han/hon bryr sig om dem som arbetar under honom/henne? • Hur många ges normalt tillfälle att vara med och påverka besluten? • Kan närmaste chefen stå emot olika särintressen i gruppen, till exempel så att arbetsuppgifter fördelas på ett rättvist sätt? • Om arbetsuppgifterna är svåra eller arbetet på annat sätt innebär svår-bemästrade situationer, finns det då möjlighet att få hjälp av närmaste chef för att få jobbet gjort? • Är närmaste chefen bra på att få folk att samarbeta? • Kan man som enskild individ kan vara trygg i att det finns andra i gruppen som skulle kunna utföra ens arbetsuppgifter vid behov? • Hur är de personliga relationerna i den bedömda gruppen? • Om arbetsuppgifterna är svåra eller arbetet på annat sätt innebär svår-bemästrade situationer, finns det då möjlighet att få hjälp av arbetskamraterna för att få jobbet gjort? • Är lön och andra ersättningar för den undersökta gruppen rimliga med hänsyn till gruppens bakgrund, utbildning, erfarenhet och kompetens, den ansträngning de lägger ned på att utföra sina arbetsuppgifter samt i relation till lönen för motsvarande arbete inom pendelavstånd? • Finns det risk för neddragningar eller andra förändringar som kan ge oönskade förändringar av arbets-situationen för den bedömda gruppen?

Intervjuer

Intervjuer med produktionspersonal, första linjens chefer, fackliga företrädare och personer ur ledningarna har varit semistrukturerade. Intervjuerna genomfördes vid flera tillfällen under projektet, se bild 3. Där respondenterna och omständigheter så tillåtit har intervjuerna spelats in, och omkring hundra timmars inspelad tid har bearbetats. Totalt har ett hundratal intervjuer genomförts utöver de som kopplas till WEST (se ovan). Dessutom har ett mycket stort antal mer informella samtal genomförts, varav en del har dokumenterats genom minnesanteckningar.

Tre olika intervjuunderlag har använts, i olika skeden av projektet. De har börjat med en eller ett par öppna frågor, varpå mer specifika frågor har följt. Följdfrågor och diskussionslika samtal har tillåtits, eftersom betoningen legat på kvalitativ förståelse, snarare än kvantitativ information. Intervjuerna kan alltså beskrivas som semistrukturerade. De har tagit mellan en halv och en och en halv timma. Vid intervjuer i produktionsgrupperna har vid varje tillfälle 2–4 personer från varje grupp intervjuats, inte samma personer mellan tillfällena.

Intervjuunderlagen redovisas i tabell 2 och tabell 3. Intervjuer med personer ur ledningen och med andra nyckelpersoner, som inte tillhör den personalgrupp vars arbetssituation stått i fokus, har till en del kompletterats med underlag som tagits fram för varje enskild intervjusituation.

Intervjuerna har analyserats i flera steg. I början av projektet gjordes öppna och översiktliga kodningar för att generera tentativa slutsatser som presenterades för företagen i presentationer, seminarier och underhandsrapporter. Slutsatserna från dessa analyser användes som diskussionsunderlag inom forskargrupp, styrgrupp och i företagets ledningar. Underlag för senare intervjuer utvecklades ur dessa diskussioner.

I slutet av projektet hade de tio teman som avhandlingen är uppbyggd kring etablerats. Intervjumaterialet analyserades då på nytt baserat på dessa tio teman och de faktorer som identifierats under varje tema.

I den följande texten inkluderas ett stort antal citat. Dessa är återgivna i stort sett ordagrant, men talspråkets utfyllnadsord, som liksom, då och va', har utelämnats om inte det medfört någon betydelseförskjutning och uppenbara språkfel har rättats. Avsikten har varit att de nedtecknade formuleringarna ska ge en rättvisande bild av det muntliga uttrycket.

Tabell 2 Det intervjuunderlag som använts vid intervjuer med produktionens medarbetare i projektet. Underlaget ger inte ordagranna frågor utan checkpunkter för frågor och följdfrågor.

Vintern och hösten 2007	Hösten 2008	Hösten 2009
<ul style="list-style-type: none"> • Hur är din arbetssituation? (<i>Öppen fråga</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuläge ○ Förändring (senaste tre åren) ○ Orsaker ○ Önskemål • Vad i jobbet är roligt respektive tråkigt? • Vad är meningsfullt? • Engagemang (<i>Eget engagemang samt orsaker och trender</i>) • Din syn på förändringar (<i>Vem driver förändringar?</i>) • Arbetsbelastning (<i>Intensitet och ansvar</i>) • Variation • Utveckling och lärande • Arbetsmiljö (<i>Arbetsställningar/ lyft, buller, olycksrisiker etc</i>) • Långsiktighet (<i>Hur visar företaget sådan?</i>) • Information (<i>Visualisering, kunskap om läget i fabriken</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beskriv strategin för produktionsutvecklingen. Vilken är den viktigaste handlingslinjen? • Vilka är målen? Går det att precisera kvantitativt? • Hur går det? Uppnås målen? Vilka andra effekter kan noteras? • Hur har strategin och dess genomförande ändrats över tid? Varför? • Till vilken del är strategin uttryck för fabriksledningens strävan respektive koncernledningens? Något som skulle göras annorlunda om fabriksledningen fick bestämma? Om du fick bestämma? • Vilken roll har personalen och personalengagemanget i utvecklingen? Vilken typ av förändringar initieras av ledning, produktionsteknik respektive arbetsgrupperna? Exemplifiera! • Hur är acceptansen för förändringarna? Hur har denna ändrats över tid? • Hur är personalens arbetssituation enligt din uppfattning? Hur har den ändrats de senaste åren? 	<p>Ditt engagemang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Är ditt arbete roligt? • Är ditt arbete viktigt, meningsfullt? • Skulle du göra en extra insats om det behövs? • Vill du bidra till att arbetet görs på ett allt bättre sätt? • Vad är det som gör att du går till jobbet? • Vad är det med den här arbetsplatsen som gör att du engagerar dig? • Vad är det som gör att du inte engagerar dig? <p>Därutöver ställdes ett stort antal frågor baserade på de teman som etablerades i projektet, se tabell 3.</p>

Tabell 3 Intervjuunderlag hösten 2009, den del som baserades på de teman som etablerades och som denna avhandling byggs kring (teman justerades något efter intervjuerna). Med "du" menas produktionspersonalen, även då andra är tillfrågade.

Målbild och handlingslinje (vision och strategi)	<ul style="list-style-type: none"> • Vad är företagets vision (målbild)? Vad strävar företaget efter att nå? • Har alla samma bild av detta, tror du? • Hur arbetar företaget för att nå dit (handlingslinje/strategi)? • Förklarar målbilden på ett bra sätt? • Tycker du att den beskriver något som du skulle vilja uppnå? • Har den chans att bli verklighet?
Människosyn, öppenhet och status	<ul style="list-style-type: none"> • Är alla anställda respekterade? • Vilken acceptans finns för att människor är olika? • Hur stora är statuskillnaderna mellan anställda i olika positioner? • Är det lätt att prata med de man behöver, oavsett position? • Är det lätt att hitta information du är intresserad av inom företaget?
Ledningens engagemang	<ul style="list-style-type: none"> • Har ledningen och cheferna tillräcklig kunskap om verksamheten? • Är ledningen och cheferna ofta på plats där saker händer? • Bryr sig ledningen och cheferna om vad som händer i ditt arbete?
Uthållighet och långsiktigt tänkande	<ul style="list-style-type: none"> • Är företagets handlingslinje rimligt stabil (eller kommer det hela tiden helt nya kampanjer och upplägg)? • Har man i företaget tålmod nog att se resultat av det som startas? • Hur trygg är din anställning?
Selektion och individernas roll	<ul style="list-style-type: none"> • Är företagets framgång mycket beroende av vissa enskilda personer? • Hur höga krav ställs det för att få jobb här?
Befogenheter och resurser i arbetslagen	<ul style="list-style-type: none"> • Kan man i arbetslaget besluta om och genomföra sådant som gäller laget? • Har ni verktyg och budget nog? • Har du själv tillräckliga befogenheter? • Kan man få hjälp om det behövs? • Kan du och arbetslaget påverka vad som händer i företaget i övrigt?
Utmaning, återkoppling och förbättring	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka är de viktigaste utmaningarna i ditt arbete just nu? • Får du veta hur ditt, arbetslagets och hela företagets arbete går? • Stimuleras du genom nya utmaningar och förväntningar? • Medverkar du till utveckling och förbättring av företagets verksamhet? • Får man gehör för idéer och förslag?
Lärande, träning och kompetensutveckling	<ul style="list-style-type: none"> • Får du de kunskaper du behöver för att göra ditt jobb? • Lär du mycket nytt i det dagliga arbetet? • Lär du dig mycket på andra sätt på företaget (utbildning, coaching, prova-på-jobb, tilläggsuppgifter etc)? • Ökar din yrkesskicklighet efterhand? • Får du nya uppgifter som kräver annan kompetens?
Fördelning av vinster	<ul style="list-style-type: none"> • Har du en rimlig lön, med hänsyn till vad du gör? • Beror någon del av lönen på resultatet? • Om företaget går bättre, får du ut något av det, i pengar eller ersättning? • Får du någon annan fördel av förbättringar?

Skattning av engagemang

Engagemang är en central storhet för detta arbete, men också svår att mäta. Motivationslitteratur baseras till största delen på antingen experiment, där till exempel uthållighet i en arbetssituation mäts, eller på enkäter. Experimentmetoder kan inte användas i komplicerade fabriksmiljöer eller studier av den utveckling som projektföretagen genomgår.

Det finns en lång rad enkäter som använts för att mäta motivation eller engagemang (som *commitment*, *involvement* eller *engagement*), till exempel *Job Involvement Questionnaire*²⁰, *Intrinsic Motivation Questionnaire*²¹, *Internal Work Motivation*²², *Intrinsic Motivation*²³, *Organizational Commitment Questionnaire*²⁴, *Minnesota Satisfaction Questionnaire*²⁵ och Gallups Q12-formulär²⁶. Verktygen har något olika nyanser. Flera av dem finns i olika varianter och utvecklingsfaser. De flesta har dokumenterad reliabilitet, med höga Cronbachs alfa²⁷, och de flesta har urskiljbara faktorer som dokumenterats genom faktoranalyser. Följande tre komponenter återfinns i många studier:²⁸

- 1 tilltro till och acceptans av organisationens mål och värderingar
- 2 villighet till betydande insats för arbetet
- 3 önskan att stanna kvar inom organisationen.

Däremot är instrumentens validitet mer tveksam: Uppfattas frågorna verkligen på det sätt som forskarna avsett? Tydliga utvärderingar av detta har inte hittats, något som sannolikt hänger samman med den något oklara innebörd som begreppet engagemang har.

Projektets upplägg medgav emellertid inte omfattande enkätundersökningar. Det fanns inte tillräckligt med tidsutrymme, inte tillräckligt stabila förutsättningar, inte tillräckligt väl-specificerad undersökningsgrupp och dessutom inte tillräckligt intresse för detta inom företagen. Projektet behövde ett enklare instrument, en 'temperaturmätare'. Därför extraherades fem centrala frågor ur tidigare mätinstrument:

- 1 Arbetsglädje: Är ditt arbete roligt?
- 2 Arbetets vikt: Är ditt arbete viktigt och meningsfullt?
- 3 Eget bidrag: Skulle du göra en extra insats om det behövs?

²⁰ Lodahl och Kejnar 1965.

²¹ Warr m fl 1979.

²² En del av "Job Diagnostic Survey", Hackman och Oldham 1975. Se också Cook 1981 s 123.

²³ Cook 1981 s 124, Lawler och Hall 1970.

²⁴ Mowday m fl 1979.

²⁵ Weiss 1967, översatt av Schou 1991.

²⁶ Thackray 2001.

²⁷ Cronbachs α mäter hur stor andel av variansen som är gemensam mellan de ingående delfaktorerna (enkätfrågorna). Om alla faktorer varierar likadant mellan respondenterna mäter de samma sak och bildar en enhetlig faktor, varvid $\alpha=1$. Om $\alpha=0$ är faktorerna helt oberoende.

²⁸ Exempelvis Mowday m fl 1979, Mathieu och Zajac 1990.

- 4 Förändring: Vill du bidra till att arbetet görs på ett allt bättre sätt?
- 5 Drivkrafter: Varför går du till jobbet?

För varje fråga gavs ett poäng från 0 till 10, där de udda värdena tilldelades en verbal beskrivning och värdet 3 tilldelades en beskrivning som avsågs spegla en typisk situation i produktionen i svensk tillverkningsindustri. Detta formulär har använts både för observatörsbedömning, efter samma arbetssätt som WEST, och för enkäter. När formuläret använts som enkät har reabiliteten varit hög och konstruktet konsistent²⁹, det vill säga frågorna mäter en gemensam storhet vilken här anses väl beskriva begreppet engagemang.

Det går i faktoranalys att urskilja två underfaktorer vilka domineras av fråga 1, 2 och 5 respektive 3 och 4. Den första tycks således ha att göra med hur man ser på arbetet och skulle kunna kallas 'identifikation', och den andra hur man ser på vad som man förväntas göra, vilket skulle kunna kallas 'ambition'.

Instrumentet är otillräckligt validerat och innehåller en osäkerhet genom få frågor för att i sig själv medge långtgående slutsatser. För projektets syfte, att indikera ett läge, komplettera kvalitativa observationer och ge en ytterligare grund för reflektion i företagen, bedömdes verktyget tillräckligt.

Bedömning av tillämpningen av Lean

Inom de tre företagen säger man sig sträva efter att tillämpa Lean, varför ledningsgrupperna fick göra en egen bedömning av hur väl de anslöt till de principer som karaktäriserar detta tänkande. Samma formulär användes också för projektets bedömning av praktiken i de studerade produktionsgrupperna, alltså hur principerna faktiskt tillämpades. Bedömningen baseras på de 14 principer som Liker använt för att karaktärisera Toyotas ledningsprinciper, se bild 22 på sida 58.³⁰

Observationer

Mycket tid har tillbringats i företagen, ibland i sammanträdesrum men framför allt i produktionen. Arbetssätt, bemanning, verktyg, material och materialhantering, layouter, informationskällor som används och mycket annat har studerats. Några hundra foton har tagits och minnesanteckningar har gjorts. Iakttagelser och preliminära bedömningar har presenterats både för produktionspersonal och nyckelpersoner, som chefer och personer ur ledningen som ett sätt att skapa en dialog.

²⁹ Normalfördelade svar på alla frågor efter fem mätningar med sammanlagt 353 svar. Cronbachs $\alpha=0,83$, ingen förbättring om någon fråga utesluts.

³⁰ Liker 2004.

Analys av data

Sättet att analysera data har successivt utvecklats under projektets gång. De breda ansatser som fanns vid projektets start ledde fram till ett relativt öppna första seminarier med ledningarna, innehållande en 'brainstorming' kring grundläggande principer. Dessa seminarier ledde fram till handlingsplaner för företagen, eller konkretisering av de insatser som redan pågick. De ledde också fram till mer konkreta frågeställningar för projektet, där den psykosociala arbetsmiljön, medverkan i förändringsarbete och engagemang betonades medan ergonomi och säkerhet på arbetsplatsen tonades ned.

Likaså var de underlag som användes i de tidigare intervjuerna i de valda arbetslagen baserade på öppna frågor, se första kolumnen i tabell 2. Företagsbesöken med arbetsplatsundersökningar och intervjuer genomfördes av två forskare, vilka tillsammans därefter gick igenom data och identifierade iakttagelser som bedömdes som intressanta med hänsyn till de inledande frågeställningarna. Dessa slutsatser och grunden för dem beskrevs för varje tillfälle i en kortfattad rapport som tillställdes företagen genom kontaktpersonen i respektive företag. I telefondiskussioner och i efterföljande besök undersöktes respektive lednings förhållning till dessa slutsatser. Detta upprepades genom hela projektet och ledde successivt fram till mer fokuserade analysbegrepp. Parallellt studerades också tidigare forskning kring dessa begrepp och frågeställningar.

I mitten av projektet genomförde de tre forskare som deltagit i datainsamlingen en gemensam kategorisering och värdering av de data som dittills insamlats. Var och en av oss tre sökte var för sig identifiera inom vilka områden slutsatser kunde dras, vilka dessa kunde vara och vilka indikationer som stödde dem. Därefter diskuterade forskargruppen sig fram till en gemensam uppfattning. Följande sju områden identifierades då:

- 1 Långsiktigt tänkande.
- 2 Distribution av makt och inflytande.
- 3 Förändringsprocessen.
- 4 Lärande och kunskap.
- 5 Standardiserat arbete.
- 6 Produktionseffektivitet.
- 7 Arbetsmiljö, direkta fysiska effekter.

Områdena förändrades vidare genom fortsatt diskussion i företagen och med externa intressenter kring dessa områden, och de underliggande iakttagelserna och slutsatserna inom dem, samt genom fördjupade litteraturstudier. Områdena 5-7 släpptes och en del av slutsatserna inom dessa integrerades in i de övriga områdena. Områdena 1-4 nyanserades, detaljerades och delades upp. Slutresultatet i denna interaktiva process blev de tio teman som beskrivs senare. I de avslutande intervjuomgångarna

användes nio av dessa teman som frågeområden och analysinstrument, se tabell 3. I den slutliga analysen delades ett av dem, Utmaning, återkoppling och förbättring, i två och en del formuleringar justerades på nytt.

I den slutliga analysen har all data i form av inspelade intervjuer, data-protokoll, bilder, insamlat material, underhandsrapporter etc gått igenom på nytt och data som bedöms relevant för respektive tema har identifierats. Slutligen har slutsatser och resultat som de beskrivs i denna avhandling behandlats i styrgrupp och, som ett led i avhandlingsprocessen, granskats av andra forskare.

Som helhet har analysprocessen varit interaktiv och successiv. Analysbegreppen, de tio temana och de underliggande delfrågorna, är inte absoluta utan en pragmatisk kategorisering av data och ledningarnas artikulera av avsikter, men också baserade på principer från tidigare forskning och managementlitteratur, vilket beskrivs närmare i ett senare kapitel, sida 55 och framåt.

Reflektion kring arbetets metodik

Som framgår av genomgången ovan har ett stort antal informationskällor använts, och en mycket öppen metodik tillämpats. Metodiken har utvecklats under projektets gång, i takt med att syftet anpassats till vunna kunskaper och ändrade förutsättningar. Följden har blivit en nyanserad bild med mycket omfattande data, där dock data inte är konsistent genom projektet.

Ett standardiserat frågeformulär, lika mellan företagen och genom hela projektet hade möjliggjort kvantitativa jämförelser, statistisk bearbetning och säkerställd signifikans för iakttagna skillnader mellan observationstillfällena. I den komplexa miljö som studerats hade förklaringsvärdet för dessa skillnader dock varit litet, det finns för många underliggande förhållanden som inte kan fångas i frågeformulär. Dessutom hade med all sannolikhet viktiga storheter missats, hur noggranna förundersökningar som än gjorts för att välja dessa. Således har enda möjligheten bedömts vara ett kvalitativt tillvägagångssätt och en öppenhet för att anpassa metodiken efter en ständigt förändrad situation.

Många iakttagelser värderas mot bakgrund av mina tidigare erfarenheter och min förståelse. När jag iakttar hur arbetet går till, dialogen förs eller information förmedlas på en arbetsplats sätter jag det, vare sig jag vill eller inte, i relation till hundratals andra arbetsplatser jag besökt. Dessa referenser kan inte explicit redovisas och jämförelserna är därför beroende av min förmåga att hantera dem.

Omfattande data redovisas i det följande, men det mesta kan av praktiska skäl, på grund av sin omfattning, inte redovisas. En del data är också mycket svårredovisade, exempelvis uppvisade men inte kopierade protokoll,

iakttaga känslouttryck vid intervjuer, gester och blickar som visar tillförsikt eller misstro och så vidare.

Det finns ingen möjlighet att med fullständig säkerhet värdera om urvalet av observationer och citat är rättvisande och analysen är korrekt i de fortsatta skrivningarna. Jag kan bara ge en försäkran om att jag ansträngt mig för att det ska vara så, och att övriga intressenter och medverkande i projektet har accepterat iakttagelser och slutsatser (efter ett antal faktakorrigeringar). Läsaren är således beroende av trovärdigheten i resonemangen och av min och de övriga projektintressenternas integritet.

Projektföretagen:

Tre företag med engagemang på agendan

Tre fabriker av olika storlek inom tillverkningsindustrin har följts: ArvinMeritors Lindesbergfabrik, Parker Hannifins Trollhättefabrik och Westbaltic Components i Töcksfors. Vid varje företag har två arbetslag med sina arbetsplatser valts ut och studerats särskilt. I detta kapitel beskrivs övergripande företagen och de utvalda arbetsplatserna vid dessa.

Konkurrensutsatta företag i tillväxt

Alla de tre företagen är produktionsinriktade. Den produktutveckling som finns är uteslutande inriktad på kundanpassning och justeringar. Man levererar produkter, inte tjänster (annat än marginellt). Alla arbetar på en marknad som är global och med mycket hårt konkurrenstryck. Även om man kan ha vissa barriärer för konkurrenter i form av äldre patent och tidigare investeringar så är den avgörande förutsättningen för framtida existens att man kan producera det kunden förväntar till lägre kostnad än tillgängliga alternativ. Ständig effektivisering, minst i takt med omvärlden, är därför absolut nödvändig.

Företagen har i huvudsak lyckats väl ekonomiskt under 2000-talet, fram till konjunkturnedgången hösten 2008. De uppvisade 2001-2008 tillväxt i antal anställda och i omsättning och de hade en bättre resultatutveckling än genomsnittliga svenska tillverkningsföretag. Några siffror extraherade från de officiella årsredovisningarna visas i bild 4 - bild 6. Observera dock att de officiella årsredovisningarna inte säger hela sanningen utan att det kan göras

betydande bokföringstekniska avvåganden, till exempel i vilka länder multinationella företag redovisar sina vinster. Parkers årsredovisning omfattar dessutom en betydligt större enhet än fabriken i Trollhättan som studerats i projektet. Vidare omfattas inte bemanningsanställda av bokslutsdata och bokslutsperioderna skiljer sig åt. Parkers och ArvinMeritors årsredovisning för 2009 finns tillgängliga när detta skrivs medan det för Westbaltic och det stora flertalet av tillverkningsföretagen inte finns data efter 2008. Effekterna syns alltså inte för dessa av den konjunktturnedgång som inneburit ett drastiskt fall i både antal anställda, omsättning och vinst för svenska tillverkningsföretag generellt.

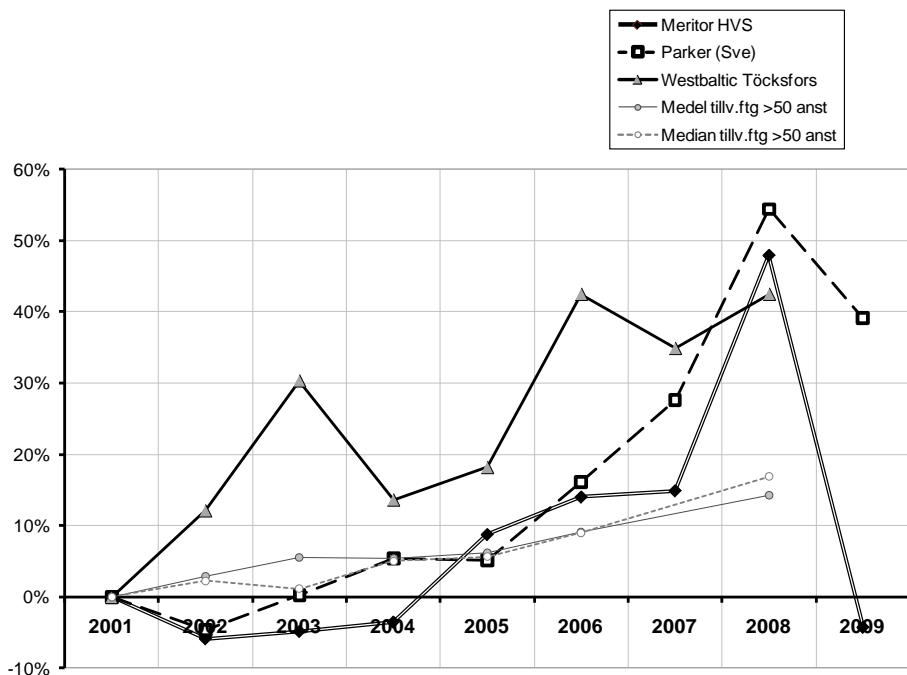


Bild 4 Ändring av antalet anställda i de tre projektföretagen relativt 2001. Anställda via bemanningsföretag ingår inte, om de medräknas är både tillväxt och nedgång ännu starkare.³¹

³¹ Data kommer från offentliga bokslutsdata rapporterade till Bolagsverket, hämtade från Affärsdata 2010-03-21. Parkers data avser hela den svenska verksamheten som är betydligt större än Trollhättfabriken. Bokslutsdata från bolag tillhörande koncerner, och särskilt internationella koncerner som Parker och Arvin Meritor, är mycket osäkra eftersom gränsdragningar och transaktioner mellan dotterbolag är mycket svåra att redovisa rättvisande. Bokslutsperioderna skiljer sig, och diagrammet redovisar de perioder som avslutats under respektive år. Jämförelsedata avser medelvärden och medianer för alla aktiva tillverkningsföretag (SNI-kod 11-33) med tillgängliga data, mer än 50 anställda 2008 och minst en anställd 2001.

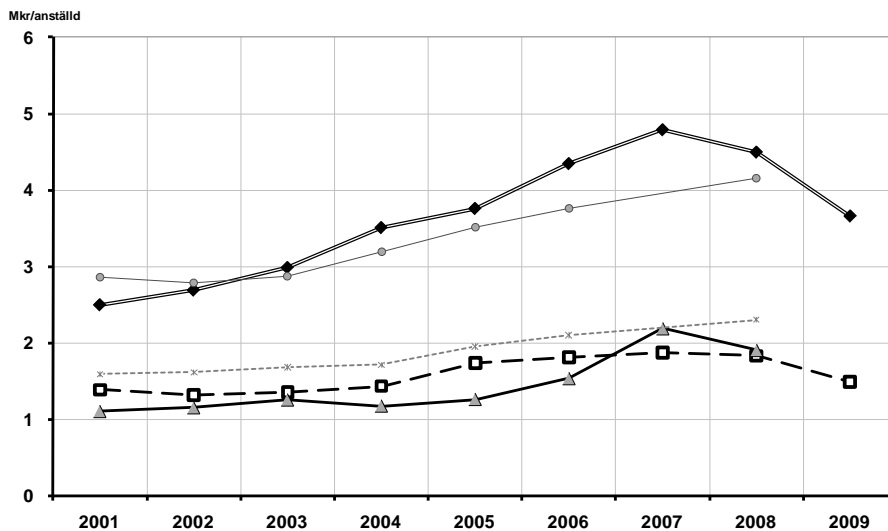


Bild 5 Omsättning (i miljoner kronor) per anställd i projektföretagen.³²

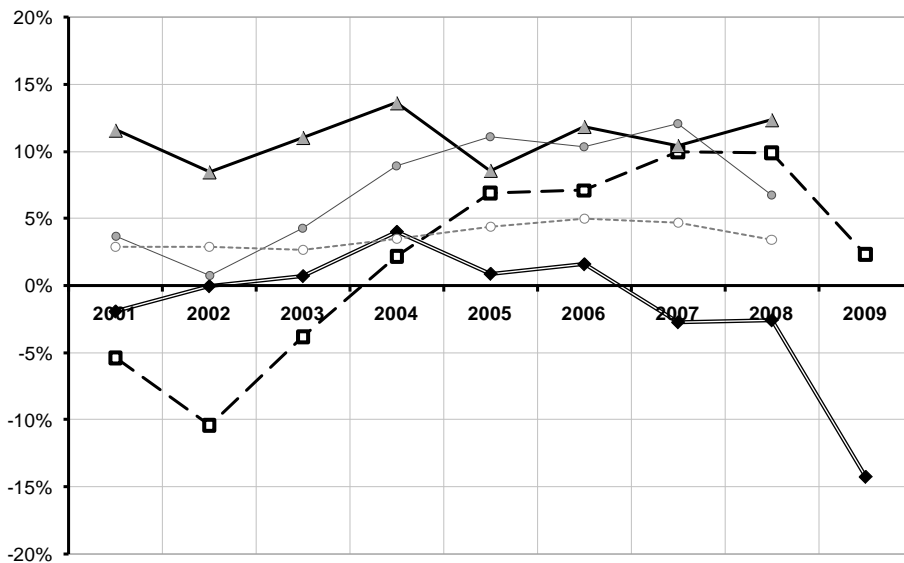


Bild 6 Utveckling av vinstmarginalen (resultat efter finansnetto som andel av omsättningen) i projektföretagen.³²

³² Data enligt föregående fotnot och teckenförklaring enligt bild 4.

ArvinMeritor

ArvinMeritor ingår i en internationell koncern med säte i USA.³³ Fabriken har övertagits från Volvo och tillverkar bak- och framaxlar till lastvagnar, bussar och anläggningsmaskiner, fortfarande med Volvo som största (men inte längre enda) kund. Det fanns 2008 cirka 1100 anställda och man tillverkar tunga produkter i en av Sveriges största fabriksbaser, 55 000 m². Verksamheten hade fram till konjunktur nedgången, och efter en osäker period, utvecklats positivt 2001-2008, hade en förhållandevis god lönsamhet, ökade personalstyrkan och producerade ökad volym.



Bild 7 ArvinMeritors Lindesbergfabrik.³⁴

Det finns en stor mängd bearbetningsoperationer, där särskilt kuggskärning och annan skärande bearbetning är ett väsentligt kompetensområde. Andra viktiga operationer är värmebehandling och lackering samt en omfattande montering. Systemkunnandet kring teknologi och material ger fabriken dess konkurrenskraft.

Som pilotgrupper i projektet valdes en bearbetningsgrupp, Schmidgruppen, och en monteringsgrupp, den så kallade Rakbanan. Rakbanan ägnades stor uppmärksamhet under projekttiden, både från företagets sida och från projektet och ges därför en fylligare beskrivning nedan än de övriga pilotgrupper som projektet studerat.

³³ Bolaget i Lindesberg heter formellt Meritor HVS AB, vilket ingår i Arvinmeritor Sweden AB som i sin tur är en del av den USA-baserade koncernen ArvinMeritor Inc.

³⁴ Foto ArvinMeritor.



Bild 8 Huvudprodukten från Lindesbergfabriken: En bakaxel till en lastbil.³⁵

Rakbanan

Fabrikens huvudsakliga montering sker i en högflexibel stor monteringsanläggning, där axlarna flyttas runt mellan olika monteringsstationer på autotruckar. Truckarna styrs till position av ett program efter monteringsbehov för varje enskild produkt.

Rakbanan startades 2004 när företaget behövde öka kapaciteten i sin montering. Rakbanan konstruerades av avdelningen Produktionsteknik och bygger på sekventiell montering i ett rakt flöde, utan avancerade logistiklösningar som i stora monteringen. Layout framgår av bild 9. Förmonteringen är tre parallella stationer där flera tunga komponenter monteras i mitten av produkten. Här arbetar operatörerna stationärt i ungefär två timmar varefter man roterar och går in i det efterföljande flödet. Den fortsatta monteringen sker i ett flöde med produkterna på truckar som flyttas av operatörerna. Operatörerna följer med produkterna i flödet. Bemanningen på banan ökades successivt men blev efterhand 15-20 personer per skift i två skift.

I Rakbanan är flexibiliteten mindre än i stora monteringen och man kan bara montera axlar av liknande typ. Genomloppstiden är mycket kortare och komplexiteten mycket lägre. Känsligheten för störningar är högre och problem måste lösas direkt eftersom hela banans produktion annars stoppar.

Produkterna är **inte** identiska, det finns ett stort antal varianter. Operatörerna måste således montera olika mängd och olika typer av komponenter, vilket också tar olika lång tid i varje station.

³⁵ Foto och bild ArvinMeritor.

Rakbanans upplägg innebär ett mer bundet arbetssätt än den 'stora' monteringen. Ändå visade våra intervjuer och bedömningar 2006 att engagemanget bland medarbetarna var relativt högt och man hade en för arbetets typ hög egenkontroll och ett upplevt högt stöd från ledning och omgivning. Ett tydligt uttryck för detta var gruppens aktiva arbete med förbättringar: Under 2006 genomfördes 20 förslag per operatör, vilket var mest på hela fabriken.

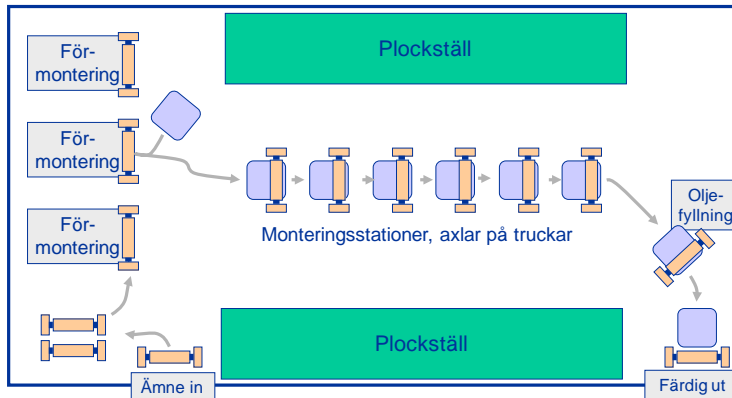


Bild 9 Rakbanans layout.



Bild 10 Rakbanan november 2006/2007, sedd från höger enligt bild 9.

Under 2007 introducerades ett antal förändringar från ledningen och avdelningen för produktionsteknik. Banan fick fast takt, 5 minuter per cykel, som styrdes med hjälp av en taktklocka som räknade ned kvarvarande tid i varje cykel. Takttiden minskades senare till 3 minuter och 45 sekunder, samtidigt som bemanningen ökades. Produktionen följdes upp varje timma, i stället för varje skift. Förbättringsmötena försvann, inte på grund av ett aktivt beslut utan för att de inte hanns med när produktionsvolymen gick upp och prioriterades. Chefernas närvaro minskade, inte heller det genom aktivt beslut utan på grund av ökad belastning på dem från andra håll. Samtidigt bearbetades ett antal problem som störde produktionen, framför allt med materialförsörjningen.

Projektets förnyade bedömning i slutet av 2007 visade på avsevärt lägre engagemang för att hösten 2008 visa en bild som innehöll fortsatt lågt engagemang hos en del montörer men ett något ökat hos andra. Förbättringsarbetet från operatörernas sida hade nästan upphört 2007, men 2008 åter kommit igång hos en del av montörerna. Montörernas uttalanden om sin arbetssituation uppvisade samma mönster: en tydligt mer negativ bild 2007 och en liten förbättring 2008. Samtidigt hade produktionen ökat starkt och även produktiviteten.

I mitten av 2009 stängdes Rakbanan och lades i malpåse på grund av dramatiskt sjunkande efterfrågan. Vid den lägre volymen kunde den stora monteringen klara hela produktionen. Även om den stora monteringen hade väsentligt sämre produktivitet kunde den klara alla typer av axlar och var därför ett bättre alternativ under konjunkturedgången.

En bild av förändringarna i några väsentliga avseenden ges i och bild 11 och tabell 4.

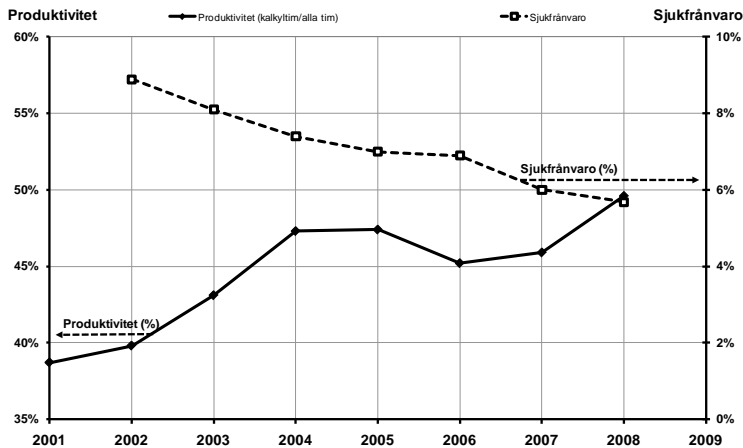


Bild 11 Utvecklingen av två viktiga nyckeltal vid ArvinMeritor: Produktiviteten (vänster axel, mätt som andel standardtimmar/totalt antal arbetade timmar), och sjukfrånvaro i % (höger axel, övre kurvan).

Tabell 4 Några väsentliga faktorer som ändrats vid Rakbanan mellan analystillfällena. Hösten 2009 hade Rakbanan lagts i malpåse till följd av konjunkturnedgången.

Faktor	November 2006	Oktober 2007	September 2008	Anmärkning
Produktion (axlar/månad)	2 200	3 500	3 400	
Antal skift	2, ofta ett halvskift övertid lördagar. Treskift ska starta.	2	2 (kvällsskiftet ej fullt bemannat).	Under våren 2007 arbetade man treskift.
Antal montörer	22	42	31	
Antal genomförda förbättringar från montörerna per år	140	71	341	2005: 236. Ökningen 2008 beror till stor del på bättre bokföring.
Styrning av produktionstakten	Måltal för antal produkter per skift anslås i början av varje skift (6 per montör i tjänst).	Taktklocka som räknar ned tid per arbetscykel (3 min 45 sek).	Takttiden kortad till 2 min 59 sek. Noggrannare bokföring med störningsorsaker.	Först 5 min takttid vid införande av klocka, sedan kortning till 3:45, övergång till tvåskift och högre bemanning.
Uppföljning av utfall	Vid varje skiftpass iakttas utfall relativt mål och frågas efter eventuella problem.	Utfall noteras varje timma relativt takt, rapportas 2 g/dygn vid ledningsmöte. Uppföljning avvikelser veckovis.	Inrapportering timma för timma i dator löpande under skiftet, med orsak till avvikelser. Rapport vid rond varje morgon.	
Rakbanegruppens interna möten	Förbättringsmöte cirka 1 timme varje månad.	Ligger nere.	Avdelningsmöte ska vara 1 g/mån, har inte varit på ett halvår. Startmöte 5-10 min varje skift. Mindre förbättringsgrupper varje tors- och fredag.	
Gruppledning	Produktionsledare samt en försteman per skift.	Produktionsledare och en driftsledare per skift.	Produktionsledare för två avd och skiftledare samt en problemlösare på fulltid, "Andon".	Samma produktionsledare hela tiden, men med fler underställda och ökat ansvar för skiftledarna.

Schmidgruppen

Schmidgruppen är en liten och väl sammanhållen grupp som bemannar ett antal maskiner av fabrikat Schmid och en tvätt. Maskinerna är helautomatiska med magasin för in och utmatning och bearbetar kåpor till växelhus och balanseringsringar. Arbetet utförs av två-tre personer per skift i treskift och består av laddning och urladdning av detaljer, materialhantering, driftövervakning, problemlösning och service, omställningar och maskin- och verktygsunderhåll.

Gruppen är betydligt mindre och betydligt mer autonom än Rakbanan. Produktionsvolymen är maskinstyrd, men medarbetarna är frikopplade från maskinernas takt genom automatiseringen och magasinen.

Under projektperioden 2006-2009 skedde inga större förändringar inom gruppen. Två byten av arbetsledare och en viss personalomsättning ägde dock rum. Fabrikens arbete med Lean kom att i mycket liten utsträckning beröra Schmidgruppen. Man försökte vitalisera förbättringsarbetet flera gånger, men resultatet var magert. Medarbetarna upplevde mycket svagt respons på de förslag man gav och aktiviteten sjönk.



Bild 12 Interiörbild från "Schmidgruppen" i början av 2010

Parker Hannifin

Parker³⁶ ingår, liksom ArvinMeritor, i en amerikansk koncern och tillverkar hydraulmotorer och -pumpar. Verksamheten övertogs 1996 från VOAC Hydraulics och hörde ännu längre tillbaka till Volvo Flygmotor. Konkurrenskraften vilar till en del på en patentskyddad konstruktion, men också på tillverkningskunnande, särskilt kring skärande bearbetning. Tillverkningen innefattar förutom bearbetning av komponenter en omfattande montering. Produkterna levereras till lager inom säljbolag på andra håll i koncernen, eller direkt till avropskunder.



Bild 13 Parkers fabrik i Trollhättan.³⁷



Bild 14 Parker tillverkar i Trollhättan hydrauliska pumpar och motorer.³⁸

³⁶ I fortsättningen används bara Parker som namn, vilket också är det vanliga inom fabriken. Det korrekta namnet är Parker Hannifin AB, som ingår i USA-baserade Parker Hannifin Corp.

³⁷ Foto Parker.

Trollhättefabriken har fram till konjunkturnedgången utvecklats mycket positivt i ekonomiskt hänseende och hade 2008 cirka 300 anställda. Man har under flera års tid på ett konsekvent sätt sökt premiera idéer och förslag från sina arbetslag, särskilt sådana som gruppen som helhet står bakom. Fyra-fem förslag per anställd och år genomförs. En ambitiös satsning på kompetensutveckling stöder förändringsarbetet.

Det finns tre monteringsgrupper: Variabla motorer, Fasta motorer och Lastvagnspumpar (LV), varav de två senare valdes som projektgrupper. Orsaken till att två monteringsgrupper valdes var att när projektet startade hade monteringen prioriterats när det gäller att skapa engagemang, lagarbete och utveckling enligt Lean. Tidigare har det funnits en statuskillnad där bearbetningen sågs som 'finare' än monteringen, men under projektiden har denna skillnad suddats ut.

Lastvagnspumpar (LV)

Av monteringsgrupperna har LV de största seriestorlekarna, den minsta variationen mellan produkterna och den största prispressen. Det är alltså den grupp vid företaget som har starkast karaktär av högpreparativ serieproduktion.



Bild 15 Arbetsområdet för montering av lastvagnspumpar. Till vänster i borte delen det så kallade Tornet.³⁹

³⁸ Foto Parker.

³⁹ Foto Parker.

Den största volymen tillverkas i en halvautomatisk anläggning, ”Tornet”, som är en kapslad karusell där sammanpressning av de monterade komponenterna och provtryckning sker automatiskt. Tornet matas via en rullbana där delarna plockas samman av två personer. Komponenterna till detta matas i sin tur in av andra personer på sidorullbanor. Från Tornet matas de färdiga produkterna ut på en ytterligare rullbana för packning. Tornets maxkapacitet är cirka 90 produkter i timmen, vilket motsvarar en cykeltid på 40 sekunder. Det är emellertid andra stationer som begränsar takten, så cykeltiden är väsentligt längre som ett snitt.

Inom gruppen finns också en mindre bana för montering av de större produkterna. Denna bana bemannas av tre personer och arbetet här är mer manuellt.

Fasta motorer (FM)

Villkoren för gruppen Fasta motorer liknar dem för Lastvagnspumpar. När projektet startade hade emellertid inga särskilda utvecklingsinsatser genomförts i gruppen och det fanns en betydligt lägre aktivitet kring förbättringsarbete etc. Produktionsvolymen var lägre och man hade inte lagt lika mycket möda på effektiv materialhantering. Under projektets gång byggdes arbetsplatserna om i två omgångar. Skillnaderna mellan de båda arbetsplatserna blev allt mindre under projektets löptid.



Bild 16 En del av arbetsområdet för gruppen Fasta Motorer vid Parker.⁴⁰

⁴⁰ Foto Parker

Westbaltic Components

Westbaltic Components i Töcksfors i västra Värmland hette fram till 2007 Lars Höglund AB och ägdes lokalt på hemorten. 2007 skedde emellertid en koncernbildning genom ett samgående med Helmer Industrier AB, West Tek Trading och ytterligare ett par företag. Koncernen hade 2008 530 anställda och överläts 2009 till ny ägare. I den här studien innefattas endast Töcksfors-verksamheten, men i det följande används bara namnet Westbaltic, även för tiden före 2007.⁴¹

I Töcksfors finns cirka 115 medarbetare och där tillverkas detaljer i tunnplåt på lego. Särskilt är man inriktad på höljen till kundernas produkter, till exempel apparatskåp. I ökande utsträckning har man också åtagit sig montering av komponenterna i höljen för kundernas räkning.

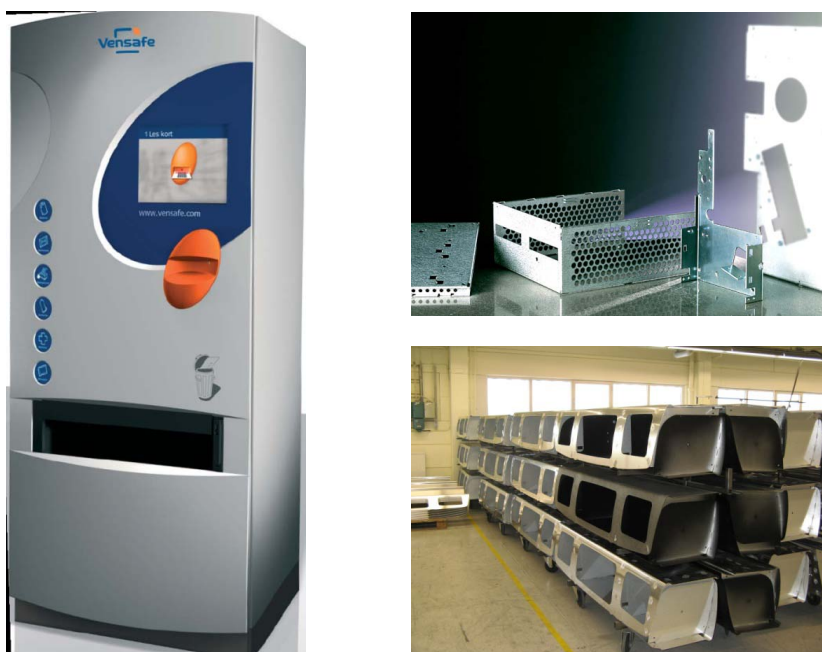


Bild 17 Några typiska produkter som tillverkas vid Westbaltic i Töcksfors.⁴²

⁴¹ Det korrekta namnet är Westbaltic Components Töcksfors AB, som ingår i Westbaltic Components AB vilket i sin tur är en del av koncernen West Baltic Holding AB.

⁴² Foto Westbaltic.

Lars Höglund AB gjorde sig känt för att ha tillämpat idéerna inom Lean produktion och att ha uppnått mycket goda resultat ekonomiskt. Under hela 2000-talet har man haft en stark tillväxt och mycket god lönsamhet.

Kärnkompetensen vid företaget, det område som skapar konkurrenskraften och där de största resurser finns, är stansning, klippning, och kantpressning/ bockning av tunnplåt. För dessa operationer finns mycket avancerad utrustning med hög automatiseringsgrad. Stora ytterligare investeringar har gjorts under projektets löptid. Kring denna kärnkompetens finns också grupper som utför montering, svetsning, excenterpressning och lackering.

Till grupper att följa i projektet valdes de två senare grupperna, vilka således inte tillhör kärnkompetensen. Orsaken var att man ville höja statusen på dessa grupper som är viktiga för erbjudandet till kunden, men som tenderade att hamna i skymundan inom företaget.

Excentergruppen

Stansning och kantpressning är lämpligt för detaljer i små och medelstora serier, eftersom verktygskostnaderna är små och arbetet att ställa om mellan serierna är måttligt. För större seriestorlekar lönar det sig att tillverka särskilda pressverktyg för varje detaljtyp. Dessa opereras i excenterpressar som klipper och formar detaljen direkt i ett eller flera slag.

Djupdragning och formning med excenterpressning kräver emellertid stora volymer och stora investeringar för att vara konkurrenskraftigt på egen hand. Vid Westbaltic motiveras verksamheten av att man ska kunna ge mer kompletta kunderbjudanden. Excentergruppen är relativt liten med utrustning som inte är särskilt avancerad eller högproduktiv, även om en klar standardhöjning ägt rum de senaste åren. På senare tid har det köpts in automatpressar och haspelverk som ökar produktiviteten avsevärt men också kräver större seriestorlekar. Gruppen som organisatorisk grupp startade 2003, då det bara fanns ett par spridda arbetsplatser med äldre maskiner.



Bild 18 Interiörer från excenteravdelningen.

I pressverkstaden arbetade under projektperioden mellan fem och tio personer i enskift eller periodvis tvåskift. De flesta pressarna är inte automatiserade utan matas manuellt och körs med tvåhandsreglage, och kräver alltså kontinuerligt och relativt enahanda arbete under drift. Partierna är dock av måttlig storlek och tar typiskt några timmar att köra, varefter det sker verktygsbyte och sedan någon annan typ av körning. Förutom arbetet med att mata pressarna med material består arbetet i riggning och omställning av pressar, kontroller, justeringar, löpande underhåll, materialhantering och viss administration.

Lackgruppen

I företaget finns en pulverlackeringsanläggning. Den ligger tillsammans med en hall för monteringsarbete i en separat intilliggande byggnad, "Östen" (till skillnad från "Västen", som är huvudbyggnaden). Lackeringen arbetar i tvåskift.

Själva lackeringen är högt automatiserad och sköts på vardera skiftet av en person, "lackeraren". Ytterligare en person sköter utrustning samt kemikaliehantering för de inledande rengörings- och fosfateringsoperationerna. Dessa två behärskar processen och byter av varandra.

De övriga i gruppen roterar mellan tre huvudsakliga positioner: Upphängning av gods på transportören, nedplockning och avsyning samt intilliggande monteringsarbete. Det senare har tillkommit som ett sätt att utnyttja ledig mantid när man lackerar stora detaljer som kräver mycket mindre arbete att hänga och ta ned än små, eftersom transportören går med samma hastighet. Gruppen har också en försteman per skift och en produktionsledare för båda skiften.



Bild 19 Hängningsarbetsplatsen och lackeringsboxen vid lackgruppen vid Westbaltic.

Från början såg man det som svårt att rekrytera personal som kunde lackera. Därför hyrdes en majoritet av operatörerna in via bemanningsföretag, personer som kom från Arvika med lång daglig resväg. Följden blev en rätt stor omsättning på medarbetare, vilket gjorde det svårt att upprätthålla kompetensen. Efterhand har man därför i stället rekryterat allt mer från orten och lärt upp själva.

Lackeringen kommer sist i operationsföljden och arbetar därför ofta under tidspress: Förseningar tidigare i kedjan gör att tiden till leverans kan bli mycket kort. I början av projektet uttrycktes att "Östen" ofta glömdes bort när det gäller information etc, men detta försvann efterhand som verksamheten ökade i denna byggnad genom att monteringsarbetet koncentrerades dit och att det också ökade i volym.

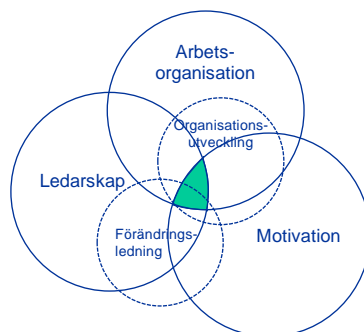
Motiv till projektet:

Är det lönsamt att medarbetarna engagerar sig?

Avhandlingen undersöker ledningens agerande i företag för att skapa engagemang och medverka i företagets utveckling. Men vad är engagemang egentligen? Vilka effekter ger engagemang? Vet man att engagemang är bra för företaget, att det i slutändan är lönsamt? I detta kapitel undersöks tidigare forskning kring denna fråga. Kapitlet söker förklara varför avhandlingens ämne är viktigt ur ett ledningsperspektiv, men behöver inte läsas för förståelsen av de efterföljande kapitlen.

Det finns en ofantlig mängd litteratur inom områdena arbetsorganisation, motivation, ledarskap, medarbetarskap etc, som berör avhandlingens syfte. Här begränsar jag mig till att i huvudsak behandla tongivande litteratur med direkt bäring på organisering och ledarskap för att skapa engagemang från medarbetarna, vilket kan ses som överlappningsområdet mellan de större områdena, se bild 20

Bild 20 Den litteratur som behandlas i detta kapitel finns i överlappningsområdet mellan ledarskap, arbetsorganisation och motivation/engagemang.



Dessutom fokuseras industri och produktionsarbete, medan områden som personlig utveckling, pedagogik, idrottsprestationer, militära tillämpningar och många fler inte har undersökts, även om det kan finnas undersökningar kring påverkansfaktorer för engagemang och delaktighet inom dessa områden.

Innebörd av engagemang och näraliggande begrepp

När vi är *engagerade* i något kan vi utträta stordåd, är en allmän åsikt. Vi är då *motiverade*, det vill säga vi har motiv för att göra de insatser som leder mot målet, eftersom engagemanget gör att vi önskar att målet nås. Begreppen engagemang och motivation är således besläktade. I litteraturen behandlas dessa begrepp starkt överlappande och det finns även andra närbesläktade begrepp.

Enligt ordboken kan engagemang beskrivas som inlevelse eller intresse.⁴³ I allmänt språkbruk medför ett högt engagemang i arbetet en vilja att fokusera på uppgiften, investera stor energi, göra 'lite extra', bidra till att det går bra, bry sig om resultatet, ställa upp på gemensamma mål eller identifiera sig själv med arbetet. Kreativitet och innovationsförmåga kopplas också till engagemang.

Rimligen finns en skillnad beroende på vad man är engagerad för: arbetsresultatet, arbetet i sig (att ha ett arbete), arbetsgruppen, organisationen, egen framgång etc. Denna studie fokuserar företagsinsatser för medverkan till utveckling, effektivisering och förbättring. Då är engagemang för organisationen och arbetsresultatet av primärt intresse, alltså intresset för att leverera det som är syftet med arbetet. Man kan också tänka sig starka drivkrafter genom ett ensidigt engagemang för den egna saken, och praktiken i arbetslivet bygger till stor del på denna typ av engagemang, vilket dock inte är vad denna avhandling handlar om.

Enligt litteraturen kan engagemang (i den betydelse som anges av engelskans *commitment*) kopplas till antingen identifiering (*affective* eller *attitudinal commitment*) eller bindning (*continuance*, *behavioral* eller *calculative commitment*).⁴⁴ Det är framför allt identifikationen som antas ha betydelse för prestation, även om sambandet inte alltid är så starkt.⁴⁵

Commitment kan också översättas med 'åtagande' eller 'förpliktelse', vilket för tanken mer till ett symboliskt avtal eller 'löfte' från individen att prestera för organisationen, medan svenskans 'engagemang' mer syftar på lusten eller den personliga drivkraften.

Engagemang för just organisationen beskrivs kanske mest rakt på sak med begreppet *Organizational Commitment*, och ett stort antal under-

⁴³ Språkrådet 2009.

⁴⁴ Mathieu och Zajac 1990, Lincoln och Kalleberg 1996.

⁴⁵ Mathieu och Zajac 1990, Besser 1993.

sökningar har beskrivit mekanismer för att skapa sådant engagemang och de effekter som det givit upphov till.⁴⁶

Organisatoriskt engagemang (*Organizational Commitment* eller *Organizational Citizenship Behaviour*, OCB) används av en del författare för att beskriva det gemensamma engagemang en organisation har bland sina medarbetare.⁴⁷ Begreppet *Employee Citizenship* förekommer också. Mer exakt kan OCB definieras till exempel som ”underhåll och förstärkning av det sociala och psykologiska sammanhang som stödjer prestationer”.⁴⁸ OCB tycks dock innebära en ganska instrumentell syn på hur medarbetarna ska vara (altruism, pliktrogenhet, renhårighet, artighet och medborgardygd), men det är ett aggregerat konstrukt (ett sammanvägt mått) där dimensionerna starkt relaterar till varandra.⁴⁹ Arbetets karaktär och ledarstil kan bidra till OCB och effekter som tillfredsställelse i arbetet kan påvisas, men inte hög prestation enligt en metaanalys med 48 underliggande studier.⁵⁰

Delaktighet eller medverkan (*involvement, participation*) anknyter till engagemang, men beskriver snarare effekter av eller orsaker till engagemang än engagemanget i sig. Det finns en tilltro hos forskare att delaktighet ökar engagemang både för uppgiften och för organisationen, men också det omvända, att ett högt engagemang skapar delaktighet.⁵¹

Begreppet motivation kopplar starkt till engagemang, men fokuserar mer individens känsla, medan engagemang beskriver attityd och beteende.⁵² Ofta används dock begreppen synonymt, och så kommer också att ske i denna avhandling. Det finns en mycket omfattande psykologisk forskning kring vad som skapar motivation, varav en liten del behandlas i senare avsnitt.

Vad konstituerar engagemang, hur vet man om någon är engagerad? Ett viktigt tecken är viljan att göra något utöver det som är ett formellt krav, på engelska *extra-role behaviour*, alltså agerande som går utöver den tilldelade rollen. Det kan handla om vilja att göra lite mer, lite bättre eller något vid sidan av det som ses som ett krav eller som en formell del av den egna arbetsuppgiften.⁵³ Proaktivitet, *proactivity*, är ett närallgande begrepp som indikerar ett självständigt agerande för att lösa problem eller genomföra idéer.⁵⁴

Det är emellertid inte säkert att vilja resulterar i handling, förutsättningarna är inte nödvändigtvis de rätta. Engagemang handlar primärt om inställning, inte agerande. Eftersom handlingen är det som ger resultat och är till nytta för organisationen ska engagemang ses som något nödvändigt men inte tillräckligt för att nå de effekter som eftersträvas.

⁴⁶ Mathieu och Zajac 1990.

⁴⁷ Mowday m fl 1979, Porter m fl 1974.

⁴⁸ Organ 1997.

⁴⁹ LePine m fl 2002. Ett konstrukt är ett begrepp som konstruerats från ett antal underliggande faktorer.

⁵⁰ Mathieu och Zajac 1990.

⁵¹ Pfeffer och Veiga 1999.

⁵² Furnham 2005 s 277-279, Foster 2007 s 304.

⁵³ Morrison och Phelps 1999.

⁵⁴ Parker m fl 2006.

Organisationen behöver alltså också ha ett sätt att tillvarata ett eventuellt engagemang.

Arbetsorganisering direkt inriktad på engagemang

Det finns en omfattande litteratur kring insatser, experiment och organisering med specifik inriktning mot ökat engagemang, ökad delaktighet etc hos medarbetarna generellt i företag och organisationer: Förekomst, effekter, förutsättningar, hinder etc. Begrepp som ofta används är *High commitment management*⁵⁵, *High participation*, *High involvement management*⁵⁶, *High-involvement work systems*⁵⁷, *Strategic HRM*⁵⁸, *Progressive HRM*⁵⁹, *Human capital enhancing HR*⁶⁰, *Innovative employment (work) practices*⁶¹ och *High performance work systems*⁶². Dessa begrepp används relativt synonymt⁶³, men många föredrar det senare begreppet⁶⁴, antagligen för att 'sälja hem' principerna till beslutsfattare genom en betoning av att syftet med engagemanget är att åstadkomma högre prestanda.

I denna avhandling behandlas dessa begrepp utan särskild åtskillnad. Nyanskillnaderna mellan dem beror mer på beskrivningssätt och preferenser hos de olika organisationer som medverkat i de enskilda studierna, och hos respektive författare, än på en konsistent begreppsapparat och teoribildning med väsentligt olika innebörd.

Ytterligare begrepp som kopplar starkt till ämnet är *Theory Y*⁶⁵, *The moral dimension*⁶⁶, *Sense of Coherence* (känsla av sammanhang)⁶⁷, *Quality of Work Life*⁶⁸, *Sustainable work systems*⁶⁹ och Metalls vision "Det goda arbetet"⁷⁰. Dessa olika begrepp behandlas inte vidare här, men alla har ett starkt samband med engagemang hos medarbetare.

Hoopes varnar för en tro att inres drivkrafter och självstyre kan ersätta maktutövning från ledningen. Han pekar på en inneboende konflikt mellan å ena sidan det demokrati- och frihetsideal som finns i (det amerikanska) samhället och å andra sidan det tvång man tvingas utsätta sig för som

⁵⁵ Myntat av Walton 1985.

⁵⁶ Myntat av Lawler 1986.

⁵⁷ Edwards och Wright 2001.

⁵⁸ Richard och Johnson 2001, Delery och Doty 1996.

⁵⁹ Delaney och Huselid 1996.

⁶⁰ Youndt m fl 1996.

⁶¹ Ichniowski och Shaw 1997, Cappelli och Neumark 2001.

⁶² Lanserades av US Dep of Labour (1993) och operationaliseras av Baley 1993.

⁶³ Wood och Wall 2007.

⁶⁴ Exempelvis Appelbaum m fl 2000, Huselid 1995, Kalleberg och Moody 1994, Pfeffer 1998.

⁶⁵ McGregor 1960.

⁶⁶ Etzioni 1975.

⁶⁷ Antonovsky 2005.

⁶⁸ Hackman och Oldham 1980.

⁶⁹ Docherty m fl 2002.

⁷⁰ Metallindustriarbetareförbundet 1985.

arbetstagare. Det är bättre, menar han, att erkänna denna motsättning än att försöka införa organisationer som bygger på illusionen att den kan elimineras. Samtidigt erkänner han förtjänsten av många av de praktiker som syftar till inre motivation och lokal styrning.⁷¹

Engagemang gör att man trivs med arbetet – eller omvänt

Att det finns ett starkt samband mellan engagemang (*commitment*) och hur nöjd man säger sig vara med arbetet (*job satisfaction*) är mycket välbelagt.⁷² Om det är engagemanget som skapar trivsel eller det är det förhållande att man är nöjd med arbetet som gör att man engagerar sig är oklart. Det kan också vara så att bägge storheterna till en del uttrycker samma sak, att engagemang **är** trivsel med arbete.

Trivsel är inte samma sak som hälsa, även om den psykiska och sociala hälsan har starka kopplingar till välbefinnande och trivsel, och begreppen starkt överlappar varandra.⁷³ I diskussionerna om psykosocial hälsa finns dock en begreppsmässig oklarhet: Dels kan avses påverkan på både psykisk och kroppslig hälsa från faktorer med psykisk eller social koppling. Dels kan avses påverkan på psykisk hälsa från både fysiska, sociala och anda faktorer. Ett högt engagemang har således samband med trivsel i arbetet och därmed också med välbefinnande och hälsa, enligt WHO's definition av begreppet.⁷⁴

Ett högt engagemang kan emellertid också leda till ohälsa genom utmattningssyndrom, 'utbrändhet', och andra stressrelaterade sjukdomar som hjärt- och kärlsjukdomar.⁷⁵ Förutom stresskapande faktorer tycks särskilt förhållanden som innebär att man inte når de mål man engagerar sig för vara en viktig riskfaktor.⁷⁶ Särskilt handlar det om höga nivåer av engagemang, nivåer som förknippas med självständiga och ledande befattningar mer än normalt industriarbete.⁷⁷

⁷¹ Hoopes 2003.

⁷² En metaanalys baserad på 124 underliggande studier ges i Mathieu och Zajac 1990.

⁷³ Det finns mycket skrivet om psykosociala arbetsmiljöfaktorer, men en officiell karaktärisering finns i Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling, Arbetarskyddsstyrelsen 1980.

⁷⁴ "Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity", WHO 1946, accepterad av 61 länder 1948 och därefter oändrad.

⁷⁵ Översikter finns i till exempel Hallsten m fl 2002 och i Lee och Ashforth 1996. Om hjärt- och kärlsjukdomar se Theorell och Karasek 1996.

⁷⁶ Lee och Ashforth 1996.

⁷⁷ Risker av mycket högt engagemang, hos "eldsjälar", behandlas i Palm 2008.

Arbetsstillfredsställelse och prestation

Ur ett företags perspektiv är naturligtvis hälsan och välbefinnandet hos medarbetarna en viktig faktor i sig. Men ett företags framgång beror på lönsamhet och konkurrenskraft och drivkrafterna gynnar därför förhållanden som skapar dessa effekter. Ett långsiktigt hållbart arbete för engagemang kräver därför att sådana insatser leder till bättre prestation eller på annat sätt bidrar till bättre lönsamhet.

Den absolut största delen av den litteratur som behandlar engagemang, motivation, delaktighet etc på arbetsplatser undersöker effekter på hur nöjda arbetstagarna är med sin situation, arbetsstillfredsställelsen, se ovan. Ofta underförstås ett samband, där man tänker sig att människor som trivs på sitt arbete också presterar bättre bara av detta skäl, men studier som undersökt detta stöder inte detta helt entydigt.

Enligt Utman argumenterar forskare som studerar dessa frågor att inre motivation leder till effekter som flexibilitet, kreativ respons och fokusering på uppgiften, vilket åstadkommer bättre prestation. Samtidigt argumenterar forskarna att yttre motivation, det vill säga tvång, materiell ersättning, etc, leder till en känsla av press, distans till uppgiften och försämrad prestation.⁷⁸ Relationen mellan arbetsstillfredsställelse och arbetsprestation har enligt Judge m fl varit den mest centrala forskningsfrågan inom arbets- och organisationspsykologin.⁷⁹

En metaanalys från 80-talet, baserad på 217 korrelationer hämtade från 74 undersökningar, visade emellertid en relativt låg sammanvägd korrelation (0,17) mellan arbetsstillfredsställelse och arbetsprestation.⁸⁰ I en senare metaanalys kritiserades denna med argumentationen att dessa studier var begränsade och att resultaten feltolkats. I en ny analys, denna gång baserad på 312 korrelationer i 254 undersökningar, inkluderande också senare studier, kom man fram till att den sammanvägda korrelationen mellan arbetsstillfredsställelse och arbetsprestation var betydligt högre men långt ifrån fullständig (0,30). För komplexa arbetsuppgifter var den högre.⁸¹ En tredje metaanalys, baserad på 43 experimentsituationer studerade i 24 undersökningar, visade på att personer som fokuserade sig på att lära sig och bemästra situationen presterade mer än de som var fokuserade på prestationsmål.⁸²

Slutsatsen blir att det finns ett samband mellan arbetsstillfredsställelse och prestation, men att det inte är entydigt och allmängiltigt. Orsaks-sammanhanget är inte självklart, att arbetsstillfredsställelse **leder** till hög prestation. Det kan vara underliggande faktorer som förklarar bägge, eller till och med att den höga prestationen medför arbetsstillfredsställelse.

⁷⁸ Utman 1997.

⁷⁹ Landy 1989, citerad av Judge m fl 2001.

⁸⁰ Iaffaldano och Muchinsky 1985.

⁸¹ Judge m fl 2001.

⁸² Utman 1997.

Arbetsstillfredsställelse kan vara en väsentlig men inte tillräcklig förutsättning för hög prestation.

Ökade prestationer till följd av engagemang och delaktighet?

Det finns ett antal undersökningar som undersöker samband mellan engagemang eller delaktighet och prestanda, utan att gå omvägen via arbetsstillfredsställelse.

En stark argumentation för *high performance work systems*, som bygger på stor medverkan från medarbetare, ges av Pfeffer. Han menar att ett högt engagemang ger bättre prestanda genom att människorna arbetar både hårdare (motivation) och smartare (högre kompetens och förbättringar) samt till lägre indirekt kostnad (mindre behov av övervakning och administration). Han stödjer sig på undersökningar om finansiella resultat i 968 företag, överlevnad av 136 företag som börsintroducerades, jämförelsen mellan japansk och amerikansk bilindustri inom *International Motor Vehicle Program*, två studier inom stålindustri med vardera 30 stålverk, jämförelse av olika produktionssätt inom amerikansk textilindustri, arbetsorganisation vid halvledartillverkning, underhållskostnader i oljeraffinaderier samt service i banker.⁸³

Appelbaum m fl kom till liknande slutsatser genom multivariatanalyser av enkät- och intervjudata från 4400 anställda vid 38 företag (stålverk, textilindustrier och medicinteknikföretag) i USA och man fann högre produktivitet, lägre stilleståndstid, högre kvalitet, lägre kostnad, högre tillfredsställelse med arbetet samt högre lönenivå vid arbetsplatser med *high-performance work systems*.⁸⁴

Wood och Wall har gått igenom 27 studier inom fältet, selekterade från artiklar i forskargranskade (*peer reviewed*) tidskrifter och som använder multipla HRM-praktiker och kopplar kvantitativt till prestandamått. Studierna är mycket varierade, använder ofta olika begrepp och mäter ofta inte samma fenomen i de fall de använder samma begrepp. Innebörden i ”delaktighet”, *participation*, kan exempelvis vara mycket olika och är ofta inte definierad explicit. De konstaterar att bättre prestanda för företaget inte självklart följer av de här organisationspraktikerna, enligt de genomgångna studierna. 20 av 27 studier rapporterade dock positiva effekter i minst något avseende, även om effekterna i många fall var små. Det var mycket stora skillnader i resultaten, men eftersom man använt så olika begrepp och upplägg är det svårt att se mönster i skillnaderna, till exempel att vissa praktiker är effektivare än andra.⁸⁵ Intressant nog var flera av de under-

⁸³ Huselid 1995, Welbourne 1996, Macduffie 1995, Ichniowski och Shaw 1997, Arthur 1994, Dunlop 1992, Baily 1993, Brown 1994, Ricketts 1994 respektive Schneider 1985 citerade av Pfeffer 1998, kapitel 2.

⁸⁴ Appelbaum m fl 2000.

⁸⁵ Wood och Wall 2007.

liggande studierna desamma som de Pfeffer refererar till. Wood och Wall är försiktiga i sin bedömning, medan Pfeffer anser att sambandet är tydligt och starkt.

Enligt Pfeffer och Veiga är bevisen för att hög delaktighet för arbetstagarna verkligen leder till bättre resultat för företagen så tydliga och exemplen så många att det är obegripligt att rådande managementstil inte till fullo tar tillvara detta. Säker anställning, selektiv rekrytering, självstyrande arbetslag, god lön, omfattande kompetensutveckling, minskade statuskillnader och god information är lönsamt, enligt en stor mängd undersökningar, men många företagsledningar accepterar ändå inte detta, kanske på grund av kortsiktig kostnadspress eller okunskap.⁸⁶

Edling och Sandberg beskriver samband med både produktivitetshöjning och bättre utvecklingsmöjligheter i Sverige.⁸⁷

Flera forskare har alltså belagt samband mellan högt engagemang och höga prestationer. Helheten är dock svårbedömd. Å ena sidan kan anföras att det finns en positiv selektion, att det handlar om forskare som aktivt letar efter stöd för sina teorier om nyttan av högt engagemang och därför väljer ut situationer och mått som stöder de egna uppfattningarna. Å andra sidan är det tydligt att de förhållanden som leder till högre prestationer är mycket sammansatta och mångfacetterade, och att det därför krävs mycket stora effekter för att kunna bevisa ett samband.

Andra effekter av engagemang och delaktighet

Ovan behandlas effekter av engagemang dels på trivsel, dels på prestation, produktivitet, effektivitet och likande som direkt bidrar till lönsamhet samt dels på medverkan och acceptans vid förändringar. Därutöver har en rad olika effekter av ökat engagemang och inre motivation undersökts av olika forskare, effekter som i sin tur anses gynnsamma för företaget i någon utsträckning.

- Närvaron ökar.
- Benägenheten att byta arbete, och personalomsättning minskar.
- Arbetsplatsen attraherar kvalificerad arbetskraft.
- Kreativiteten och initiativkraften ökar.
- Viljan att lära ökar och lärandet blir bättre.
- Relationerna på arbetsplatsen förbättras.
- Viljan att anta utmaningar och ta risker ökar.⁸⁸

⁸⁶ Pfeffer och Veiga 1999.

⁸⁷ Edling och Sandberg 1997.

⁸⁸ Hardré 2003, som citerar Ames och Archer 1988, Brookfield 1996, Deci m fl 1996, Hiemstra och Sisco 1990 samt Reeve 1996. Mathieu och Zajac 1990, Mowday m fl 1982 s 140-141.

Dessa konsekvenser av engagemang är oftast positiva för organisationen och kan indirekt leda till bättre lönsamhet. Mowday m fl påpekar dock att det också kan finnas negativa konsekvenser, till exempel att låg personalomsättning leder till för liten förnyelse, att starkt engagemang hos några kan dämpa kreativiteten hos andra, att låg sjukfrånvaro kan innebära sjuknärvaro, eller att en hög lojalitet kan minska ett berättigat ifrågasättande av dåliga förhållanden.⁸⁹

Hinder för att få medarbetarnas engagemang

Om det finns goda skäl för ledarskap som skapar engagemang kan man fråga sig varför det är mer undantag än regel. Många målar snarast upp en bild av minskande utrymme för medarbetarnas delaktighet.⁹⁰ SCBs och Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökningar tyder åtminstone inte på ökat personalinflytande på svenska arbetsplatser.⁹¹ Denna bild stöds också av den mer allmänna debatten kring en hårdnande arbetsmarknad, en mer 'internationell' ledningsstil, etc, inte minst i samband med den senaste konjunkturedgången och de avskedanden som följde av denna.

Alvesson målar upp en bild för arbetsliv och företagande med en mycket stor mytbildning kring skenande förändringstakt, flexibilitet, kunskapsproduktion, nätverkande etc. Förändringarna är betydligt mer modesta än vad det låter i den allmänna debatten, och byråkratin som styrform består.⁹²

Pfeffer listar tio orsaker till att företag och företagsledning inte arbetar effektivt med att skapa engagemang, trots att de flesta vet att det vore det rätta:

- Man gör som andra.
- Ledarkarriär gynnas av snabba mätbara, särskilt finansiella, resultat.
- Ledares (och särskilt egna) prestationer övervärderas i förhållande till fotfolkets, vilket försvårar delegering.
- Tyst kunskap undervärderas.
- Ekonomichefer premieras framför personalchefer.
- Kostnader mäts noggrannare än det värde och det bidrag till intäkterna dessa kostnader/investeringar skapar.
- Media och utbildning beundrar en 'tuff' ledningsstil och 'svåra' beslut.

⁸⁹ Mowday m fl 1982 s 135-168.

⁹⁰ Exempelvis Beer m fl 1990, Jackall 1988, Pfeffer 1998 s 131-160.

⁹¹ Arbetsmiljöverket 2008.

⁹² Alvesson 2008.

- Ledarutbildning fokuserar mer på ekonomi än människor och organisation.
- Analytisk förmåga värderas högre än ledning av människor.
- Kapitalmarknaden är kortsiktig.⁹³

Pfeffer menar att enda möjligheten att hantera dessa problem är att uppbåda insikt och mod hos företagsledningen att gå mot strömmen och att fokusera mer på **hur** man ska göra. Man vet egentligen redan **vad** man ska göra. Det viktiga, och det svåra, är inte att skapa en bra strategi, utan att genomföra den.⁹⁴

Organisationsförändringar tär på engagemang, särskilt som de flesta förändringsinsatser tycks misslyckas. BOHICA (*Bend Over, Here It Comes Again*) är en väl spridd beteckning för förändringströtthet och uteblivet engagemang.⁹⁵ En orsak till detta kan vara att chefer får meriter genom att haka på trender, inte genom att långsiktigt driva program i hamn.⁹⁶ Ordet ”ledarskap” beskrivs av Alvesson som illusionsnummer i stor utsträckning, i verkligheten sysslar chefer mest med all dagliga operativa uppgifter. Ofta försöker chefer skaffa sig överordning genom att beteckna sig som ”ledare” (och därmed de underställda som ledda).⁹⁷

Beer m fl har studerat sex större företag under fyra år och funnit att de flesta förändringsinitiativ från koncernledningen misslyckas. Lyckade förändringar startar nästan alltid närmare verksamheten genom lokala ledningar. Koncerninitiativ har liten substans och för dålig koppling till verkliga problem.⁹⁸

Många forskare behandlar dikotomin (motsatsparet) ledarskap – medarbetarskap, *leadership* – *followership*, eller relaterade begreppspär.⁹⁹ Beteckningarna *Employee Citizenship* eller *Organizational Citizen Behaviour*, OCB, ungefär ”organisatoriskt medborgarskap”, som beskriver graden av samstämmighet eller samverkan kring organisationens mål¹⁰⁰, kan ställas mot *Management Citizenship Behaviour*, MCB, som kan beskriva ledningens beteende.¹⁰¹ Studier som behandlar detta belyser vikten av att ledningens beteende och handlingar överensstämmer med de regler och normer den förespråkar, för att åstadkomma det önskade medarbetarskapet. Man konstaterar också att så ofta inte är fallet.

Pasmore behandlar svårigheter och utmaningar att göra medarbetare delaktiga i förändringar. Han menar att man inte kan förvänta sig ett starkt engagemang om man aldrig gjort det tidigare, man måste låta det tillväxa

⁹³ Pfeffer 1998 s 132.

⁹⁴ Pfeffer 1998 s 304-306, 160, 13-18.

⁹⁵ Alvesson 2008 s 121 och följande.

⁹⁶ Jackall 1988 s 143.

⁹⁷ Alvesson 2008 s 185-194.

⁹⁸ Beer m fl 1990.

⁹⁹ till exempel Hällsten och Tengblad 2006, Kelley 1992.

¹⁰⁰ LePine m fl 2002.

¹⁰¹ Hodson 2002.

successivt. För stora förväntningar snabbt gör människor överväldigade och de tvivlar på framgångsmöjligheterna, medan för små förväntningar inte skapar engagemang. Pasmore föreslår fem steg: anpassning (*conforming*), bidrag (*contributing*), utmaning (*challenging*), samarbete (*collaborating*) samt samskapande (*creating*). Ett problem är att man ofta använder en grupp med representanter för olika positioner, och då visserligen får ett stort engagemang och bidrag från gruppen, men resten av företaget är kvar där man började.¹⁰²

Spridningen av nya idéer från en enhet som experimenterar med alternativa organisationsformer till övriga delar inom företaget är ofta begränsad. Inom den förändrade enheten har organisationen ofta inte vidareutvecklats. Däremot tycks idéer ändå utnyttjas i den normala organisationen, även om detta inte erkänns särskilt tydligt.¹⁰³

Förändringsmotstånd kan ha en massa orsaker. Ledningen kan mycket väl vara de viktigaste motståndarna. Litteratur beskriver ett stort antal metoder att hantera motstånd, baserat på makt, övertalning, förhandling, manipulation etc. Men motstånd kan mycket väl vara befogat. I så fall bygger tanken på att motståndet ska elimineras på ett felaktigt antagande, att motståndet är något dåligt för organisationen.¹⁰⁴

Slutsatser kring lönsamhet av engagemang

Det finns en mycket omfattande forskning kring effekterna av engagemang för organisationen. De flesta studier stödjer en positiv effekt för produktivitet, kvalitet och framgång i förändringsarbete, men sambanden är definitivt inte entydiga. Den samlade forskningen härrör från sammanhang av mycket skild natur och speglar en mycket varierad bild av de samband som undersökts. Vad som menas med engagemang eller delaktighet, och hur stor omfattning detta fått, är exempelvis högst olika. Det är svårt att mäta effekterna och svårt att hitta relevanta jämförelser, till exempel före och efter, eller organisationer med och utan delaktighet. Osäkerheten är alltså stor.

Det finns dock tillräckligt många studier som visar på positiva effekter för att kunna slå fast att det **går** att skapa situationer där högt engagemang ger lönsamhet, och enligt flera författare mycket stor lönsamhet. Däremot går det inte att bevisa att det **alltid** ger lönsamhet. Det finns sannolikt ett beroende av hur delaktighet utformas och ett antal påverkansfaktorer inom och utom den organisation det gäller. Vilka dessa faktorer är kan inte utläsas särskilt tydligt ur forskningen.

¹⁰² Pasmore 1994.

¹⁰³ Stjernberg 1993.

¹⁰⁴ Palmer m fl 2006.

Det kan också slås fast att medarbetarnas engagemang i sig inte är tillräckligt för att ge fördelar för organisationen. Organisationen måste också ha något sätt att ta tillvara engagemanget.

Utgångspunkterna:

Lean, arbetsorganisation och engagemang

De företag som studeras i projektet söker tillämpa principer från Lean. Men de bär också med sig tänkande från en skandinavisk tradition kring organisering av industriarbete och det finns också många element som kan anses generiska för allt industriarbete. Vilka faktorer ses som viktiga inom detta tankemönster för att åstadkomma engagemang i industri-miljö? Vad innebär särskilt Lean-konceptet för detta? I kapitlet identifieras betydelsefulla områden, teman, för ledningens agerande för att åstadkomma engagemang.

Begreppet *Lean Manufacturing* skapades kring 1990 av MITs *International Motor Vehicle Program* och fick spridning som begrepp genom den vid det här laget klassiska boken *The Machine that Changed the World*.¹⁰⁵ Efterhand användes begreppet *Lean Production*, eller bara *Lean*, för att markera att det inte bara handlar om tillverkning. Grunden finns i fordonstillverkaren Toyotas verksamhetssystem *Toyota Production System* (TPS) och ledningsprinciper *Toyota Way*. TPS utvecklades på Toyota med början för mer än femtio år sedan, ursprungligen som ett sätt att driva tillverkning med den resursbrist som fanns i efterkrigstidens Japan.¹⁰⁶

Från 1990-talet är Lean den helt dominerande idéskolan för utveckling av arbetsorganisationen inom industrin. De senaste åren har intresset från

¹⁰⁵ Womack m fl 1991.

¹⁰⁶ Några auktoritativa böcker kring Lean är Helling och Laakso 1991, Monden 1998, Fujimoto 1999, Liker 2004 eller Hino 2006.

företag och organisationer fullkomligt exploderat. I stort sett alla stora och medelstora tillverkande företag, och många mindre, bearbetar och tillägnar sig Lean-konceptet.¹⁰⁷

Grundläggande principer inom Lean

Det produktionssystem Toyota och Lean förespråkar har två 'hörnpelare' eller principer:

- *Jidoka*, vilket brukar översättas med processer med inbyggd kvalitet. *Jidoka* innebär att maskiner och produktionsprocesser ska vara utformade så att fel i möjligaste mån omöjliggörs och om de ändå inträffar omedelbart upptäcks och leder till att processen stannar så att felet kan undersökas och elimineras. Utifrån denna princip motiveras användning av bland annat standardiserade arbetssätt, *andon* (signalsystem för att stanna processer och tillkalla hjälp), *poka-yoke* (felsäkra tekniska anordningar), 5 S (systematisk ordning och reda) och användningen av visuell styrning.
- *Just-in-Time*, som betyder att varje operation ska leverera i rätt mängd när kunden eller det efterföljande steget behöver. Principen leder till att enstycksflöden genom en fabrik uppfattas som ett ideal. Partistorlekar och buffertlager ska minimeras. Ofta används ett 'dragande' system för orderstyrning, i motsats till ett traditionellt, 'tryckande' system. Efterföljande steg hämtar då produkter i 'snabbköpslager', som omedelbart ska fyllas på av föregående steg eller beställer produkter när de behövs genom så kallade *kanban*, standardiserade beställningskort.¹⁰⁸

Produktionssystemet är tekniskt orienterat, men får stora konsekvenser för de människor som skall arbeta i systemet. Det finns också principer för ledning, styrning och behandling av medarbetare inom Lean och Toyota. Toyota benämner dessa *Toyota Way*, se bild 21, och kommunicerar denna bild mer än produktionssystemet. De två principerna "ständig förbättring" och "respekt för människor" innehåller fem komponenter:

- Utmaning, *challenge*, som innebär att varje medarbetare och arbetslag ska stimuleras att bli bättre.
- *Kaizen*, ordagrann översättning 'förbättring', innebär att man går till botten med problem, hittar underliggande orsaker och eliminerar dessa. Ibland talar man om 'de små stegens väg' vilket indikerar att man

¹⁰⁷ En sökning på 'Lean' i Google ger 42 miljoner träffar (19 miljoner i kombination med 'manufact..' eller 'produc..'), varav cirka 350 000 från Sverige (2010-01-07).

¹⁰⁸ Beskrivs av många källor, ofta dock med annan struktur. Beskrivningen i Fujimoto 1999 är relativt trogen Toyotas egen.

eftersträvar många små förbättringar snarare än stora språngvisa förändringsprojekt.

- *Genchi genbutsu*, 'gå och se själv', innebär att beslut ska fattas på förstahandsinformation och på plats där ett problem finns. Principen kräver att chefer och ledare, tekniker och andra beslutsfattare spenderar mycket tid på plats i verksamheten.
- Respekt är en komponent som inte har en särskilt precis betydelse, men indikerar vikten av en hållning där varje medarbetare, och även kunder, leverantörer och andra intressenter, bemöts på ett positivt sätt och ges möjligheter att lära och utvecklas.
- *Teamwork* eller lagarbete, slutligen, är en betoning av vikten av samarbete och ömsesidig hjälp inom arbetslag, vilket bland annat leder till att mångkunnighet kring arbetslagets olika uppgifter eftersträvas.

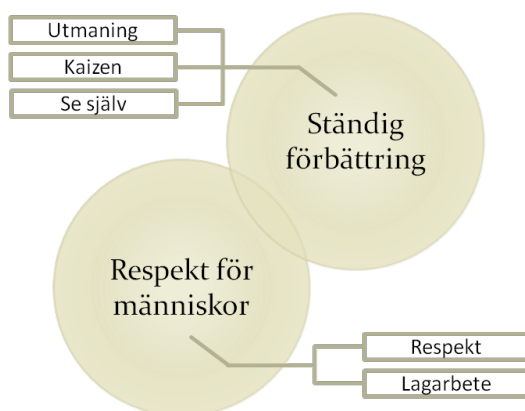


Bild 21 Toyotas egen beskrivning av "The Toyota Way".¹⁰⁹

En alternativ men inte motstridig beskrivning finns i Likers mycket spridda bok *The Toyota Way*.¹¹⁰ Boken har spritts också av Toyota, och uppfattas som normgivande. Liker beskriver 14 principer för ledning inom Toyota uppdelat i fyra block, se bild 22.

Principerna 2-8 om processerna i Likers beskrivning kan sägas motsvara Toyotas produktionssystem och de övriga ledningsprinciperna enligt Toyota Way ovan. Överensstämmelsen är god, men Liker belyser mer explicit ett antal komponenter: Det långsiktiga tänkandet (princip 1), vikten av samförstånd (princip 13) och behovet av lärande (princip 14). Princip 10

¹⁰⁹ Översatt från Toyota 2001.

¹¹⁰ Liker 2004.

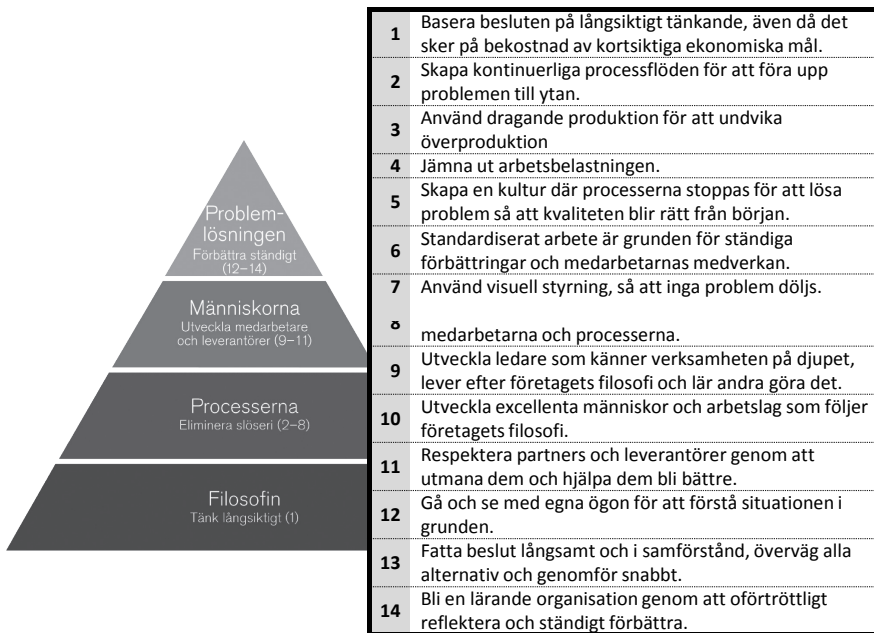


Bild 22 Likers beskrivning av Lean och Toyotas ledningssystem.¹¹¹

berör också betydelsen av de enskilda människorna, även om Likers formulering har en något udda klang, särskilt i svensk översättning.

Faktorer som betonas inom Lean med avseende på medarbetarnas medverkan och således kopplar till engagemang är sammanfattningsvis följande:

- ett respektfullt förhållningssätt gentemot människor
- närvaro från beslutsfattare (*genchi genbutsu*)
- långsiktigt tänkande
- den enskilda individens bidrag
- lagarbete
- samförstånd
- förbättringsarbete (*kaizen*)
- utmaning
- lärande.

Dessa faktorer kommer att diskuteras i det följande, sida 69 och framåt. Ordningsföljden har valts godtyckligt och har ingen särskild betydelse.

¹¹¹ Översatt från Liker 2004.

Utgångspunkter för Lean inom Scientific Management

Den moderna arbetsorganisationen inom industrin anses ofta ha börjat med Taylor och *Scientific Management* på 1910-talet¹¹², även om grundläggande principer kan spåras tillbaka betydligt längre, till exempel den om arbetsdelning som bland annat beskrevs av Émile Durkheim på 1880-talet¹¹³ och av Adam Smith redan på 1700-talet¹¹⁴. Det kan diskuteras om Lean är en vidareutveckling av *Scientific Management* eller något nytt som bryter mot denna tradition.

Taylors bärande idé var att arbetet skulle studeras med 'vetenskapliga' metoder av ledningen och särskilda personer som var utbildade och tränade för sådana studier. Dessa skulle sedan utarbeta den bästa metoden, *the one best way*, för att utföra arbetet och sedan lära ut denna metod och övervaka att den följdes. Dagens produktionstekniker och de tidigare tidsstudiemännen kan ses som utförare av Taylors principer. Arbetarna skulle utföra och andra skulle tänka, således, även om Taylor skriver att man som företagsledare bör skapa goda relationer och uppmuntra, ta tillvara och rikligt belöna goda idéer.

Även rekrytering av arbetskraft skulle ske 'vetenskapligt' enligt Taylor. Genom hela Taylors skrivningar beskrivs beroendet av enskilda individers egenskaper och han ser det som avgörande att man placerar rätt man på rätt plats.

Detaljstudier av arbetets enskilda moment accelererade arbetsdelningen. Taylor anser inte att arbetsdelningen i sig leder till *sweat-shops*, med högentensiva och utarmade arbetssituationer. Han exemplifierar med en kirurg, som har ett kvalificerat men högspecialiserat arbete, och ställer mot en nybyggare, som måste vara mångkunnig och där arbetsdelning inte existerar. Samtidigt står det klart att Taylors läror och metoder kom att användas som redskap för att höja arbetsintensiteten och ledde till massor av självdödande arbeten och en alienation inom industriarbete.¹¹⁵

Det finns flera skildringar av hur Taylors idéer anammades, förändrades eller missbrukades¹¹⁶, och Taylor själv lär ha uttryckt besvikelse i slutet av sitt liv. Det är således svårt att veta vilka effekter som är en direkt följd av Taylors läror och vilka som beror på icke avsedda eller till och med motstridiga tillämpningar av idéerna.

Omsättningen av Taylors idéer förknippas framför allt med Ford och introduktionen av det löpande bandet, och ibland används begreppet *Fordism* i stället för *Scientific Management*. I våra dagar har Fordism en starkt negativ klang och förknippas med monotona och repetitiva arbeten på löpande bandet. Samtidigt finns en bred samsyn kring att *Scientific*

¹¹² Taylor 1911.

¹¹³ Durkheim 1964.

¹¹⁴ Smith och Letwin 1910.

¹¹⁵ Kring detta finns massor av litteratur varav Braverman 1985 tillhör de mest kända.

¹¹⁶ Se till exempel Nelson 1992.

Management möjliggjort den enorma välståndsutveckling västvärlden genomgått under 1900-talet.

En del forskare ser Lean som ett nytt tänkesätt som innebär att *Scientific Management* spelat ut sin roll, och särskilt Womack m fl lanserade denna idé och såg den som en övergång från massproduktion till kundanpassad produktion.¹¹⁷ En systematisk genomgång av tolv av de mest citerade artiklarna kring Lean visade att Lean Production var ett nytt begrepp.¹¹⁸ Andra ser Lean som ”nytaylorism” och en återgång till hårdare kontroll och styrning.¹¹⁹

En relativt detaljerad diskussion om huruvida Lean ska ses som en utveckling av Taylorismen/Fordismen eller som något nytt som bryter mot denna ges av Dankbaar. Han drar slutsatsen att båda perspektiven har fog och är användbara. Han tar särskilt upp kortcykligt standardiserat arbete och frånvaron av autonomi som gemensamma karaktärsdrag, medan Lean innebär en ny linje genom lagarbete, hög flexibilitet, multikunskap hos de anställda, ständig förbättring, medarbetarnas medverkan i utvecklingen samt leverantörssamverkan.¹²⁰

Den skandinaviska traditionen och sociotekniken

Lean sätts ofta i relation till sociotekniken. Vanligast i forskningslitteraturen är att de ställs i motsats till varandra, och särskilt var det en omfattande debatt kring Toyotas första ’transplant’ i USA, *Nummi*, som kontrast till Volvos Uddevallafabrik.¹²¹ Det kan också hävdas att Toyota och Lean är inspirerat av sociotekniken.¹²² Till följd av ergonomiproblem och rekryteringsvårigheter verkar också Toyotas produktionssystem under 1990-talet ha fortsatt att utvecklas genom intryck från sociotekniken.¹²³

Det centrala elementet inom sociotekniken är den självstyrande gruppen. Genom att låta grupperna organisera sig själva i stor utsträckning, tillföra ansvar och befogenheter samt kunskap är tanken att det sociala samspelet inom gruppen ska leda till utveckling, egenkontroll, arbetstillfredsställelse och så småningom högre produktivitet. Inom sociotekniken argumenterar man också för vissa krav på innehåll i det arbete gruppen har att utföra. Det ska upplevas meningsfullt, utgöra en helhet och ta tillvara gruppmedlemmarnas kompetens. Vidare är det viktigt att gruppen kan

¹¹⁷ Womack m fl 1991 s 17-69.

¹¹⁸ Pettersen 2008.

¹¹⁹ En diskussion kring de båda synsätten finns i Dankbaar 1997.

¹²⁰ Dankbaar 1997.

¹²¹ Berggren m fl 1994. Nummi står för ” *New United Motor Manufacturing, Inc.*” och var ett samarbete mellan GM och Toyota. GM ville lära sig om Toyotas produktionssystem och Toyota ville lära sig om den amerikanska marknaden.

¹²² Personlig kommunikation med Jan Forslin.

¹²³ Fujimoto 1999, Iritani m fl 1997, Benders och Morita 2004, Monden 1998.

agera självständigt med ansvar för resultatet av sitt arbete och att de får information om utfallet.¹²⁴

Sociotekniken har haft en stor betydelse, inte minst som en motbild till *Scientific Management*, och hade sin storhetstid på 1970- och 1980-talen. Särskilt i Skandinavien har tänkandet inom industriell arbetsorganisation präglats starkt av sociotekniken. Inom litteraturen diskuteras ofta en 'skandinavisk modell' på arbetsmarknaden, som innebär att arbetsuppgifterna innehåller mer variation, kompetenskrav och egna beslut, att medverkan i förändringar är större och att kompetensutvecklingen är bättre.¹²⁵ Metallindustriarbetarförbundets idéprogram inför kongressen 1985, "Det goda arbetet", är ett tydligt uttryck för sociotekniken och har haft stor betydelse för tänkandet kring arbetets organisering i Sverige under 1900-talets slut.¹²⁶

Lean i relation till två tidigare tongivande skolbildningar

I tabell 5 finns en översikt över grundläggande principer för tre arbetsorganisatoriska inriktningar, så som några viktiga förgrundsgestalter ser dem. Tabellen ger bara en ungefärlig bild, bland annat eftersom principernas formulering inte är heltäckande för respektive skolbildning. Det finns en omfattande litteratur som nyanserar bilden och förklarar innebörden kring varje princip. Vid sidan av de fastlagda principerna tar litteraturen dessutom upp ytterligare viktiga faktorer.

Även andra skolbildningar för industriarbetets organisation och ledning har haft stor betydelse för det rådande tänkandet i dagens svenska industriföretag. Exempelvis kan nämnas begreppen *Human Relations*, som förknippas med Mayo¹²⁷, situationsanpassat ledarskap baserat på *contingency theory* som myntades av Woodward¹²⁸ samt målstyrning eller *Management by objectives*, förknippat med Drucker¹²⁹. Men de tre skolbildningar i tabell 5 inkorporerar delvis även detta tänkande och kan sägas representera en utveckling i industrins arbetsorganisation de senaste hundra åren. Det finns stora skillnader, men också förvånansvärt stora likheter mellan dem:

- Teoribyggnarna bakom dem reagerar alla på att människors potential tas tillvara dåligt i tidens företag.

¹²⁴ Se till exempel Thorsrud och Emery 1969, Hackman och Oldham 1980 eller Trist 1981.

¹²⁵ Exempelvis Dobbin och Boychuk 1999, Gallie 2003, Gill och Krieger 2000, Hult 2005 eller OECD 1999.

¹²⁶ Metallindustriarbetareförbundet 1985.

¹²⁷ Mayo 1949.

¹²⁸ Woodward 1958.

¹²⁹ Drucker 1954.

Tabell 5 Grundläggande principer i 1900-talets tre dominerande skolbildningar för arbetsorganisation i produktionen, enligt tongivande beskrivningar. Principerna är formulerade på något olika nivå men ger en bild av vad som ses som väsentligt i respektive skola.

Scientific Management ¹³⁰	Sociotekniken ¹³¹	Lean ¹³²
<ol style="list-style-type: none"> 1 Utveckling av en äkta vetenskap. 2 Vetenskapligt urval av arbetare. 3 Vetenskaplig utbildning och utveckling. 4 Nära och vänlig samverkan mellan ledning och anställda. <p>Dessutom förknippas Scientific Management med utformningen av det bästa arbetssättet genom en expertfunktion och långtgående arbetsdelning.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Arbetet är meningsfullt genom att <ol style="list-style-type: none"> a varierad kompetens tillvaratas b uppgifterna är tydliga och utgör en helhet c uppgifterna är betydelsefulla. 2 Ansvar för resultatet genom gruppens självstyre. 3 Kunskap om utfall genom återkoppling. <p>Dessutom poängteras vikten av att iakta att individernas behov av utveckling är olika.</p>	<p><i>The Toyota Way</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Ständig förbättring <ol style="list-style-type: none"> a Utmaning b <i>Kaizen</i> (förbättringsarbete) c Se själv 2 Respekt för människor <ol style="list-style-type: none"> a Respekt (kunder och medarbetare) b Lagarbete <p><i>Toyota Production System</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 3 <i>Jidoka</i> (processer med inbyggd kvalitet) 4 <i>Just-in-Time</i>

- Ingen av skolorna, inte ens Taylor, pläderar för ökad arbetsintensitet som viktigast för bättre produktivitet. I stället är det bättre metoder och bättre organisation, eller med ett vanligt nutida uttryck ett ”smartare” arbetssätt, som ska ge resultat. Sedan är det en annan sak att bättre styrmöjligheter från företagsledningarna ändå ofta leder till högre arbetsintensitet, genom andra drivkrafters inverkan.
- Betydelsen av arbetslaget betonades i sociotekniken och är ett tongivande element inom Lean, medan Taylor ville snarast bryta upp ”gäng” och behandla alla arbetstagare individuellt. Lean betonar samarbete mellan arbetslag i ”flödet”, medan sociotekniken vill skapa oberoende mellan arbetslagen.
- Taylor ser resultatet för helheten som summan av de individuella prestationerna, medan sociotekniken ser synergieffekter inom arbetslagen men knappast mellan dem. Lean vill stärka det inbördes spelet och beroendet genom hela ”värdeflödet”, det vill säga hela kedjan av aktiviteter från resurser till värde för kund.

¹³⁰ De fyra principerna är de som formuleras explicit av Taylor 1911, kommentaren är en tolkning av den övriga texten, och andra källors beskrivningar av *Scientific Management*.

¹³¹ Hackman och Oldham 1980.

¹³² Toyota 2001 (Toyota Way) respektive Fujimoto 1999 (Toyota Production System).

- Lärandet och förbättringsarbetet ska enligt Taylor ske främst genom arbetsledningen och särskild utsedda stabsfunktioner (produktions-tekniker), medan sociotekniken liksom Lean poängterar lärandet och utvecklingen inom arbetslaget. Lean ser dock utmaningar och influens från övriga verksamheten som den viktigaste drivkraften, medan sociotekniken bygger på mer spontant lärande i arbetslagen, låt vara med feedback kring resultat som viktig inspirationskälla.
- Synen på arbetsledning har ändrat sig betydligt: Från Taylors tankar om att arbetsledningen ska ta kommandot och tydligt leda och fördela arbetet, via socioteknikens nedtoning av arbetsledningen till förmån för den självstyrande gruppen, till Leans idéer om arbetsledningen som resurs och lärare för arbetslaget.

Inom all idébildning kring arbetsorganisation finns tanken på att tillvarata den mänskliga resursen på bästa sätt. 1900-talets tongivande skolbildningar tycks också alla efterlysa aktivt engagemang hos och medverkan från alla i personalen, även om metoderna för att skapa detta engagemang är olika. Man kan säga att fokus tycks gå från kommendering (Taylor) via ostyrd stimulans (sociotekniken) till byggande av processer och ständig förbättring (Lean). En mängd omvärldsfaktorer kan anses drivande för denna utveckling, exempelvis ökad utbildningsnivå, ökad kommunikation och internationellt utbyte, ökade anspråk på livskvalitet hos arbetstagare, ökad global konkurrens med ett allt större utbud av varor samt ökad teknisk nivå och komplexitet hos både produkter och tillverkningsprocesser.¹³³

Kritik mot Lean

De källor som hittills refererats har en uteslutande positiv beskrivning av Lean och Toyotas arbetssätt. Det finns emellertid också en mycket omfattande kritik av de arbetsvillkor som Lean anses leda till. Den övervägande delen är olika fallstudier, där arbetsmiljön i företag som arbetar enligt Lean-konceptet undersökts genom enkäter, intervjuer, observationer eller medicinska kontroller.

En översikt av 38 underliggande studier, 27 arbetsplatser inom industri och 11 från offentlig sektor, mestadels i USA och Storbritannien, visade en uteslutande negativ utveckling i viktiga avseenden. Operatörerna blev ofta mer bundna i sin arbetssituation genom kortare cykler, standardisering av arbetet eller ökat tempo. Ökad förekomst av belastningsskador rapporterades i flera av undersökningarna. Både positiva och negativa effekter

¹³³ Svårigheten att rekrytera till industriarbete var en viktig drivkraft för sociotekniken. Som drivkraft för Lean förde Womack m fl 1991 särskilt fram övergång från massproduktion till kundanpassad produktion till följd av att tillverkningskapaciteten efterhand kommit att överskrida den samlade efterfrågan genom den stadigt ökande produktiviteten.

rapporterades vad gäller arbetets innehåll och möjligheten att påverka.¹³⁴ En undersökning vid en cykelfabrik i Holland gav likande resultat.¹³⁵ En tredje rapporterar utarmat arbete och lägre engagemang i en engelsk men USA-ägd bilfabrik, men författaren är noga med att påpeka att Lean inte är något enhetligt koncept och att det finns ett stort beroende av företagets organisation och kultur och **hur** Lean införs.¹³⁶

1999 gjordes en kartläggning av forskningen kring strukturomvandlingen i det svenska arbetslivet under 1990-talet. Resultatet presenterades i tre antologier under huvudrubriken ”Magra organisationer”, där titeln och många av bidragen delvis anspelade på tidiga svenska tillämpningar av Lean, men där det mest centrala temat var de omfattande nedskärningar som skedde i början av 90-talet. Stora negativa effekter av dessa nedskärningar rapporterades av olika bidragsgivare. Trots att flera av bidragen (Karlsson och Åhlström, Ellström samt Eklund) markerade en åtskillnad mellan Lean och magra organisationer kom dessa antologier att uppfattas som starka belägg för negativa effekter av Lean.¹³⁷

Det så kallade MOA-projektet undersökte 1994-1997 utvecklingen i arbetet vid 72 svenska arbetsplatser med sammanlagt 8000 anställda genom intervjuer och medicinska undersökningar av 208 personer. Forskarna identifierade med klusteranalys fem typer av arbetssituationer. En av betecknades av forskarna som ”Lean Production” och kännetecknades av hög förändringstakt, decentralisering av en central maktstruktur, ökad användning av mjuka styrinstrument samt stor och ökad integration av arbetsuppgifter. I denna grupp fanns både negativa och positiva avvikelser från övriga grupper, där det mest negativa var att ansträngande arbetsställningar var vanligare.¹³⁸

Börnfeldt gör en relativt omfattande genomgång av negativa effekter av Lean. Han refererar åtskilliga källor de flesta från början av 90-talet, vilka undersökt japanska bilfabriker, förutom Toyota också Nissan, Mazda och Subaru, samt en del andra japanskt ägda industrier, i Japan och i andra länder. Börnfeldts referat visar på stark toppstyrning, användning av Lean-verktyg för att öka pressen mycket långt och en manipulation av medarbetarna. Av hans tre fallstudier bedömer han ett företag som renodlad tillämpning av Lean och finner där samma toppstyrning och ett mycket monotont arbete.

Ett par skildringar av mer subjektiv och journalistisk karaktär kommer från personer som arbetat inom Toyota-företag i Japan. De beskriver en mycket otrivsamt och stressande miljö. Till stor del verkar deras upplevelser vara kopplade till kulturella element och traditioner inom japanskt arbetsliv generellt.¹³⁹

¹³⁴ Landsbergis m fl 1999.

¹³⁵ Schouteten och Benders 2004.

¹³⁶ Parker 2003.

¹³⁷ Lennerlöf 2000, Barklöf 2000a, Barklöf 2000b.

¹³⁸ Börnfeldt 2006.

¹³⁹ Mehri och Perrucci 2005, Kamata och Dore 1983.

I flera studier beskrivs en bristande samstämmighet mellan företagets utsagor och deras faktiska värderingar, och en bild av manipulation framtonar. Företeelser som förbättringsgrupper, lagarbete, kompetensutveckling, ledarutveckling, lärande och så vidare kan vara element inom Lean som forskarna finner positiva i princip, men som används på ett ojuste sätt, som ett sätt att 'lura' arbetstagarna till hårdare arbete, att släppa ifrån sig sin yrkeskunskap, att eliminera fackföreningar etc.¹⁴⁰

Det finns således åtskilliga studier som visar att tillämpningen av Lean kan ge en försämrad arbetssituation. Samtidigt indikerade förstudien till detta projekt att arbetssituationen hade förbättrats vid många av de företag som besöktes eller kontaktades. Det handlade då om företag som valts ut för att de ansågs framgångsrika i sin tillämpning.

Förespråkare för Lean brukar hävda att rapporterade missförhållanden beror på felaktig tillämpning av Lean. Intrycket som förmedlas av de många negativa skildringarna av Lean-tillämpningar är också att införandet är mycket toppstyrt och att man frångått flera av de principer som beskrivs ovan. Men frågan är om detta är oundvikligt, och på något sätt inbyggt i själva konceptet? Denna diskussion tenderar att bli semantisk: Vad är egentligen Lean?

Man kan tänka sig följande alternativa förklaringar till de negativa effekter som rapporterats:

- De positivt artikulerade Lean-principerna är bara ett illusionsnummer, en rökridå för att dölja den verkliga agendan som handlar om hårdare arbete, ökad makt åt ledningen och ökade vinster.
- Vissa av Lean-principerna, framför allt de som handlar om standardiserat arbete och *Just-in-Time*, leder obevekligen till en negativ arbetssituation. De övriga principerna kan som bäst mildra dessa effekter.
- Många företagsledningar har tankemodeller som är fast förankrade inom Taylorismen och traditionell industriell organisation. De har därför inte kunskap, vilja eller handlingsutrymme att tillämpa de mer 'mjuka' principerna av Lean, såsom respekt för individerna, beslut i samförstånd eller långsiktigt tänkande.
- Den ökade konkurrensen till följd av globalisering etc ökar pressen på företagen och minskar utrymmet för att tänka långsiktigt. Företagsledningar tenderar därför ofta att tvinga fram hårdare arbete och nedskärningar, oavsett Lean. Delar av Lean-konceptet kan då kanske också förse företagen med nya verktyg att göra detta.

Den underliggande tankegången eller hypotesen bakom detta projekt är att det går att tillämpa Lean-principerna, helt eller delvis, på ett för medarbetarna övervägande positivt sätt. En sådan hypotes bygger på att de första två förklaringsalternativen är fel. Det betyder emellertid inte att anspråk på

¹⁴⁰ Danford 1999, Stewart m fl 2004, Börnfelt 2006, Barklöf 2000a.

tillämpning av Lean leder till en utveckling som i sig är gynnsam för medarbetarna, långt därifrån.

Ledning av förändring

Alla förändringar baseras på tankemodeller kring förändringens riktning eller ett framtida tillstånd, så också förändring i linje med Lean. Vid spontana eller ostyrda förändringar har denna målbild formats av omgivningsfaktorer eller så formas den efterhand som förändringen sker. När någon vill **leda** en förändring, det vill säga driva utvecklingen i en bestämd riktning är hon själv bärare av en målbild eller vision.

Forskning och managementlitteratur kring organisationsförändring och förändringsledning bygger i mycket hög utsträckning på tanken att skapa engagemang hos de som berörs. Förändringar inträffar inte i en organisation förrän dess medlemmar agerar på ett nytt sätt, så i någon mening krävs åtminstone acceptans, även om det i och för sig kan vara tvång som leder dit.

Hur man ser på organisation, ledarskap och förändring påverkar sättet att leda och utveckla en organisation. Klassiska är Morgans organisations-metaforer, där framför allt bilderna av företaget som en maskin att styra, respektive som en organism att vårda har fått stor genomslagskraft.¹⁴¹

Palmer m fl använder sex typer/bilder av förändringsledning/-ledare, som beror på hur man ser på ledningsarbete och hur styrbara resultaten egentligen är, vardera med stöd av olika teoribildningar, se tabell 6.

Rollerna som ”förvaltare” eller ”vårdare” är sällan beskrivna, och sådana roller ges ofta inte acceptans i en organisation som oftast vill framstå som resultatorienterad i sina förändringar. Författarna föreslår att alla sex bilderna används parallellt, beroende på typ, sammanhang, fas och komplexitet hos en förändringsprocess. Alla sex synsätten kräver delaktighet eller engagemang hos medarbetarna, men på olika sätt. ”Vägvisare” och ”navigatörer” förväntar sig engagemang genom att på olika sätt göra tydligt vad som behöver ske, medan ”tränare” och ”tolkar” använder en mer öppen stil, där medarbetarna antas kunna bestämma vad som ska göras.

¹⁴¹ Morgan 1999.

Tabell 6 Alternativa syner på förändringsledning enligt Palmer m fl.¹⁴²

Bild av vad ledning är	Bild av vad som kan åstadkommas	Metafor för förändringsledare	Teoristöd för förändringsinsatser
Styra aktiviteter	Enligt plan	Vägvisare/ <i>Director</i>	N-stegsmodeller (referenser Kotter, Ghosal) och <i>contingency</i> -teorier
	Delvis enligt plan	Navigator/ <i>Navigator</i>	Processmodeller (referenser Burnes, Dawson, Pettigrip)
	Oförutsägbart	Förvaltare/ <i>Caretaker</i>	Livscykelteorier för organisationer, genetiska modeller, teorier kring förändring som tvingas fram av omvärlden
Skapa förmågor	Enligt plan	Tränare/ <i>Coach</i>	OD-konceptet
	Delvis enligt plan	Tolk/ <i>Interpreter</i>	Meningsskapande (referens Weick)
	Oförutsägbart	Vårdare/ <i>Nurturer</i>	Kaosteori, konfusianism/taos

Kotters åttastegsmodell för att skapa förändring har fått stor genomslagskraft. Kotter beskriver åtta fel som ofta begås vid förändringsinsatser, och sedan i konsekvens åtta steg för att skapa bestående förändring:

- 1 Etablera en insikt att saken är angelägen.
- 2 Skapa en vägledande koalition.
- 3 Utveckla vision och strategi.
- 4 Kommunicera visionen för förändringen.
- 5 Frigör förändringskraft på bred bas.
- 6 Skapa snabba vinster.
- 7 Konsolidera och utöka förändringen.
- 8 Förankra det nya i företagets kultur.

Ordningen mellan stegen beskrivs som viktig av Kotter och han behandlar en hel del fallgropar på vägen. Men han ger ingen tydlig evidens, bara åtskilliga exempel och anekdoter, för att stödja sin argumentation.¹⁴³

Beer har funnit att sex steg krävs, och liksom Kotter, att sekvensen och timingen är avgörande:

- 1 Mobilisera kring en gemensam diagnos av ett konkret affärsproblem.
- 2 Utveckla en gemensam vision hur man ska organisera och hantera.

¹⁴² Palmer m fl 2006 s 23-33.

¹⁴³ Kotter 1996. Boken bygger på tidigare artiklar och böcker, särskilt två artiklar i Harvard Business Review.

- 3 Skapa samsyn kring den nya inriktningen, bygg kompetens och driv på.
- 4 Sälj in till och vitalisera alla delar, utan att trycka igenom från toppen.
- 5 Institutionaliserar förändringen genom att formalisera policies, system och strukturer.
- 6 Övervaka och justera, lös problem.

Koncernledningens uppgift är enligt Beer att skapa en efterfrågan och en drivkraft för att förändringar ska sprida sig: Ställ höga krav och peka på vägar att möta dem, men detaljstyr inte. Ge uppmärksamhet, resurser och tid till framgångsrika enheter, men satsa där framgångssannolikheten är störst. Odlas och gynna bra ledarskap. Till att börja med är det acceptabelt att koncernledningen och staberna inte förändrar sig själva särskilt mycket, men efterhand måste de också leva som de lär och anpassa sig till de nya behoven. Detta kan vara det viktigaste i hela processen. Beers stegmodell har mycket god överensstämmelse med Kotters och bygger likaså på att etablera en samsyn kring en vision initierad från toppen.¹⁴⁴

Man ser att i både Kotters och Beers modeller är den gemensamma visionen, målbilden för det framtida tillståndet, det centrala elementet. Detta sluter också an till annan litteratur kring förändring, som till exempel Senges inflytelserika teorier kring ”den femte disciplinen”.¹⁴⁵ Men medan Kotters och Beer ser det som att denna vision skapas av ett centrum, ”en vägledande koalition”, med tydlig styrning från toppen, anser Senge att en gemensam vision måste skapas i en dialog.

Meningsskapande, *sense-making*, är ett begrepp som handlar om att se förändring som processer och aktiviteter som alltid pågår och det handlar om att skapa mening i och förståelse för dessa, snarare än om att bygga dem. Förändring är något som sker vare sig man vill eller inte, och ledare behöver gynna och skapa mening genom goda krafter.¹⁴⁶

Armenakis och Bedeian refererar en studie som visade att ständiga förändringar skapar förändringströtthet. Vidare refereras en annan som betvivlar att radikal förändring måste ske snabbt och diskontinuerligt. En ytterligare studie visade på framgång först, men efter sex år små effekter, något som Armenakis och Bedeian misstänker skulle ha varit ett vanligt resultat om längre tidsperspektiv använts även i andra studier.¹⁴⁷

Pfeffer avlivar myter om att en brilliant strategi, teknologi, bransch, kostnadsjakt eller företagets storlek skulle vara det viktigaste för framgång, och anser att den avgörande framgångsfaktorn i stället är förmågan att genomföra det man avser.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Beer m fl 1990.

¹⁴⁵ Senge 2006.

¹⁴⁶ Weick 2001.

¹⁴⁷ Armenakis och Bedeian 1999 som refererar till bland annat Gilmore m fl 1997, Hughes 1997, Orlikowski 1999 och Beer 1996.

¹⁴⁸ Pfeffer 1998 s 13-18. Samma budskap förmedlades av HR-chefen vid Toyotas Turkietfabrik: ”Det som skiljer Toyota från andra bilfabriker är att man gör vad man säger” (personlig kommunikation vid ett besök 2006).

Faktorer som antas ha betydelse för medarbetarnas engagemang

Vid all förändring anses alltså **vision och strategi** vara av central betydelse för medarbetarnas medverkan och engagemang, och kommer därför att behandlas som ett tema, nummer 1, i den fortsatta analysen. I samband med Lean beskrivs, som diskuterades på sida 58, ett antal ytterligare specifika faktorer för att skapa medverkan och engagemang. Dessa utvecklas ytterligare något i detta avsnitt, och behandlas sedan djupare i följande temakapitel.

Ett respektfullt förhållningssätt gentemot människor

'Respekt' är den minst precisa av de principer som förs fram i samband med Lean, men samtidigt kanske den faktor som omnämns oftast i retoriken. Tankegången är att en 'anda' av respekt måste finnas för att individerna ska ge mer tillbaka än det som är ett absolut måste. En formulering som ofta återkommer, handlar om respekt genom utmaning¹⁴⁹, vilket indikerar att en tilltro att medarbetarna kan uppnå mål ses som viktigt för respekt. Begreppet respekt kopplar annars starkt till begreppet kultur, det vill säga organisations- eller företagskultur¹⁵⁰ och det har skrivits mycket om kulturen inom Toyota och i samband med Lean.¹⁵¹

Även Taylor betonade vikten av en "vänskaplig relation" mellan ledning och arbetare.¹⁵² Inom sociotekniken är tilliten till medarbetarna central, det vill säga gruppen och dess medarbetare måste tilltros ansvar, befogenheter och förtroendet att leverera det som krävs.¹⁵³

Jag väljer i den fortsatta analysen att konkretisera begreppet respekt som tema nr 2, **tilltro till människor**.

Närvaro från beslutsfattare (genchi genbutsu)

Inom Lean betraktas beslutsfattarens närvaro i verksamheten som central. Även i managementlitteraturen betonas ofta ledningens roll när det gäller att skapa nya arbetssätt och handlingsmönster. Dels handlar det om att markera vikten av det som det nya handlar om, dels att sätta egen tid och väsentliga resurser i övrigt på det som är viktigt. Ytterligare en aspekt kan

¹⁴⁹ Till exempel formulerar Liker sin 11e princip " Respektera det utvidgade nätverket av partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem bli bättre", Liker 2004 s 199.

¹⁵⁰ Företagskultur är enligt Nationalencyklopedin 2010 "den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta".

¹⁵¹ Se exempelvis Liker m fl 2008, Roth 2006 eller Besser 1993.

¹⁵² Taylor 1911.

¹⁵³ Hackman och Lawler 1971.

beskrivas med formuleringen ”att leva som man lär”, eller på engelska *walk the talk*, något som anses nödvändigt för att skapa trovärdighet.

Närvaro från beslutsfattare vidgas därför något och betecknas som analysbegreppet eller temat **ledningens aktiva medverkan**, tema 3.

Långsiktigt tänkande

Det långsiktiga tänkandet anges av bland annat Liker som avgörande för den kultur som skapar tillväxt.¹⁵⁴ Långsiktighet kan ses på två sätt: Dels kan saker åstadkommas på sikt som inte är möjliga i närtid, men detta kräver då finansiell styrka och tillit till processer som gör detta möjligt. Dels uppstår nya och oförutsedda synergieffekter om en stabilitet i de övergripande linjerna kan upprätthållas. Det tar också tid att skapa en kultur och att få ut effekter av organisationsförändringar, eftersom sociala system är trögrörliga.

Det finns en allmän uppfattning om ökad kortsiktighet och ”kvartals-ekonomi” i näringslivet. Samtidigt växer det fram en ökad insikt om behovet av stabilitet kring principer och övergripande linjer, inte minst genom Lean-konceptet, men sannolikt även genom inverkan av samhälleliga strömningar som till exempel miljörörelsen.

Långsiktigt tänkande väljs således som ett analysystema 4.

Den enskilda individens bidrag

Utveckling av alla medarbetares kunskaper och förmågor är ett centralt tema i beskrivningar av Lean. Men företag som Toyota lägger också mycket stor vikt vid att rekrytera rätt, och gör alltså en selektion för att få in personer som de bedömer har rätt egenskaper.¹⁵⁵ Taylor ansåg att rekrytering av arbetskraft skulle ske ’vetenskapligt’. Genom hela Taylors skrivelser beskrivs beroendet av enskilda individers egenskaper och han ser det som avgörande att man placerar rätt man på rätt plats.¹⁵⁶

Att de enskilda individernas egenskaper och förmågor har stor betydelse styrks av många skildringar. Buckingham och Coffmans centrala budskap är att företagen inte bör söka göra om sina anställda utan ta vara på deras styrkor som de är.¹⁵⁷ Många betonar vikten av ’eldsjälar’ för förändringsarbete och andra nyckelinsatser.¹⁵⁸

Individuell anpassning väljs som tema 5.

¹⁵⁴ Liker 2004 s 71-84, den första principen.

¹⁵⁵ Liker 2004 s 186-188 beskriver exempelvis den mycket noggranna och årlånga rekryteringsprocessen när nya fabriker startades i USA, och där särskilt värdegrund och karaktär premierades. En liknande skildring ges vid ett föredrag i Bergen 15 oktober 2008 av Doug Draper, informationschef vid Toyota Kentucky, av sin egen ursprungliga rekrytering till bilbyggare.

¹⁵⁶ Taylor 1911.

¹⁵⁷ Buckingham och Coffman 1999.

¹⁵⁸ Philips 1988 är den vanligaste referensen.

Lagarbete

Lagarbete är en central komponent inom Lean. Inom Toyota har varje lag en *team leader*, vilket motsvarar en försteman i svensk tradition, alltså en kollektivanställd som inte har formellt chefsansvar. Chefsansvaret innehas av en *supervisor*, det vill säga en produktionsledare eller förman. Förstemmannens viktigaste uppgifter är att lära upp lagmedlemmarna, upprätthålla ett gemensamt arbetsätt och hjälpa lagets medlemmar att lösa problem. Tillhörigheten till laget ses som en avgörande faktor för engagemang i japansk tradition, men det kan också ses som ett socialt tryck att prestera, närvara etc.¹⁵⁹

Leans idéer om lagarbete har koppling till socioteknikens självstyrande grupper. Inom båda betonas eget ansvar inom lagen, men medan sociotekniken betonar oberoende markerar Lean beroende, särskilt genom tillverkningsflödet, det vill säga till föregående och efterföljande steg i kedjan. Vidare framtonar ett ideal av demokrati och kollektivt beslutsfattande i sociotekniken medan alltså försteman och produktionsledare har mer ansvar och beslutsfunktion inom Lean.

Ansvar och befogenheter inom arbetslagen kommer att studeras som tema 6. Inom detta studeras dels ansvaret för arbetslaget i relation till övriga företaget, dels fördelningen av detta ansvar inom laget. I samband med ansvar och befogenheter behandlas också stöd i form av resurser och hjälp.¹⁶⁰

Samförstånd

Lean predikar en mycket konsensusinriktad företagsledning. Berördas deltagande i beslut och möjlighet att påverka ses som en viktig faktor för att få deras acceptans och engagemang.

Att delaktighet i beslut och möjlighet att påverka har stor betydelse beskrivs av många författare.¹⁶¹ Påverkansmöjligheten kan ske genom egenmakt, det vill säga möjlighet att själv fatta beslut om det som är det egna området, för individen eller laget. Den kan också ske genom personalmöten, remisser och frågor kring förslag, fackligt arbete eller allmänt en kultur där man 'har en röst' och där man lyssnar på varandra.

Möjlighet att påverka väljs som tema 7, vilket innebär en precisering av samförståndstankens mekanism för att skapa engagemang.

¹⁵⁹ Besser 1993, Lincoln och Kalleberg 1996.

¹⁶⁰ Understöds bland annat i Appelbaum m fl 2000.

¹⁶¹ Exempelvis Appelbaum m fl 2000, Lowin 1968 eller Pasmore 1994.

Förbättringsarbete (kaizen)

Systematiskt förbättringsarbete i arbetslag på alla nivåer är en Lean-metod att kanalisera engagemang. Detta behandlas inom föregående tema, möjligheten att påverka.

Utmaning

Inom Lean vill man stimulera medarbetare och arbetslag genom utmaningar. Tanken kopplar starkt till teorier om målstyrning.¹⁶² Sociotekniken betonar återkoppling av resultat, vilket kan ses som ett sätt att utmana. Inom idrott anses utmaning och målfokusering avgörande för prestation liksom inom pedagogik.¹⁶³

Utmaning väljs således som tema 8.

Lärande

Många som studerat Lean ser idéerna som ett sätt att skapa en lärande organisation.¹⁶⁴ Med detta tanke sätt är principer och metoder utformade så att organisationen kan lära av problem, möjligheter och sitt eget handlande för att agera på ett bättre sätt i fortsättningen. Här avses organisationens lärande, men detta kräver i sin tur även lärande hos individer och arbetslag.

Att lärande och personlig utveckling engagerar är väl beskrivet även i många andra sammanhang.¹⁶⁵

Lärande blir tema nummer 9.

Del av vinsten

Egennyttan har hittills inte behandlats som ett element för att skapa engagemang. Det är den inre motivation som betonas i beskrivningar av Lean och även inom sociotekniken och managementlitteratur i allmänhet. Leans teoretiker poängterar dock att Toyota, och andra företag som tillämpar principerna, betalar jämförelsevis höga löner och alldeles särskilt bonus kopplat till företagets resultat, och tycks mena att detta både är en naturlig följd av och ett medel för ökad effektivitet.

Taylor ger som ett av motiven för *Scientific Management* behovet av att kunna betala högre löner, och han tänker sig stora löneökningar som följd

¹⁶² Locke och Latham 1990, Drucker 1954.

¹⁶³ Se exempelvis Gill och Williams 2008 s 97-129 respektive Dweck 1986.

¹⁶⁴ Pil och Fujimoto 2007, Ballé m fl 2006, Roth 2006, Spear 2004, Liker m fl 2008, Knuf 2000.

¹⁶⁵ Till exempel Karasek och Theorell 1990 eller Docherty m fl 2002.

av högre effektivitet.¹⁶⁶ I den motivationspsykologiska litteraturen har materiell ersättning en given plats.¹⁶⁷

Det står alltså klart att det egna utbytet har en betydelse för engagemanget, något som är väl förankrat i gängse styrprinciper i företag, genom differentierad lönesättning, bonusprogram etc. Förutom den direkta externa motivationen, där människor gör insatser för att direkt tjäna själva på det, så finns rättvisaspekten: Ersättning som ett mått på erkännande, och om en grupp eller en organisation tillsammans presterar behöver vinsterna fördelas skäligt för att bevara engagemang hos medlemmarna.

Tema 10 formuleras därför som **del av vinsten**.

Arbetsinnehåll

En uppenbar faktor för engagemang som inte behandlas explicit i samband med Lean är arbetets innehåll. Samtidigt står det klart att syftet med de egna insatserna är en avgörande faktor för engagemang. Etziones tankar om ideellt drivna organisationer och Antonovskys idéer om känslan av sammanhang är tydliga beskrivningar av detta.¹⁶⁸

Arbetets karaktär och meningsfullhet, som kopplar starkt till arbetets essens, dess innehåll, är centralt inom sociotekniken. I en del beskrivningar bröt man då ned detta till tre delar:

- Uppgifterna ska utnyttja kompetensen hos medarbetarna. Detta kopplar delvis till lärande men mer till utmaning och kommer därför att behandlas inom tema 8 och 9.
- Uppgifterna bör vara tydliga i så motto att de utgör en helhet, vilket var en av grunderna för att införa så kallad dockmontering eller helmontering i tillverkningsindustrin. Här måste konstateras att trenden nu är motsatt, mot en ökad specialisering och arbetsdelning, där bland annat idéerna inom Lean om enstycksflöde har tagits som intäkt för denna utveckling. Samtidigt beskrivs en utveckling inom Toyota där man söker öka förståelsen och motivationen genom att varje grupp bör ansvara för en komplett funktion i produkten (bilen) snarare än lösrykta arbetsmoment.¹⁶⁹
- Uppgiftens betydelse innefattar dels själva syftet med organisationens verksamhet, dels det egna arbetets betydelse för organisationen. I någon mån kommer det förra att beröras inom tema 1, vision och strategi, och det senare inom tema 9, lärande.

¹⁶⁶ Taylor 1911.

¹⁶⁷ Översikter finns exempelvis i Jewell 1998 s 203-207, Furnham 2005 s 282-306 och Ambrose och Kulik 1999.

¹⁶⁸ Etzioni 1975, Antonovsky 2005.

¹⁶⁹ Pil och Fujimoto 2007.

Inom sociotekniken sökte man utökat arbetsinnehåll på två sätt. Fördjupning, *job enrichment*, innebär att kompletterande uppgifter tillförs arbetet, exempelvis underhåll, planering, materialhantering eller kvalitetskontroll. Utökning, *job enlargement*, innebär fler arbetsuppgifter av samma karaktär, framför allt genom längre arbetscykler eller arbetsrotation. Dessa två element kommer att behandlas inom temana 6, Ansvar och befogenheter inom arbetslaget, respektive 9, Lärande.

Arbetets syfte och själva essensen i arbetet ses dock i detta arbete som fasta och inte påverkbara. Vad företagen tillverkar och det grundläggande sättet att driva industriarbete problematiseras inte här och det underliggande utvecklingsprojektet har inte sökt någon påverkansmöjlighet i detta avseende.

Arbetsinnehållet är således en mycket väsentlig faktor för engagemang, men till stora delar opåverkligt och inte möjligt att studera inom ramen för detta projekt. I stället studeras i det följande förutsättningar för engagemang **givet** ett arbete av typisk industrikaraktär.

Summering av tio teman valda för den fortsatta analysen

Genomgången ovan resulterar i följande tio teman, där ett försök också har gjorts att sortera dem i en logisk behandlingsföljd (från det övergripande till det enskilda, ordningen har dock ingen särskild betydelse för behandlingen):

- 1 **Vision och strategi**, den bild av ett framtida läge och vägen dit som finns.
- 2 **Tilltro till människor**, innefattande människosynen och kulturen inom företaget samt klimatet av öppenhet.
- 3 **Ledningens aktiva medverkan**, inklusive dess närvaro och kommunikation och vilja att leva som den lär.
- 4 **Långsiktigt tänkande**.
- 5 **Individuell anpassning**, vilket är en belysning av individperspektivet med bland annat urvalsprocesser och beroende av nyckelpersoner.
- 6 **Ansvar och befogenheter i arbetslag**.
- 7 **Möjlighet att påverka** genom olika kanaler varav förbättringsarbete är en och fackligt arbete en annan.
- 8 **Utmaning** som innefattar återkoppling från resultat, målstyrning och andra typer av stimulans.
- 9 **Lärande**, som kan ses som alla aktiviteter som utvecklar individens eller organisationens förmåga.
- 10 **Del av vinsten**, vilket handlar om både ekonomiska incitament och andra fördelar för medarbetarna.

De tio teman utgör den analysmodell med vilken data analyseras i avhandlingens fortsättning. Modellen illustreras i bild 23.

De valda temana har sökt fånga upp förhärskande tankegångar för att åstadkomma engagemang och vilja att bidra till organisationens utveckling. Utgångspunkten har varit Lean, men annat organisationstänkande har påverkat. Hur heltäckande är resultatet? Kan det finnas väsentliga faktorer som förbises med dessa teman? För att söka svar på dessa frågor ställdes principiella faktorer från ett antal framställningar upp i en lista och en bedömning gjordes huruvida substansen i dessa faktorer fångades i temana. Översiktligt resultat åskådliggörs i tabell 7.

Tabellen indikerar en relativt god täckning genom de valda temana. Emellertid representerar många av de faktorer som respektive författare använder en indelning som skiljer sig från temaindelningen. Benämningarna markerar ibland nyansförskjutningar, som bland annat har att göra med att respektive framställning har ett något annat fokus än engagemang. De enskilda faktorernas innehåll, de slutsatser som respektive författare dragit eller den empiriska och teoretiska grund hon eller han ger för sina slutsatser diskuteras inte samlat här, men de flesta behandlas på andra platser i avhandlingen, se fotnoter.

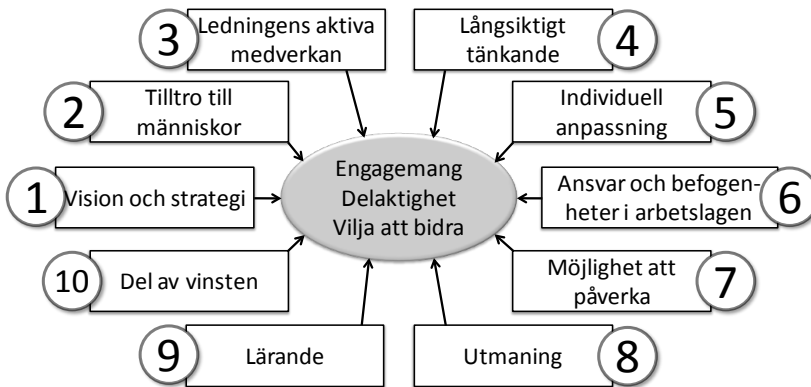


Bild 23 Avhandlingens modell med teman som undersöks med avseende på företagets insatser för att åstadkomma engagemang hos medarbetare.

Tabell 7 Översiktlig koppling mellan avhandlingens teman och påverkande faktorer identifierade i ett antal tongivande modeller och beskrivningar. Modellerna och källorna har ingen särskild koppling till varandra och har varierande fokus och teoriursprung, varför de inte bör jämföras inbördes.
Förklaring: Kopplingen är ● stark, ⊙ måttlig respektive ○ svag.

		Tema									
		Vision och strategi	Tilltro till människor	Ledningens aktiva medverkan	Långsiktigt tänkande	Individuell anpassning	Ansvar och befogenheter i arbetslagen	Möjlighet att påverka	Utmaning	Lärande	Del av vinsten
170 Toyota Way	1a Utmaning							●	⊙		
	1b <i>Kaizen</i>						⊙	●	⊙		
	1c Se själv	○		●					⊙		
	2a Respekt		●							○	
	2b Lagarbete					⊙	●	○	⊙		
171 Sci. Mgmt.	1 Utveckling av en äkta vetenskap					●			○		
	2 Vetenskapligt urval av arbetare					●					
	3 Vetenskaplig utbildning och utveckling							⊙	●		
	4 Nära och vänlig samverkan mellan ledning och anställda		●	⊙			○			○	
172 Sociotekniken	1a Varierad kompetens tillvaratas		⊙				○				
	1b Uppgifterna är tydliga, en helhet	○			○				⊙		
	1c Uppgifterna är betydelsefulla			○				○			
	2 Gruppens självstyre					●	⊙				
	3 Kunskap om utfall genom återkoppling (Individernas behov av utveckling är olika)		⊙						●	○	
173 Behovsteorier	Sociala behov, tillhörighet, behov av anknytning		○	○			●				
	Självaktning, behov av makt						●				
	Behov av att nå resultat							⊙		○	
	Självförverkligande, utveckling								●		

¹⁷⁰ Toyota 2001, se vidare diskussion på s 56 och följande.

¹⁷¹ Scientific Management, Taylor 1911, se diskussion på s 58.

¹⁷² Hackman och Oldham 1980, se vidare diskussion på s 60.

¹⁷³ Från arbetspsykologin: Maslow och Frager 1987, Alderfer 1972, McClelland 1985 och Herzberg m fl 1959.

Tabell 7 (fortsättning)

		Tema									
		Vision och strategi	Tilltro till människor	Ledningens aktiva medverkan	Långsiktigt tänkande	Individuell anpassning	Ansvar och befogenheter i arbetslagen	Möjlighet att påverka	Utmaning	Lärande	Del av vinsten
Faktor enligt Pfeffer ¹⁷⁴	Anställningstrygghet				⊙						
	Noggrant urval vid nyanställning					●					
	Självstyrande grupper och decentralisering av beslut						●	⊙			
	Jämförelsevis hög ersättning kopplad till prestation										●
	Omfattande träning/kompetensutveckling				○		⊙			●	
	Minskade statuskillnader		⊙				○				
	Öppenhet med omfattande finans- och resultatinformation	○	⊙	○				⊙	○	○	
Hypotes enligt Lowin ¹⁷⁵	Omfattningen av frågor som omfattas							○			
	Relevans och vikt av frågorna	⊙		⊙	○				○		
	Frågornas synlighet			⊙				○			
	Ämnesområdenas svårighet								⊙		
	Socialt tryck att medverka			○			⊙			○	○
	Målets tydlighet	●	⊙								
	Finansiella belöningar										●
	Tillgång till användbar information		●							⊙	
	Påverkbarhet på produktiviteten						⊙	●		⊙	
	Tid för beslutsprocessen		○				○	⊙		○	
	Få beslutsnivåer			○			●	⊙			
A* ¹⁷⁶	Möjlighet till omfattande delaktighet			⊙		●	⊙				
	Kompetens arbetskraft					●		○	●		
	Ändamålsenliga incentiv		⊙							●	

(Tabellen fortsätter på nästa sida)

¹⁷⁴ Pfeffer 1998, berörs på s 49 och 51.

¹⁷⁵ Lowin 1968, berörs på s 142.

¹⁷⁶ De tre huvudpunkter som anförs i Appelbaum m fl 2000, berörs på s 49 och 142.

Tabell 7 (fortsättning)

		Tema									
		Vision och strategi	Tilltro till människor	Ledningens aktiva medverkan	Långsiktigt tänkande	Individuell anpassning	Ansvar och befogenheter i arbetslagen	Möjlighet att påverka	Utmaning	Lärande	Del av vinsten
Kotters 8-stegsmodell ¹⁷⁷	1 Etablera en insikt att saken är angelägen	⊙							⊙	○	
	2 Skapa en vägledande koalition					●					
	3 Utveckla vision och strategi	●									
	4 Kommunicera visionen för förändringen		○	⊙							
	5 Frigör förändringskraft på bred bas						⊙				
	6 Skapa snabba vinster										○
	7 Konsolidera och utöka förändringen									○	
	8 Förankra det nya i företagets kultur		○		○						
Beers 6 steg ¹⁷⁸	Mobilisera kring gemensam diagnos								⊙		
	Utveckla en gemensam vision	●									
	Skapa samsyn kring inriktning		○							⊙	
	Sälj in och vitalisera alla delar			⊙			○	○			
	Institutionalisera och formalisera				○						○
	Övervaka och justera, lös problem			⊙							
Collins faktorer ¹⁷⁹	Ledarskap på nivå 5		⊙	⊙							
	Först vem sedan vad					●					
	Möt verkligheten								⊙	⊙	
	Igelkottskonceptet	●			○					○	
	En kultur av disciplin						⊙				
	Teknik som accelerator							○		⊙	
	Svänghjulet – det ständiga gnetandet				●						
OC ¹⁸⁰	Personrelaterade faktorer					●					
	Jobbrelaterade								●	○	
	Ledarskapsrelaterade		⊙	⊙			⊙				

¹⁷⁷ Kotter 1996, se förklaring på s 67.¹⁷⁸ Beer m fl 1990, se förklaring på s 67.¹⁷⁹ Collins 2001, vissa av faktorerna berörs på olika ställen i avhandlingen, till exempel s 119.¹⁸⁰ Organizational Commitment, metastudie, i Mathieu och Zajac 1990, behandlas något på s 44 och 131.

Tema 1:

Vision och strategi

I alla de tre företagen finns en tydlig målsättning att stärka konkurrenskraften genom effektivare produktion, att tillämpa modern arbetsorganisation och att skapa högt engagemang hos arbetsstyrkan. Är denna målsättning en del av en övergripande vision? Finns det i så fall en tydlig strategi för att utveckla företaget mot visionen? Hur etableras vision och strategi inom företagen? Vilken roll spelar vision och strategi när det gäller att engagera medarbetarna?

I snart sagt all ledarskapslitteratur beskrivs vikten av en tydlig och gemensam vision, en målbild för hur den framtida verksamheten ser ut.¹⁸¹ Man kan urskilja två syften som denna litteratur anför: Dels skapar en vision en samsyn om en inriktning och hjälper medarbetarna att ta beslut som sluter an till en gemensam linje utan att det behövs en detaljerad koordination eller arbetsledning i varje enskilt fall. Dels skapar en vision, om den upplevs som önskvärd, en ökad drivkraft hos medarbetarna att arbeta för att den ska bli verklighet, se illustration i bild 24.

Ska tankarna bakom en gemensam vision fungera krävs alltså att visionen uppfattas som positiv, trovärdig och meningsfull. Gör den inte det kan den inte skapa vare sig extra ansträngning eller bättre samverkan. Det är vanligt att ledningar i företag och organisationer formulerar korta och väl-

¹⁸¹ Detaljerad behandling av målbilder, visioner, finns till exempel i Senge 2006, Collins 2001, Kotter 1996, Beer m fl 1990, Palmer m fl 2006 och Liker 2004. Idéerna om skapande av mening, Weick 2001, och sammanhang, Antonovsky 2005, kopplar också nära till gemensamma målbilder.

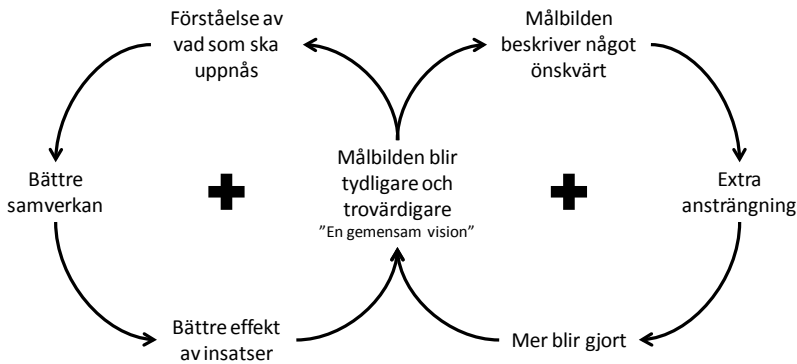


Bild 24 Illustration av hur en vision är tänkt att bidra till att förbättra företagets verksamhet.

formulerade beskrivningar av målbilder, 'företagets vision'. Tanken är att alla anställda och andra intressenter ska kunna den utantill och att det inte ska finnas utrymme för olika tolkningar.¹⁸² En relevant fråga kan vara om detta skapar trovärdighet och meningsfullhet. Det kan också vara relevant att fråga sig hur positiv den upplevs om den tillkommit som diktat från en ledning.

Ibland delas därför en vision av endast en begränsad andel av företagets medarbetare, oftast inom företagets ledningsskikt. Visionen bidrar då bara till att koordinera och stimulera dessa personers arbete. Om de är nyckelpersoner i företaget kan även detta vara nog så viktigt.

Det räcker inte att en vision är beskriven med ord, symboler eller bilder. Det räcker heller inte med att det finns en strategi, en handlingslinje, för att genomföra den. Det är först när organisationens medlemmar, och särskilt de som anses ha störst inflytande, på bred front agerar enligt en sådan strategi som visionen får trovärdighet och därmed någon väsentlig betydelse. Detta kan likna ett cirkelresonemang: En vision och strategi skapar koordinerad handling, men visionen och strategin blir trovärdig först när det finns koordinerad handling. Man kan dock se det som att det handlar om att skapa en god cirkel, en ömsesidig förstärkning. Enligt en del forskare skiljer sig en bra företagsledning från en mindre bra inte genom formulering av en vision eller strategi, utan förmågan att genomföra i stort sett vilken strategi som helst.¹⁸³

¹⁸² Formuleras i åtskilliga managementböcker om strategisk planering, till exempel Napier m fl 1998 s 193 och följande.

¹⁸³ Pfeffer 1998, Kotter 1996.

Formulering av visioner

Ledningarna och övriga inom de tre företagen har inte investerat mycket tid på att skapa exakta formuleringar av sina respektive visioner. Däremot har man diskuterat mycket vad man vill uppnå. Formuleringar som ändå funnits återges i tabell 8.

Man kan konstatera att formuleringarna i tabell 8 inte på långa vägar ger någon tillräcklig bild av vad som ska uppnås i företaget, hur det borde utvecklas. Vad ska till exempel ständigt förbättras och hur ska det bli då, eller vari består ”en ny företagskultur”? Viktiga frågor som vilka kunderna är, vad man kommer att tillverka och sälja eller hur den framtida organisationen av företaget ser ut beskrivs knappast.

Tabell 8 Formuleringar av visioner eller fundamentala principer vid de tre projektföretagen, i början respektive i slutet av projektet. De kursiva formuleringarna är citat från respektive företags texter.

	ArvinMeritor	Parker	Westbaltic
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Respektera individen • Förverkliga dina drömmar • Engagera medarbetarna • Teamwork • Ledarnas egenskaper och roller • Ta tillvara medarbetarnas kompetens och talang • En öppen och fri kommunikation • En ny företagskultur • Utnyttja konkurrensfördelarna 	<p><i>Ständiga förbättringar baserade på allas engagemang.</i></p>	<p>Betonning av beckningen ”SMART”, som använts konsekvent sedan 2003 för att beskriva förbättringsarbetet. Principerna bygger på Lean, men är förenklade: Man vill bli ”snabba, smidiga och resurseffektiva” genom</p> <ul style="list-style-type: none"> • ordning och reda i material, maskiner, verktyg och metoder • rätt från varje person • kundorderstyrning • ständiga förbättringar
2009	<p>Ingen tydlig formulering kommuniceras på fabriksnivå, och formuleringarna från 2005 har släppts. Huvudfokus nu är att komma förbi lågkonjunkturen.</p>	<p>Konkurrenskraft och tillväxt. På koncernnivå finns strategiska planer beskrivna, men dessa är inte kommunicerade brett i fabriken. Har också en målbild för Lean som kommuniceras brett, samma som 2005, se bild 25.</p>	<p>”SMART” används fortfarande, men nu också mer tekniska och ekonomiska visioner. Ska bli ledande tunnplåtstillverkare i norra Europa. Fördubblad omsättning på 10 år. Gemensam vision för tunnplåtssdelen inom hela Westbaltic. Det finns också en långsiktig strategisk plan som används i ledningen.</p>

En förståelse av vad respektive vision faktiskt är kräver alltså betydligt mer information. Det är slående att de tre företagen inte förlitat sig till kampanjliknande *'one-liners'*, även om sådana inslag förekommit. De visioner som finns vid företagen tycks mer vara resultatet av en ganska omfattande och nyanserad diskussion kring utmaningar och affärsidéer.

ArvinMeritor

I början på 2000-talet utgick man från koncernens *ArvinMeritor Performance System*, AMPS, som var ett antal hjälpmedel, verktyg och kampanjmaterial. Systemet var i allt väsentligt ett försök att överföra TPS, *Toyota Production System*, till koncernen. Men inom fabriksledningen valde man ut de delar att börja med som handlade om medarbetarna och deras utveckling. Idén var att engagemang och förbättringsarbete i grupperna skulle skapa engagemang *'underifrån'*. Senare har koncernens beskrivningar ändrats och kallas nu APS, som uttyds *ArvinMeritor Production System*.

Vid fabriken finns också en diskussion om vilken del av koncernens produktion man ska sikta på, och bland annat har man diskuterat mycket att ta större andel av kuggtillverkning, som man ser som styrka kompetensmässigt. Likaså finns diskussioner om konkretiseringar av APS, till exempel avseende hur layouten ska se ut framöver eller hur monteringen ska göras, men tydliga och stabila visioner för detta finns inte 2009. Omständigheter som sannolikt bidragit till detta är konjunkturnedgången samt skifte av platschef hösten 2009 och även stora förändringar de senaste åren inom koncern- och divisionsledningarna.

De dramatiska nedskärningar man tvingades till genom nedgången på lastbilsmarknaden hösten 2008 flyttade fokus från långsiktig utveckling till kortsiktig överlevnad. Två belysande citat från intervjuerna är följande: *"I praktiken handlar det om att fabriken ska överleva, det är oerhört starkt hos alla. Vi är mer Lindesbergare än ArvinMeritorare."* *"Nu är det mest fokus på att behålla det som är."*

Parker

Vid Parker är diskussionen om vision, utmaningar etc integrerade i det dagliga arbetet. Skiftstartsmöten, visualiseringstavlor i varje arbetslag och gemensamt i hela produktionen, obligatorisk chefsnärvaro i verkstaden en timma varje dag, två centrala personer som är tillgängliga som utvecklingsresurser för arbetslagen, regelbundna informationsträffar med fabriksledningen är element som används i denna diskussion.

Inom Parker-koncernen finns också sedan 90-talet stark pådrivning att anamma produktionssystem som bygger på Lean. Koncernen har också en relativt stark struktur för att stödja sina enskilda fabriker i detta, med koncernexperter, utbildningsinsatser och mentorskap. Samtidigt är man mycket tydliga med att drivningen ska ske i de enskilda fabrikena.

I Trollhättefabriken började man kring år 1998 med förändringar i denna riktning. Fabriksledningen var mycket klar över att man ville bygga vidare på den kultur som fanns i företaget, snarare än att skapa något helt nytt. Man uttalade som sin filosofi ”Ständiga förbättringar baserade på **allas** engagemang”. Till att börja med använde man begreppet TPM, *Total Productive Maintenance*, ungefär ”totalproduktivt underhåll”, som är en metodarsenal för att arbeta förebyggande och lokalt med tillverkningsprocesserna så att de blir säkra, stabila och högpresterande. Efterhand övergick man till att prata om *Lean Production*, men ändrade inte inriktning i stort. Sedan flera år kommuniceras en målbild för detta arbete enligt bild 25, en bild som är väl känd och accepterad i fabriken, enligt genomförda intervjuer.



Bild 25 Parkers i Trollhättan målbild för Lean, som kommuniceras brett, inom och utom fabriken.

Det är intressant att notera att visionen vid fabriken inte är något som kopplas till en kampanj eller ett nytt intresse för ett visst koncept. Visserligen anpassades både ord och handling efter koncepten TPM respektive Lean, och det senare understöddes också starkt från koncernledningen. Men de nya begreppen dominerade inte kommunikationen och handlingslinjen ändrades inte i grunden. Fortfarande är det ”allas engagemang” som står i fokus, och nya idéer och verktyg har använts för att förstärka denna vision.

Medarbetarna säger sig i intervjuer uppleva en stabil linje som innefattar successiv tillväxt och att utvecklas enligt de principer man etablerat. Samtidigt är det tydligt att det inte finns en detaljerad och samstämd bild av hur fabriken ser ut i framtiden: ”Det känns som man har en plan, men tänker långsiktigt, men jag kan den inte utantill.” ”Den övergripande visionen är inte jättetydlig för mig, det tror jag den inte är för någon.”

Westbaltic

Westbaltic förlitar sig som ett mindre företag mycket på informell kommunikation. Kontoret är litet och avståndet till verkstaden är kort, både fysiskt och mentalt. Fabriksledningen rör sig mycket frekvent 'på golvet'. Dessutom finns i varje arbetslag mål och utfall visualiserat och vid huvudingången till verkstaden en lång rad indikatorer beskrivna med symboler för OK eller avvikelse från mål. En mycket viktig del av kommunikationen är också månadsmötena med all fast personal, mer om det i nästa kapitel.

Medarbetarna i produktionen beskriver i intervjuer företagets inriktning på tillväxt inom framför allt skalplåt, det vill säga höljen till kundernas produkter. Man tycks hantera detta som bakgrundsinformation, och signalerar inte någon större delaktighet i kring visionens detaljer, men en tillförsikt att det finns en linje som ledningen sköter: *"Det finns en gemensam bild för ledningen, men inte visualiserad för oss."* *"De större strategierna bryr man sig inte så mycket om, det är mest om vi har jobb."* Intervjuerna har visat att företagets inriktning i stort är känd och accepterad, och man uppvisar också en viss stolthet eller tillfredsställelse med att företaget lyckats väl. Däremot uttrycker många en oro över att tillväxten ska vara svår att hantera i befintliga lokaler och medföra ännu mer trängsel.

Visionernas innebörd

Visionerna för ledningsgrupp och nyckelpersoner undersöktes indirekt vid de ledningsseminarier som genomfördes vid alla företag i projektet. Vid det andra av dessa, i mitten av projektet, fick seminariedeltagarna först individuellt och sedan gemensamt beskriva styrkor och svagheter för bland annat sitt företags konkurrenskraft (affärsidén). Därefter fick de på samma sätt ange de viktigaste möjligheterna som borde tas till vara, samt hot och osäkerheter som man såg. Resultatet enligt tabell 9 sluter inte an till de fastslagna visionsformuleringarna, vilket tyder på att det inte är de som är styrande ens för nyckelpersonernas tänkande. Angivna faktorer indikerar en splittrad bild för Arvin Meritor där många av faktorerna dessutom finns utanför den egna kontrollen. Parker och Westbaltic har en mer positiv och samlad bild, med större egen upplevd kontrollmöjlighet, vilket kan indikera en starkare gemensam vision. Den här situationen speglar en ögonblicksbild 2007, och är inte nödvändigtvis giltig vid andra tidpunkter och med andra personkonstellationer. Med tanke på att visioner behöver vara relativt stabila och anses böra omfattas av en stor del av företaget ger ändå resultaten en viss indikation.

Tabell 9 Faktorer som bedömdes väsentliga för framtida konkurrenskraft, angivna vid seminarium med nyckelpersoner i respektive företag hösten 2007. + = möjligheter, – = hot, ? = osäkerheter. Fet markering indikerar betoning i efterföljande diskussion.

	ArvinMeritor	Parker	Westbaltic
+	Investeringar för att nå nödvändig kapacitet Chefer som förstår Lean Stöttande ledningssystem till Lean Säkra leveranser Bättre lönsamhet (lägre kostnader) Hjälpa leverantörerna att leva upp till kraven Inköpare i fabriken	Snabbare anpassning till omvärld Högre pris Ökade volymer Sortiment, modularisering, plattformstänkande	5S i full funktion Ledarskapsutveckling Utvecklad teknik – nya maskiner, automation Utvecklad kunskap hos medarbetarna Bättre rekryteringsbas Mer effektiva inköp i ny koncern Större grupp – större affärer Längre in i kundens organisation
–	Ökande konkurrens från låglöneländer Pensionsavgångar medför tappad kompetens För få ödmjuka karriärister För få tjänstemän Leverantörer lever inte upp till kraven	Kapacitetsbrist Kunder förloras	Materialbyten från plåt till plast Byten på grund av dyrare råmaterial
?	Vågar vi säga nej till koncernkrav? Nya pålagor från koncernen gör att Leanfokus tappas bort	Kunddialog, förstå behov Närhet till marknad	Ny koncern

Strategier

Managementlitteratur betonar ofta vikten av en bra strategi, en väl utarbetad handlingslinje för att uppnå det man vill. För att ta fram denna behövs då strategiskt arbete eller strategiskt tänkande, det vill säga mycket möda för att ta fram en tillräckligt bra långsiktig handlingslinje. Men det finns forskare som påstår att det inte är att ta fram strategin som är det svåra och viktiga, det är att genomföra den.¹⁸⁴ Följaktligen misslyckas de flesta

¹⁸⁴ Exempelvis Pfeffer 1998 s 13-16.

strategiska förändringsinitiativ, enligt många källor.¹⁸⁵ En strategi som är tydlig kan alltså möjligen skapa trovärdighet åt det man vill uppnå, men det är först när den börjar genomföras som en starkare tilltro skapas.

Ändrad strategi initierad av koncernledningen hos ArvinMeritor

I början på 2000-talet behövde ArvinMeritor utveckla sin produktivitet, kvalitet och kapacitet. Man bestämde sig att bygga en förbättringsverksamhet 'underifrån' och inrättade då CI-teamet med först två och sedan en ytterligare person för att genomföra detta (CI = *Continuous Improvement*, ständig förbättring). Ansvarig var underhållschefen, som också ingår i ledningsgruppen. Till teamet knöts en referensgrupp i vilken ingick halva ledningsgruppen och lika många personer från olika andra positioner i fabriken, inklusive fackklubbarnas ordförande och ytterligare en representant för produktionspersonalen, totalt cirka 10 personer. Ambitionen var att få upp medvetenhet, engagemang, kunskap och förändringsvilja hos hela personalen.

Alla ledare i organisationen utbildades och en tredagarsutbildning genomfördes också för alla medarbetare. Teamledare fick fyra ytterligare dagars utbildning kring ledarskap. Förbättringstavlor inrättades på alla grupper och regelbundna möten vid dessa startades, till att börja med under medverkan från CI-teamet, sedan självständigt.

Enligt intervjuer med två medlemmar i CI-teamet startades detta upplägg efter ett försök att införa produktionssystemet på ett mer toppstyrt sätt. Detta lyckades inte och inga väsentliga förbättringar uppnåddes. Ledningen kom då fram till att medvetenheten i organisationen måste byggas 'från grunden', och beslutade om en nystart enligt den modell som beskrevs ovan.

2006 markerade ledningen en stark tilltro till och stolthet över förbättringsverksamheten och medarbetarnas aktiva medverkan. I policies, seminarier, spontana uttalanden och intervjuer framkom en tillfredsställelse från ledningen med medarbetarnas engagemang, lojalitet och bidrag till förbättringar. Detta betraktades som en av de viktigaste styrkefaktorerna för fabriken, och en orsak till att fabriken presterade betydligt bättre än genomsnittet i koncernen.

Samtidigt fanns dock en underliggande oro att detta inte var tillräckligt effektivt. I seminarier och intervjuer framkom uppfattningar att man behövde följa upp och mäta bättre, men också styra tydligare. Ordet *accountability*, som ungefär kan översättas med ansvarighet eller redovisningsskyldighet, anammades från koncernjargongen, och speglar denna förskjutning.

Fabriksledningen upplevde en ökande press från koncernledningen och en ökande konkurrens inom koncernen. Mer 'hårdhänta' effektiviseringar upplevdes som nödvändiga. Detta förstärktes under 2007, och särskilt från

¹⁸⁵ Exempelvis Beer m fl 1990, Kotter 1995, Senge 1999 s 5-10 eller Palmer m fl 2006 s 49.

sommaren, när koncernledningen anlidade en konsultbyrå för rationaliseringsarbete i fabriken. Konsultfirman arbetade med fem personer på plats heltid utan tidsbegränsning, arbetet skulle fortsätta tills vissa mätbara produktivetsmål uppnåts. Det kom att pågå fram till september 2008, då målen dock ändå inte hade uppnåts men uppdraget trots det avslutades. Konsulterna arbetade alltså på uppdrag och budget från koncernledningen, men hade också varsin fabriksanställd 'skugga', en avdelningschef eller produktionstekniker. Konsulterna betraktades från början med stor respekt och som uttryck för koncernledningens krav på arbetssätt. Senare blev inställningen till konsulterna alltmer skeptisk, och konsulterna avslutade sitt uppdrag utan att ha nått de avtalade målen. Konsulternas närvaro har dock påverkat tänkandet i fabriksledningen.

Efter omorganisationer i koncernen, kom 2008 en koncernexpert från USA till Lindesberg och tog aktiv del i ledningen. Han etablerade nya tänkesätt och metoder, som delvis skiljde sig från konsulternas upplägg. Ett antal tydliga förändringar genomfördes, bland annat följande.

- Alla högre chefer genomförde morgonrundor i alla underställda grupper med uppföljning av produktionsresultat, kvalitetsutfall, problem etc.
- Mål och utfall visualiserades i varje grupp och på central nivå med en standardiserad utformning.
- Produktionsresultatet följdes upp timme för timme i varje grupp.

Under hösten 2008 och våren 2009 skedde en dramatisk nedgång i försäljningen till följd av konjunktturnedgången, vilket ledde till stora uppsägningar. Personalstyrkan halverades, från 1010 till 525 personer. Denna dramatiska nedgång har till stor del omöjliggjort eller blockerat agerande enligt någon konsekvent strategi. Den tillfällige platschefen hösten 2009 sa exempelvis: *"People have some idea of what is the strategy, but they don't believe in it, because the numbers show the opposite."*

Intressant nog har fabriken under lång tid fram till konjunktturnedgången uppvisat lönsamhet, medan koncernen som helhet varit ekonomiskt svag. Volymer och antal anställda i det svenska företaget har ökat starkt under 2000-talet. Ändå har det inom fabriksledningen och bland anställda i övrigt funnits stora osäkerheter om olika produktionsavsnitts fortvarighet i fabriken. Känslan av att snabba förbättringar behövs, trots goda resultat, tycks öka inom fabriksledningen.

Krav på snabbt ökad produktion återkom ofta före konjunktturnedgången. Eftersom framförhållningen har varit mycket kort har detta i stor utsträckning fått klaras med övertid, extra personal från bemanningsföretag, minskad stopptid för underhåll och möten, och andra provisorier. Det har inte heller varit möjligt att ta större grepp som att effektivisera den tämligen röriga övergripande fabrikslayouten. Denna situation har sannolikt bidragit till den upplevelse av kortsiktigt tänkande som framkommer i ett stort antal intervjuer.

Starkt lokalt förbättringsarbete vid Parker

Strategin vid Parker bygger på ständiga små förbättringar. Den lokala förbättringsverksamheten är mycket stark. Inriktningen är inte detaljstyrd på aktivitetsnivå men stimuleras genom uppmärksamhet och visuell uppföljning. Vidare arbetar produktionschefen och två så kallade Lean-koordinatorer uteslutande med att stimulera, utmana och utveckla gruppernas arbetssätt.

Utöver det lokala förbättringsarbetet finns fabriksgemensamma initiativ. Ett sådant gäller exempelvis de interna transportererna där man tog bort trafik med truckar som kör lastpallar i fabriken och ersatte med täta interna leveranser i smålådor genom en så kallad ”mjölkrunda”, en cirkulerande långsamtgående transport som besöker varje grupp varje timme enligt tidtabell. Ett annat exempel är beslutet att ta ned alla lagringsplatser i verkstaden till högsta höjd 1,5 m. Ett tredje är införandet av uppföljning och information i ett gemensamt produktionsstyrningsrum, mer om det i ett kommande kapitel.

Hösten 2009 berättar ledningen att några övergripande stora förändringsinsatser inte förutses, utan att det viktiga nu är att låta det som initierats fullföljas och ge effekt. Denna uppfattning delas av medarbetare som intervjuats.

Snabb och direkt handling vid Westbaltic

Som ett litet företag med korta beslutsvägar har Westbaltic kort väg mellan beslut och handling. Generellt genomförs många steg utan att först bli en del av en välformulerad mer långsiktig strategi. Aktiviteterna fokuserar ofta på konkreta förändringar i verksamheten eller i samarbetsprojekt med kunder. Exempelvis refererar man ofta som ett exempel på vad man vill uppnå till en stor investering 2004, till ett värde av 45 miljoner kronor, i en automatiserad stanslinje. Senare har ett antal andra större maskininvesteringar gjorts utan att man från start haft volym för lönsamhet. Andra exempel är införandet av olika arbetssätt, exempelvis ett kanban-system för snabbare leveranser i samarbete med den viktigaste kunden, Thermia/Danfoss i Arvika. Man kan säga att strategin skapas av handling snarare än det omvända.

För förändringar på mer lokal nivå söker ledningen initiativ från grupperna. Effekterna av gruppernas förbättringar skattas, i kronor, och detta åskådliggörs i alla grupper, men exakt strategi för förbättringarna är inte fastlagd. Emellertid fanns tidigare ett så kallat ”Smart-team”, tre tekniker som kunde arbeta under längre tid med en grupps produktionsteknik. Tanken var att dessa skulle arbeta på uppdrag av produktionsgrupperna, men i praktiken handlade det om en dialog mellan ledningen och de grupper som bedömdes ha störst behov.

Diskussion om vision, strategi och engagemang

Det är en utbredd uppfattning att det behövs en lättförståelig och slagkraftig vision för företaget, och en tydlig och välgrundad strategi att nå dit, en handlingslinje, för att skapa ett gemensamt agerande och en bra utveckling i en organisation. Tanken är att 'samla styrkorna' och att 'förankra' mål och mening så väl att alla till och med pratar om visionen med samma ord.¹⁸⁶ Det finns också kritiska röster kring detta resonemang, men vare sig starka bevis eller motbevis kring effekterna av sådana tydliga visioner.¹⁸⁷

Studierna i de tre projektföretagen ger inget stöd för betydelsen av välformulerade visioner och strategier. Företagen har inte utmärkt sig i detta avseende. Däremot indikerar resonemangen i intervjuer och samtal på arbetsplatserna att mer fria diskussioner om vad som ska uppnås är viktigt. Sammantaget finns det information av många slag som bidrar till uppfattningen om vart organisationen är på väg eller borde vara på väg. Förutom viljeyttringar från ledningarna kan det handla om hur marknad, orderingång, produkter och produktion utvecklats den senaste tiden, hur beslutsfattare faktiskt agerar samt de samtal som pågår inom företaget.

Att handling snarare än ord ger effekt indikeras tydligt i intervjuer. Det tyder på att människor är misstänksamma mot deklarerade visioner och strategier. Man refererar också tillbaka till tidigare 'kampanjer' och liknande och tycker sig ha skäl för en sådan skepsis: *"Det är väl egentligen historiken, bakåt i fabriken historia. Det var väl kampanjer, folk jobbade med det och så tog kampanjen slut och det blev samma gamla igen."* Först när tillräckligt många agerar som om man tror på en vision eller strategi blir den trovärdig, vilket är ett dilemma för den som vill driva en förändring: Hur ska man skapa trovärdighet innan någon tror på vad man säger? Mer om detta i kapitlet om långsiktigt tänkande, sida 109.

Kanske är det så att trovärdigheten hos en vision i en komplicerad omvärld kräver en mer öppen och resonerande vision, en som inte kan förmedlas i en slutgiltig och kortfattad visionsbeskrivning. Med en sådan uppkommer med nödvändighet olika tolkningar hos olika individer. Ett sådant utrymme för tolkningsvariationer kanske inte behöver vara negativt för organisationen, eftersom det kan möjliggöra fler nyanser och en större anpassning till förändrade förutsättningar och nya perspektiv, möjligheter och idéer.

Sannolikt kan också det levande samtalet, med en mer öppen agenda, i sig bidra till engagemang hos de som deltar. Kanske är denna effekt starkare än den som förespråkarna för en tydlig visionsformulering tänker sig, där engagemanget skapas av känslan att vara en del av en helhet, ett helt enigt lag som tillsammans arbetar mot visionen. Det senare kräver en väldigt stimulerande och relativt stabil vision, en 'god sak' inom det som Etzioni

¹⁸⁶ Exempelvis argumenteras i Kotter 1996 s 67-83 att en effektiv vision ska vara fokuserad och lätt att kommunicera. (Det får inte ta mer än fem minuter.)

¹⁸⁷ Se Palmer m fl 2006 s 229-264 för en översikt och diskussion om detta.

kallar *the moral dimension*¹⁸⁸, och frågan är hur många organisationer som kan erbjuda det.

Det framkommer i intervjuerna att medarbetarnas intresse och förståelse för företagets inriktning skiljer avsevärt mellan individer. Skillnaderna kan delvis kopplas till företag eller grupp tillhörighet, men verkar också vara individuella. Denna skillnad kan vara en följd av det egna engagemanget, men det kan också påverka engagemanget och viljan att medverka till att inriktningen ska förverkligas. Det verkar vara väl så viktigt **hur** inriktningen diskuteras som **vad** den innehåller.

Slutsatser för detta tema

- Ledningarna ser **inte** slagkraftiga och välformulerade visionsformuleringar som viktiga för att åstadkomma samsyn och engagemang.
- Medarbetarna tolkar företagets inriktning genom en sammanvägning av information från många källor och över tid.
- Det är ledningens handling som bedöms, snarare än dess utsagor.

Starka beroenden av andra teman

I följande kapitel, tema 2, behandlas bland annat människosyn och öppenhet, vilket har stor betydelse för hur vision och strategi kommuniceras. Etablering av en gemensam målbild kräver ledningens aktiva medverkan, tema 3, och ett långsiktigt tänkande, tema 4. Visionen syftar särskilt till att utmana organisationen, tema 8, och strategin till att koordinera handling så att alla kan agera inom sitt ansvarsområde för organisationens bästa, tema 6.

¹⁸⁸ Etzioni 1975.

Tema 2:

Tilltro till människor

Människor vill mötas med respekt och känna tillhörighet till exempel till den organisation man är en del av. Vilka uttryck tar sig människosynen i företagen? Hur kan företagskulturerna beskrivas? Vittnar utsagor respektive handling från ledning och nyckelpersoner om att medarbetarna ses som viktiga? Vilken roll har detta i så fall för att skapa engagemang?

Människan är en social varelse och har starkt behov av tillhörighet och respekt från sina medmänniskor. Behovsteorierna inom psykologin inkluderar alla detta i sin beskrivning av grundläggande behov: Maslow har sociala behov som steg tre av fem i sin behovshierarki, Alderfer har tillhörighet i sin ERG-teori (R=*relatedness*), McClelland ser ”behov av anknytning” som central och Herzberg identifierar tillhörighet som en av hygienfaktorerna som måste finnas för att inte missnöje eller vantrivsel ska uppstå.¹⁸⁹

Liksom inom många skolbildningar är respekt för individen ett centralt begrepp inom Lean.¹⁹⁰ Kring vad denna respekt består i finns ett stort tolkningsutrymme, men mycket tyder på att kraven på respekt är höga och

¹⁸⁹ Maslow och Frager 1987, Alderfer 1972, McClelland m fl 1971 respektive Herzberg m fl 1959.

¹⁹⁰ Exempelvis Fujimoto 1999 eller Toyota 2001 (Toyotas egen beskrivning).

innefattar en positiv människosyn¹⁹¹ som genomsyrar organisationen och särskilt innefattar ledning och andra tongivande personer.¹⁹²

I föregående kapitel drogs slutsatsen att samtal kring organisationens vision, strategi, konkreta mål och utfall påverkar engagemang och delaktighet. Ett sådant samtal kräver öppenhet. I vilken mån är insikter om företagets viktiga frågor en gemensam angelägenhet för individer i organisationen? Hur lätt är det att hitta information, inte bara sådan som direkt behövs i det egna arbetet, utan även sådan som är intressant i det större perspektivet? Ett antagande är att medarbetare behöver förstå sammanhang och kunna ta del av mer komplicerad information för att engagera sig i organisationens utveckling.

Människosynen inom projektföretagen

De tre företagen i projektet valdes ut för att det fanns starka uttalanden om att man ville bygga sin utveckling på sina medarbetares engagemang. Dessa uttalanden bedömdes som trovärdiga i inledande intervjuer med nyckelpersoner och vid arbetsplatsbesök. Eftersom en sådan intention, om den är uppriktig, bygger på en tilltro till värdet av människors bidrag, var utgångspunkten att en positiv människosyn dominerade vid alla de tre företagen.

När ledningarna vid det andra ledningsseminariet, i mitten av projektet, karaktäriserade sina företag med avseende på engagemang blev utfallet enligt tabell 10. Dessa karaktäristika får ses som en ögonblicksbild från den tidpunkt och med de medverkande som fanns vid seminariet. Vid alla tre företagen uttryckte nyckelpersonerna en tilltro till medarbetarna, och att det finns en vilja att lyssna och ändra. De upplevda hoten och osäkerheterna handlar i stor utsträckning om tillkortakommanden när det gäller att omsätta den önskade inriktningen i praktiken, inte minst att leverera stöd, hjälp och information till grupperna. Det finns också en oro att enskilda personer kan undergräva en i övrigt positiv situation i en grupp, något som kommer att beröras i kapitlet om selektion och individers roll, sida 119. Vid ArvinMeritor framkom också en distans mellan concern- och fabriksnivå.

I intervjuer med chefer har någon gång framkommit yttranden av ganska elitistisk karaktär, med innebörden att en del människor inte är värda att satsa på och borde plockas bort från verksamheten. Sådana yttranden är dock undantag, det är vanligare med utsagor som speglar en uppfattning i ledningarna som förmedlar att de allra flesta människor är eller kan bli kapabla, och att utmaningen är att ta tillvara deras förmåga.

¹⁹¹ Med en positiv människosyn menas här en tilltro att människan i grunden vill göra bra saker, är ambitiös och kan bidra, ungefär som "teori Y" enligt McGregor 1960.

¹⁹² Morgan 1999, Karling m fl 2003.

Tabell 10 Faktorer som bedömdes väsentliga för engagemanget i respektive företag, angivna vid seminarium med nyckelpersoner i respektive företag hösten 2007. += möjligheter, -= hot, ? = osäkerheter.

	ArvinMeritor	Parker	Westbaltic
+	<p>Bra medarbetare Bra grupptänkande/team Stämning och ansvarstänkande Taktökning → nyanställningar Stark lokal förankring Värna om Lindesbergs framtid Nya projekt – nya maskiner Vilja att förändras Goda relationer till intressenter</p>	<p>Påverkansmöjlighet Initiativets makt Förbättringsarbetet 5S ger möjlighet att välja område Förslagsverksamhet med gruppen och fokus på ekonomi Delaktighet, dialog, att vara lyssnad på</p>	<p>Korta beslutsvägar Möjlighet hjälpa över gränser Välinformerade, helhetssyn Respekt för individerna Kunskap, befogenheter – man äger problemen Aktivt lyssnande – handlingsinriktat Engagerad ledning</p>
-	<p>Segt i koncernledningen Dålig återkoppling på prestationer Revirtänkande → flöden syns inte Brist på önskad funktion Outsourcing-diskussioner Störningar i materialflöde och maskiner Låg egenkontroll på vissa jobb Otydligt långsiktigt fokus Bemanningsföretag/ny personal Intern konkurrens inom koncernen Intern förhandlingsteknik inom koncernen</p>	<p>Lite upp till individen Standardisering begränsar påverkan för enskilda individer Ledtid för tjänster/support (ex materialhantering) – återkoppling av information om detta Skiftarbete, svårt att träffas alla, ex i förbättringsgrupp Bromsklossar, ofta erfarna med lång anställningstid</p>	<p>Små problem som ej åtgärdas Lösningar som ej når grundproblemet Utebliven månadsinfo Negativ kraft tar över</p>
?	<p>Okända/otydliga krav från ny koncernledning Poolare (från bemanningsföretag) Rekrytering i framtiden Avkastningskrav på investeringar Hur höjer man kontrollen?</p>	<p>Hur utveckla gruppens förmåga att öka värdeskapandet? Direktiv uppifrån ibland</p>	<p>Ändrad konjunktur Attityder till industriarbete</p>

Företag består av individer vars värderingar skiljer sig åt. Vid alla tre företagen har det förekommit incidenter där människor brustit i respekt för varandra. Ibland har medarbetare upplevt att chefer behandlat dem på ett nedlåtande eller nonchalant sätt, vilket kan indikera en negativ människouppfattning hos chefen. Även om orsakerna i stället är att chefen är stressad eller inte kan uttrycka sig tillräcklig väl, belyser sådana incidenter ändå svårigheten att skapa en kultur med en positiv människosyn som omfattar företaget i sin helhet.

Öppenhet

Öppenhet visar på förtroende och är därför en indikation på en positiv människosyn i organisationen. Det indikerar att organisationen och dess ledning litar på att medarbetarna dels använder information på ett ansvarsfullt sätt, dels är intresserade och kapabla att dra egna slutsatser.¹⁹³

Alla de tre företagen har investerat mycket tid och kraft på att visualisera hur det går för företaget och för respektive grupp. Det handlar om produktionsutfall, kvalitet, förbättringsverksamhet, personsäkerhet, närvaro, maskinstatus etc. Tanken med att informationen är visuell är att den ska vara lätt att förstå och snabb att bedöma, ett försök att hantera stora informationsmängder.

De tre företagen har grupptavlor vid alla eller nästan alla tillverkningsgrupper. Ansvar för uppdatering av informationen på dessa tavlor ligger på gruppen själv, och ofta på olika personer för olika delar av tavlan, även om gruppens försteman eller chef normalt tar huvudansvaret. Tavlor och arbetssättet kring dem skulle kunna ses som ett element för öppenhet, ett sätt att bygga en kultur där varje arbetslag öppet exponerar sina egna prestationer, dels inbördes men också gentemot övriga i företaget. Detta element av öppenhet handlar i så fall om att bygga en kultur 'på golvet', snarare än att från ledningens sida vara öppen.

Man kan också se grupptavlor som verktyg för uppföljning och kontroll, vilket kan innebära ökad press.¹⁹⁴ Vid ArvinMeritor talas exempelvis på senare tid mycket om *accountability*, att det egna ansvaret och utfallet ska vara tydligt. I vilken grad tavlor och exponerad information om och från arbetslaget bidrar till en kultur av öppenhet beror på attityder och beteenden kring dessa, och då särskilt från personer i ledande roller. I samband med Lean betonas, liksom i flera andra sammanhang, vikten av en kultur som inte skuldbelägger, *no-blame culture*. Hur detta fungerar i praktiken skiljer sig betydligt mellan företag, arbetslag och individer, både

¹⁹³ Pfeffer 1998 ger "omfattande öppenhet med finansiell och resultatinformation" som en av sju viktiga faktorer för anställdas medverkan.

¹⁹⁴ Detta indikeras i bland annat Börnfelt 2006 s 90, 145-146.

hur man betar sig och hur beteendena uppfattas, och att helt åstadkomma den önskade kulturen anses svårt.

En vidare diskussion om användning av visuell information, grupp-tavlor etc finns i kapitlet om lärande, sida 175.

Det finns vid alla företag en asymmetri mellan kraven på öppenhet och tydlighet via visuell information i och från arbetslagen å ena sidan, och den från ledningen och tjänstemännen å den andra. Ledningen ger visserligen visuell och lättillgänglig information om företagets prestationer i sin helhet, medan det visat sig svårt att få till stånd samma visuella öppenhet för ledningen som ett eget arbetslag. Grupptavla för ledningen finns vid Parker, men inte vid de andra företagen. Jämfört med produktionen finns hos tjänstemännen överlag betydligt mindre öppenhet och exponering av prestationer, via grupptavlor eller på annat sätt.

När det gäller öppenhet kring finansiell information kan särskilt Westbaltic lyftas fram. Ledningen uttalar att den vill dela all väsentlig information med medarbetarna. Varje månad håller man ett personalmöte på cirka en timme, där man går igenom resultat och planer. Man söker lägga stor vikt på kunder och affärer och förmedlar även affärskritisk information. Detta gör man trots att man ser vissa risker, till exempel att det finns anställda som är gifta med anställda hos kunder.

Projektet har inte haft något sätt att verifiera öppenhet i företagen. Det framkommer emellertid bland produktionspersonalen att detta har betydelse och att man i allmänhet finner den ganska stor vid företagen, särskilt vid Parker, men också vid Westbaltic. Klubbordföranden för IF Metall vid Parker säger: *"Alla medarbetare kan gå upp till de högsta cheferna. Öppenheten är väldigt stor. Månadsinformation når ut till alla medarbetare."* En montör säger om respekt och öppenhet: *"Den är bra, det är den, gôrbra. Lätt att prata, även med högsta chefen. Hela tiden bombas man med mail och sånt. Kanske för mycket ibland, kan man tycka."*

Statuskillnader

Ytterligare en indikation på människosynen är statusförhållandena i företaget. Byggs murar mellan tjänstemän och verkstadspersonal, mellan högutbildade experter och de vanliga arbetstagarna? Baseras status på prestationer, resultat och goda insatser eller på position och hierarki?

Många inflytelserika japanska företag, till exempel Honda, Nissan eller Toyota, betonar i sin retorik alla anställdas värde och vikten av respekt för individen. För att troliggöra detta har man lagt mycket möda på att eliminera statuskillnader baserade på hierarki eller position. Exempel beskrivna i olika skildringar från sådana företag innefattar

- användning av beteckningen medarbetare, eller ännu tydligare, medlem (*member*) för alla sina anställda
- enhetlig företagsuniform som används av alla i en produktionsanläggning både i verkstad och på kontor, ända upp till fabrikschefen
- ett identiskt utseende hos skrivbord, arbetsytor, namnskyltar etc
- den uttalade förväntningen att alla ska bidra med förslag och förbättringsidéer och att dessa ska värderas utifrån sitt objektiva värde, inte efter upphovsman
- ständigt lärande av nya arbetsuppgifter och frekvent byte av arbetsuppgifter och arbetslag, där det är uttalat att det är de som kan mest som ska gå vidare
- uteslutande intern rekrytering av chefer (en chef förväntas kunna de allra flesta av de arbetsuppgifter som utförs av underställda, och rycka in för dessa när det behövs)
- omfattande placering av kontorsarbetsplatser på fabriksgolvet
- explicit och skriftlig uppförandekod
- ”*management by walk around*” och ”*genchi genbutsu*”, vilket innebär att cheferna spenderar mycket tid ’på golvet’, att beslut tas där problemen finns och att beslutsfattarna ska se med egna ögon.¹⁹⁵

Genom de japanska framgångarna har dessa tankegångar kommit att anammas i olika grad av de flesta företag, även om man i svenska och västerländska företag sällan är så konsekvent som i de japanska. I den skandinaviska kulturen är dock jämlikhetstänkandet förhållandevis djupt, och det har funnits en stor känslighet för ’omotiverade’ statuskillnader.¹⁹⁶

Vid de tre företagen i projektet är de yttre tecknen på statuskillnader måttliga, se tabell 11.

I intervjuer framkommer att både produktionspersonal och tjänstemän ofta identifierar sig inom respektive kategori, att man alltså skiljer mellan ’vi’ och ’dom’. Yttrandena är dock inte särskilt tydliga och det förekommer även kommentarer från båda håll där respondenten hävdar att denna skillnad inte finns. Det ses fortfarande som ’finare’ att vara tjänstman, och som en befordran att gå från verkstaden till kontoret, medan förflyttning i motsatt riktning kan upplevas som en degradering (två fall påträffades).

Vid alla tre företagen, men kanske särskilt vid Westbaltic och Parker, indikeras trots detta en låg nivå på statuskillnader baserat på formell position. Det finns ingen stor oro hos medarbetarna att tala med cheferna, och det förekommer gemensamma fritidsaktiviteter där ett tvärsnitt ur

¹⁹⁵ Sammanställt från en stor mängd managementlitteratur kopplad till Lean eller japansk företagskultur.

¹⁹⁶ Sandemoses karaktärisering av ”Jantelagen” kan ses som en beskrivning av de negativa konsekvenserna av detta tänkande.

hierarkin deltar på lika villkor. Produktionschefen vid Westbaltic säger [VD] ”*blir inte förvånad om någon, vem som helst, kommer in och pratar med honom*”. De högsta chefernas (VD respektive platschef) förhållningssätt tycks ha stor betydelse att döma av intervjusvar. En montör vid Parker säger ”*Vår högste chef har koll på alla namn, helt otroligt.*”

Tabell 11 Några indikatorer som kan användas för att markera statuskillnader, såsom de framstår vid de tre projektföretagen. Statuskillnader baserade på markörer tycks vara måttliga.

	ArvinMeritor	Parker	Westbaltic
Klädkod	Företagskläder i produktionen, men hos tjänstemän 'civila' kläder.	Företagskläder vanligast, men hos tjänstemän ofta 'civila', relativt informella kläder.	Överlag mycket informell.
Avstånd kontor – verkstad	Stort avstånd och tydlig gräns. Produktionsnära kontor inne i verkstaden, i separata 'boxar'.	Tydlig markering, trappor och dörrar. Måttliga avstånd.	Nära för större delen av verkstaden, längre för del av verkstaden som finns i intilliggande byggnad.
Miljö arbetsplats	Kontor och chefsarbetsplatser av enkel karaktär, inga tydliga statusmarkörer. Verkstaden till stor del bullrig och utan fönster. Även de flesta kontor fönsterlösa.	Kontor (mest kontorslandskap) och chefsarbetsplatser av enkel karaktär, svaga statusmarkörer. Tyst och välordnad verkstad, men med lite fönster. Även många kontor fönsterlösa.	Kontor och chefsarbetsplatser av enkel karaktär, svaga statusmarkörer. Verkstaden till stor del bullrig och utan fönster.
Närvaro från chefer och tjänstemän i verkstad	Stor för produktionsnära tjänstemän, men har varierat under projektiden. På senare tid schemalagd.	Obligatorisk och schemalagd för produktionsnära tjänstemän.	Vanlig men inte formaliserad.
Pausutrymmen	Gemensam matsal, men också många mindre pausutrymmen i verkstaden.	Separata.	Ett gemensamt.

Diskussion om tilltro till människor och engagemang

Ledningarna vid de tre projektföretagen indikerar alla en på det stora hela positiv människosyn och de ser, om än i varierande utsträckning, öppenhet som viktigt för allas engagemang. Det finns en ambition från ledningarna att omsätta intentionerna konsekvent i praktisk handling, men också insikt om olika tillkortakommanden i detta.

Observationer och intervjuer vid projektföretagen indikerar en för industriförhållanden positiv människosyn, stor öppenhet och små statusskillnader baserat på position. Tydliga men på inget sätt dramatiska skillnader upplevs av medarbetarna gentemot andra arbetsplatser man känner till, sedan tidigare anställningar eller genom släktingar och vänner. Detta tycks ha väsentlig betydelse för det egna engagemanget. En bemanningsanställd vid Westbaltic sa så här om sin första tid på företaget, maj 2006: *”Det var ganska engagerade människor. Det märkte man ju, de brann ju för det här. Och det var ju vanligt folk, som står i produktion som var väldigt engagerade. [...] Det vet jag, det reagerade jag direkt på.”*

De tankar om människosyn, öppenhet och status som här diskuterats kopplar nära till begreppet företagskultur. En företagskultur beskrivs ofta som 'det som sitter i väggarna'. Det handlar alltså om regler och normer, ofta outtalade, som vi lär oss genom omgivningens reaktioner på handlingar och utsagor. Företagskulturen påverkar därigenom avgörande vårt handlande och efterhand också vår tolkning av vad som händer. Hoopes menar dock att begreppet är missbrukat, och att det man omnämner som kultur ofta är något betydligt ytligare.¹⁹⁷

Enligt Roth verkar företagskulturen på fyra nivåer:

- 1 **Artefakter** är synliga yttringar av kulturen med betydande symboliskt innehåll, till exempel grupperns informationstavlor.
- 2 **Beteenden** och de vanor vi har kan vara lätta att se men ändå ganska svåra att förstå trots att vi tycker oss känna vårt företag. Exempel på beteenden som kopplar till kulturen är de sätt på vilka arbetskamrater behandlar varandra.
- 3 **Normer och värderingar** är gemensamma åsikter hur saker och ting är och bör vara. De är karaktärsdragen hos en kultur. Exempel är värderingar om vad som ger status.
- 4 **Grundläggande antaganden/övertygelser** utgör kulturens kärna. Denna nivå är delad på en underförstådd nivå av alla inom en given kultur. Det är allt sådant som vi tar för givet och inte ifrågasätter, exempelvis en uppfattning om hur människan är till sin karaktär. Att övertygelsen tas för given betyder inte nödvändigtvis att den är riktig.

¹⁹⁷ Hoopes 2003 s 269-273.

De olika nivåerna är olika svåra att jobba med. Artefakterna, högst upp i listan, är lättast och de grundläggande övertygelserna, längst ner, är svårast att ändra. En reell kulturförändring kräver uthålligt och konsekvent arbete på alla fyra nivåer. För att ändra kulturens kärna behöver man, baserat på detta synsätt, först medvetandegöra och sedan ifrågasätta 'sanningar' och den rådande människosynen.¹⁹⁸

Slutsatser för detta tema

- De tre företagens ledningar söker på olika sätt signalera tilltro till medarbetarnas förmåga och vilja att bidra.
- Medarbetarnas uppfattning av denna tilltro är avhängig beteenden och attityder hos personer i ledningen.
- Statuskillnaderna inom företaget är på en låg eller måttlig nivå, men det finns ändå en tydlig skillnad mellan kontor och verkstad som upplevs negativt.

Starka beroenden av andra teman

Att etablera en människosyn baserad på tilltro till människors förmåga och vilja att bidra kräver en aktiv hållning och stark närvaro hos ledningen, tema 3, en uthållighet, tema 4, en noggrannhet när det gäller bemanning, tema 5. En sådan människosyn kan demonstreras genom att ansvar ges, tema 6, och utmaningar riktas, tema 8, medarbetarnas åsikter efterfrågas, tema 7, och lärandet ses som viktigt, tema 9.

¹⁹⁸ Roth 2006.

Tema 3:

Ledningens aktiva medverkan

Det sägs ständigt att förändring kräver ledningens engagemang, medverkan, närvaro och vilja att leva som man lär. Hur stark är ledningens medverkan i de tre företagen? Vilka former tar en sådan medverkan? Hur uppfattas den i verksamheten? Vilken betydelse har det för att skapa engagemang bland medarbetarna?

Litteratur som argumenterar för förändring i företag påpekar i stort sett unisont på vikten av ledningens engagemang och aktiva medverkan. Det gällde till exempel kvalitetsrörelsen, TQM och ISO 9000, TPM (förebyggande underhåll), sex sigma (stabila processer), BPR (en metod för sprängvis förändring), HRM (personalutveckling), miljöanpassning och ISO 14000 och det gäller Lean.¹⁹⁹ Det gäller också ledning i allmänhet där författare pekar på behovet av närvaro och engagemang hos den högsta ledningen.²⁰⁰ Även litteratur som beskriver hur förändring ska genomföras poängterar ledningens roll.²⁰¹ Men det finns också röster som menar att det inte är klarlagt om det behövs ledare för att en organisation ska nå uppställda mål.²⁰²

¹⁹⁹ Se exempelvis Thomsen m fl 1996 s 57, Berggren 2001 s 21, Nord m fl 1997 s 22 & 28, Pande m fl 2000 s 43, Johansson 1993 s 191-195, Johnson 1997 s 116 & 164 och Berglund och Westling 2009 s 19-29.

²⁰⁰ Hersey 2001, Stjernberg 1993, Collins 2001 s 31-56.

²⁰¹ Några exempel är Dunphy 1988, Beer m fl 1990 eller Kotter 1995. En översikt finns i Palmer m fl 2006.

²⁰² Grint 1997 citerad av Jönsson och Strannegård 2009. Burke 2002 s 239-272 går igenom litteraturens argument och motargument för den högsta ledningens betydelse och drar slutsatsen att det mesta talar för stor betydelse, men att bevisen i forskningen är magra.

Begreppet ledarskap innefattar i de flesta definitioner en avsiktlig påverkan från en person eller en grupp på andra, från den eller de som leder på de som leds.²⁰³ I diskussionen kring ledningens aktiva medverkan åsyftas den högsta ledningen inom ett företag eller en vid en arbetsplats, den grupp som har det avgörande beslutet om hur arbetsplatsen ska styras och vilken riktning företaget ska ta. Men motsvarande diskussion kan föras på lägre nivåer, exempelvis kring förändringar som bara handlar om ett visst arbetslag, där det kan bedömas avgörande att få aktiv medverkan från dess beslutsfattare. Detta kommer dock att behandlas mer i kapitlet om ansvar och befogenheter i arbetslagen, sida 131.

Förändringslitteraturen tycks vila på en övervärdering av ledningars fokus på de stora linjerna. I praktiken ägnar sig chefer och ledare nästan uteslutande åt administrativa och operativa sysslor, inte åt visioner, strategier och förändring.²⁰⁴ Vardagen tar helt enkelt tiden, även om också ledningen själv talar om sitt arbete i mer storslagna termer.²⁰⁵

Det finns också en diskussion om ledarskap ska ses som beslut och insatser hos en bestämd grupp av personer eller som en process och ett samspel mellan individer i organisationen.²⁰⁶ Beteckningen medarbetarskap (*followership*) används ibland för att belysa ett sådant samspel mellan ledning och de som blir 'ledda'.²⁰⁷ Enligt detta synsätt finns för ledningen inte alls någon obegränsad handlingsfrihet eller möjlighet att göra allt som kan vara önskvärt. Pfeffer menar att företagets aktiviteter i sig är tämligen förutbestämda, och att ledningens uppgift endast blir att skapa mening i dessa aktiviteter.²⁰⁸

Ett synsätt på ledningens roll är just att den inte kan vare sig göra eller kontrollera så mycket, utan att den framför allt ska skapa mening för verksamheten. Ledares aktiviteter och utsagor, och kanske även deras personer, kan med detta synsätt ses som symboler som hjälper medarbetare att förstå och hantera organisationens verksamhet och omvärldens inspel till denna.²⁰⁹

I nutida managementlitteratur betonas "ledarskap", medan "chefska"p" tycks tillhöra en äldre retorik och kanske också ett gammalt synsätt. Denna trend speglar enligt Brunsson och Holmblad en önskan att se den egna ledande rollen som något som bygger på en 'naturlig' auktoritet, ett erkännande från omgivningen som ges till personer som visar vägen, förmår entusiasmera, bygga relationer och ta tillvara möjligheter. En chef skulle då vara en person som bygger sin auktoritet på makt och position, och vars uppgifter är mer operativa och även administrativa. Som framkommer ovan är dock dessa uppgifter de som dominerar för personer i ledande befattningar. Brunsson och Holmblad konstaterar att ledarskap inte alltid är

²⁰³ Yukl 2009 s 3, där också ett tiotal definitioner av ledarskap från andra författare listas.

²⁰⁴ Svenningsson m fl 2009.

²⁰⁵ Alvesson 2008.

²⁰⁶ Andersson och Tengblad 2009.

²⁰⁷ Kelley 1992, Hällsten och Tengblad 2006.

²⁰⁸ Pfeffer 1981, citerad av Salzer-Mörling 2009.

²⁰⁹ Se Weick 2001 för en av de mest kända beskrivningarna eller Salzer-Mörling 2009.

nödvändigt eller ens önskvärt för ett bra chefskap. I etablerade organisationer med tydliga spelregler kan chefer som är ledare med starka visioner styra fel, manipulera, ha svårt att ta order, samverka dåligt med andra chefer och ge otillräcklig styrning.²¹⁰

I ljuset av de olika perspektiven på ledarskap och på ledares möjligheter är det viktigt att söka förstå hur medarbetarnas engagemang påverkas direkt eller indirekt av den högsta ledningens agerande. Krävs ledningens aktiva medverkan för att medarbetarna ska engagera sig, och hur skulle i så fall denna aktiva medverkan se ut?

Ledningens närvaro och synlighet

Ett påtagligt tecken på engagemang från ledningen och chefer i övrigt kan vara synligheten och närvaron 'på golvet', det vill säga där huvudverksamheten pågår och majoriteten av de anställda arbetar. En sådan närvaro kan dels ha ett symbolvärde, dels ge möjlighet till direktkommunikation och dels öka insikterna hos ledningen om vad som 'egentligen' händer. Särskilt det senare har poängterats i samband med Lean, där begreppet "genchi genbutsu" är väl använt, ungefär "gå och se med egna ögon".²¹¹

Parker har satt detta i system. Man har schemalagt närvaron genom ett explicit krav att alla chefer varje dag mellan kl 9 och 10 ska gå runt i den verksamhet hon eller han ansvarar för. Under denna tid får i princip inga möten eller besök inplaneras.

Även ArvinMeritor började med ett liknande system 2008, men där gäller schemalagningen de högre cheferna som gör morgonrundor med checklistor och pratar med en försteman eller ett par representanter för varje grupp. Besöken är alltså lite mer strukturerade. Cheferna blir synliga, men utrymmet för direktkommunikation är begränsad för de flesta. Till en del beror detta också på att fabriken är mycket större.

Vid Westbaltic finns ingen struktur för detta, men som ett relativt litet företag är kontakterna tämligen frekventa och synligheten stor. Det kan komma kommentarer som "Ibland kan det nästan bli för mycket med uppmärksamheten." Emellertid har VD, och personalchefen (som är en central person i ledningen) varit utplacerade till ett systerföretag sedan 2008, vilket gjort att deras närvaro och synlighet i Töcksfors drastiskt minskat under denna period. Detta har setts som ett väsentligt problem, och från en bit in på 2009 har dessa två nyckelpersoner åter börjat arbeta i Töcksfors måndag och fredag.

²¹⁰ Brunsson och Holmblad 2009.

²¹¹ Beskrivs i all känd litteratur om Lean, se exempelvis Toyota 2001, Liker 2004 s 223-236 eller Hino 2006.

Uppmärksamhet och stöttning från ledningen

Föregående avsnitt handlar om ledningens synlighet bland medarbetarna. Man kan också diskutera medarbetarnas synlighet för ledningen. Mer exakt kan man fråga hur medarbetarna vet eller upplever att det som anses viktigt på den egna nivån är något som ledningen bryr sig om. Kan man få relevanta beslut, information och hjälp när det behövs? Går det i så fall tillräckligt snabbt och smidigt? Och mer allmänt, känner man sig sedd och uppskattad för det man gör? Det förra skulle kunna ha stor direkt betydelse för effektiviteten, medan det senare handlar om något mer subtilt, som kan bidra till självkänsla och arbetstillfredsställelse.

Betydelsen av denna synlighet uppmärksammades bland annat i Mayos analys av de kända Hawthorne-undersökningarna vid Western Electric. I en studie sökte man hitta bästa belyningsnivå och fann att prestationerna blev bättre oavsett om man ökade eller minskade belysningen. Mayo menade att det positiva var den sociala interaktionen och uppmärksamheten, i detta fall genom undersökningen i sig. Denna uppmärksamhet kan vara ett starkare incitament än ekonomisk kompensation.²¹²

Vid Parker är ledningens intresse för verksamheten mycket tydlig genom den visuella uppföljning som görs två gånger per dag, mer om detta i ett senare kapitel, s 175. Den dominerande uppfattningen bland medarbetarna tycks också vara att man får den stöttning man behöver uppifrån: *"Ledningen vet allt hur vi har det, och de bryr sig"* säger exempelvis en montör. Det har dock också förekommit situationer där man känt sig 'övergivna': *"Produktionsledaren är mycket mindre ute nu, sällan på vår bana, vi får klara oss själva. Innerst inne tror jag inte de vet hur mycket det kostat oss att få iväg de här pumparna."* sa en annan montör vid ett tillfälle.

ArvinMeritors satsning i början av 2000-talet på utbildning för att få igång förbättringsarbetet i grupperna och uppmärksamhet från ledningen kring detta gav tydliga spår i engagemanget hos medarbetarna. Det gavs också uttryckliga erkännanden till grupper som lyckats bra, och det avsattes särskilda resurser att lösa problem. När uppmärksamheten på gruppernas eget arbete sjönk, till förmån för förändringar på mer övergripande nivå och insatser av produktionstekniker, sjönk också engagemanget i grupperna ganska tydligt. Orsakerna berör flera teman, men bristande uppmärksamhet gentemot medarbetarna sågs av ledningen som en viktig faktor. Under 2008 ökade uppmärksamheten på vissa grupper igen, särskilt inom monteringen, och en viss ökning i engagemanget indikerades i intervjuer, men efter konjunkturnedgången senare samma år sjönk det igen: *"Jag tror **inte** de vet hur det är här ute. Cheferna är väldigt sällan här, förr var det mer."* sa en montör 2009.

Vid Westbaltic ansåg medarbetarna fram till 2007 att det var relativt lätt att få den support man behövde och att man fick uppmärksamhet från ledningen för det man gjorde. Det fanns dock skillnad mellan grupper.

²¹² Mayo 1949.

Exempelvis uppgav hösten 2006 en del av medlemmarna i Lackgruppen, som arbetar i den byggnad där kontoret inte ligger, att man ibland glömdes bort. Det var också så att man hade en resursgrupp som arbetade med att stötta och utveckla en grupp i taget. De grupper som berördes fick då mycket uppmärksamhet, medan andra kunde känna sig mindre betydelsefulla, vilket också indikerades i intervjuer.

När flera ur fabriksledningen i Westbaltic lämnade fabriken för att arbeta i ett systerföretag under 2008, innebar detta en stor nedgång i ledningskapacitet. Tiden räckte inte till för de som var kvar i ledningen, och medarbetarna tyckte att de inte fick gehör på samma sätt längre. Intervju-svar från produktionspersonalen indikerade då relativt tydligt ett sjunkande engagemang.

Att leva som man lär

Trovärdigheten i order och förslag sjunker om inte upphovsmannen agerar enligt sina egna riktlinjer. Detta anses särskilt gälla för personer som anses representera en organisation eller ha en ledande roll. Men det skulle också kunna finnas en acceptans för att ledningen, eller någon annan grupp, lever under andra villkor och därför inte behöver underordna sig samma rutiner och beslut som de ålägger andra. Särskilt i samband med förändringar tillmäts dock att 'leva som man lär', eller med en vanlig engelsk klyscha '*walk the talk*', ofta stor vikt.²¹³ Beer drar från sina studier av förändringsinsatser slutsatsen att man till att börja med kan låta endast vissa grupper prova och utveckla nya arbetssätt, men att ledningen senare måste leva upp till dessa för att få en allmän acceptans inom företaget.²¹⁴

Vid de tre projektföretagen är, som beskrevs i föregående kapitel, de statusmarkörer som verkar åtskiljande mellan ledning och medarbetare på en relativt låg nivå. Generellt lägger ledningarna stor möda på att hålla fast sina åtaganden på sig själva, men ibland har avsteg skett och det har också hänt att införda rutiner klingat av utan att beslut om ändring tagits. Både vid ArvinMeritor och vid Westbaltic har exempelvis förbättringsarbete under perioder inte fått den stöttning som man från grupperna uppfattat att man kommit överens om. Ett annat exempel är att man 2007 vid Parker i grupperna uppfattade att chefer gick ifrån den standard som man under ganska stor möda arbetat fram.

Även om man inom företagets ledningar således i huvudsak följer sina åtaganden och svarar mot skapade förväntningar, så finns det dock ingen fullständig trohet till de principer man säger sig vilja tillämpa när det gäller det egna arbetet. Exempel på sådant som man i alla företagen vill tillämpa allmänt, och således även borde gälla ledningen, är ständiga och syste-

²¹³ Senge 1999 diskuterar detta ingående på s 191-240.

²¹⁴ Beer m fl 1990.

matiska förbättringar i varje grupp, visuell styrning och planering av arbetet, organisering av arbetet mot processer och flöden, ordning och reda på arbetsplatsen och standardiserade arbetssätt. En sådan tillämpning i ledningarna är inte konsekvent, även om det finns en del aktiviteter i denna riktning, särskilt hos Parker.

Drivning från toppen eller från 'golvet'

Ska viktiga insatser för företagets bästa, exempelvis förändrad organisation, drivas av ledningen, eller av personer som har direkt ansvar för respektive fråga? För det förre talar koordination, överblick, beslutseffektivitet och snabbhet i genomförandet, för det senare detaljkunskap, förankring hos berörda och möjlighet att arbeta koncentrerat med insatsen.²¹⁵ Delvis handlar detta om hur man ser på organisationen, och särskilt metaforen om företaget som en maskin eller som en organism är relevant.²¹⁶ Om drivning lokalt är viktigast bör behovet av den överordnade ledningens aktiva medverkan vara mindre, även om ett stöd från denna kan vara nog så viktigt.²¹⁷

Vid de tre projektföretagen har ledningarna utövat en aktiv drivning, men vid alla tre företagen finns också exempel på insatser och förändringar som drivits av enskilda grupper. Det kan antingen röra sig om insatser av hanterbar storlek, och som i varje fall inte bryter den övergripande linjen, eller tillfällen där individer 'gått före' och övertygat ledningen. Exempel på det förre är ArvinMeritors "CI-team" som i stor utsträckning drev förändringsarbete för några år sedan. Det senare kan exemplifieras av bildandet av Excentergruppen vid Westbaltic 2003, då ledningen såg plåtpressning som något av marginellt intresse för företaget.

Platschefen vid Parker svarade, på en direkt fråga om risken att enskildas eller grupperns initiativ går i annan riktning än företagets handlingslinje, att det handlar om tvåvägskommunikation och gemensam förståelse. Han ansåg det nödvändigt att ta den tid och den ansträngning som krävs för att hitta en gemensam linje, och att bägge parter är beredda att lyssna och ändra sig.

²¹⁵ Kotter 1996 och Collins 2001 är starka förespråkare för drivning från ledningen medan Senge 1999 och Weick 2001 mer ser det som att drivningen ska ske lokalt, om än under rätt förutsättningar skapade av ledningen.

²¹⁶ Morgan 1999 och Palmer m fl 2006 s 23-48.

²¹⁷ Stjernberg 1993.

Diskussion kring ledningens aktiva medverkan

Iakttagelser och intervjuer vid projektföretagen indikerar att ledningens närvaro och uppmärksamhet har varit betydelsefullt för engagemanget i grupperna.

Uppmärksamhet och beröm anses inte så betydelsefullt i den svenska kulturen, och att till exempel utse "månadens anställd" är mycket ovanligt. Ändå tycks det vara av stor betydelse för de flesta att bli sedda och få erkännande. Erkännanden är sannolikt av större betydelse om de ges från någon som har auktoritet eller omfattas av mångas respekt. Om ledningen alltså åtnjuter hög respekt så blir dess uppmärksamhet viktig, viktigare än andra grupper. I en organisation med stora konflikter, till exempel mellan fackförening och ledning, skulle man kunna tänka sig att erkännande i det egna lägret är viktigt, medan erkännande från motparten kan vara besvärande. Som diskuteras i kapitlet om påverkansmöjlighet, sida 141, präglas dock de tre företagen av en relativt stor samsyn mellan fackklubb och ledning.

Betydelsen av direktkommunikation tycks också vara viktig. Visserligen kan en chef med flera hundra underställda knappast föra personliga samtal av någon betydelse med alla dessa, och sannolikt kan en chef inte göra så mycket konkret på egen hand i de flesta fall. Det kan emellertid vara viktigt att det är få steg i en kommunikationskedja, eftersom man då kan lita mer på att budskapen inte ändras. Vidare finns det en symbolisk effekt av att det att det går att kommunicera direkt, även för den som inte utnyttjar det själv. En tredje viktig faktor är sannolikt tilltron till att ledningen har en insikt om vad som händer på arbetsplatsen.

Problemet att driva en handlingslinje från ledningen kontra att låta alla initiativ komma fram ses inte som något problem av företagets ledning. Det är inte fråga om antingen-eller utan om både-och. Inte heller i intervjuer med medarbetarna har detta lyfts fram som något bekymmer. Tvärtom tycks man från medarbetarna förvänta sig en samlad linje och förhållandevis tydliga ramar från företagets sida, men med möjlighet att agera inom dessa ramar och enligt denna linje.

Slutsatser för detta tema

- I de tre företagen finns en omfattande chefsnärvaro i verkstaden och i allmänhet en tilltro till att ledningen förstår verksamheten.
- Att balansera stark drivning från ledningen med stor möjlighet för medarbetarna att ta initiativ är svårt, men åtminstone i ett av företagen anser både ledning och operatörer att bägge är på en hög nivå.

- Ledningarna och cheferna lever endast delvis efter de principer man förespråkar.

Starka beroenden av andra teman

Ledningens aktiva medverkan och närvaro 'på golvet' är ett sätt att förstå vad som 'egentligen' händer, alltså en viktig del av lärandet, tema 9. En förutsättning är att ledningen faktiskt tror på vad den förmedlar, tema 1, och ser de enskilda medarbetarna som viktiga, tema 2. Effekten av ledningens insatser är starkt beroende av den uthållighet den kan uppvisa, vilket undersöks i nästa kapitel, tema 4.

Tema 4:

Långsiktigt tänkande

”Trägen vinner” sägs det, och uthållighet krävs ofta för att nå de resultat man eftersträvar. Lyckas man i de tre företagen hålla en tydlig linje i sitt förändringsarbete? Har man möjlighet att vänta in resultat och har man från ledningarna tålamod att göra det? Vilka uttryck ger man för långsiktigt tänkande? Ser medarbetarna företagets intentioner och handlingar som stabila? Vilken betydelse har det i så fall för viljan att medverka i dessa intentioner?

En stabil handlingslinje för förändring

Stabilitet står konceptuellt i motsats till förändring, men på flera sätt är stabilitet också en förutsättning för förändring.

Förändringar tar tid för att stabiliseras och integreras i organisationens kultur, särskilt om det gäller sociala förändringar, sådana som berör attityder, relationer, beteendemönster etc i en organisation. Orsaker till det är att

- människor är olika, en del behöver längre tid att genomföra eller acceptera
- fungerande relationer kräver tillit vilket tar tid att skapa, och förändringar medför ofta nya eller ändrade relationer
- nya idéer och förslag behöver testas och få framgång för att vinna trovärdighet.

Det finns många teorier om hur människor tar till sig förändringar. En som är omtalad, men som har stora likheter med många andra, är "förändringens fyra rum".²¹⁸ Enligt denna teori, eller snarare tankemodell, måste cykeln av förnekelse, acceptans, inspiration och nöjdhet genomlöpas i alla förändringar. I nöjdhets- och förnekelsefaserna är vi inte mottagliga för förändringar, och det krävs arbete, information och kunskap för att komma till insikt att förändring kan vara önskvärt eller nödvändigt. Först då kan acceptans nås och inte förrän dess kan förändring ens påbörjas, och det kan ta lång tid. Denna modell, liksom flera andra modeller, bygger alltså på att tillräcklig tid finns för att förändring ska accepteras och också stabiliseras.

Kriser kan skapa förändringsvilja snabbare, och det finns röster som hävdar att storskalig förändring kräver en kris. En förändringsstrategi är därför att måla upp en kris eller rent av att framkalla den. Förutom den etiska problematiken kring detta, är det ingen framkomlig väg om målet är ständig förändring.²¹⁹ Dessutom kan kriser och stora drastiska steg riva ned även sådant som bör behållas.

Varaktig och fortgående förändring eller utveckling av en organisation kräver enligt många en uthållighet. Collins använder den så kallade svänghjulmetaforen²²⁰: Antag att man rullar igång ett tungt svänghjul genom att knuffa på i samma riktning många gånger. Så småningom snurrar hjulet stadigt, men vilken knuff var viktigast? Metaforen vill säga att det är de många samverkande stegen som ger effekt, inte enskildheter.

En vanlig motivering till långsiktigt tänkande utgår från den så kallade Gartners hypekurva, se bild 26. Denna illustrerade från början intresset för ny teknik som lanseras i samhället, men har generaliserats till förändringar generellt. Den 'besvikelsens dal' som uppkommer efter den inledande 'hype' måste enligt detta resonemang övervinnas för att skapa bestående förändring. Det gäller då att ha insikt om detta och uthållighet nog att nå det stabila tillståndet.

Toyota betonar långsiktigt tänkande i all sin retorik. Bland annat har man en policy som säger att man inte avskedar fastanställda för arbetsbrist. Det ska dock noteras att man normalt också har ett stort antal visstidsanställda och att man kan använda avgångsvederlag för att anställda 'frivilligt' ska sluta. Policyn tycktes bestå även under konjunkturnedgången 2008-2009, när Toyota gjort en förlust på 4,4 miljarder dollar, över 30 miljarder kronor.²²¹ Liker formulerade sin första princip om Toyotas sätt att leda så här: "Basera besluten på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål."²²²

²¹⁸ Janssen 2005.

²¹⁹ Fabeln "Peter och vargen", som tillskrivs Aisopos på 500-talet f Kr, är en illustration av risken att varna för hot som inte är verkliga.

²²⁰ Collins 2001 s 193.

²²¹ Rowley 2009. Genom GM-beslut läggs dock Nummi-fabriken som ägs gemensamt av GM och Toyota ned.

²²² I översättning från Liker 2004 s 69.

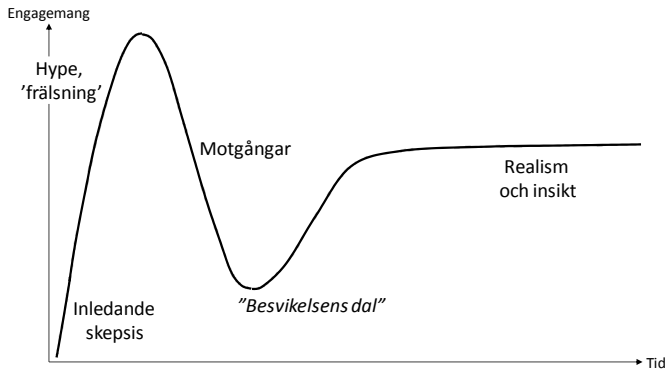


Bild 26 Gartners hypekurva.²²³

Förutom behovet av uthållighet för att skapa förändring, betonas ofta behovet av långsiktighet för att behålla en inriktning. Alternativa organisationsformer tycks ha en viss svårighet att överleva. I en studie gjordes en uppföljning av ett tjugotal organisationsförändringar i riktning mot ökat arbetsplatsinflytande, vilka tidigare studerats under 60- till 90-talen. En genomgående iakttagelse var att de nya organisationsformerna klingade av efter 10-20 år, vare sig de bedömdes som lyckade eller mindre lyckade. Denna utfasning av de nya arbetsformerna kopplades till yttre förändringar i ledning, teknik, organisation etc.²²⁴ Pfeffer förvånas över att så många företag tycks ha svårt att upprätthålla tillräcklig uthållighet.²²⁵ Palmer m fl beskriver behovet av att konsolidera förändringar: Mät och fira framsteg, justera, acceptera oväntade utfall eller begränsningar, häng i men acceptera ibland att det inte var en bra idé och att andra vägar behövs.²²⁶ Beer och Kotter framför liknande tankegångar.²²⁷

I nästan alla organisationer tycks det i stället finnas en historia av kampanjer, nya strategier, storslagna projekt, organisationsförändringar etc som av olika anledningar misslyckats eller runnit ut i sanden, något som tär på engagemang. Det så kallade BOHICA-fenomenet är ofta omtalat (uttytt *Bend Over, Here It Comes Again*, en cynisk kommentar med innebörden att det bästa är att ducka, hålla sig undan tills det blåst över, när nya initiativ lanseras).²²⁸

Ett helt annat perspektiv som ger stöd för slutsatsen att förändring kräver stabilitet handlar om medarbetarnas hälsa, välbefinnande och

²²³ Efter Fenn 1995, med tillagda förklaringar.

²²⁴ Stjernberg 1993 s 137.

²²⁵ Pfeffer 1998 s 29.

²²⁶ Palmer m fl 2006 kapitel 12.

²²⁷ Beer m fl 1990, Kotter 1996.

²²⁸ Exempelvis Dusing och Matejka 1994, Alvesson 2008 s 121 och följande.

möjlighet att utvecklas. Docherty m fl menar att en uthållig arbetsorganisation kräver att de anställda tillförs minst lika mycket egen utveckling som den de levererar till organisationen, i termer av kompetens, förmåga och förståelse av sammanhang. De menar att ett sådant synsätt ger vinster också för organisationen genom möjlighet att lära, hantera komplexa situationer och driva förändring.²²⁹

Uthållighet svårt i praktiken

Ledningarna i de tre projektföretagen uttalar alla behovet av en långsiktigt stabil inriktning. Samtidigt ges ibland en del uttryck för att det finns stora svårigheter att agera så i praktiken, eftersom det hela tiden händer saker som ändrar förutsättningar och krav. Snabba förändringar kan framtvingas genom händelser i omvärlden. Ett påtagligt exempel är konjunkturnedgången 2008 som påverkade särskilt tillverkningsindustrin mycket snabbt och dramatiskt. Det kan också handla om ägarförändringar, teknikskiften, ny konkurrens. Bara delvis kan sådana förändringar förutses och mötas eller hanteras på ett sätt som stämmer med den långsiktiga linjen.

Stabil inriktning vid Parker

Av de tre företagen framstår Parker som stabilast i sin inriktning. I Trollhättefabriken började man kring år 1998 med förändringar i riktning mot de Lean-principer som koncernen förespråkade. Respondenter i fabriksledningen uttrycker dock att man ville bygga vidare på den kultur som fanns i företaget, snarare än att skapa något helt nytt. Man uttalade som sin filosofi ”Ständiga förbättringar baserade på allas engagemang”. Till att börja med använde man begreppet TPM, *Total Productive Maintenance*, ungefär totalproduktivt underhåll, som är en metodarsenal för att arbeta förebyggande och lokalt med tillverkningsprocesserna så att de blir säkra, stabila och högpresterande. Efterhand övergick man till att prata om *Lean Production*, men ändrade inte inriktning i stort.

Ledningen i Trollhättefabriken tycks således ha en insikt om att det krävs tid och uthållighet för att förändringar ska slå igenom och i slutändan ge mätbar återbetalning i resultatsiffror. En mycket viktig förutsättning för detta är möjligheten att hantera fabriken utveckling inom koncernens övergripande prioriteringar. Eftersom Trollhättefabriken hela tiden har gjort goda resultat och att koncernen i övrigt också har presterat bra ekonomiskt, har man i Trollhättan fått viss arbetsro för sin förändringsprocess och jämförelsevis stor handlingsfrihet. Platschefen ser som en av sina viktigaste uppgifter att översätta koncernens riktlinjer till begripbara

²²⁹ Docherty m fl 2002.

strategier som stämmer med fabriken inriktning, samt att 'sälja hem' fabriken behov till koncernledningen.

I intervjuerna med Parkers ledning och personal framkommer att man tidigare startade en del 'kampanjer' som senare klingade av utan att alla mål nåtts. Man anser att man nu nått en sådan situation att sådana inte behövs och inte är önskvärda. Platschefen uttryckte det så här: *"Nu är det mycket mer att vi filar på alla de här sakerna vi har gjort, standardiserat arbete, lageroptimeringar, flöden, mjölkruna och allt det här."* Bilden av ett sådant skifte bekräftas i intervjuer med chefer och underställda, exempelvis från en produktionsledare: *"Vi har historiskt varit väldigt duktiga på att dra igång saker som vi inte avslutar. Men nu har vi nog sorterat ut saker, så det inte kommer så mycket nya begrepp, de som överlevde den tiden är kvar fortfarande."* Det man hösten 2009 såg som viktigast var att fortsätta det arbete man påbörjat, med samma begrepp och principer. Hos många chefer och medarbetare fanns en viss oro att det någon gång i framtiden kan komma en ny fabriksledning som inte har denna insikt och då relativt snabbt kan riva ned det som byggts upp. Samtidigt ansåg man att systemet i sig var stabilt och inte särskilt individberoende, men att en ledande person med 'fel' inriktning kan göra skada.

Koncernoro vid ArvinMeritor

ArvinMeritor har liksom Parker en amerikansk koncern som ägare, men koncernen har inte uppvisat samma stabilitet. Sannolikt beror detta på att man har en betydligt svårare konkurrens, och därför är betydligt mer pressade ekonomiskt. Det har också skett omorganisationer och väsentliga personförändringar på koncernnivå. Lindesbergfabriken har presterat väl ekonomiskt i jämförelse med andra koncernbolag, men inte tillräckligt väl och tillräckligt länge för att kunna agera självständigt. I stället har under senare år ett flertal nya direktiv från koncernledningen introducerats. Även om de övergripande målen har varit likartade, har medlen för att nå dessa mål skiftat på ett sätt som för medarbetarna framstår som omstarter. Fabriken har därför, efter en period 2003–2005, inte kunnat vara uthållig i sin inriktning på samma sätt som Parker. Dessa kursändringar har påverkat engagemanget negativt, enligt samstämmiga intervjuer från medarbetare. Tillförordnade platschefen sa hösten 2009: *"Since I arrived here I have not seen long term plans, I just see quick actions to solve what is in the day after. Or next week or month, absolute maximum one year."*

Westbaltic i ägarskifte

Westbaltics storlek gör det lättare att skapa och upprätthålla en enhetlig linje och som oberoende bolag fram till fusionen 2007 hade man handlingsutrymme nog. Lars Höglund AB, föregångaren till Westbaltic i Töcksfors, bildades genom avknoppning från ett tidigare företag. Huvudägaren fram till fusionen, Lars Höglund, var till att börja med också VD men även

därefter aktiv i beslutsfattandet. Enligt utsagor från nuvarande ledning och medarbetare har han setts som en garant för en stabil inriktning. En operatör säger 2009: *”Helhetsbilden har blivit lite grumligare, det går lite mer på en höft.”* En stabil men måttlig tillväxt, i huvudsak organisk, och god ekonomisk utveckling bidrar till att upplevelsen av långsiktigt tänkande ändå dominerar, enligt vad som framkommer i intervjuer med medarbetare:

2007 fusionerade alltså Lars Höglund med två andra mindre företag. De tidigare ägarna bildade en gemensam koncern, Westbaltic. Detta utlöste en viss oro genom att flera företagskulturer skulle samordnas, en gemensam ledningsstruktur och en gemensam strategi skulle formas, affärsmässiga synergier utnyttjas och så vidare. I intervjuer med medarbetarna och även den kvarvarande ledningen framkom problem med att upprätthålla den stabila inriktningen sedan tidigare:

- VD, personalchef och inköpsansvarig vid Lars Höglund AB togs 2008 i anspråk vid ett systerföretag och för koncerngemensamma aktiviteter, till att börja med på heltid. Kommunikation och lokal närvaro med dessa minskade, och resurserna för ledningen på plats blev mycket knappa.
- Ekonomiska problem i systerbolag, delvis kopplade till konjunktturnedgången, gjorde att resurser styrdes från Töcksfors som fortfarande gick bra, vilket upplevdes minska utrymmet för satsningar där. Emellertid investerades 2009 i en ny skär- och bockmaskin värd 16 miljoner kronor, vilket borde indikera motsatsen.
- Ledig kapacitet i systerföretag och upplevd trångboddhet i Töcksfors skapade en osäkerhet om prioriteringarna inom koncernen och kring var framtida affärer hamnar.

I början av 2009 skedde ett nytt ägarskifte, och en ny enskild ägare med industribakgrund tog över från den tidigare gruppen av tre ägare. Förändringen bedöms försiktigt positivt av de som kommenterar det i intervjuer, både från ledningen och bland medarbetarna. Man uppvisar en tilltro att den långsiktiga linjen från Lars Höglund AB kan bibehållas. Ännu finns dock bara uttalanden från den nye ägaren med denna innebörd, inte en omfattande och synlig handling som ’bevisar’ uthålligheten för medarbetarna.

Anställningstrygghet

Ett långsiktigt tänkande skulle kunna premieras av en hög anställningstrygghet. Anställningen är ett kontrakt mellan den anställde och företaget, och engagemang kan gynnas av att detta kontrakt och därmed relationen ses som långsiktig av båda parter, på samma sätt som en relation kund–leverantör. Anställningsförhållandet är dock inte symmetriskt, som enskild

har den anställde en svag position gentemot företaget, vilket därför kräver ett större ansvarstagande från den starkare partnern.

Pfeffer ser anställningstrygghet som grundläggande för att kunna skapa en situation där medarbetare högrepresterar genom att det bygger ömsesidigt förtroende, stabil kompetens och en attraktiv arbetsplats.²³⁰ Osäkerhet kring om man får ha kvar jobbet försämrar upplevelsen av stöd och därmed också upplevd egen kontroll, vilket bidrar till ett mer passivt förhållningssätt enligt Karaseks krav-kontroll-stödmodell.²³¹ Osäkerhet kring arbetet kan påverka hälsan och sinnestillståndet mer än att faktiskt förlora arbetet.²³²

Under 2005-2007 uttryckte de flesta av intervjuade fast anställda medarbetare i de tre företagen att de kände sig förhållandevis trygga i sin anställning. Företagen upplevdes som stabila och i tillväxt, och personalstyrkan ökade relativt mycket i alla tre företagen, se bild 4 på sida 28. Westbaltic och ArvinMeritor hade dock en stor andel inhyrda från bemanningsföretag, och dessa uttryckte i varierande grad osäkerhet om sin framtida anställning. Även många av de bemanningsanställda trodde dock att de skulle kunna få en fastanställning efter en tid och vid Westbaltic fanns det också ett flertal som ville förbli bemanningsanställda av ekonomiska skäl. Alla tre företagen uppvisade, och fortsätter att uppvisa, en mycket låg frivillig personalomsättning. Medarbetarna tycks alltså eftersträva en fortsättning vid företagen.

Westbaltics ledning var tydliga med att användning av bemanningsanställda var en avsiktlig strategi, dels för att få tag i folk till Töcksfors och för att få chans att testa nya anställda, men också för att kunna värna om anställningstryggheten för de fastanställda. Vid ArvinMeritor såg ledningen bemanningsanställda mer som ett nödvändigt ont, för att få in tillräckligt mycket nya och då man inte vågade lita på att uppgången skulle fortsätta. Parkers ledning undvek i det längsta bemanningsanställda för att behålla en 'vi-anda' och engagemang hos alla. Under 2007, när orderingången ökade mycket starkt anställde man dock ett femtiotal på visstid.

Under 2008 drabbade lågkonjunkturen Sverige med en nedgång som var snabbare än på mycket länge. Särskilt i tillverkningsindustrin föll orderingången och sysselsättningen mycket snabbt, se bild 27, och ett mycket stort antal företag friställde anställda. Alla de tre projektföretagen berördes, men särskilt ArvinMeritor vars volym mer än halverades på kort tid. Alla tre företagen minskade sin personalstyrka. Vid ArvinMeritor minskade antalet anställda, inklusive de bemanningsanställda, från 1050 till 525, vid Parker fick de cirka 50 visstidsanställda och 25 som varit anställda upp till något år sluta och vid Westbaltic avslutades kontraktet med en del av de som var inhyrda via bemanningsföretag, men senare har antalet åter ökat för att i början av 2010 minska igen. Parker avtalade dessutom om fyradagarsveckor med 10 % löneavdrag och Arvin Meritor om stoppdagar som ska arbetas igen senare.

²³⁰ Pfeffer 1998 s 69 och djupare behandlat på s 161-194.

²³¹ Karasek och Theorell 1990 s 305-313 & 344-345.

²³² Burgard m fl 2009.

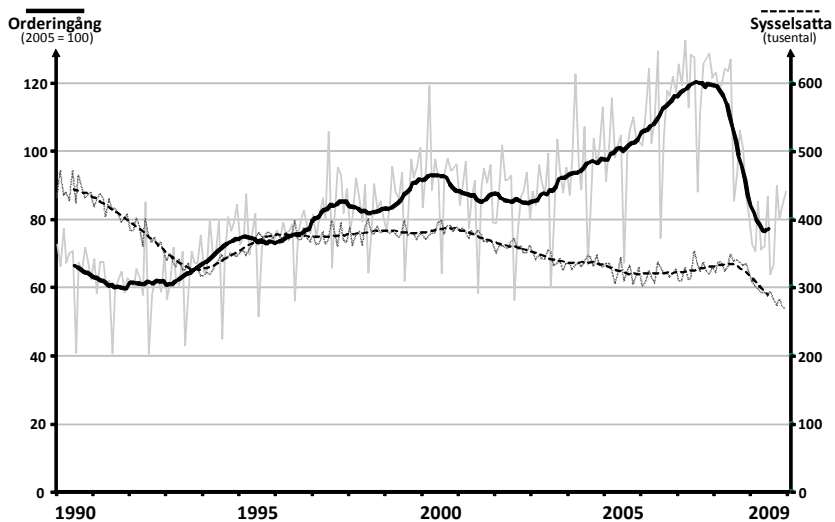


Bild 27 Ordergång (heldragen linje, vänster axel) och sysselsättning (streckad linje, höger axel) i verkstadsindustrin. Månadssiffror och rullande tolv månaders medelvärden.²³³

Nedskärningarna påverkade engagemanget på åtminstone tre sätt:

- Kvarvarande medarbetare kände oro att förlora arbetet, de ägnade sannolikt sin kraft åt att hantera situationen, ta avsked från de som fick lämna etc. Denna effekt tycktes dock avklinga inom något halvår.
- Ledningens fokus försköts mot överlevnad, kortsiktig ekonomi och organisering av en mindre arbetsstyrka, varför efterfrågan på engagemang och mer långsiktiga insatser minskade radikalt. Även denna effekt minskade något efterhand.
- Företagen stramade åt ekonomin så att utrymmet för att genomföra förbättringar och utveckling på initiativ från medarbetarna minskade. Denna effekt bestod åtminstone efter ett år.

Vid Parker visade medarbetarna efter sommaren 2009 upp en stor förståelse för företagets agerande. I intervjuer ansåg alla tillfrågade att fabriksledningen hade gjort stora ansträngningar för att behålla så många som

²³³ Beräknad från Konjunkturinstitutets och SCBs data, tillgänglig i SCBs statistikdatabas via www.scb.se. Ordergången är ett indextal med 2005 satt till 100 i fast penningvärde, från år 2000 baserat på SNI2007 (kod 27-30+33), dessförinnan skattade från SNI 2002, kod D med omräknade värden från index=100 år 2000. Sysselsättningsdata är redovisade enligt SNI 2007, kod 27-30+33, men framräknade från tre olika SNI-kodifieringar med olikheter inbördes (av marginell betydelse för helhetsbilden).

möjligt, och man uttryckte att man var nöjda med fyradagarsveckan som ett sätt att behålla fler anställda. En montör hösten 2009: ”VD anstränger sig att behålla oss. Stoppdagarna var inte populära i USA, men han löste det.”

Vid ArvinMeritor fanns också hösten 2009 en förståelse hos de kvarvarande kring nedskärningarna. Man ansåg att de hade skötts på ett rimligt sätt, bland annat att turordningsprincipen följts. Men man kunde också i intervjuvären spåra en viss uppgivenhet och en oro för framtiden, även om man tyckte sig se en stabilisering av situationen efter den mycket dramatiska neddragningen.

Vid Westbaltic slutligen, gick konjunkteffekten relativt obemärkt förbi. De bemanningsanställda som fick lämna företaget var unga och reste från annan ort och såg sig själva och sågs av de andra som tillfälligt anställda. I intervjuvären med kvarvarande medarbetare uttrycker de snarast en tillfredsställelse att företaget lyckats så väl på marknaden under svåra tider och att arbetet känns relativt tryggt. Man uttryckte dock också att man inte trodde företaget skulle ta några stora kostnader för att garantera anställning om volymerna skulle sjunka. Man såg fortsatt framgång som absolut nödvändig för fortsatt arbete, men man trodde också på sådan.

Diskussion om långsiktigt tänkande och engagemang

I intervjuer framkommer tydligt att medarbetares engagemang och delaktighet behöver lång tid för att uppkomma: Där verksamheten är stabil har engagemanget sakta men stadigt ökat. Vid ArvinMeritor pekade intervjuade medarbetare på att engagemanget successivt vuxit under de fem första åren av 2000-talet, när mycket utbildning genomfördes och förbättringsarbetet stöttades aktivt. Vid Parker beskriver intervjuade en successiv övergång under 8-10 år från individualism och låt-gå-mentalitet till lagspel och engagemang. Vid Westbaltic beskriver medarbetarna som varit med från det Lars Höglund startade hur medarbetare efterhand blivit mer involverade. Ingenstans beskrivs någon sprängvis ökning i engagemanget, och inte heller anges konkreta enskilda händelser som ensamma orsaker.

Flera händelser refereras däremot som snabbt minskat engagemanget. Det uppifrån kommande införandet av styrd takt på Rakbanan 2007 och arbetet från de koncernupphandlade konsulterna 2008 vid ArvinMeritor, avsteg från överenskomna produktionstakter 2007 vid Parker och fabriksledningens engagemang på annan ort vid Westbaltic 2007 ses som orsaker till påtaglig nedgång i engagemanget.

Om engagemang byggs upp långsamt men kan rivas ned snabbt är det en rimlig slutsats att engagemang kräver ett långsiktigt och stabilt agerande från företagets sida. Det är också vad observationer och intervjuer närmast enhälligt indikerar. Vad ett sådant långsiktigt agerande exakt består i är emellertid inte självklart. Parker har exempelvis en fortsatt hög för-

ändringstakt, men upplevs av medarbetarna ändå som stabilt och långsiktigt. Det tycks vara upplevelsen av stabilitet som är väsentlig och den tycks skapas av att det finns stabila principer och handlingslinjer, snarare än en stabil situation.

Kanske är det förståelsen för de förändringar som genomförs som är det väsentliga. I så fall bör det vara viktigt att det finns ett utrymme för att skapa sådan och att förklaringsmodellerna inte lätt ändras. Parkers platschef sa i en intervju: *”Om det tar två månader för mig att förstå varför man jobbar på ett visst sätt på ett annat ställe, så kan ju jag inte gå ut och tro att folk ska acceptera det på 15 minuter, utan då behöver ju folk samma tid som jag gör.”* Och om alla ska förstå behövs sannolikt mer tid.

I tidigare studier har ibland slutsatsen dragits att anställningstryggheten är avgörande för tillit och vilja att engagera sig²³⁴, och detta är också något som har varit centralt i japansk företagskultur²³⁵. Det är också i denna studie tydligt att engagemanget skadas av uppsägningar, men det tycks ändå finnas en god acceptans för sådana nedskärningar om de kan hänföras till yttre omständigheter och om företagets agerande uppfattas som ansvarsfullt och återhållsamt. Kanske finns det generellt en större förståelse i den svenska traditionen, där rationaliseringar och strukturförändringar bejakats av fackföreningarna under lång tid. I så fall blir det viktigare **hur** företaget gör än **vad** det gör när marknaden eller andra förhållanden ändras dramatiskt.

Slutsatser för detta tema

- Det sker ständigt förändringar, men om dessa ingår i ett mönster och kan förstås mot en övergripande inriktning upplevs ändå stabilitet.
- Om det upplevs finnas stabila principer för utvecklingen skapar det en förståelse som långsamt bygger upp viljan att medverka i förändring.
- Förändringar som upplevs som avsteg från uttalade eller underförstådda överenskommelser mellan ledning och underställda eroderar snabbt förtroendet.

Starka beroenden av andra teman

Ett långsiktigt tänkande kräver en tilltro till en positiv utveckling för organisationen, tema 1, och det är framför allt ledningen som behöver stå för och bevisa sitt långsiktiga tänkande, tema 3.

²³⁴ Till exempel Pfeffer och Veiga 1999, Appelbaum m fl 2000 eller Senge 2006.

²³⁵ Besser 1993, Liker 2004 s 76-77, Hino 2006.

Tema 5:

Individuell anpassning

Den enskilda individens betydelse för utveckling kan ställas mot kollektivets eller systemets, behovet av ett samspelt lag mot betydelsen av olika synsätt. Hur resonerar företagen och deras ledningar kring vikten av att få in 'rätt' människor i organisationen? Finns det något mönster i de kravprofiler man har för nyanställningar? Hur balanserar man mellan mångfald och homogenitet? Hur beroende är man av enskilda nyckelpersoner för sin utveckling?

En organisation är per definition något som koordinerar individers agerande.²³⁶ En tillräckligt stark organisation kan då tänkas omsluta mycket olika individer. I diskussionerna om mångfald och hantering av olikheter poängteras ofta vinsterna för en organisation som lyckas med detta: Tillgång till olika perspektiv skapar fler möjligheter och bättre förmåga att lösa problem. Anställda i en mix med olika bakgrund blir mer nyskapande. Förutsättningen är dock ett ledarskap som tillvaratar olikheter.²³⁷

Mot idén om vinster av olikhet mellan individer kan ställas managementlitteraturens betoning av vikten att få in rätt människor i organisationen, såväl i ledningen och bland nyckelpersoner som inom arbetslag och bland anställda i allmänhet. Buckingham och Coffman bygger exempelvis hela sin retorik om hur ledning bör ske på identifiering och tillvaratagande av människors styrkor, och där det följaktligen gäller att hitta rätt individer, inte att forma om dem.²³⁸ Collins betonar att framgång i företag handlar om

²³⁶ Enligt SAOB, Svenska Akademiens Ordbok, är en organisation i denna betydelse en "för visst ändamål organiserad sammanslutning av personer, företag, föreningar o. d."

²³⁷ Mlekov och Widell 2003 s 31-33, som stödjer sig på amerikansk forskning, Cox 1993, Cox och Beale 1997 och Nemeth 1997.

²³⁸ Buckingham och Coffman 1999.

att först hitta rätt människor, sedan bestämma vad man ska göra.²³⁹ Även andra forskare ser noggrannhet vid nyanställning som en avgörande faktor för en högpresterande organisation.²⁴⁰

I koncepten *Organizational Commitment*, OC, och *Organizational Citizen Behaviour*, OCB, betonas vid sidan av de organisatoriska faktorerna också de personlighetsberoende.²⁴¹

Krav på arbetssökande

Vid anställning söker ett företag efter personer som klarar arbetet, det vill säga de som har kunskap, färdigheter och vilja nog. Alltmer har dock intresset förskjutits från formell kompetens mot 'inställning', och då särskilt mot vilja att lära och förmåga att samarbeta. Synsättet bakom detta är att en människa alltid kan lära sig det som fattas, men inte lätt ändra sin personlighet eller sina värderingar.

För att skapa engagemang kan organisationen söka människor med starka inre motivationsfaktorer, det vill säga rekrytera högmotiverade individer. Inom psykologin beskrivs ofta personlighet med den så kallade femfaktormodellen (*Big Five*) där karaktären beskrivs med grad av emotionell (in)stabilitet (*neuroticism*), utåtvändhet (*extroversion*), öppenhet (*openness*), vänlighet (*agreeableness*) respektive plikttrogenhet (*conscientiousness*). Ett konstaterat mönster är att stabilitet och plikttrogenhet korrelerar mest till prestation i arbetet. Stabila, samvetsgranna, utåtvända, ovänliga personer har totalt sett högst motivation (faktorerna i avtagande betydelse).²⁴² Teorin om "kontrollokus" antar att människor tenderar att antingen förklara det som händer med externa orsaker, sådana som andra är upphov till och man inte kan påverka, eller interna orsaker, som man själv styr. Enligt teorin bygger den senare personligheten upp självsäkerhet vid framgångar.²⁴³ Internt kontrollokus, upplevd egen påverkbarhet, kopplas till högre personliga mål, mer positiv inställning gentemot och större ansträngning i arbetet samt bättre resultat.²⁴⁴

Risken att fokusera för mycket på inre motivation och drivkraft är att man får individualister som visserligen presterar mycket bra inom sitt eget område, men som bara kan tillvarata sin egen kapacitet. "Vi kan inte ha några balleriner", uttryckte platschefen vid Parker det.

Fokus på grupper och arbetslag har varit centralt inom sociotekniken och den svenska traditionen, men betonas ytterligare inom Lean.²⁴⁵ Strävan

²³⁹ Collins 2001 s 57-82.

²⁴⁰ Pfeffer 1998 s 64-65, Appelbaum m fl 2000.

²⁴¹ Mathieu och Zajac 1990, Organ 1997, LePine m fl 2002 s 53-60.

²⁴² Furnham 2005 s 285.

²⁴³ Deci och Ryan 1985.

²⁴⁴ Furnham 2005 s 325.

²⁴⁵ Hino 2006, Liker m fl 2008.

är mångkunnighet och samarbete, tanken är att medarbetarna ska klara flera arbetsuppgifter så att de kan avlösa och hjälpa varandra, fördela uppgifter inbördes och lösa dem tillsammans. I alla de tre projektföretagen eftersträvas effektiva arbetslag, en betoning som ökat under senare år. Vid Parker är det ett absolut krav för att få arbete att man vill och kan arbeta i arbetslag, men man accepterar i viss utsträckning att äldre medarbetare inte fullt ut utför alla grupprelaterade uppgifter.

En fackklubbsordförande påpekade i en intervju att det är lika viktigt för ett arbetslag vilken ny person som kommer in, som det är för ett företag vilken person som kommer in i ledningen. Fel person kan helt förstöra ett bra klimat och goda prestationer, menade han.

Selektion baserat på övergripande kategorisering som ålder, kön, vikt och längd, bostadsort etc, är vanlig i arbetslivet. En sådan selektion kan vara diskriminering och olaglig, men ofta handlar det om bedömningar som inte är så kategoriska och tydliga. Det finns genomsnittsskillnader mellan grupper för olika egenskaper, kunskaper, beteenden och attityder, och även med tanke på förutsättningar för engagemang. Sannolikt är sådana indelningsgrunder dock alldeles för grova och kategoriska, eftersom överlappningsområdet mellan två kategorier normalt är mycket stort. Som ett exempel kan ålder vara en faktor som påverkar benägenheten att engagera sig, se bild 28, men det är ändå inte ovanligt att en person som ska pensioneras är mer engagerad än en 40-åring.

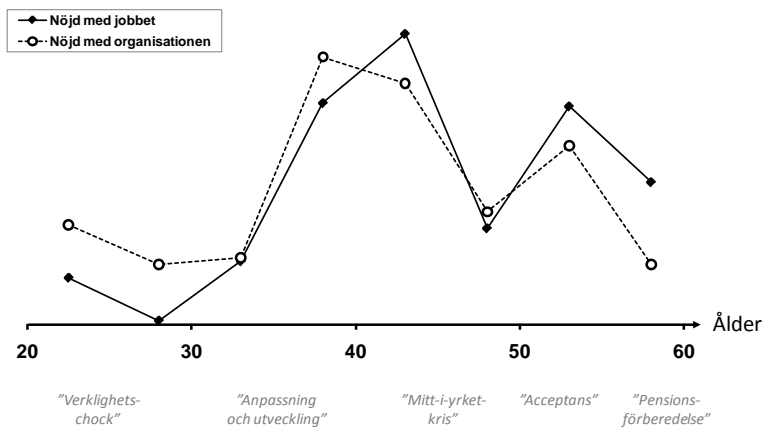


Bild 28 Illustration av resultatet från en undersökning om hur nöjda olika ålderskategorier var i sitt arbete²⁴⁶. Andra undersökningar visar att det illustrerade sambandet påverkas av en mängd förhållanden.

²⁴⁶ Fritt i översättning efter Kets de Vries och Miller 1984.

I företagen strävar man också efter att få in personer med god förmåga att lära och som är beredda att anpassa sig. Westbaltics ledning uppger exempelvis att de föredrar unga personer av detta skäl. Kommentarer är överlag vanliga i de tre företagen kring att både äldre och yngre kan vara mindre engagerade och kring att äldre ofta är mer förändringsobenägna.

Successivt ökar den generella utbildningsnivån i industrin, och allt fler har minst treårig gymnasieutbildning, se bild 29. Nästan alla ungdomar har idag gymnasieutbildning och i praktiken är det nu ett krav för att få anställning i industrin, trots att den kompetens och de färdigheter som behövs i de flesta fabriksarbeten oftast inte lärs ut på gymnasiet. Vid företagen beskrivs inom ledningarna att den ökade utbildningsnivån möjliggör ett ökat lärande, större ansvarstagande och mer engagemang. Men följderna kan också bli ökade förväntningar på arbetet och på företaget från medarbetarna.²⁴⁷

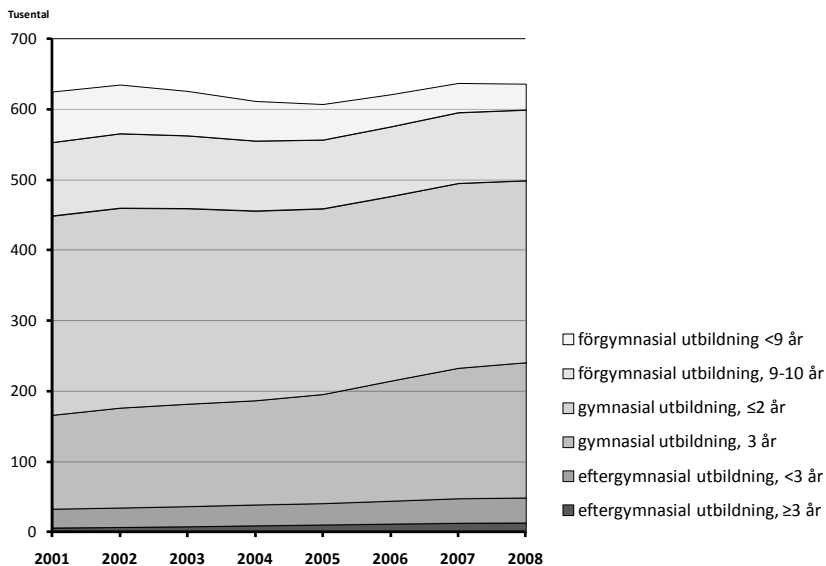


Bild 29 Förändrad utbildningsnivå i industriyrken.²⁴⁸

Förmågan och viljan att samarbeta och lära anses således viktig, och prioriteras framför formell kompetens. Flera operatörer har i intervjuer uttryckt förvåning att personer med mycket dåliga skolbetyg eller med helt annan typ av utbildning och erfarenhet, exempelvis förskolelärare eller

²⁴⁷ Ross och Willigen 1997.

²⁴⁸ Data hämtade 2010-03-11 från SCBs statistikdatabas, yrken enligt SUN-kod 700-829.

tidigare butiksanställda, har platsat när det funnits många sökande. Från ledningens sida förklaras detta med just sådana personliga egenskaper, men också med att personerna kan ha kända personliga referenser vilket upplevs minska risken för felrekrytering. Kommentarer från produktionspersonalen antyder att denna urvalsstrategi inte är välkänd eller accepterad generellt i företagen.

Anställningsförfarande

Inga av de tre företagen har anställt under lågkonjunkturen 2008-2009. Men vid alla företagen uppger man sig vara mycket noggrann när man rekryterar, men också att man tvingats till avsteg från detta i perioder av snabb volymuppgång med stort och brådskande rekryteringsbehov.

Vid Parker uppges 85 % av de som nyanställts de senare åren, ha haft referenser med koppling till företaget. Vid anställningsintervjuerna har man fått träffa både personalchefer, två eller tre produktionsledare samt ett antal ur det arbetslag man är tänkt att ingå i. Produktionsledarna har efter att ha valt ur prioriterade kandidater tillsammans diskuterat den bästa placeringen av dessa genom att söka matcha personlighet efter gruppernas person-sammansättning. Så här beskriver en produktionsledare ett enligt hans uppfattning lyckat anställningsförfarande: *”Vi gjorde en större rekrytering ett par år sedan, tog in 70-80 personer. Där var vi väldigt noggranna, vi baserade inte speciellt mycket på kompetens, utan vi var ganska noga med den sociala kompetensen. Det gjorde gott. Vi var väldigt noga med vilken typ av person vi satte i vilken typ av grupp, för att komplettera grupper. Så vi tog in ett gäng personer och fördelade ut dem på fem olika tjänster, så att vi snackade ihop oss, produktionsledarna, ’den här typen av person skulle fungera väldigt bra här’, inte så mycket vilken erfarenhet de hade. Det slog väl ut.”*

Vid ArvinMeritor och Westbaltic har man nästan uteslutande förlitat sig på provotider via bemanningsföretag. Dessa provotider kan pågå i flera år, men det har absolut inte varit självklart att ens då få fast arbete.

Samtidigt som man uppger sig vara noggrann vid urval för anställning, tycks det omvända, att systematiskt skilja ut människor från organisationen vara ett instrument som är mycket sällsynt. Welch, General Electrics omtalade tidigare VD, är en känd förespråkare för denna metod.²⁴⁹ Vid projektföretagen tycks man anstränga sig för att behålla de som väl kommit in som fastanställda i organisationen. Exempelvis har uppsägningarna vid konjunkturedgången strikt gått efter turordningslista, sist in – först ut, och det finns inga indikationer på att företagsledningen sökte utnyttja tillfället att ’bli av med’ ej önskvärda personer. (Däremot sökte man vid något tillfälle behålla enstaka senare anställda som ansågs särskilt värdefulla.) Detta kopplar sannolikt till människosynen, se sida 91 och följande.

²⁴⁹ Welch och Byrne 2001.

Beroende av nyckelpersoner

Många organisationer har ett stort beroende av enskilda individer. De kan ensamma ha en kritisk kompetens, de kan vara karismatiska ledare som andra känner sig beroende av, eller de kan vara 'eldsjälar' som genom sitt engagemang själva startar eller håller igång en verksamhet. En kritisk kompetens innebär också en sårbarhet och är en riskfaktor.

Karismatiska ledare ses ofta som något eftersträvansvärt. Litteratur om förändringsledning hyllar ofta transformativa förändringar under ledning av en stark person. Collins anser dock att det viktigaste kvittot på ett framgångsrikt ledarskap är att organisationen fortsätter att vara framgångsrik när en efterträdare tar vid.²⁵⁰ Hino anser att den viktigaste skillnaden mellan japanskt och västerländskt ledarskap är just viljan att bygga vidare på föregångarens prestationer, se bild 30. Men karismatiskt ledarskap är inte nödvändigtvis förbehållet chefer, det kan också handla om att ta informell ledning i ett arbetslag eller att leda arbetet med en viss uppgift. Resonemanget ovan kan tillämpas även för sådant ledarskap.

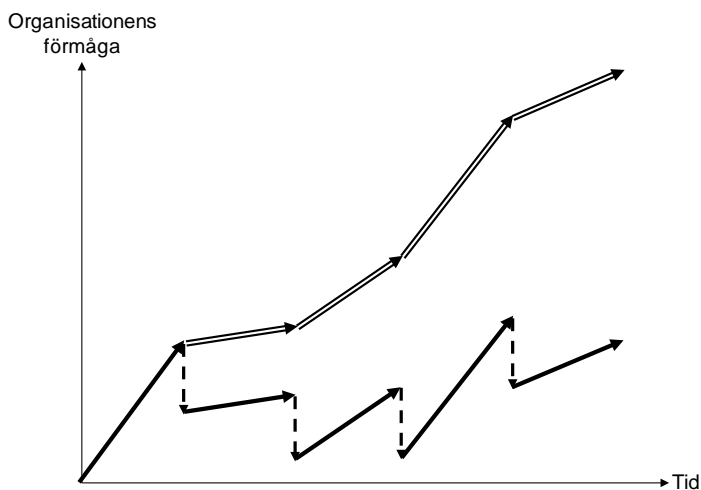


Bild 30 Hino beskriver med denna bild tanken att en ledare bör utveckla organisationen från den nivå föregångaren uppnått, illustrerat av den övre linjen, till skillnad från att varje ledare gör en omstart, vilket i praktiken innebär att en del av det som uppnåtts omintetgörs, den undre kurvan.²⁵¹

²⁵⁰ Collins 2001 s 41-43.

²⁵¹ Översatt och omritad efter Hino 2006.

Eldsjälar, slutligen, ses ofta som något mycket positivt, och de utför oftast insatser som är mycket värdefulla för sin organisation. Många förändringar startas genom en eldsjals oförtröttliga arbete, 'kamp' för sin fråga. Risken finns då att förändringen faller om denne slutar eller flyttar till en ny position. Eldsjälen förknippas ofta med förändringen och dennes fortsatta karriär gynnas inte. Eldsjälens hälsa och energi kan också förbrukas, med negativa hälsoeffekter som följd.²⁵²

Samtidigt som man vid projektföretagen uppger att det är mycket viktigt att få in rätt personer, så vill man minska beroendet av enskilda individer. En väg är att stimulera mångkunnighet så att sårbarheten kompetensmässigt minskar, vilket kan ske genom arbetsrotation och utbildning, se kapitlet om lärande, s 170. Gemensamt ansvar och lagarbete är en annan väg, se vidare s 135. En tredje strategi är standardisering av arbetssätten, med tankegången att man ska komma överens om det bästa arbetssätt man känner till, och ha detta gemensamma sätt att utgå ifrån när man hittar på förbättringar. Standardiserat arbetssätt berörs på s 170.

Mångkunnighet, gemensamt ansvar och standardiserade arbetssätt eftersträvas inte bara på operatörsnivå. Även tjänstemän och chefer förväntas inordna sig i gemensamma system för till exempel rapportering, möten, utvecklingssamtal och ordning på kontor, och också att förbättra dessa arbetssätt.

Dessa mönster är tydligare vid de större företagen i projektet, ArvinMeritor och Parker, medan Westbaltic som ett mindre företag har ett större individberoende. Vid alla tre företagen bedömer man att känsligheten för personförändringar blir större ju högre upp i hierarkin man kommer. Beroendet av individer tycks, att döma av intervjusvar, vara minst vid Parker, där företagskulturen har nått störst stabilitet. Parkers inriktning och huvudsakliga arbetssätt verkar enligt utförda intervjuer omfattas av de allra flesta, och det har inte kunnat spåras några tydliga avvikande önskemål kring detta.

Problem relaterade till individer och relationer

Om beroendet av individer är stort kan också problem relaterade till dessa individer bli stora och viktiga problem för många människor eller hela företaget. Det kan röra sig om personer som inte längre har rätt kompetens, som inte kan eller vill anpassa sig till genomförda förändringar eller andra ändrade omständigheter. Det kan också röra sig om konflikter eller andra relationsproblem i organisationen.

Ska man försöka stötta individen, genom anpassningar eller hjälp till personlig utveckling, eller ska man flytta på henne eller honom? Det tycks som om man i projektets företag gärna gör vissa försök till det förra, men är

²⁵² Philips 1988, Palm 2008, Stjernberg 1993.

relativt snabba till det senare. Ett antal fall av sådana händelser har iakttagits i projektet. Det gäller särskilt första linjens chefer, vars arbete är mycket kritiskt för ett grupporienterat arbetssätt. En tidigare intervjuundersökning i svenska företag som sökt införa Lean visade att förändringsledare i denna grupp såg både starka ambassadörer och starka motståndare till fungerande lagarbete och att i en del företag en stor andel av dessa chefer fick byta uppgift.²⁵³

Det verkar som om dessa omflyttningar har skett med ganska liten dramatik. I många fall har man hittat nya positioner som upplevs väl så betydelsefulla och stimulerande. Ibland har det bara varit fråga om att byta till en annan grupp, där relationer och kompetensförhållanden fungerar bättre. Att den här typen av problem skulle leda till avsked eller att man övertalas sluta verkar vara mycket ovanligt i projektets företag, att döma av intervjuer både med ledningarna och med de fackliga representanterna.

Om organisationen inte i första hand litar till individuella prestationer, utan det i stället det sociala systemet och arbetslagen som är centralt, så bör effekten av relationsproblem vara än större. Vid Parker påpekade flera personer i chefposition spontant vikten av att vara lyhörd och mycket snabbt och bestämt lösa sådana problem. I början av det förändringsarbete som skapade det nuvarande grupporienterade arbetssättet ägnade man enligt utsaga från ledningen mycket stor kraft åt relationsfrågor i verkstaden, både relationer mellan verkstadsanställda och mellan dem och tjänstemän och chefer. Inte minst historiska händelser och beteenden diskuterades mycket.

En gemensam värdegrund

Människors inställning till sitt arbete påverkar motivation och engagemang. Denna inställning är ofta ett resultat av organisationens eller gruppens ”kultur”: Man anpassar sig till yttre påverkan och handlar på ett sätt som visar sig fungera.²⁵⁴

Värderingarna hos en individ, och även de i hennes omgivning, påverkar hur arbetet värderas och hur man motiveras. Det finns koppling till kultur, religion, utbildningsinriktning, politisk inställning, generationstillhörighet, ålder, kön, personlighet och utbildningsnivå. Locke tänkte sig att värderingar styr känslor och önskningsvilka leder till personliga mål som i sin tur motiverar, beroende på hur arbetets förutsättningar ger möjligheter därtill.²⁵⁵ Teorin har inte prövats mer ingående empiriskt.²⁵⁶

²⁵³ Berglund 2006.

²⁵⁴ Gard 2002.

²⁵⁵ Locke 1976.

²⁵⁶ Furnham 2005 s 300 -302.

Den protestantiska arbetsetiken som begrepp används för att beskriva en värdegrund där individen tilldelar arbetet en central placering i livet.²⁵⁷ Ambrose och Kulik citerar flera studier som belyser att människor som starkare omfattade denna värdegrund också var mer engagerade i jobbet. De citerar också två studier som undersökte om denna etik minskat i betydelse, men som fann att så inte var fallet.²⁵⁸

En del studier pekar på kulturella skillnader, där man funnit att det finns en mer kollektivistisk inställning i Östasien som leder till att relationerna med andra människor har större betydelse för motivation än i Väst. Även i Väst finns skillnader mellan olika subkulturer, inte minst mellan arbetare och tjänstemän.²⁵⁹ På 90-talet har åtskilliga studier genomförts för att undersöka skillnader mellan olika länder, ofta USA eller Västeuropa gentemot Bortre Asien, alternativt Östeuropa. Varierade skillnader i inställning och värderingar, ofta beroende på kön och roll, framkommer, mätta efter olika metoder, men inget tydligt mönster kan utläsas som helhet. Djupare orsaker och teorigrunder saknas, och det är svårt att avgöra till exempel vad som beror på skilda arbetsförhållanden och vad som beror på djupare kulturella faktorer.²⁶⁰

Teorierna inom detta område utgår från en underliggande värdegrund som kommer från det omgivande samhället. De besvarar inte frågan om det går att skapa en särskild värdegrund för en organisation, och vad som i så fall karakteriserar den. Vid alla de tre projektföretagen kan man spåra en del gemensamma värderingar, framför allt förhållandevis tydliga förväntningar på ett respektfullt och vänligt förhållningssätt till andra medarbetare. Men det verkar också finnas stora inslag av ”den protestantiska arbetsetiken” (se ovan), där det inte finns acceptans för att personer inte gör en rimlig arbetsinsats.

Det går inte att dra någon skarp gräns mellan värdegrund och vägledande principer inom en organisation, men värderingarna anses ligga djupare förankrade i människors ’innersta’. Vid intervjuer och observationer i företagen har inte värderingar tagits upp i någon nämnvärd omfattning, medan principer ofta diskuterats. Det verkar som värderingar betraktas som opåverkbara men självklara och att kravet är att de i vart fall inte ska omöjliggöra användningen av de principer och arbetsätt man eftersträvar.

²⁵⁷ Weber 1978.

²⁵⁸ Ambrose och Kulik 1999, som citerar Weaver 1997 och Tansey 1997.

²⁵⁹ Foster 2007 s 321-323.

²⁶⁰ Ambrose och Kulik 1999.

Diskussion om betydelsen av den enskilda individen

Urval av människor och hantering av individrelaterade frågor kan sägas vara en balansgång. Å ena sidan eftersträvas robusta, men öppna system, som både möjliggör och tillvaratar många perspektiv, kompetenser och erfarenheter. I detta fall värdesätts stora olikheter bland anställda. Å andra sidan vill man ha ett väl fungerande socialt system med ett harmoniskt och effektivt samspel inom och mellan arbetslagen. Detta kan tänkas gynnat av enhetliga värderingar och långtgående anpassning till organisationen.

Effekterna på engagemang för medverkan till organisationernas utveckling är inte helt lätt att bedöma. Den laganda och kamratliga stämning som finns vid projektföretagen ses som mycket viktig för engagemanget, både inom ledningarna och bland medarbetarna. Ätminstone på kort sikt gynnas denna av ett noggrant urval av personer att anställa och ett aktivt arbete att omhänderta individrelaterade frågor.

De arbetspsykologiska teorierna kring människors inre motivationsfaktorer ser dessa som i huvudsak 'inbyggda' i individerna, genom biologiskt eller socialt arv. De skulle därmed inte vara möjliga att kontrollera för en företagsledning i någon större utsträckning. Men om de undersöks, kan man möjligen från företaget, förutom att anställa 'rätt' människor, anpassa de yttre motivationsfaktorerna till de inre, till exempel genom individuella mål, belöningar och arbetsförhållanden. Här är dock trenden att gå mot gemensamma och lika system för alla anställda, se kapitlet om tilltro till människor, sida 91.

Det tycks som om projektföretagen prioriterar homogenitet framför mångfald. "Vi vill ha lagspelare" är en vanlig formulering i intervjuvären. Men det är inte hela bilden. I intervjuer uppger många också att acceptansen för olikheter är stor. Det finns många anställda med utländsk bakgrund, förhållandevis många kvinnor på verkstadsgolvet (större andel än de 23 % som är genomsnitt för IF Metalls medlemmar) och en stor åldersvariation, även om många ur de underrepresenterade grupperna var sent anställda och därmed i större utsträckning förlorade arbetet i konjunkturunsgången.

Det kan vara så att både homogenitet och mångfald eftersträvas. Homogenitet skulle i så fall handla om ganska svårgripbara faktorer som underliggande värderingar, personlighet, attityder och grad av ambition. Mångfald kan accepteras, åtminstone till en viss nivå, för lite mer uppenbara faktorer som kunskaper, erfarenheter, etc, samt de faktorer som berörs i lagstiftningen om diskriminering: Kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning och funktionshinder (de senare två finns dock ingen kännedom om inom projektet).

De tre företagens agerande för att aktivt understödja tolerans inom sina organisationer har inte närmare undersökts i projektet. Intrycket är dock att det finns en allmänt humanistisk och tolerant inställning, mer som en följd av värdegrunden i stort, se ovan, än som resultat av riktade aktiviteter.

Finns det risk för att företags strävan efter gemensam värdegrund och likartade personligheter skapar ett slutet system och för begränsat tänkande? Ja, säkert, men här är tidsperspektivet och de ekonomiska realiteterna sannolikt styrande. Även om det i företagen finns ett förhållandevis långsiktigt perspektiv, och även om robusta system eftersträvas, så har ledningarna sannolikt inte det utrymme i tid och resurser som skulle behövas för att hantera alltför stora olikheter och invänta de vinster av detta som förmodligen skulle ta många år att nå.

Slutsatser för detta tema

- I företagen finns en strävan att vara mycket noggrann vid rekryteringar, men man lyckas inte alltid.
- Man vill ha ambitiösa och läroaktiga lagspelare snarare än högkompetenta individualister.
- Enskilda personer har stor betydelse i början av förändringsarbete, men beroendet minskar när de egna arbetssätten och företagskulturen stabiliseras.

Starka beroenden av andra teman

Diskussionen om värderingar kopplar starkt till de om visioner, tema 1, respektive om tilltro till människor, tema 2. Om man söker människor som vill lära måste det också finnas utrymme att lära, tema 9, liksom utmaningar, tema 8, och möjligheter att växa genom ökat ansvar, tema 6.

Tema 6:

Ansvar och befogenheter i arbetslagen

Distribuerat ansvar, att beslut fattas på lägsta möjliga nivå, är intentioner som ofta uttalas från personer i ledande ställning. Vilken roll har ökat ansvar i arbetslag i de tre företagen? Matchas ansvar med tillräckliga befogenheter? Vad krävs för att arbetslag och deras medlemmar ska vara beredda att ta på sig ett ökat ansvar? Har ansvar en betydelse för viljan att bidra till helhetens bästa?

För att bevara ett engagemang behöver man kunna använda det. Diskussionen om behovet att matcha ansvar med befogenheter är mycket gammal och det finns en utbredd uppfattning att en obalans mellan dessa dels är mycket vanlig, dels en viktig källa till frustration.

Ansvar och befogenheter i arbetslagen hänger nära samman med arbetsberikning och decentralt beslutsfattande. Wood och Wall redovisar en grundlig genomgång av teori och historia för begreppen *High commitment/participation/involvement/performance*, i vilka bland annat ligger sådan lokal delaktighet.²⁶¹ Enligt Mathieu och Zajac beskrivning av *High Commitment Work Systems* skapas mening bland annat genom självstyre.²⁶² En av Appelbaums m fl karaktäristika för *High-Performance Work Systems* är möjlighet till omfattande delaktighet: befogenhet i grupperna och tillgång till resurser, vilket innefattar möjlighet att själv skapa ändamålsenliga arbetsätt samt goda kommunikationskanaler och koordinering med övriga företaget.²⁶³ En av Pfeffers sju dimensioner, vilka karaktäriserar arbetsorganisationer med engagemang och hög prestanda, är självstyrande

²⁶¹ Wood och Wall 2007.

²⁶² Mathieu och Zajac 1990.

²⁶³ Appelbaum m fl 2000.

grupper och decentralisering av beslut.²⁶⁴ Parker m fl visar att proaktivitet hos medarbetare kräver *job autonomy*, med vilket de menar beslutsrätt inom arbetslaget.²⁶⁵ Även andra forskare som behandlar ledarskap för engagemang ser ansvar som en viktig faktor.²⁶⁶

Antonovsky betonar med sitt kända KASAM-begrepp (Känsla Av SAMmanhang eller *Sense of Coherence*) hanterbarhet, *manageability*, som en av tre avgörande friskfaktorer. Hanterbarhet handlar om känsla av att ha resurser och utrymme att möta krav och utmaningar man ställs inför.²⁶⁷

Inom sociotekniken är den självstyrande gruppen med eget ansvar och en stor grad av autonomi en bärande tanke.²⁶⁸ Eget ansvar och övertagande av arbetsledningens uppgifter ses som viktigt för motivation och engagemang. Det krävs då enligt Thorsrud och Emery tydliga, reglerade och stabila gränsvillkor. Vidare krävs någorlunda jämbördighet när det gäller status och kompetens så att man respekterar varandra och så att de flesta medlemmar kan utföra de flesta arbetsuppgifterna. En stabilitet i sammansättningen med en relativt låg personalomsättning är också en förutsättning.²⁶⁹

Krav-kontroll-modellen

Karaseks kända krav-kontrollmodell kan ses som en formalisering av de mer allmänna diskussionerna om ansvar och befogenhet.²⁷⁰

Krav (*demand*) handlar om de psykologiska krav som en individ upplever. I arbetslivet handlar kraven till stor del om det ansvar en anställd har, men kan också innefatta press av mer oavsiktligt slag som störningar och tidsbrist.

Kontroll (*control*, vilket kanske riktigare borde översättas med styr-möjlighet) handlar om möjligheter att påverka situationen. Förutom befogenheter innefattas resurser som kunskaper, budget och verktyg.

Krav-kontrollmodellen och dess underliggande studier säger att en god arbetsituation framför allt kräver en balans mellan krav och kontroll, men också att högre krav (i rimlig grad) är i huvudsak positivt om det matchas med bättre styr-möjlighet. En schematisk bild över samspelet visas i bild 31. Ofta införs en tredje faktor, stöd, som är arbetsplatsens stöttning till individen att hantera kraven. Ett bra stöd gör att kraven upplevs mindre höga och att kontrollen upplevs bättre. Även andra faktorer, särskilt erkänsla, belöning och trygghet i arbetet, kan modifiera upplevelserna.

²⁶⁴ Pfeffer 1998 s 64-65.

²⁶⁵ Parker m fl 2006.

²⁶⁶ Exempelvis Walton 1985, Pasmore och Woodman 2005.

²⁶⁷ Antonovsky 2005.

²⁶⁸ Hackman och Lawler 1971, Hackman och Oldham 1980.

²⁶⁹ Thorsrud och Emery 1969.

²⁷⁰ Modellen beskrivs ingående och underbyggs i Karasek och Theorell 1990.

Modellen har inte har ett fullständigt stöd i alla enskildheter i empiriska undersökningar och det finns kritik som i mycket handlar om de matematiska konstruktioner som gjorts för att beräkna och relatera storheterna krav och kontroll.²⁷¹ Karasek har senare föreslagit modifikationer, som dock inte ändrar huvuddragen.²⁷² Det finns emellertid en stor acceptans av modellens värde och bidrag till förståelsen av psykologiska effekter på både prestationsförmåga och hälsa.

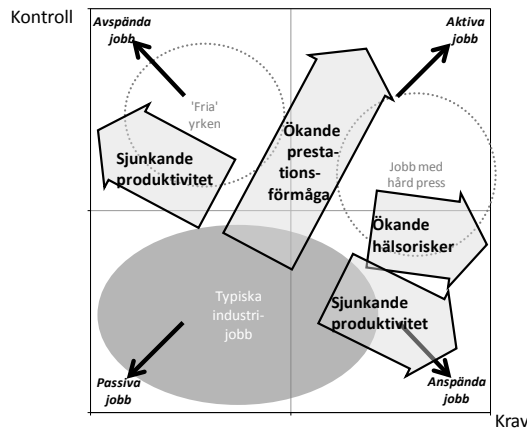


Bild 31 Krav-kontroll-diagram, som kan användas för att beskriva en arbetssituation med avseende på psykisk och social påverkan, med Karaseks karaktäriseringar av olika situationer och påvisade hälso- och prestationseffekter. "Anspända" och "avspända" jobb ger båda enligt Karasek markant lägre prestation än om kontroll och krav balanserar, men det finns också en effekt av ökande prestation med ökande kontroll och parallellt därmed rimligt ökade krav.²⁷³

En industri är ett tekniskt och socialt system med åtminstone en karaktär av stordrift. Möjligheterna att själv kontrollera arbetet begränsas av nödvändig anpassning till tekniken, inordning i gemensamma arbetssätt, behov att kunna lära upp tillräckligt många och tillräckligt ofta, tillverkningscykelns repetering etc. Även om dessa faktorer i högsta grad är påverkbara, finns ändå ett område utanför vilket verksamheten upphör att vara industri. Om kontrollmöjligheterna är begränsade nödvändiggör det även begränsning i de psykologiska krav som kan mötas. Typiska industrijobb finns därför i den nedre vänstra delen av krav-kontroll-diagrammet enligt bild 31.

Översatt till mer vardagliga termer säger krav-kontrollmodellen att ansvar måste åtföljas av befogenheter och resurser samt att ökat ansvar i så fall är stimulerande.

²⁷¹ En omfattande genomgång av studier kring modellen finns i Van Der Doef och Maes 1999.

²⁷² Karasek m fl 1998, Karasek 2008.

²⁷³ Bilden är baserad på originaldiagram och empiriska undersökningar redovisade i Karasek och Theorell 1990.

Krav och kontroll vid projektföretagen

Som beskrivits i metodikkapitlet, har projektet använt en bedömningsmetod som bygger på krav-kontrollmodellen, WEST, se sida 16. Förutom de direkta psykologiska kraven och möjligheterna att kontrollera dem tas också hänsyn till modifierande faktorer som stöd och belöning vilket påverkar upplevelsen av krav och kontroll. Utfallet av de skattningar som gjorts för de sex pilotgrupperna vid de tre företagen vid olika mättillfällen åskådliggörs i bild 32. Man ser att trenderna inte är entydiga, det finns exempel på både ökad och minskad kontroll, och ökade och minskade krav. Resultaten är ögonblicksbilder från mättillfällena och påverkas starkt av närliggande händelser. Särskilt starkt har förändringar i gruppens ledarskap slagit igenom genom det ändade stöd grupperna därigenom upplever.

Resultaten i bild 32 antyder att flera av de undersökta grupperna åtminstone tidvis ligger i överkant för industriarbeten, när det gäller kontrollmöjligheter och i underkant när det gäller upplevda krav.

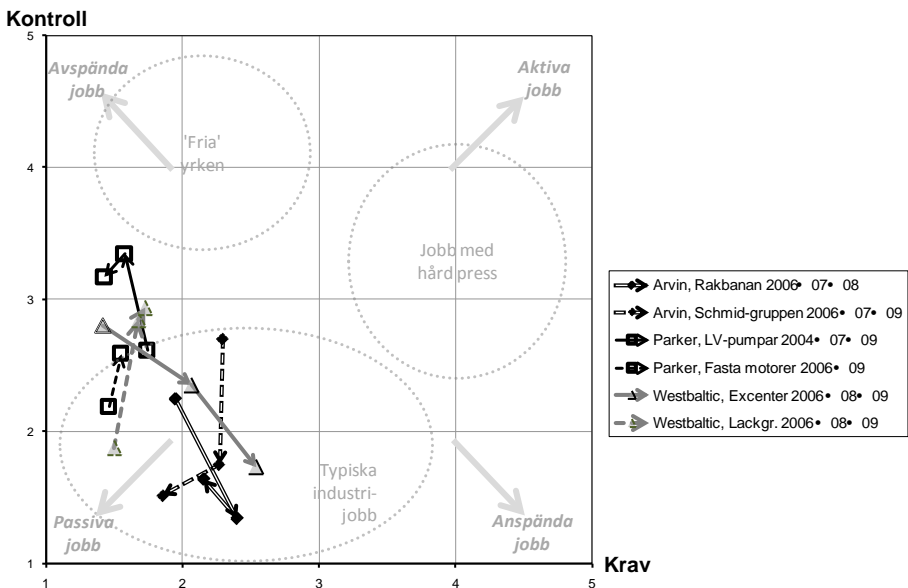


Bild 32 Skattning av läge i krav-kontrolldiagrammet för projektets sex pilotgrupper vid ett antal olika mättillfällen. Varje grups utveckling under projekttiden visas med pilar. Krav- och kontrollvärdena är modifierade med hänsyn till stöd och belöning.

Ansvar för individer och arbetslag

I projektföretagen har funnits en strävan att utöka ansvaret i grupperna. Generellt har det ansvar som givits också accepterats, och stimulerat. Så här svarade ordföranden för IF Metallklubben vid Parker på frågan om vad som gör att medlemmarna engagerar sig vid just Parker: ”Att man får genomföra det. Kommer jag med ett förslag, bra eller dåligt, folk lyssnar, vi får genomföra det.” Liknande kommentarer kommer från operatörer i alla tre företagen, även om också perioder och grupper också funnits när man inte upplevt sig få ta det ansvar man skulle önska.

Ansvaret innebär en explicit eller underförstådd förväntan från företags sida att arbetslaget eller den enskilda individen på egen hand ska genomföra aktiviteter utan detaljstyrning. Områden där arbetslag fått ett utökat ansvar i de tre företagen är

- inplanering av arbetsordrar för produktion
- materialförsörjning internt (från lager eller tidigare tillverkningssteg)
- avrop från leverantörer
- rapportering av produktionsresultat
- förmedling av information till gruppen
- presentationer av gruppens verksamhet för besökare
- löpande underhåll
- inplanering av förebyggande periodiskt underhåll
- support till underhållsavdelningen vid genomförandet av periodiskt underhåll
- kvalitetskontroll och -rapportering
- bemanningsplanering inklusive att bevilja ledigheter
- förbättringsarbete och förbättringsmöten.

Inget av de studerade arbetslagen har välutvecklat ansvar för alla dessa områden, men särskilt vid Parker har lagen ansvar för en stor del. De mer avancerade uppgifterna, som avrop från leverantörer kräver en hel del utbildning och ett sådant ansvar ges till specifika individer för en längre tid, inte till arbetslaget som helhet.

Ett utökat ansvar medför det som i sociotekniken benämndes arbetsberikning, på engelska *job enrichment*. Arbetsberikning är också en form av kompetensutveckling, se senare kapitel om lärande (sida 165 och framåt).

En intressant aspekt är hur ansvar skapas. Ofta tänker man sig att det handlar om en explicit delegering från en chef eller en befattningssinnehavare (till exempel vid underhållsavdelningen) som tidigare hade ansvaret. Erfarenheterna vid projektföretagen visar emellertid att det ofta är individer och arbetslag som ’tar för sig’, som successivt gör saker på eget bevåg och först i efterhand får acceptans för detta. Denna ansvarsförskjutning sker mer gradvis och är mindre definitiv, och tycks främjas genom uppmuntran och erkännanden. Kanske är det en naturlig process hos de flesta människor att ta ansvar för det näraliggande, en process som kanske hindras i flertalet

företag genom att ramarna markeras relativt tydligt. Minskar man ansträngningarna att få medarbetare att hålla sig innanför ramarna så skulle det i så fall kunna ske en automatisk arbetsberikning. Ordföranden i en av fackklubbarna sa ”*Om jag [som arbetstagare i allmänhet] inte går utanför befogenheterna ibland så kan jag inte lära mig något.*”

Befogenheter för individer och arbetslag

Explicit ansvar måste matchas med befogenheter för att det ska kunna axlas. När det gäller de områden som medvetet lagts ut på arbetslagen från ledningens sida i projektföretagen har detta generellt varit fallet. Så har ansvar för kvalitetskontroll kopplats till befogenhet att stoppa leverans, bemanningsansvar till möjlighet att avslå ledighet eller bromsa tillverkningstakt och informationsansvar till möjlighet att lämna produktionen för att inhämta information.

Mer problematiskt är befogenheter kopplade till sådant ansvar som tagits på eget initiativ. Om exempelvis man börjar sköta visst underhåll på egen hand i stället för att tillkalla underhållsavdelningen så kanske man går utöver sina befogenheter när man öppnar maskiner. I praktiken upplever man sig ha fått sådana befogenheter om detta i efterhand accepterats från ansvarigt håll.

Befogenheter av mer generell slag har också utökats i en del fall. Exempelvis har ett par personer i varje arbetslag vid Parker ett inköpskort så att laget på egen hand kan inhandla mindre verktyg eller utrustning, upp till 5000 kronor. I praktiken blir det väldigt sällan mer än ett par hundra kronor enligt arbetsledarna.

Något som ofta framförs som en befogenhet i samband med Lean är rätten att när som helst stoppa produktionen. Man vill i själva verket bygga upp en kultur där detta sker så fort ett problem iaktas, så att stor kraft satsas på att lösa detta problem. Det har diskuterats mycket om detta i själva verket är en press på medarbetarna, att det blir en skam eller ett upplevt tillkortakommande att stanna produktionen.²⁷⁴ I projektföretagen har alla arbetslagen denna befogenhet. Inga av lagen arbetar visserligen i den hårt styrda typ av löpande band som finns i bilfabriker, men inga tecken på upplevd stress av detta skäl har framkommit. Ledningarna anser dock att det är svårt att skapa en kultur där produktionen stoppas i den utsträckning som principen avser.

²⁷⁴ Landsbergis m fl 1999, Schouteten och Benders 2004, Börnfelt 2006.

Tillgång till hjälp och resurser

Det räcker inte med befogenheter för att arbetslagen ska kunna axla ökat ansvar. Det krävs också stöd av olika slag från resten av organisationen. Organisatoriskt stöd korrelerar tydligt i många undersökningar till både engagemang, prestation (*performance*) och delaktighet (*involvement*).²⁷⁵

Vid alla de tre företagen framkommer i intervjuer att brist på stöd och hjälp från olika centrala resurser periodvis har upplevts hindrande för att kunna ta det ansvar man förväntas eller skulle vilja. Inom arbetslagen har man inte alltid den kunskap, det tidsutrymme eller de verktyg som fordras för att genomföra de åtgärder som ansvaret skulle kräva. I en del arbetslag har under andra perioder beskrivits en mycket god stöttning och detta tycks skapa ett stort engagemang och vilja att axla ansvar. Särskilt kopplar detta till det organiserade förbättringsarbetet, se vidare nästa kapitel, sida 173.

Vid ArvinMeritor utsågs 2006 Rakbanan till en 'pilotgrupp' för förändringsarbetet inom utvecklingsprojektet 'Smart Lean'. Då avsattes en person för att lösa problem och genomföra åtgärder som initierades av gruppen. Detta ledde till en ökad aktivitet och en positiv inställning att bidra från montörerna. "*Hjälp finns, det har betytt jättemycket, med pilotgruppen*" [att den utsågs], sa en av dessa. Under 2007 upphörde denna möjlighet att bli servad av extraresurser, eftersom resurserna behövdes för mer projektorienterade förändringsinsatser styrda av ledning och produktionsteknik. Enligt intervjuade montörer bidrog detta till en nedgång i viljan att medverka och ta ansvar.

Vid Westbaltic fanns en supportgrupp, "Smart-gruppen", som arbetade med att ge utvecklingsinsatser till arbetslagen. Avsikten var att arbeta fokuserat, med en avdelning i taget. Enligt ledningen gav detta ett högt engagemang inom laget, eftersom man upplevde att det hände något. I grupper där detta stöd inte fanns beskrev operatörer att de kunde känna sig nedprioriterade. Under 2007 och 2008 minskade tillgången på hjälp till följd av högt ordertryck, vilket ledde till en ökande känsla av att det var svårt att utveckla verksamheten inom arbetslagen. Hösten 2009 har vissa resurser åter avsatts vilket sågs som lovande av operatörer som intervjuades.

Parker har till skillnad från de andra två företagen ett systematiskt system för att ge utbildning för ökat ansvar till personer i arbetslagen, så kallade "klossar". Personer får ansöka om dessa klossar och får om det beviljas en förutbestämd utbildning, handledning eller träning och därefter ett visst ansvarsområde, exempelvis för avrop av material från leverantör. Ambitionen är alltså att matcha ansvar med kompetens, och det ökade ansvaret har också medfört ett lönepåslag. Operatörer som intervjuats har överlag sett mycket positivt på systemet och förklarat en markant vilja att anta ökat ansvar.

Det finns även bättre stödresurser till arbetslag vid Parker, genom produktionstekniker som är avdelade att serva specifika grupper. Här är

²⁷⁵ Rhoades och Eisenberger 2002 ger en översikt av litteraturen.

bilden bland intervjuade operatörer mer splittrad och har också skiftat något över tid: En del ser teknikerna som 'sin' resurs, andra som verktyg att genomföra förändringar som beslutats ovanifrån. Både intervjusvar som indikerar bra stöttning och sådana som indikerar dålig förekommer.

Diskussion om ansvar, befogenheter och engagemang

Det är tydligt att ansvar stimulerar och engagerar, i alla fall om det matchas med befogenheter och stödresurser. Att man har ansvar framförs av flera respondenter som viktigaste orsak till att man engagerar sig.

Såväl ledning som medarbetare vid de tre projektföretagen knyter i hög grad befogenheterna till det organiserade förbättringsarbetet, se vidare nästa kapitel, sida 173.

Tillgång till kunskap, verktyg och resurser för att utöva befogenheter är kritiska faktorer för att vidmakthålla engagemanget. Det är sannolikt att man som individ i ett system ser möjligheterna att genomföra åtgärder i praktiken som betydligt viktigare än de formella befogenheterna. Om man exempelvis har ansvar och befogenheter för löpande underhåll för en maskin, men inte kunskap tillräckligt för det, så är befogenheterna inte meningsfulla.

I idéerna om ökat ansvar och befogenheter ligger tankegången att personer och arbetslag själv ska kunna besluta om och vidta de åtgärder som behövs. Det är emellertid en process att axla ett sådant ansvar och det krävs både kunskaper, tidsutrymme och verktyg. I de tre företagen har steg tagits för att åstadkomma detta, men fortfarande är det långt till en nivå där arbetslagen har resurser nog att självständigt genomföra de åtgärder man anser sig behöva vidta. Parker avviker positivt i detta hänseende och har ett tydligt ökat ansvarstagande i de studerade arbetslagen. Vid alla företagen beskriver emellertid operatörerna ett stort beroende av tillgång till hjälp och stödresurser. De kan till exempel behöva hjälp med beräkningar, tillverkning av utrustning och verktyg, inköp, transporter etc. Men de kan också behöva 'moraliskt stöd' i form av uppmuntran eller tillstånd att stanna produktionen för att genomföra en åtgärd.

Slutsatser för detta tema

- Tilldelat ansvar engagerar när det paras med befogenheter.
- Ansvar behöver inte tilldelas, det kan erövrats, något som oftast ses som positivt av överordnade.

- Tillgång till resurser och möjlighet att få hjälp är väl så viktigt som formella befogenheter.

Starka beroenden av andra teman

För att nyttiggöra ett ökat ansvarstagande behöver kunskap utvecklas, tema 9 om lärande. Människor med en förhandsinställning att ta ansvar underlättar, tema 5. Vidare behövs en väl etablerad känsla av organisationens inriktning och målbild, tema 1 och en förståelse för de utmaningar som behöver mötas, tema 8. För att vilja bidra behöver man känna att insatserna för något gott med sig för egen del, tema 10, och att man är betrodd, tema 2

Tema 7:

Möjlighet att påverka

Med demokratiideal som väsentlig värdegrund i vårt samhälle förväntar sig många en påverkansmöjlighet även i företag, som ju i sig inte är demokratier. Anser man i företagen att det ska finnas en påverkansmöjlighet kring organisationens utveckling? Vilken typ av ärenden ska i så fall en påverkansmöjlighet omfatta? I vilka former kan påverkan ske? Hur ser man på det fackliga inflytandet? Vilken betydelse har påverkansmöjligheten för engagemanget?

Innebörd av påverkansmöjlighet och inflytande

Delaktighet, på engelska *participation*, är ett begrepp som mycket ofta används inom litteratur kring ledarskap och förändring. De flesta författare anser att delaktighet är mycket viktigt för att skapa engagemang. Man kan skilja på delaktighet i betydelsen egenmakt eller lokal beslutsrätt å ena sidan och i betydelsen medverkan i företagets gemensamma beslutsprocesser å den andra. Det förra behandlades i föregående kapitel, medan det senare behandlas i detta. Överlappsområdet mellan dessa två teman är dock betydande, och även inom detta kapitel behandlas en del frågor som berör ansvar och befogenheter, bland annat förbättringsarbete.

Men innebörden i begreppet delaktighet skiljer sig mellan olika källor, även på andra sätt. Några författare tycks mena att en god information till berörda är tillräcklig, medan andra tänker sig en situation som närmar sig ett demokratiskt system inom organisationen. Senge tänker sig en skala från

diktat till samskapande, *telling* till *co-creation*, där det senare ger högre engagemang men tar mer tid, se bild 33. Det viktigaste enligt Senge är dock att ledningen är tydlig med vilket typ av delaktighet som erbjuds. Är det en fråga om insäljning är det förödande för framtida engagemang att det framställs som en möjlighet till samskapande.

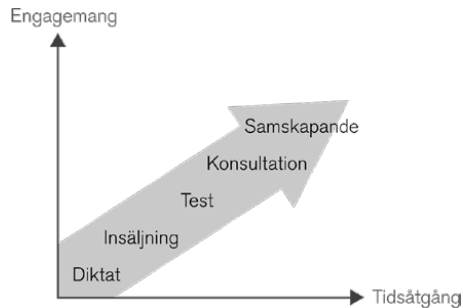


Bild 33 En illustration av sambandet mellan engagemang och tidsåtgång till följd av olika grader av medverkan från organisationen.²⁷⁶

Russ visade, i en översikt om tidigare forskning kring kommunikation vid programmatisk (toppstyrd) respektive participativ (deltagande) förändring, att forskning kring det senare dominerar trots att det förra är vanligare 'på fältet'. Deltagande kan vara begränsat till att 'ha en röst', men avgörande för är vilken påverkansmöjlighet man upplever sig ha. Participativ förändringsmetodik kräver mer dialog, kan ta mer tid och kan skapa tveksamhet. Ibland uppfattas ledningens vilja till delaktighet som låtsad och oseriös. Det är inte säkert att alla medarbetare vill medverka, men refererade studier visar att motstånd minskar och motivation ökar när det finns en medverkan, liksom att de som medverkar blir mer nöjda och mindre osäkra.²⁷⁷

Appelbaum m fl menar att möjlighet till omfattande delaktighet är en avgörande förutsättning för högpresterande organisationer. Delaktighet i deras mening kräver befogenheter i grupperna och tillgång till resurser, vilket innefattar möjlighet att själv skapa ändamålsenliga arbetsätt, samt goda kommunikationskanaler och koordinering med övriga företaget. Det handlar alltså i hög grad om lokalt inflytande, en påverkansmöjlighet kring den egna arbetsplatsen.²⁷⁸

Lowin hypotetiserade däremot att besluts kvaliteten vid delaktighet i beslutsfattande, *Participative Decision Making*, berodde på faktorer som frågornas omfattning, relevans och vikt, påverkbarhet, och tidsutrymme,

²⁷⁶ Baserat på Senge 1999 s 83.

²⁷⁷ Russ 2008 som refererar till Argote 1983, Saige 1990, Saige 1994, Edmondson 2001, Lines 2004.

²⁷⁸ Appelbaum m fl 2000.

alltså att påverkbarheten inte är för småskalig. Lowin gick igenom flera hundra studier från 40-, 50- och 60-talen och sökte finna stöd eller motbevis för sina teser. Han drog slutsatsen att det är omöjligt att bevisa eller motbevisa någon modell för delaktighet, bara belysa enskilda påverkande faktorer.²⁷⁹

Ordet delaktighet indikerar ett begränsat inflytande, en möjlighet att ta del i ett skeende, men inte nödvändigtvis kunna påverka beslut och inriktning. Mot beteckningen delaktighet kan ställas begreppet industriell demokrati, *industrial democracy*, som tidigare använts av många forskare för att beteckna ett större mått av inflytande, ofta kopplat till facklig representation.²⁸⁰

Förutom grad av inflytande, det vill säga inflytandets storlek, är det intressant att diskutera dess område, vad man kan ha inflytande över. Avses det egna arbetet, arbetslaget, någon större enhet som avdelning, verkstaden eller fabriken eller gäller det hela företaget? Rimligen blir inflytandet mindre ju större enheten är, ju fler som påverkas av beslut och ju fler som utövar inflytandet. Den grundläggande frågan är emellertid om det finns en möjlighet att påverka som beror mer på bidragets kvalitet än på upphovsmannens position.

OD-rörelsen

Vid allt förändringsarbete finns en svår balansgång mellan drivning enligt en linje från centrum eller toppen kontra utrymme för mångas medverkan och bidrag. OD, som står för *Organizational Development* eller organisatorisk utveckling, är en rörelse med lång tradition, sedan 40-talet, och har utvecklats och använt olika koncept för detta. OD betonar inkrementell (små men många steg, evolutionär) förändring framför stora genomgripande förändringar, med grundidén att utnyttja medarbetarnas engagemang och delaktighet i förändringarna.²⁸¹

OD anses alltså stå för successiva förändringar, men vissa anser att också transformationer, det vill säga språngvisa förändringar, kan ingå. Sökkonferenser och andra mer storskaliga verktyg kan då användas. Det finns en del kritik mot OD för oklara begrepp, svårighet att validera effekter, osäker generaliserbarhet, avsaknad av teoretisk grund, svårighet att mäta attityder samt vetenskapliga svårigheter kopplade till aktionsforskning generellt.²⁸²

Dunphy ger argument för och emot att förlita sig på inkrementell förändring. Hans argument emot är att

²⁷⁹ Lowin 1968

²⁸⁰ Deutsch 2005, David 2006.

²⁸¹ Exempelvis Quinn 1980. Det finns ett mycket stort antal studier kring OD, Google Scholar hittar 1720 referenser med "Organizational Development" i titeln.

²⁸² Palmer m fl 2006, kapitel 7.

- ledningen behöver begripa omgivningsfaktorer och framtida villkor väl, vilket kan vara omöjligt
- ledningen behöver vara intelligent och proaktiv, men att förutsätta det är att överskatta selektionsproceduren att bli chef
- ledningen behöver ha kontroll över utvecklingen, vilket den inte har exempelvis vid kriser.

De yttre villkoren kan ändra sig så långsamt att ledningen inte märker det, men så länge att förändringen över tid blir stor och kräver organisationsförändring.²⁸³ Organisationen kan utvecklas åt fel håll genom sin evolution. Företagsköp, nedläggningar, omstrukturering ger plötsliga förändringar i villkoren som inte kan hanteras inkrementellt. Större teknikskiften kan inte heller alltid hanteras inkrementellt. Det behövs därför olika strategier för förändring i olika situationer, se tabell 12.²⁸⁴

Tabell 12 Dunphys försök att beskriva när olika förändringsmodeller passar.²⁸⁵

	Stegvis	Sprängvis
Samskapande	Om organisationen är OK men behöver justeras eller det finns tid nog för större ändringar, och nyckelgrupper välkomnar förändringar.	Om organisationen är fel och tiden är knapp, men det finns omfattande stöd för radikal förändring.
Direktiv	Om organisationen är OK, men behöver justeras eller det finns tid nog för större ändringar, men nyckelgrupper motsätter sig förändringar.	Om organisationen är fel och det saknas både tid och stöd för radikal förändring.

Förbättringsarbete

I de tre projektföretagen bedrivs ett omfattande förbättringsarbete i arbetslagen. Detta ses av såväl ledning som operatörer som den kanske viktigaste kanalen att påverka den egna arbetssituationen. Omfattning och aktivitet i förbättringsarbetet varierar dock mellan de olika arbetslagen och över tid.

Idén med eget lokalt förbättringsarbete är att de som utför arbetet också kan det bäst och kan utveckla det, en hållning som tydligt skiljer sig från

²⁸³ Det så kallade kokta-grodan-fenomenet, som bygger på myten att en groda hoppar ur en gryta med hett vatten, men stannar kvar om vattnet värms långsamt med grodan i.

²⁸⁴ Dunphy 1988.

²⁸⁵ Översättning och förenkling från Dunphy 1988.

Taylors idé om separation mellan utförare och planerare. Det lokala förbättringsarbetet är underförstått inom sociotekniken, men institutionaliserat inom Lean.²⁸⁶

I projektföretagen har grupperna schemalagda förbättringsmöten, oftast varje vecka, men i något fall med upp till fyra veckors mellanrum. Vid mötena följer gruppen upp genomförda aktiviteter, övervakar pågående och diskuterar nya. Uppslag till nya aktiviteter kan tas upp vid mötena eller noteras på grupptavlor mellan mötena. Aktiviteterna bokförs på listor som anslås på grupptavlor, se exempel i bild 34.

ÅTGÄRDSLISTA									
ÄMNE: Lappning									
No.	Problem	Forbättrings Focus	Åtgärd	Ansvarig	Tilldel. datum	Färdig datum	Status	Kommentar	
	Lathund för fläckar saknas	Kvalitet	Plasta in och dela ut	Tomas B	2008-01-10	15-jan	färdig		
	Lyft saknas till navred. Kronhjul	Säkerhet	Konstrueras av Epsilon	1120	2007-10-01	20-jan	färdig		
	smutsiga lapp och testmaskiner	SS	grundlig städning och sedan införa en rutin för att bibehålla		2008-01-22	15-feb	färdig		
	Syratanken bakom fossen	SS	Ta bort!!		2008-01-22		färdig		
	Tunga pinjonger som passbitar till kalibrering	Säkerhet	Skaffa "normala" passbitar	Milenko	2008-01-22	31-mar	icke gjort		
	Vattenspålfylning i tvättmask krånglar	Kvalitet	Semesterjobb	UH	2008-01-22	15-aug	öppen		
	Standardisera munstycken till lappningsmaskinerna	OEE	Bygg om infästning till munstyckena så alla maskiner kan ha samma munstycken	UH mek	2008-03-05		öppen		
	Pumpar till lappmaskinerna går sönder	OEE	Installera ett filter på returloj för att filterar bort föroreningar	UH mek	2008-03-05		öppen		
	Pumpar till lappmaskinerna går sönder	OEE	Testa ny olja till lappningen	PL	2008-03-05		öppen		
	Palstkragar ligger på golvet vid avlastningen	SS	Gör ett ställ för att hänga palstkragarna på	Peter H	2008-03-25	10-apr	färdig		

Bild 34 Åtgärdslista kopplad till ett arbetslags förbättringsarbete.

Vid alla de tre företagen upplever operatörerna förbättringsarbetet som stimulerande och engagerande. Inga negativa intervju svar har registrerats om förbättringsarbetets existens. Däremot är det inte ovanligt med kommentarer som indikerar olika problem och otillräckligheter i de system som företagen har. En del av problemen påtalas också från chefer och ledning. Identifierade problem som förekommit är:

- Idéflödet minskar, ofta efter en tid med många genomförda aktiviteter, man upplever att man inte kan komma på så mycket ytterligare.
- Grupperna behöver hjälp från funktioner utanför den egna gruppen för att genomföra, men får inte det eller det tar lång tid. Till en del tycks det handla om brister i återkopplingen av information om varför det inte går eller tar tid att genomföra föreslagen åtgärd. Ibland levererar

²⁸⁶ May 2007.

supportfunktionen dock inte det som ställts i utsikt, och aktiviteten rinner ut i sanden.

- Idéer och förslag skrivs inte upp, eftersom de betraktas som för obetydliga. Man anser i grupperna att dessa ofta blir genomförda ändå, utan någon särskild hantering, men detta kan inte säkert bedömas. Det kan finnas ett stort antal förslag som aldrig hanteras, men tillsammans skulle gjort en avsevärd skillnad.
- Idéer och förslag skrivs inte upp, därför att förslagsställaren känner sig osäker på dess kvalitet eller acceptans. Orsaken kan vara att man inte vill utsätta den, och indirekt sig själv, för gruppens gemensamma värdering. Det kan bland annat gälla problem och svårigheter med nya eller gamla arbetssätt där man inte kan se någon exakt lösning, eller där man upplever att arbetssättet är fastlagt från företaget. Detta är exempel på en slags självcensur, där man kanske tappar möjliga vägar till förbättringar, genom att de olika alternativen inte utreds och värderas explicit.

I projektföretagen finns som helhet en omfattande förbättringsverksamhet. Vid Parker har den varit uthållig och mycket aktiv, om än med några svackor. Den har stimulerats av ett system för ersättning som innebär att varje genomfört förslag premieras med 30 kronor per medverkande person. Konstruktionen gör att förslag som redan har consensus i en arbetsgrupp gynnas. Premien går till en pott som disponeras av gruppen, till utbildning och studiebesök. I samband med konjunkturedgången 2008-2009 minskade idéflödet något, en effekt som kan bero på att det inte fanns pengar att genomföra många av förbättringarna, att uttaget från avsatta 30-kronor frystes, att en viss oro för jobbet blockerade kreativiteten, att det 'nya blod' som kommit in med nyanställningar ett par år tidigare försvunnit genom uppsägningar eller att fokus från chefer flyttades till mer kortsiktiga åtgärder. Trots minskningen var dock verksamheten betydande och prioriterad av såväl chefer som medarbetare. Alla grupper har förbättringsmöten med alla gruppmedlemmar, med en, två eller tre veckors mellanrum, och dessa möten har hela tiden varit prioriterade, även när produktionstrycket var mycket högt.

ArvinMeritor hade 2000-2005 en mycket omfattande förbättringsverksamhet med 4-5 genomförda förslag per anställd och år. I Rakbane-gruppen, som följts särskilt i projektet, kom man upp till som mest 22 genomförda förbättringar per anställd och år. Åren därefter sjönk aktiviteten i förbättringsarbetet. Orsaker till detta som framkom i intervjuer var att man upplevde att man inte fick tillräcklig respons på förslag. Två citat från en montör 2008 belyser situationen när förbättringsaktiviteten var som lägst: *"Om du visste hur mycket problem som vi har haft här ute och som vi har påtalat, [skruv-]dragare och annat. Men det händer inget. [...] Och vad blir effekten? Jo, vi säger inget, för det är ingen idé. [...] Jag går hit, jag stänger av huvudet, jag lyfter en lön när jag går hem och jag mår bra hemma."* En del av problemen hänfördes till de externa konsulter som upphandlats 2007 av

koncernledningen för att genomföra produktivitetssökning, och som upplevdes arbeta utan förankring bland de som berördes av förändringar. Under 2008 ökade aktiviteten i förbättringsverksamheten igen genom aktiva insatser från ledningen i många grupper. Till skillnad från tidigare utsåg man särskilda personer i varje grupp att driva förbättringsverksamheten genom att söka idéer, diskutera alternativ, besluta om aktiviteter och följa upp genomförande. Denna modell skapade drivning och aktivitet, men engagerade inte gruppen som helhet på samma sätt som den tidigare verksamheten. Bild 35 indikerar utvecklingen i de bägge pilotgrupperna och i företaget som helhet. Svängningarna är avsevärda mellan enskilda månader, vilket också har att göra med otillförlitlighet i registreringarna. Man kan ändå tydligt se trenden med en nedgång 2007 och en återhämtning 2008 och 2009.

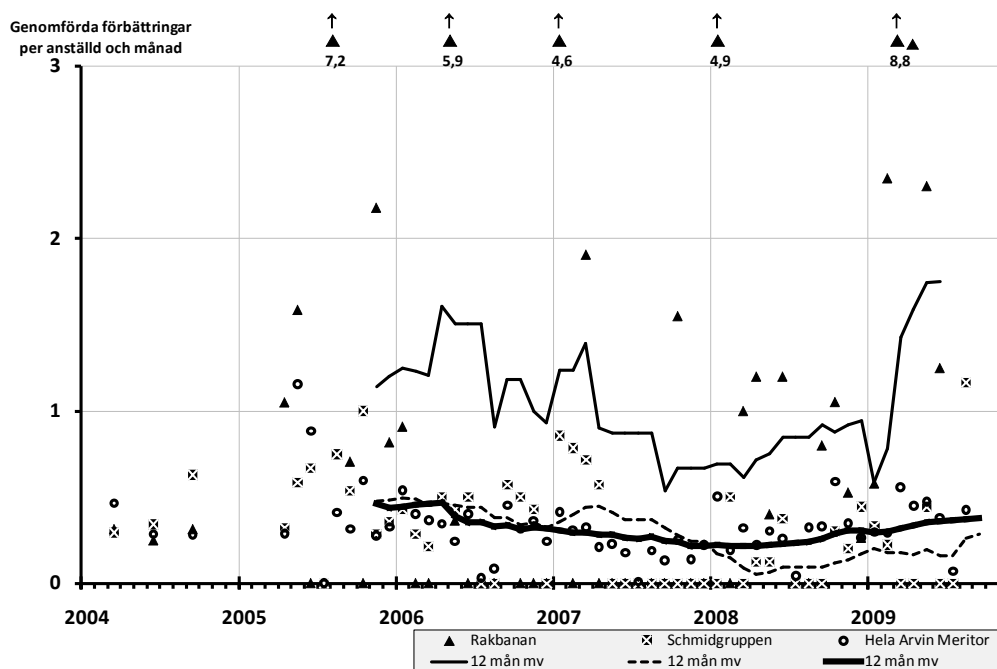


Bild 35 Antal registrerade förslag från medarbetarna som genomförts vid ArvinMeritor som helhet samt vid de bägge pilotgrupperna.²⁸⁷

²⁸⁷ Antalet genomförda förbättringar per anställd och månad visas dels som punkter för enskilda månadsvärden, dels som kurvor för glidande medelvärde över tolv månader (vilket redovisas vid tid för slutet av respektive tolv månadersperiod). Data från ArvinMeritors månadsvisa uppföljning av förbättringsförslag per avdelning. Registreringen är inte så noggrann att man kan dra några slutsatser av enskilda händelser, det finns bland annat en osäkerhet vika typer av förslag som registreras, vilken månad registreringen sker och hur inhyrda och korttidsanställda räknas när man beräknar per anställd.

Vid Westbaltic har förbättringsverksamheten under hela tiden varit prioriterad. Alla grupper har förbättringsmöten varje vecka. Effekten av genomförda förbättringar åskådliggörs på alla grupptavlor genom diagram över den besparingseffekt de ger, enligt skattningar gjorda av produktionstekniker. I intervjuer beskriver medarbetare en stimulans av detta arbete. Som indikeras i bild 36 minskade aktiviteten 2008. Sannolikt skäl för detta är minskad uppmärksamhet och stöttning till följd av resursbrist i ledningen när delar av denna togs i anspråk för arbete i systerföretag. Förbättringsarbetet ligger dock fortsatt på en hög nivå och har en viktig roll. Under 2009 tycks aktiviteten öka igen i flera grupper.

Sammanfattningsvis tycks förbättringsarbete i arbetslagen vara en viktig kanal för både ansvar och befogenheter, och också en indikator för engagemanget inom arbetslagen.

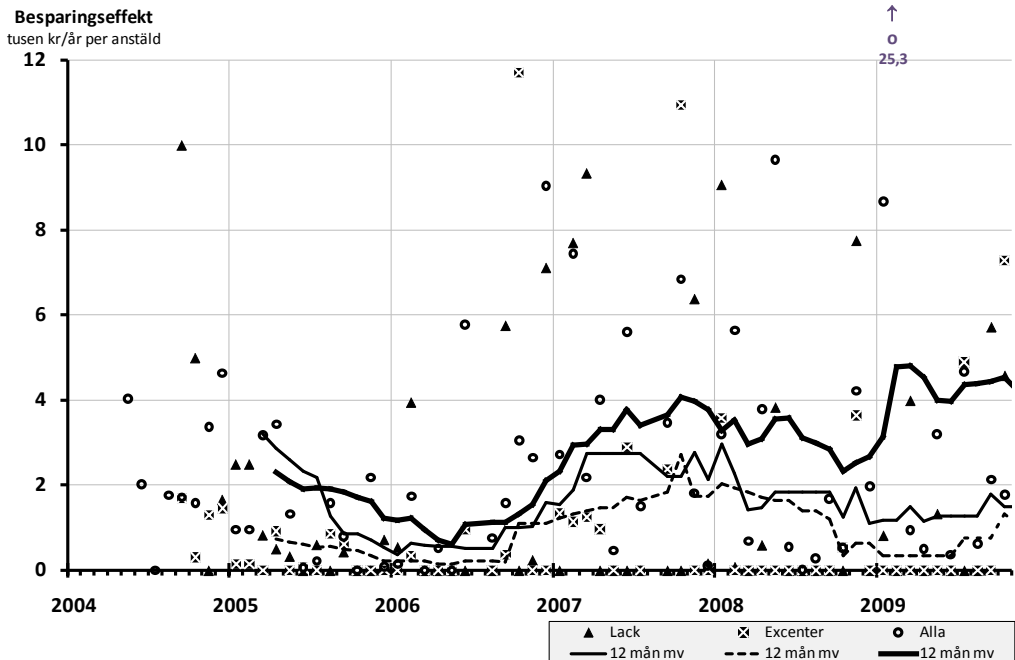


Bild 36 Månadsvis uppmätt besparingseffekt, i tusental kronor per anställd och år, av de genomförda förslagen i förbättringsverksamheten vid Westbaltic.²⁸⁸

²⁸⁸ Den årliga besparingseffekt genomförda förbättringar uppskattas ge per fastanställd (enligt läget 2007) och månad visas dels som punkter för enskilda månadsvärden, dels som kurvor för glidande medelvärde över tolv månader. Data från Westbaltics månadsvisa uppföljning av förbättringsförslag per avdelning. I gruppen "Alla" inräknas teknikernas förbättringsinitiativ. Registreringen är inte så noggrann att man kan dra några slutsatser av enskilda händelser, det finns bland annat en osäkerhet vika typer av förslag som registreras, vilken månad registreringen sker, vilken grupp som tillgodoräknas förslag som spänner över flera grupper, ändring av antal anställda och grupptillhörighet samt hur besparingseffekten värderas.

Individens röst i arbetslaget

Det lokala inflytandet har stort samband med gruppens funktion och den inbördes dynamiken. Samspelet i gruppen är en social struktur, som påverkas av till exempel hierarki, statusförhållanden, kommunikationsmönster, konflikter eller medlemmarnas karaktärer, utbildningar och tidigare erfarenheter. En djupare behandling av detta går utanför denna framställning, men vissa iakttagelser har ändå gjorts.

Ett visst inflytande över den egna arbetssituationen upplevs i projektföretagen genom att en aktiv diskussion kan föras kring relevanta frågor. Ett antal möjligheter är vanliga inom det egna arbetslaget:

- Förbättringsmöten, som diskuterades ovan, medger möjlighet att aktivt lyfta fram förslag och idéer.
- Grupptavlorna innehåller i flera fall möjlighet att ge synpunkter.
- Morgonmöten, skiftbytensmöten och avslutningsmöten är korta möten som behandlar dagens händelser, planering och utfall. Där finns en möjlighet att påtala vissa omedelbara önskemål, till exempel om dagens arbetsfördelning.
- Gruppmöten förekommer i någon form i alla studerade grupper och ger möjlighet att påverka under relativt demokratiska former.
- I de flesta fall har upparbetats en kultur av hög chefsnärvaro i gruppen, vilket ger möjligheter till direktkommunikation och påverkan.
- I samband med större förändringar, av till exempel organisation eller teknik som används av gruppen, har skett ett samrådsförfarande i någon form i alla de studerade fallen. I några fall har gruppen fått ett mer operativt ansvar för förändringarna, med en motsvarande större möjlighet till inflytande.
- Utökade befogenheter och kompletterande arbetsuppgifter (se sida 136 och följande) ger en möjlighet att påverka inom specifika områden och kan innebära att även arbetskamraterna får en kortare påverkansväg.

Samtidigt som dessa förhållanden ger inflytande på den egna arbetssituationen upplever vissa personer ett minskat inflytande. Det handlar då om kravet på anpassning till varandra. I alla tre företagen betonas arbetslagets roll och behovet av att arbeta på ett gemensamt sätt. Fokuseringen på arbetslag framtvingar en anpassning till andra individer, och minskar därmed utrymmet för att agera på egen hand. Denna anpassning upplevs ofta som önskvärd även av de som berörs.

Kravet på gemensamt arbetssätt innebär en standardisering, ett begrepp som ges lite olika innebörd vid de olika företagen och även har förändrats över tid. Standardiseringen beskrivs närmare i kapitlet om lärande, se sida 170. Standardiseringen kan innebära en påverkansmöjlighet när den införs, om det sker i samverkan med gruppen, vilket **inte** varit fallet i alla studerade

fall. När den väl är etablerad innebär den en tydlig begränsning av det egna inflytandet. En person som arbetat med införande av standardiserat arbets sätt säger: *”Personer som tagit sig egna friheter, jobbat fritt, gör lite här, gör lite där – de tycker det är väldigt jobbigt, när de inte kan vara ute och sväva.”*

Arbetslagets röst i organisationen

Arbetslagets roll har således stärkts i de tre företagen. Det innebär också att lagen skaffar sig åsikter och handlingslinjer som är mer gemensamma, och därmed starkare, än om arbetslaget inte är koordinerat. Denna tendens är tydligt iakttagbar i de tre företagen, fast i en omfattning som varierar. I de fall ett arbetslag framstår som en väl sammanhållen social enhet berättar medlemmarna ofta i termer av ”vi”: vad vi bestämt, vad vi vill, vad vi åstadkunnat etc. I mer lösa strukturer kan man tala i termer av ”de andra” [i gruppen], ”gruppen” eller ”man”, vilket också indikerar att man själv inte är lika delaktig i besluten.

Generellt har arbetslaget en stark röst i frågor som direkt berör det egna området, när det har en tydlig gemensam uppfattning. En indikation på detta är att funktioner som produktionsteknik, materialhantering eller underhåll i dessa fall oftare ser arbetslagen som beställare av tjänster än som objekt för insatser. En annan indikation är det relativt försiktiga sättet med vilka chefer ibland kommunicerar med sina arbetslag, med en tydlig känslighet för eventuella reaktioner på de egna utsagorna.

Det finns också i en del fall en viss påverkan från arbetslaget på mer överordnade skeenden i företaget. Kanalerna för detta är dels linjeorganisationen, det vill säga via den hierarkiska chefsordningen, dels via olika samordningsfunktioner, till exempel de övergripande informationstavlor och dagliga koordineringsmöten som finns vid både Parker och Arvin-Meritor. Den senare påverkansmöjligheten får dock betecknas som svag och handlar mest om informationsutbyte.

Ett antal händelser under projektets gång har också visat på effekter av bristande påverkansmöjlighet. Två sådana händelser beskrivs nedan.

På Rakbanan vid ArvinMeritor introducerades under 2007 ett antal förändringar från ledningen genom avdelningen för produktionsteknik. Banan fick fast takt, 5 minuter per cykel, som styrdes med hjälp av en taktklocka som räknade ned kvarvarande tid i varje cykel. Takttiden minskades senare till 3 minuter och 45 sekunder, samtidigt som bemanningen ökades. Produktionen följdes upp varje timma, i stället för varje skift. Förbättringsmötena försvann under denna period, inte på grund av ett aktivt beslut utan för att de inte hanns med när produktionsvolymen gick upp och prioriterades. Chefernas närvaro minskade, inte heller det genom aktivt beslut utan på grund av ökad belastning på dem från andra håll. Projektets förnyade bedömning i slutet av 2007 visade på avsevärt lägre engagemang än tidigare, vilket av montörerna hänfördes till sättet på vilket förändringarna genomförts.

I början av 2007 ökade stressen hos produktions- och leveransansvariga vid Parker genom ett mycket stort tryck från koncernens säljbolag på leveranser. Man hade ett ökande ”släp”, fördröjning i leveranserna. Detta fick till följd att flera chefer sökte styra mer direkt, till exempel genom att kräva ökad arbetstakt utan förankring i arbetslaget, och utan resurstillskott eller underliggande effektivisering. Tidsstudier och andra utredningar genomfördes utan medverkan från medarbetarna. Detta upplevdes som detaljstyrning och som avsteg från det arbetssätt man kommit överens om, och tydliga signaler om minskat engagemang gavs i de intervjuer som genomfördes med gruppmedlemmar. Problemet uppmärksammades och rättades till efter en kort tid.

I de bägge beskrivna incidenterna handlade det om krav på ökad produktion som kom utifrån eller uppifrån. Möjligheterna för fabriker att påverka kraven som sådana var i praktiken obefintliga, men möjligheter att påverka **hur** kraven skulle mötas fanns. I arbetslagen upplevde man emellertid att denna påverkansmöjlighet inte involverade dem på det sätt som de förväntat.

Det fackliga inflytandet

Den starkaste påverkansmöjligheten i formell mening är inflytandet genom fackföreningen, som ju är institutionaliserat genom lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) från 1976.²⁸⁹ Portalparagrafen (11 §) stadgar: ”Innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet, skall han på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal.” I 14 § anges att förhandlingen i första hand ska ske med den lokala fackklubben.

I en del fall har MBL använts restriktivt och det finns ett betydande tolkningsutrymme för såväl vad som är att ”förhandla”, vad som är ”viktigare” förändring och hur långt före ”innan” är. Det finns ett stort antal tvister i Arbetsdomstolen kring dessa otydligheter.

Uppfattningarna om MBLs effektivitet och värde går isär. I en enkätundersökning 2005 till VD och fackklubbar vid 555 företag, ansåg bara 24 % av de VD som svarat att medbestämmandet var till nytta och 36 % av fackclubbarna att de fick ett stort inflytande genom MBL.²⁹⁰

Flera forskare har även i andra länder funnit att påverkan genom fackföreningar är en underskattad kanal för att skapa engagemang. Edward och Wright refererar ett antal andra studier som belägger sambandet mellan facklig närvaro och engagemang, men påpekar också att det har stor betydelse hur samspelet mellan företag och fackförening går till.²⁹¹ Pfeffer

²⁸⁹ Beteckning 1976:580, kan laddas ned från <https://lagen.nu/1976:580>.

²⁹⁰ Levinson 2005.

²⁹¹ Edwards och Wright 2001.

menar att det hos företagsledare, särskilt i USA, finns kraftiga men ogrundade aversioner mot fackföreningar, men att det i stället finns många positiva effekter av fackföreningarnas närvaro. Han stöder sig på en lång rad undersökningar och exempel och menar att företagen bör uppmuntra och utveckla samarbetet med fackföreningarna.²⁹² Dobbin och Boychuk påvisar dock ett beroende av nationell struktur när det gäller effekten av fackligt arbete.²⁹³

Det är slående vid de tre projektföretagen att samarbetet mellan företagsledning och fackklubb ses som både oproblematiskt och värdefullt från båda parter.

Företagsledningarna ser utbytet som ett sätt att skapa samstämmighet, få nya infallsvinklar och undvika senare motsättningar. Platschefen vid Parker säger *"Det fackliga inflytandet är ju ganska starkt här, men det ser ju inte ut som det gör på andra företag. Det är ju inte så att vi sitter och förhandlar en herrans massa, snarare tvärt om. Däremot är ju facken med. Och, återigen, det här med att dela information på ett tidigt stadium, göra facken medvetna om vad vi funderar på, vad som skulle kunna hända framöver, det tycker jag är det viktiga, för att det innebär att då har ju facket också varit med i den här mognadsprocessen, och haft chansen att säga ja eller nej om man är emot någonting. Ibland så har man synpunkter och då försöker vi vårda vår relation till facken genom att lyssna på dem, och vi har väl ibland gjort saker som vi egentligen inte ville, men vi gör det för att visa att vi är påverkbara. [...] Våra fackliga relationer är en tillgång, inget annat. Det är ju ett sätt också att få tillgång till vad folk tycker egentligen, som kan vara svårt att få på annat sätt."*

Fackklubbarnas representanter ser också samarbetet som gott och anser att det ger inflytande. En ordförande säger *"Fackligt sett så har vi väldigt bra samarbete. Vi har väldigt få dispyter i det här företaget. Skilda åsikter och sådant har vi naturligtvis, men vi löser det mesta i samförstånd. Vi har ungefär samma mål med verksamheten. Vägen dit kan vara olika men målet är ändå detsamma. [...] De lyssnar väldigt mycket på oss. Alltså, det ska väldigt mycket till för att ledningsgruppen [ska driva igenom] någonting som fackklubben säger helt nej till."*

Fackliga företrädare i de bägge fabrikererna med amerikansk koncerntillhörighet upplever dock en svårighet att påverka ovanför fabriksnivå. Denna upplevelse delas för övrigt till stor del av linjeorganisationen.

Den omfattande och goda fackliga samverkan skulle kunna vara problematisk genom att fackklubben i medarbetarnas ögon skulle kunna positioneras på företagets sida, snarare än medarbetarnas. Röster i den vägen kommer ibland till uttryck, exempelvis i följande citat från en produktionsledare: *"Det kommer alltid finnas de som anser att facket går företagets ärenden, [och] det kan ju faktiskt vara så ibland."* Men den helt dominerande uppfattningen 'på golvet' är att det fackliga arbetet är mycket positivt.

²⁹² Pfeffer 1998 s 225-251.

²⁹³ Dobbin och Boychuk 1999.

Diskussion om möjlighet att påverka och engagemang

Att det är viktigt att kunna påverka något för att man ska kunna engagera sig i det, är väl belagt, stöds i projektets iakttagelser och överensstämmelser med gängse uppfattning. Detta behandlades till stor del under kapitlet tema 6: Ansvar och befogenheter, sida 131 och framåt. Där handlade det om påverkansmöjligheter direkt i det egna arbetet. I det här kapitlet handlar det om påverkan på de större skeendena, på företagsnivå eller på händelser under andras ansvarsområden.

Är en sådan påverkansmöjlighet på en överordnad nivå en viktig faktor även för engagemanget på lokal nivå? Motsatsen vore tänkbar: Individens val skulle kunna vara att engagera sig och göra nytta inom det egna området, men att inte bry sig om det man inte tycker sig kunna påverka. Man kan kanske påverka mycket på den egna nivån, men ha tydliga ramar bestämda av andra, utanför vilka man inte kan påverka. ”När det går upp i pengar då får vi mindre och mindre att säga till om” som en operatör uttryckte det.

Intervjusvar indikerar att människor gör en slags rimlighetsbedömning. Ju mindre påverkbart ett viss skeende uppfattas, ju större områden som berörs och ju mer ett beslut ansluter till etablerade principer, dess mindre anspråk har man på att aktivt medverka. En god information kan i dessa fall upplevas helt tillräcklig. Om man däremot anser att man själv kan eller borde bidra till ett beslut, så blir man besviken om möjligheten inte ges, och därmed eroderas engagemanget. Detta resonemang ansluter till diskussionen om förekomsten av ett socialt eller psykologiskt kontrakt, som kan definieras som ”en individs uppfattning om ömsesidiga förpliktelser”.²⁹⁴

Om detta resonemang är riktigt kan man dra ett antal följdslutsatser:

- Om organisationen etablerar vägledande principer som inkluderar samråd och inflytande skapar det förväntningar, och det kan vara förödande för engagemanget att frångå dem.
- Om lokala kunskaper och resurser är av betydelse för besluts kvaliteten upplevs det som arrogant om de inte utnyttjas, vilket minskar viljan att fortsatt engagera sig.
- Underliggande värderingar i samhället, eller som medarbetare burit med sig in i företaget, bör ha stor betydelse. Om dessa värderingar innehåller starka demokratielement, men organisationen genom sin handling upplevs stå för helt andra värderingar, kan man distansera sig och se arbetet bara som ’ett jobb, vilket som helst’.

Den sista slutsatsen indikerar att det kan finnas ett kulturellt moment, baserat på den värdegrund som råder. Exempelvis kan man tänka sig att den

²⁹⁴ Översättning från Rousseau 1990. Se också Freese och Schalk 1996 och Schalk m fl 1998 som visar att det psykologiska kontraktet har en avgörande betydelse för framgång av förändringar.

skandinaviska traditionen med ett relativt väletablerat demokratiskt styrelseskick, utvecklat föreningsliv och stabila fackföreningar medför en större förväntan på ett mer demokratiskt arbetsliv, även om ett företag i sig inte är någon demokrati. Det skulle kunna vara en del av förklaringen till att den 'skandinaviska modellen' på arbetsmarknaden innefattar mer egna beslut och större medverkan i förändringar.²⁹⁵

Slutsatser för detta tema

- Förbättringsarbetet i arbetslagen ses som den starkaste påverkansmekanismen lokalt, men kräver stor uppmärksamhet från ledningen för att vara effektiv.
- Förväntan att få påverka har ett samband med det bidrag man upplever sig kunna ge i frågan men också med det sociala kontrakt man upplever sig ha.
- Samspelet mellan företag och fackklubb i de tre företagen upplevs som smidigt och ses av ledningarna som en tillgång.

Starka beroenden av andra teman

Möjlighet att påverka kräver att ledningen visar att åsikter och förslag har betydelse oavsett vem som kommer med dem, tema 2, och dessutom skapar vägar att framföra dem, tema 3. Om förbättringar upplevs som förbättringar för alla, tema 10, är det mer sannolikt att alla vill bidra. Kunskaper och lärande, tema 9, utmaningar, tema 8 och upplevt ansvar, tema 6, stimulerar.

²⁹⁵ Gallie 2003, Gill och Krieger 2000, Hult 2005, OECD 1999.

Tema 8:

Utmaning

Utmaningar kan stimulera om det som ska uppnås upplevs som eftersträvansvärt och möjligt att klara. I vilken grad söker man i de tre företagen att utmana sina medarbetare att uppnå något? Vilka typer av utmaningar kan det i så fall handla om? Hur ges utmaningar?

Om man vet vart man ska kämpar man hårdare för att nå dit är, den grundläggande tankegången för att skapa engagemang genom utmaning. Det kan ske på olika nivåer, från en övergripande och mer abstrakt bild för den önskade framtiden, vilket behandlades i kapitlet tema 1: Vision och strategi på sida 79, till mer konkreta och omedelbara mål och utmaningar, vilket behandlas i det följande.

Stimulans genom utmaning

Inom Lean är utmaning, på engelska *challenge* som dock har en något annorlunda valör, ett viktigt begrepp. Toyota menar i sina styrdokument att utmaning också är ett sätt att visa respekt för människor, genom att det stimulerar till lärande och utveckling och att det visar en tilltro till deras förmågor.²⁹⁶ Liker formulerar i sina principer behovet av utmaning såväl av

²⁹⁶ Toyota 2001

medarbetare inom organisationen som partners och leverantörer utanför företaget.²⁹⁷

Att utmaningar stimulerar är väl känt inom såväl pedagogik, idrott som arbetsliv. Enligt Ryan och Deci skapar utmaningar på rätt nivå, i kombination med feedback, en inre motivation genom att främja känslan av kompetens när man lyckas.²⁹⁸ *Flow* är ett begrepp lanserat av Csíkszentmihályi, och innebär en lyckokänsla som uppstår när man lyckas möta utmaningar och känner tillförsikt att man kommer att klara det. Känslan kommer, menar han, av koncentration på uppgiften och det stärkta självförtroende som uppstår när man klarar den. Det krävs balans mellan utmaning och möjligheter att möta dem. Är det för lätt blir man uttråkad, är det för svårt kan det ge ångest, se bild 37. Det måste också finnas frihet att handla och förutsättningar att fokusera för att flow ska vara möjligt.²⁹⁹

Även om flow inte är något som normalt förknippas med industriarbete, bör mekanismerna vara likartade. Leda eller apati är sannolikt vanliga i industrin (se bland annat bild 1 på sida 2), vilket enligt teorin kopplar till låga utmaningar. Csíkszentmihályi ger faktiskt också exempel på flowupplevelser i kortcykligt industriarbete.

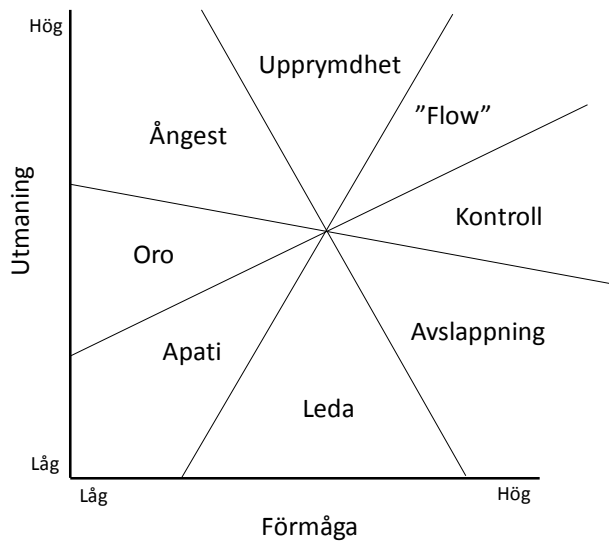


Bild 37 Känslor förknippade med balansen mellan utmaning och förmåga enligt Csíkszentmihályi.³⁰⁰

²⁹⁷ Liker 2004 s 184-220, principerna 10 och 11.

²⁹⁸ Ryan och Deci 2000.

²⁹⁹ Csíkszentmihályi 2006.

³⁰⁰ Översatt från Csíkszentmihályi 2003 s 72.

Mål

Ett sätt att konkretisera utmaningar är att upprätta mål. För att vara effektiva ska mål vara, enligt en vanlig förenkling, vara SMARTA, uttytt specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidssatta och ansvarsfördelade, något som brukar hänföras till Druckers bok *The Practice of Management* från 1954.

Teorin kring hur upprättandet av mål påverkar motivation och prestation hänförs ofta till Locke 1668, men Drucker beskrev alltså redan 1954 *Management by Objectives*, MBO. Det finns ett omfattande vetenskapligt stöd för Lockes teser att specifika mål leder till högre prestation än generella (av typen 'göra sitt bästa') och att feedback på prestationen är nödvändig. Vid komplicerade uppgifter och höga mål kan dock specifika målformuleringar vara negativt för prestationen.³⁰¹

I sin enklaste form kan mål vara en enkel artikulation av avsikter, medan en mer strikt målstyrning förutsätter mätbarhet, specificering av nivåer och fastlagd återkoppling.³⁰²

Lockes teori säger också att svåra mål leder till högre prestation än lätta. Här finns en viss oenighet mellan studierna, och det kan vara så att orealistiskt höga mål leder till sämre prestation. Man behöver ha tillräcklig kompetens och självsäkerhet för att nå målen.³⁰³ Målen anses också behöva vara satta av individen själv, eller accepterade av individen eller gruppen, för att ge effekt, men detta är inte klarlagt.³⁰⁴ En studie visar att även påtvingade mål kan vara effektiva, om de förklaras på ett bra sätt (det vill säga individerna förstår bakgrund, men tycker inte nödvändigtvis att målen är rätt).³⁰⁵ Av betydelse är också auktoritet hos den som sätter målen, kollegors inställning, eventuell koppling till belöning, konkurrens och bedömd tilltro att målen är uppnåeliga.³⁰⁶

Målen utformning påverkar den prestation som erhålls. Till exempel kan kvantitetsmål leda till hög kvantitet men låg kvalitet och tröskelmål leda till att prestationen minskar när tröskeln uppnåtts.³⁰⁷ Samarbetet kan bli lidande av höga individuella mål, motstridiga mål kan leda till att ett mål offras för att nå ett annat och kvalitetsmål har lägre dignitet än kvantitetsmål.³⁰⁸ Alltför många mål och för lång tidshorisont minskar effekten av mål på prestation.³⁰⁹

Olika personer svarar mot mål olika. Till exempel kan målinriktade personer prestera bättre om de ges information att andra klarar svåra mål,

³⁰¹ Ambrose och Kulik 1999.

³⁰² Pritchard och Payne 2003.

³⁰³ Furnham 2005 s 320-321.

³⁰⁴ Jewell 1998 s 201.

³⁰⁵ Furnham 2005 s 321.

³⁰⁶ Jewell 1998 s 201.

³⁰⁷ Jewell 1998 s 200-201.

³⁰⁸ Ambrose och Kulik 1999.

³⁰⁹ Foster 2007 s 314.

medan mindre målinriktade presterar sämre på lätta uppgifter om de får motsvarande information. Samvetsgranna människor tenderar att sätta mer egna mål och svara bättre mot mål. Självssäkerhet leder till högre egenformulerade mål och bättre prestation.³¹⁰

En del forskning har studerat målstyrning av arbetsgrupper, vilket är mer komplicerat än den av individer. Som helhet befanns den ha en klart positiv effekt på gruppens prestation. För grupper liksom för individer är specifika och utmanande mål effektivare. Gruppgemensamma mål var klart bättre än individuella mål enligt en studie, men allra bäst var en kombination av gruppgemensamma och individuella mål som specificerade eget bidrag till gruppens prestation. Gruppledarens förhållande till målen, gruppens sammanhållning och ändamålsenlighet påverkar.³¹¹

Vid alla de tre företagen i projektet finns konkreta mål etablerade, men på något olika sätt.

På ArvinMeritor ökar fokus på mål

De tydligaste målen för enskilda grupper i ArvinMeritors fabrik gäller producerad volym. Tidigare har man haft ett visst antal som ska produceras per skift, men 2008 övergick man till uppföljning timme för timme. Det innebär att man beräknar en viss takt som för tillverkningen och fördelar ut den jämt för all produktionstid under aktuell period. Kravet eller förväntan är att detta exakta antal, varken mer eller mindre, ska produceras, med tankegången att flödet i hela fabriken ska bli jämnare, mindre ryckigt, och att problem ska komma i dagen direkt och lösas snabbt.

Det finns också andra mål, kring kvalitet, produktivitet etc. Dessa följs också upp både inom varje grupp och centralt i fabriken.

I början på 2000-talet började man mäta genomförda förbättringar per anställd och år och satte ett mål på 20. Detta mål fick stor uppmärksamhet och ledde till omfattande förbättringsarbete i de flesta grupper. Målet stärkte alltså den vision man hade. Målet finns kvar, men uppmärksamheten kring det har sjunkit avsevärt, även om förbättringsarbetet i sig vitaliserats igen under vissa senare perioder.

Under 2007 etablerades en betydligt mer systematisk måluppföljning först genom införande av dagliga uppföljningsmöten för alla lednings- och funktionsansvariga i produktionen kring statustavlor på en central plats. 2008 tillkom morgonrundor för alla högre chefer i alla underställda grupper där motsvarande information går igenom på plats. Målen har alltså blivit tydligare och mer styrande. Det handlar framför allt om operativa och ganska kortsiktiga mål, medan de mer strategiska och långsiktiga inte är lika tydliga.

³¹⁰ Ambrose och Kulik 1999.

³¹¹ Ambrose och Kulik 1999.

Parker vinnlägger sig om täta avstämningar

Parker har under högkonjunkturen fokuserat mycket på producerad mängd. Varje grupp har en förväntad produktionsvolym per skift, vilket ställs mot utfallet och exponeras vid varje skiftbyte, både vid grupptavla och i det centrala rummet för produktionsstyrning. Meningen, och det normala, är att varje grupp ska ha accepterat sitt produktionsmål, men som beskrevs i föregående kapitel (sida 151) under början av 2007 dikterades högre takt från chefer under trycket från kunder. Detta skapade tydlig missämja inom grupperna. Två belysande citat från operatörerna: "Då ska de ju ha ut så mycket som möjligt. Helst ska de ju vara byggda innan de kommer in om man säger så. Det håller inte i längden att man stressar så." "När han [produktlinjefefen] visar sig då blir det liksom ännu mer stressigt, 'Jaha, har ni inte gjort mer', och då så... det blir till slut som att en är en robot ibland. Och det gör väl att det inte är så roligt alla gånger att gå dit och ställa sig att producera." Att observera är att denna period var en tydlig avvikelse från det normala, vid övriga intervju tillfällen registrerades inte liknande utsagor.

Förutom produktionsvolym följs olyckstillbud, bemanning, maskinstatus, kvalitetsavvikelser och andra problem upp. Ett antal indikatorer för dessa mäts och exponeras i diagramform på respektive grupptavla.

Westbaltic fokuserar fabriken ekonomiska totalresultat

Westbaltic har som huvudsaklig och övergripande indikator utfakturerad volym (i kronor) per vecka, och siffran för föregående och innevarande vecka visas i realtid på rörliga displayer i fabriks hallarna. Måttet är inte helt kopplat till ett exakt mål, men det finns en etablerad känsla hos alla av hur hög den bör vara. Exponeringen är ett sätt för företagsledningen att göra alla delaktiga i det som till sist är avgörande för företagets framgång. Detta mått stämmer inte överens med gängse målstyrningsteori, eftersom påverkbarheten för en enskild person är rätt liten, men i intervjuer med medarbetare framkommer ett klart intresse och en stimulans från denna information.

Vid sidan av summamåttet för hela fabriken finns för varje grupp mål på beläggning, produktivitet och kvalitet, och mål och utfall för varje vecka anslås som diagram på gruppens informationstavla.

Mätning av prestanda

Ska målen utmana måste prestationerna kunna jämföras med målen, de måste vara mätbara i någon mening. Alla tre företagen har ett informationssystem med insamling och bearbetning av data. Data kan komma från kunder via marknadsfunktionen, till exempel ordervolym eller antal reklamationer, från leverans eller logistikfunktionen, till exempel försenade leveranser eller aktutleveranser, från personalavdelningen, till exempel

frånvaro eller antal utbildningsinsatser, från kvalitetsfunktionen, till exempel typ av reklamationer eller antal kassationer, från underhåll, till exempel antal oplanerade stopp eller störningar i utrustning. Det vanligaste är dock data som rapporteras från produktionsgrupperna. Det handlar då om bland annat producerat antal, driftsstopp, antal genomförda förbättringsförslag eller antal olyckstillbud.

Ett stort antal data insamlas alltså i företagen och det finns någon ansvarig för datahanteringen som helhet eller för varje del för sig. Ett mindre antal av datatyperna uppritas på diagram som anslås på grupp-tavlorna, se exempel i bild 38.



Bild 38 Exempel på redovisning av mätdata på grupptavla.

Det är tveksamt hur väl dessa anslagna mätdata stimulerar. I intervjuerna framkommer ett mycket begränsat intresse för dem bland gruppmedlemmarna. Man upplever att de bara är begränsat påverkbara och har heller inte riktig insikt för hur de kommer fram och vad de står för. I en del fall har data relativt liten dynamik (de ändras långsamt) och kommer med en viss fördröjning så att de speglar historien mer än något som händer nu. Förklaringsmekanismer saknas i anslutning till mätdata, och ofta anser man att det är olika omständigheter utanför den egna kontrollen som speglar snarare än de egna prestationerna. En respondent sa om diagrammen: [De] ”har inte så mycket betydelse, vi vet att vi inte klarar att uppfylla dem.” I allmänhet betraktas data inte som gruppens egen utan som ledningens eller någon utomstående data. En respondent trodde att dessa diagram var till för att visa besökare.

För att öka intresset för data har man vid Parker låtit grupperna själva välja vilka data man vill följa och ha mål för. Dock krävs att det finns minst en mätning vardera inom huvudområdena kundtillfredsställelse/kvalitet, kostnad/ effektivitet, leveranssäkerhet och personsäkerhet. Man anmodas

också att prioritera ett av dessa områden i taget att jobba med vid förbättringsmöten.

Vid ArvinMeritor söker man korta tiderna mellan händelser och mätresultat och att flytta 'ägarskapet' för data till gruppen genom att använda penna och tavla i stället för att gå omvägen via informationssystemet.

Trots dessa ansatser för att söka öka intresset för mätdata är intresset måttligt, även om det också finns medarbetare som säger sig stimuleras mycket.

Uppföljning och feedback

Arbetspsykologiska förstärkningsmodeller, ”*drive and reinforcement theories*”, handlar om att positivt förstärka önskade handlingar och att beivra oönskade, vilket motiverar människor att anpassa sig till det önskade handlingsmönstret. Modellen förknippas med Rogers och Skinner i publikationer från 1956 och 1969. Forskningen visar ganska tydligt att positiv förstärkning leder till resultat, men det är mer oklart **hur** belöning ska utformas.³¹² Förstärkning kan syfta till aktiv, direkt beteendepåverkan, något vars effekt dock har svagt vetenskapligt stöd och som kan ses som etiskt tveksamt. Inom företag handlar det snarare om socialt lärande (*social learning*) vilket behandlar individens samspel med sin omgivning, och där förstärkningen av det önskade beteendet är mycket mer subtil än belöning och straff. Furnham ger ett antal regler för hur förstärkning bör ske:

- Alla ska inte belönas lika, utan rättvist beroende på prestation och individuella önskemål.
- Återkoppling ska ske snabbt.
- Avsaknad av respons medför att ett beteende försvagas.
- Tydlighet krävs om vad som önskas och hur belöning ska ske.
- Personer behöver få veta vad de gör fel och varför det är fel.
- Bestraffning bör undvikas (det är bättre att ignorera oönskat beteende) och om bestraffning ändå sker ska andra inte se det.
- Det måste vara proportion mellan beteende och konsekvens.³¹³

Bestraffning som metod är diskuterad och kan leda till exempelvis motreaktioner i form av sabotage, att beteende finns kvar under ytan, att ledaren får en försämrad status eller motverkande positiv förstärkning från kollegor. Även förstärkningsmetoder som helhet tas ibland emot negativt av

³¹² Jewell 1998 s 203-207, Stajkovic och Luthans 1997.

³¹³ Furnham 2005 s 302-304.

en sofistikerad arbetsstyrka, men fungerar ofta bra i praktiken.³¹⁴ Bestraffningars effekt har studerats genom experiment med frivilliga, framför allt collegestudenter, och genom effekter i samband med idrottsutövning. De tenderar att sänka motivationen, även för de som ser bestraffning av en arbetskamrat. Men när ett arbete som upplevs tråkigt kan vetskapen om risk för bestraffning höja prestationen. I en grupp där det finns medarbetare som arbetar mer lättjefullt och låter andra göra mer kan bestraffning ge effekt, men målstyrning var effektivare enligt en undersökning.³¹⁵

Man kan tänka sig att mätdata över prestationer och resultat tillsammans med mål i sig själva är en tillräcklig stimulans. På frågan ”Hur vet du om du gör ett bra jobb?” refererar man i projektets företag emellertid sällan till mätdata. I stället handlar svaren om muntlig återkoppling från chefer, arbetskamrater och ibland kunder. Korta skiftstart- och avslutsmöten tycks vara vanliga tillfällen för detta, men informella och spontana kommentarer verkar ha en högre valör för den som berörs. I en del fall diskuteras också prestationer och mål mer ingående vid särskilda möten, men då handlar det om lagets mer än om den enskilda individens prestationer.

En mycket vanlig kommentar är att man får veta om något är fel men inte om något är bra. Allmänt tycks det finnas ett underskott på beröm, positiv feedback, något som knappast är unikt för arbetsplatsen. Detta förhållande påpekas också från många chefer och förändringsledare. ”*En dunk i ryggen lite oftare, det hade inte skadat*”, som en montör sa.

Återkopplingen kan också vara negativ, och det kan ha stor betydelse vilket sätt sådan ges på. Medan positiv återkoppling gärna kan ges offentligt anses negativ återkoppling böra ske mellan fyra ögon och det är också viktigt att den är konstruktiv, så att mottagaren förstår vad som är problemet och vad som kan göras.³¹⁶ I samband med Lean betonas ofta vikten av en ”icke-anklagankultur”, *no-blame-culture*, det vill säga det är inte så intressant att man gjort fel och framför allt inte **vem** som gjort det, utan vad som kan göras för att samma sak inte ska hända igen.

Även om exempel på motsatsen har påtalats tycks man vid projekt-företagen i allmänhet kunna hantera negativ återkoppling på ett konstruktivt sätt. Följande citat från en montör är illustrativt: ”*Om jag gör ett dåligt jobb så ser jag det eller får reda på det. Men jag får inte reda på det på ett negativt sätt, så jag känner att jag får mycket stöd genom det om jag gör fel.*”

Bortsett från en värderande återkoppling, ’bra’ eller ’dåligt’, kan det också finnas ett behov av en mer analyserande återkoppling: Varför ser det ut som det gör? Vad är det för händelser vi ser i mätdata? Hur kan man använda informationen för att hitta underliggande problem? Hur kan man förbättra? Mäter man rätt? Är målen rimliga eller kanske för låga? Detta förekommer vid projektföretagen, särskilt kopplat till förbättringsarbete (se sida 144), men omfattningen är låg.

³¹⁴ Furnham 2005 s 303-306.

³¹⁵ Refererad av Ambrose och Kulik 1999.

³¹⁶ Furnham 2005 s 302-304.

Öppna frågor till arbetslaget

Förutom mätning och mål kan man tänka sig mer direkta utmaningar. Det kan handla om ett problem som behöver lösas eller en förväntan från en kund som ska mötas. För att sådana problem eller förväntningar ska upplevas som en utmaning för ett arbetslag krävs att man enas om att se dem som en sådan och att man formulerar den som något man önskar möta. Detta kan ske internt i gruppen, men mer sannolikt från utsidan, till exempel från en chef, från marknadssidan eller från kvalitetsavdelningen.

Inom Lean pratar man ofta om att leda genom frågor.³¹⁷ Öppna frågor anses bidra till lärande och personlig utveckling, se nästa kapitel. Vid projektföretagen förekommer också denna typ av utmaning till grupperna. Exempelvis hade man vid en monteringsgrupp vid Parker fokuserat störningar som inträffade, och ställt frågor vad som skulle kunna orsaka dessa och hur man skulle kunna komma tillrätta med dem.

Denna typ av utmaningar är dock sällsynta vid projektföretagen. Där de finns är de dessutom bara begränsat öppna, ofta är det en produktionsledare eller produktionstekniker som analyserar data och ganska tydligt leder diskussionen.

Diskussion om utmaning som stimulans för engagemang

Det torde utifrån motivationsforskning och erfarenheter från bland annat idrott och pedagogik vara ganska klart att utmaningar stimulerar. Särskilt parallellt till idrotten ligger nära till hands. Idrottare beskriver ofta utmaningar och personliga mål som viktigaste drivkrafter för att nå sina resultat. Som parallell till arbete i arbetslag fungerar kanske i första hand lagidrott, och då behöver utmaningen vara gemensam för att engagera och driva laget.

Det görs stora insatser för att mäta och redovisa mot mål i projektföretagen. Ändå tycks utmaningarna som detta ger arbetslagen vara begränsade. En iakttagelse är att relativt liten kraft ägnas åt att analysera, bearbeta och diskutera mätdata i grupperna. De är inte levande och 'ägda' av arbetslagen i de flesta fall, att döma av intervjuvären.

Intervjusvar bland operatörer antyder att direkt feedback, återkoppling till enskilda individer, inte är ovanligt. Generellt önskas dock mer, särskilt positiv återkoppling, erkännanden och beröm. För kritik, negativ återkoppling, finns en ganska stor variation i inställningen. En del personer anger att den är vanligare än positiv och dessutom destruktiv, till exempel att samma kritik återkommer utan förslag till lösning. Andra anser att kritiken är konstruktiv och stödjande. Inget tydligt mönster kan utläsas från

³¹⁷ Exempelvis Ballé m fl 2006.

data, och det kan finnas stora individuella variationer, både hos den som ger och den som får kritik. Ett intryck från intervjusvaren är att dessa åsikter kopplas till helhetsomdömen om närmaste chef. Om det är så tyder detta på att det i företagen inte finns någon särskild metodik eller systematik för återkoppling, vilket också stöds av intervjuer med produktionsledare. I stället kopplar produktionsledarna sitt sätt att göra detta till allmänna ledarutbildningar man genomgått, erfarenheter man förvärvat eller sin egen personlighet.

Utmaning av mera öppet slag, till exempel frågor kring problem som söker lösning, verkar vara relativt ovanligt. Detta tyder på att den praktik som förespråkas i Lean, att leda genom frågor, inte har etablerats. Istället tycks den traditionella ledarrollen, där en chef känner kravet att komma med en lösning, vara förhärskande.

Slutsatser för detta tema

- Medarbetarna upplever att återkoppling, feedback, på det egna arbetet ges för sällan, särskilt erkännanden, men också kritik som är konstruktiv.
- Företagen har inte utvecklat robusta system för återkoppling, varför individberoendet är stort.
- Tydliga utmaningar till individer och arbetslag är sällsynta.

Starka beroenden av andra teman

Utmaningarna kan vara en nedbrytning från den övergripande inriktningen, tema 1. Om de ska upplevas som seriösa behöver de uttrycka en tilltro från de som riktar utmaningarna, tema 2, och de kräver en god kommunikation, tema 3. Människor med viss tävlingsinstinkt och vilja att prestera, tema 5, kan utmanas lättare.

Tema 9:

Lärande

Här undersöks hur lärande behandlas i de tre företagen. Hur viktigt är lärandet? Finns det en systematik för lärande? Vilka metoder för lärande tillämpas? Finns det synbara effekter av lärande på engagemanget bland medarbetarna?

Enligt en ofta citerad formulering av De Geus är ett snabbare lärande den enda bestående konkurrensfördelen. Allt annat kan och kommer förr eller senare att kopieras om det är framgångsrikt. De Geus tänker på organisationens lärande, men detta innefattar också lärandet hos de enskilda individerna i organisationen.³¹⁸

All teori för organisationsutveckling innefattar också lärande i olika former. Grunden i *Scientific Management* är systematiska studier av hur arbetet ska utföras, ett lärande som Taylor ansåg skulle förbehållas experter och ledningen.³¹⁹ Inom sociotekniken är lärandet inom de självstyrande grupperna en hörnsten, men förväntas ske ganska automatiskt genom gruppens inneboende sociala dynamik.³²⁰ Inom Lean och Toyotas produktionssystem är ett systematiskt lärande grunden för den ständiga utvecklingen.³²¹

³¹⁸ De Geus 1988.

³¹⁹ Taylor 1911.

³²⁰ Thorsrud och Emery 1969.

³²¹ Ballé m fl 2006, Fujimoto 1999, Spear och Bowen 1999, Liker m fl 2008.

Om lärande, i vid mening, är avgörande för organisationens utveckling och fortlevnad, så anses det också vara av vital betydelse för individens utveckling och välbefinnande.³²²

Lärande, i någon mening, sker ständigt, men det lärande som här diskuteras förutsätts vara organiserat och systematiskt eller åtminstone stimulerat på något sätt. Några relevanta exempel på processer för lärande i arbetet kan vara

- klassisk undervisning i katederform genom inhyrda lärare eller experter och områdeskunniga inom organisationen
- handledning genom särskilt utsedda handledare, genom arbetsledare eller genom arbetskamrater med längre erfarenhet
- studiebesök till exempel hos kunder eller andra organisationer
- provarbete i andra roller eller inom andra funktioner eller avdelningar
- experiment och återkoppling, att pröva sig fram
- reflektion, ofta i grupp.

Shrivastava ger en typologi för organisatoriskt lärande med två dimensioner, orientering mot individ visavi organisation samt evolutionärt/spontant visavi styrt/planerat (*evolutionary* ↔ *designed*).³²³ Man kan tänka sig att alla typerna finns parallellt i organisationer, om än i olika utsträckning. De första tre lärandeprocesserna enligt exemplen ovan kan ses som mer planerade eller styrda och de senare tre som mer spontana till sitt kunskaps- eller lärandeinhåll, och man kan se ett ökat gemensamt fokus i inlärningen nedåt på listan. Observera att processerna i sig kan vara noggrant planerade även om innehållet inte är styrt för den kunskap som förvärvas, och att exempelvis en kurs kan ges för en hel grupp även om lärandet sker individuellt.

I det följande används klassificeringen av lärandet enligt bild 39 för en diskussion om hur lärande sker vid de tre studerade företagen.

³²² Exempelvis förklarar Antonovsky 2005 psykisk hälsa genom begreppet känsla av sammanhang som består av de tre faktorerna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Särskilt faktorn begriplighet kräver förståelse och kunskap.

³²³ Shrivastava 1983.

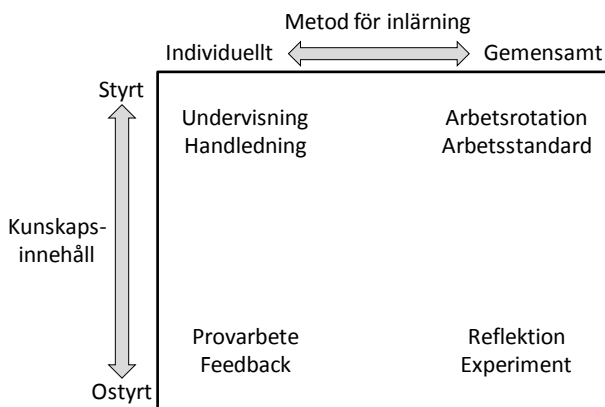


Bild 39 En klassificering av lärande i en organisation, med några typiska aktiviteter inplacerade.³²⁴

Lärandets roll i de tre projektföretagen

I tillverkningsindustrin kan nyanställda typiskt ges en kort introduktion till handgreppen i sitt arbete och få börja arbeta direkt. Man får då lära sig hur arbetet utförs i den egna arbetspositionen, men inte vare sig någon förståelse för sammanhang, kunskap om arbetskamraternas arbeten eller större insikt om vad som är viktigt med avseende på kvalitet, kostnad, säkerhet etc. I den fortsatta anställningen kan detta mönster mycket väl bevaras, även om medarbetarna ibland flyttas till nya positioner och på detta sätt får lära sig nya handgrepp och successivt också kan skaffa sig en bättre överblick.³²⁵

I de tre projektföretagen finns en ambition att medarbetarna ska vara kunniga, delaktiga och ha en insikt om helheten. För att realisera detta har man i varierande utsträckning introducerat ett antal komponenter för lärande, vilka exemplifieras i tabell 13. Som både antalet exempel och karaktären på exemplen i tabellen indikerar är lärandet klart mest utvecklat vid Parker av de tre företagen. Även om ambitioner och aktiviteter finns även i de andra två företagen är vare sig omfattning eller systematik på alls samma nivå. Den fortsatta behandlingen kommer därför mest avhandla förhållandena vid Parker.

³²⁴ Fritt översatt efter Shrivastava 1983, med exempel från denna studie inplacerade.

³²⁵ Enligt 2007 års arbetsmiljöundersökningar, Arbetsmiljöverket 2008, ansåg 61 % av industriarbetare (SSYK-kod 8) att arbetet ställer låga krav på kunskap, utbildnings- respektive lärotid, mot 30 % för alla yrken. 11 % av industriarbetarna, mot 24 % för alla, uppgav att de haft minst 5 utbildningsdagar på betald arbetstid under de senaste 12 månaderna. Se bild 1 på s 2.

Tabell 13 Exempel på lärandeaktiviteter i de tre projektföretagen, klassificerat enligt typologin i bild 39. Substansen och uthålligheten i de olika aktiviteterna varierar betydligt mellan företagen och över tid.

		ArvinMeritor	Parker	Westbaltic
Styrt kunskapsinnehåll	Individuell inläring	Tredagarsutbildning för alla medarbetare 2003/4 kring förbättringsarbete.	Ett relativt stort och varierat utbud av kurser som alla kan söka och oftast får delta i. ”Klossar”, arbetsuppgifter och ansvar som tillkommer utöver det vanliga arbetet.	Kampanjer med utbildningsinsatser, till exempel kvalitet eller ritningsläsning.
	Gemensam inläring	Rotation inom arbetslaget. Träning och styrning av arbetsätt efter detaljerade arbetsinstruktioner.	Rotation inom arbetslaget. Nedbrytning av arbetsuppgifter i delmoment, med överenskommelse om balansering vid olika bemanning.	Rotation inom arbetslaget. Scheman för hur partier startas och avslutas.
Ostyrt kunskapsinnehåll	Individuell inläring	Arbete tillfälligt i andra arbetsgrupper. Displayer som visar resultat och tillverkningstakt.	Positiv inställning till intern rekrytering, ”att gå vidare”. ”Flexarbete”, arbete en begränsad eller längre tid inom andra grupper. Medarbetarsamtal för alla.	Arbete i andra grupper.
	Gemensam inläring	Skiftstartsmöten. Förbättringsgrupper. Visuell resultatuppföljning.	Skiftstartsmöten. Förbättringsgrupper. Visuell resultatuppföljning. Studiebesök hos kunder, leverantörer och systerföretag.	Förbättringsgrupper. Visuell resultatuppföljning. Månadsmöten med genomgång av företagets situation. Årlig studieresa för hela företaget.

Individuell inläring med styrt kunskapsinnehåll – traditionell undervisning och träning

Kursutbudet vid Parker inkluderar ett tjugotal ”standardkurser”, från tekniska kurser nära relaterade till yrkeskunskap, till exempel ritningsläsning, till mer generellt nyttiga som engelska. Alla anställda kan ansöka

om att få gå en kurs, men måste kunna motivera en rimlig nytta för sitt arbete, och det förutsätts en rimlig omfattning i kursdeltagandet. Från fabriksledningens sida upplever man inte att problemet är denna begränsning, utan ser i stället en svårighet att motivera medarbetarna att delta i tillräcklig utsträckning.

Kursdeltagande bygger alltså på frivillighet och initiativ från de som önskar delta, vilket kan vara ett dilemma. Risken är att lärandet som ges denna väg endast stöttar de mest engagerade och kunniga, och inte bidrar till ökat engagemang och deltagande hos många av de övriga. Denna insikt delas av många medarbetare, vilket belyses med intervjusvar som *”Jag har själv inte den orken nu, att ta tag i det”* och *”Jag vill inte satsa för mycket på arbetet”*. Samtidigt finns det en känsla av möjligheter och att företaget är villig att investera i den egna utvecklingen, vilket ses som mycket positivt.

Ett alternativ till denna breda och frivilliga linje är kurser som är obligatoriska för alla i hela fabriken, alternativt alla inom en grupp eller en viss kategori. Vid Westbaltic har man exempelvis genomfört kurser för de som skall sköta lackeringsprocessen eller, för alla i flera omgångar, kring olika aspekter av Lean. Svårigheten har varit att matcha kursgenomförande med behov hos olika medarbetare och vid olika tidpunkter. De chefer som ska planera utbildningen i tid och till sitt innehåll har blivit en flaskhals. Man tycks inom ledningen uppleva en svårighet att hitta rätt utbildning för olika behov. Från medarbetarna upplever man det positivt när företaget vill satsa på utbildning, men också att det finns en svårighet att lära sig så mycket som man skulle önska och också anser sig behöva. *”Vi får ju inte lära oss hur mycket som helst”*, som en operatör uttrycker det.

Vid flera tillfällen i projektet har framkommit en besvikelse att man inte utvecklas och lär sig mer. Det tycks som om talet från ledning och andra nyckelpersoner om ökat ansvar, utökade roller och medarbetarnas vikt skapar förväntningar som kan vara svåra att leva upp till. De arbetssätt man söker vinlägga sig om vid de tre företagen skapar ett ökat lärande, men tycks alltså också skapa en förväntan om ytterligare kompetensutveckling.

Gemensam inläring med styrt kunskapsinnehåll – arbetsrotation inom arbetslag, gruppträning etc

Vid alla de tre företagen har man sökt utveckla starkare arbetslag, *team*, i linje med den centrala tanke inom Lean som syftar till gemensam lösning av arbetslagets uppgifter. Detta kräver en gemensam förståelse för gruppens uppgifter och de krav som den ska svara mot. Eftersom det eftersträvas att alla lagmedlemmar ska kunna alla arbetsuppgifter inom laget så att man kan hjälpa och ersätta varandra behöver lagmedlemmarna också ha tillräckliga kunskaper om de olika arbetsuppgifter som ska utföras i laget.

Arbetsrotation

Nödvändig kunskap om alla arbetslagets uppgifter åstadkommes genom rotation mellan uppgifterna, med inbördes handledning. I alla de tre företagen har man systematiskt sökt öka rotationen mellan uppgifter, men lyckats i något varierande omfattning. Ledningarna anser att det finns ett motstånd mot rotation hos många medarbetare till att börja med, om man inte tidigare roterat. En fackklubbsordförande angav att det ofta etablerats en viss statusskillnad mellan positioner som gör att de med hög status kan hålla emot. Dessa uppfattningar stöds till viss del i intervjuer med operatörer som uppger att det var svårt att få alla att vara med i början. Emellertid tycks rotation, när den väl är etablerad, ses som mycket önskvärd av alla tillfrågade. Följande citat kan vara belysande: *”När jag började därute, så hade vi ingen rotation på personalen, utan alla ställde sig där det passade, och vissa fick väl alltid göra det som var tråkigt. Men nu har vi ju efterhand slagit näven i bordet och sagt att vi inte accepterar det här. Nu är det väl mer fördelat över gruppen. Det gör väl att man trivs bra.”*

Standardiserat arbete

När väl ett gemensamt kunnande om arbetslagets uppgifter etablerats behöver det också utvecklas vidare. Detta sker till stor del i arbetslagets egen regi, se nedan, men kan också ske styrt från företaget, framför allt genom att standardisera arbetet. Ända sedan Taylor har tanken om standardisering av arbetet varit en ledstjärna för effektivisering. Taylor beskrev hur det bästa sättet att göra varje del av arbetet (*”the best way of doing each piece of work”*) skulle utarbetas av specialister inom planeringsavdelningen, specialister för just det momentet.³²⁶

Idag förknippas standardiserat arbete i stor uträkning med *Toyota Production System* eller *Lean*. Toyota anses enligt Leans förespråkare ha en betydligt mer utvecklingsinriktad och stödjande hållning till standards i arbetet än den som Taylor beskrev. Exempelvis uppger Liker att Toyotas standarder utarbetas och förbättras kontinuerligt av arbetarna på golvet, och de används inte för att kontrollera utan för att lära och förbättra.³²⁷ Många av Leans kritiker menar dock att just standardisering av arbeten, särskilt kortcykliga arbeten, är den tydligaste indikationen på att Lean bara är en vidareutveckling av Taylorismen.³²⁸

Vid de tre företagen finns från ledningarna en tydlig strävan att införa ett mer standardiserat arbete, och en ambition att dessa standarder ska ’ägas’ och utvecklas av arbetslagen själva. Det är emellertid också tydligt att det i praktiken till dominerande del är arbetsledning och produktions-tekniker som lär ut metoderna för arbetet och driver fram effektivisering,

³²⁶ Taylor 1911.

³²⁷ Liker 2004 s 140-148.

³²⁸ En diskussion finns i Dankbaar 1997.

även om utvecklingen av standarderna sker i samarbete med arbetslaget, särskilt vid Parker och vid Westbaltic.

En arbetsstandard specificerar tre saker: Takttiden, den sekvens i vilken momenten utförs samt de komponenter och det material som ska finnas för ett arbetsmoment³²⁹. För takttid och material har man vid de tre företaget åstadkommit betydande standardisering, mest vid Parker och minst vid Westbaltic. För sekvens är standardiseringen betydligt mindre långt driven, men 2007/2008 pågick en stark utveckling mot detta inom ArvinMeritor. Sedan 2008 arbetar Parker med införande av scheman vid varje arbetsstation som bygger på en noggrann fördelning av arbetsuppgifter mellan operatörer vid olika bemanningssituationer. Vid Westbaltic arbetar man 2009 med införande av standardbeskrivningar vid alla maskiner för start och avslut av bearbetning av partier.

Individuell inläring utan styrt kunskapsinnehåll – nya arbetsuppgifter, individuell feedback etc

Människan har en stor förmåga att lära genom att dra slutsatser om sambandet mellan de egna handlingarna och resultatet, alltså genom reflektion. Förutsättningen är då att man har tillräcklig information om resultatet, vilket ofta inte är fallet inom industriarbete. Dessutom måste det finnas en viss variation i handlandet eftersom resultatet måste jämföras med något. Vidare krävs att sambandet går att utläsa med rimlig ansträngning, bland annat genom att mönstren inte är allt för komplicerade eller att det går för lång tid mellan handling och att resultatet kan utläsas. Att öka, förtydliga och snabba upp informationen om utfallet av arbetet kan alltså vara ett sätt att stimulera lärandet. Vid alla projektföretagen söker man använda detta instrument.

I föregående kapitel behandlades mätning och visualisering av nyckeltal som beskriver prestanda, sida 159, då som ett sätt att utmana arbetslaget att nå mål. Om nyckeltalen är tillräckligt känsliga och tillräckligt snabbt visualiserade bidrar de också direkt till lärandet. Det framkommer emellertid i intervjuerna att medarbetarna inte tar del av dem på det aktiva sätt som krävs för ett sådant lärande. De som överhuvudtaget tar del av informationen ser utfallet mer som en bekräftelse eller en allmän uppmuntran till förbättringar. Nyckeltalsmätningarna i sig svarar alltså mer på frågan vad som behöver åstadkommas än på hur det ska ske.

³²⁹ Toyotas tidigare VD Taiichi Ohno citerad av Liker 2004 s 142.

Utvecklingssamtal

Utvecklings- eller medarbetarsamtal är ett instrument som används för att öka reflektionen och innebär väsentligen att en medarbetare får hjälp av sin chef att reflektera över sina insatser och utveckling. Instrumentet är vanligt bland tjänstemän och börjar bli det även bland kollektivanställda, men kvaliteten tycks variera. IF Metall uppger exempelvis att 70 % av medlemmarna haft utvecklingssamtal men att bara 12 % av industriföretagen upprättar planer för kompetensutveckling.³³⁰ Av de tre projektföretagen är det framför allt Parker som regelbundet genomför utvecklingssamtal med alla anställda, men inte heller där framkommer i intervjuerna att dessa åstadkommit ett lärande i någon väsentlig omfattning.

Även samtal av mindre formaliserat slag ger möjlighet till feedback och lärande, både positiv och negativ kritik samt mer neutrala diskussioner om hur arbetet utförs, se diskussionen om uppföljning och feedback på sida 161. En förutsättning för lärande från kritik är att kritiken är konstruktiv. Som belyses av citaten från Parker kan den upplevas så inom det företaget, och även vid de bägge andra företagen indikerar intervjuvar ibland, men långt ifrån alltid, en stödjande inställning från arbetsledningen i samband med kritik.

Visuell styrning

Ytterligare ett sätt att skapa individuell reflektion är att visualisera resultat direkt med organisatoriska eller tekniska lösningar. Om exempelvis en toleransmätning görs direkt efter en operation av operatören själv är det mer sannolikt att hon eller han lär sig vad som bidrar till korrekta resultat, jämfört med om mätningen sker någon annanstans och man i efterhand meddelas utfallet. Inom Lean betonas ofta ”visualisering” i just denna mening, att operatören direkt ska kunna avgöra om operationen gick bra eller dåligt, och i det senare fallet vad orsakerna är. Tillämpning av synsättet finns i de tre företagen och det finns en allmän strävan att alla ska kunna leverera ”rätt från mig”, som det ofta uttrycks. Men inte heller inom detta område kan man hävda att genomförandet är konsekvent eller särskilt långt gånget.

Som helhet framtonar bilden av en ganska oplanerad och osystematisk individuell återkoppling av resultat av egna prestationer. Det finns signalsystem och tillfällen för kommunikation kring detta, men lärandet tycks bero mycket på person, till exempel enskilda arbetsledare.

³³⁰ Enligt uppgift på IF Metalls hemsida www.ifmetall.se 2010-03-02.

Gemensam inläring utan styrt kunskapsinnehåll – gruppens reflektion och experimenterande, studiebesök etc

Det gemensamma lärandet utan förutbestämt resultat är hörnpelare i både sociotekniken och inom Lean och det är också det centrala i teorierna om organisatoriskt lärande.³³¹ Tankegångarna är att organisationen lär mycket mer och mycket snabbare om det sker i samverkan i en grupp eller i hela organisationen, och att det handlar om att skapa ny kunskap, kunskap som inte tidigare finns i organisationen och kanske heller inte lätt tillgänglig utanför den.

Sådant lärande sker alltid, men bli mycket effektivare om genomtänkta processer med detta syfte etableras. Det kan handla om behandling av data och information från kunder eller andra intressenter, fastlagda tider och former för gemensam reflektion, lösning av problem i grupp och så vidare. Flera av dessa processer finns inom alla projektföretagen, i varierande utsträckning.

Förbättringsgrupper

Förbättringsgrupper har varit ett fastlagt arbetssätt inom alla tre företagen, även om aktiviteten under vissa perioder har sjunkit. Förbättringsarbetet har beskrivits i tidigare kapitel, se sida 144. Det centrala för lärandet är att initiativ till förbättringar behandlas och beslutas gemensamt i en grupp, och att förändringarna följs upp för att undersöka effekter och vidta justeringar. Vid alla tre företagen tillämpas den så kallade PDCA-cykeln, också kallad Deming-cykeln eller Shewhart-cykeln efter sina upphovsmän.³³²

- P står för *Plan* och innebär att förändringar ska baseras på en ordentlig undersökning av grundorsaker. Det finns ett stort antal verktyg för denna undersökning, där de vanligaste är ”fem varför” (att fråga varför upprepade gånger tills man tränger under de synliga symptomen och kan förstå grundorsaken) och fiskbens- eller Ishikawadiagram (en grafisk nedbrytning av tänkbara bidragsfaktorer till det man studerar, exempelvis en kvalitetsavvikelse). Lösningen ska sedan baseras på grundorsaken, men ibland kan experiment eller andra djupare undersökningar behöva vidtas för att komma dit.
- D står för *Do*, det vill säga genomförande av åtgärden eller förändringen.
- C står för *Check* och innebär att man ska följa upp beslutade åtgärder för att se om de verkligen blivit genomförda, om de var avhjälpt

³³¹ Organisatoriskt lärande behandlas bland annat i Argyris och Schön 1978 och Senge 2006.

³³² Shewhart och Deming 1986.

problemet och om de är ändamålsenliga. Deming föredrog senare att benämna detta steg *Study* för att betona lärandet.

- A slutligen står för *Act*, att vidta korrigeringar och justeringar samt att genomföra åtgärderna på andra håll i organisationen, om så är lämpligt.

PDCA-cykeln används bland annat för att motverka tendenserna dels att gå direkt på lösningar innan man är överens om problemet, dels att släppa taget om åtgärder innan man vet att de fungerar och används. Det anses annars vara mer regel än undantag att man går direkt på åtgärder och att man följer upp dåligt, vilket medför en stark begränsning av lärandet.

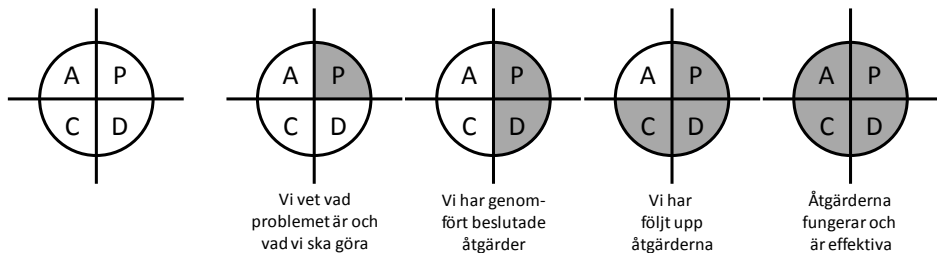


Bild 40 PDCA-symboler, och markeringar med ungefärlig innebörd.

Vid alla de tre företagen används PDCA-symboler på listor över aktiviteter och initiativ som grupper genomför, ungefär enligt bild 40. Studier av åtgärdslistor på plats och kontrollfrågor till gruppmedlemmarna indikerar dock att tillämpningen oftast inte är så konsekvent som avsetts. I stället indikerar markeringarna i symbolerna ofta mer allmänt hur långt man anser sig ha hunnit med aktiviteten. Grupperna uppvisar inte mycket tecken på de för lärandet så viktiga stegen att hitta underliggande orsaker och analysera olika lösningsalternativ (P) samt att följa upp åtgärder och undersöka effektivitet (C). Vid Parker är emellertid problemlösning enligt PDCA ovanför gruppnivå, alltså för produktionsledare, produktionstekniker etc, långt driven, se nedan.

Även om det således inte upparbetats en metodik för konsekvent lärande från förbättringarna, så indikerar intervjusvar att förbättringsarbetet ändå är en viktig källa till lärande. Att det finns tid avsatt för att dels diskutera och gemensamt förstå problem, dels arbeta med genomförandet, tycks ge ett viktigt bidrag i sig. För förbättringsmötena avsätts i de tre företagen mellan 15 och 45 minuter för varje grupp i de flesta fall varje vecka, men ibland upp till var fjärde. För att arbeta med olika åtgärder, förbättringar inklusive underhåll och mer löpande kringarbete avsätts typiskt en timme per vecka. Vid alla de tre företagen uppges dessa tider vara 'heliga' och alltså prioriteras mycket högt.

Visualisering

Ovan och i kapitlet om utmaningar, sida 159, beskrevs att visualiserad information har begränsad betydelse för det individuella lärandet. Som framgår nedan tycks däremot denna information vara av stor betydelse för det gemensamma lärandet.

Alla de tre företagen arbetar med grupptavlor för visualisering. Delvis handlar det om att delge företagsgemensam information, men av större betydelse för lärandet är gruppernas arbete med sin egen information. På tavlorna vid Parker och ArvinMeritor följs produktionen upp timme för timme genom att notera antal som producerats och jämföra med förväntad takt som fastställts varje morgon. Dessutom noteras kvalitetsavvikelser (kassationer) och eventuella tillbud som inträffat. Resultatet från föregående skift går igenom vid ett möte på 5-15 minuter vid start av varje skift, tillsammans med mål för dagens produktion. Även om detta är en rätt 'grund' information innebär kontinuiteten ett lärande genom gemensam identifiering av utfall och problem och genom mönsterigenkänning.



Bild 41 Grupptavlor med visualiserad information om utfall och aktiviteter vid ArvinMeritor respektive Westbaltic.

Sedan 2003 har Parker mer och mer orienterat sin produktionsstyrning till ett "Info-center", ett slags kontrollrum beläget centralt i verkstaden. Numera hålls två möten per dygn i detta rum, där alla väsentliga beslut som påverkar produktionen tas. Mötena tar högst 20 minuter och alla med någon ledande eller samordnande funktion deltar, cirka 30 personer. Vid de tre tillfällen som vi medverkade från projektet tog mötena 12, 8 respektive 14 minuter, där det senare tillfället också innefattade en avstämning av tidigare beslutade åtgärder. Mötena startar vid exakt tidpunkt, då dörren låses och den som kommer för sent får således inte delta.

I kontrollrummet som är cirka 6×6 m, är väggarna täckta av information från produktionen. Genomgående används ett signalsystem:

Grönt = allt OK, enligt plan eller mål, gult = det finns problem eller avvikelser som gruppen eller ansvarig löser på egen hand, rött = problem som kräver ytterligare åtgärder. All information ska vara uppdaterad av respektive grupp eller ansvarig innan mötena startar. Informationen omfattar

- säkerhet, tillbud och olycksfall
- bemanningsläge
- status för maskiner och utrustning (i drift, planerat stopp/underhåll eller oplanerat stillestånd/problem)
- produktionsutfall relativt plan
- kvalitetsavvikelser
- läget för beslutade insatser från tidigare möten.

För åtgärdsinsatserna används PDCA-cykeln, som beskrevs ovan och som i detta forum fungerar betydligt mer konsekvent än i de enskilda grupperna.



Bild 42 Produktionsmöte i info-centret vid Parker. Större delen av den visuella informationen finns på de väggar som inte syns på bilden.³³³

³³³ Foto Parker.

Vid mötena kommenterar varje ansvarig mycket kort "sin" information, med fokus på hantering av avvikelser och andra insatser. Någon kan enstaka gånger föreslå en åtgärd som kan accepteras direkt. Det normala om det finns osäkerheter eller oenighet är att man utser en "problemägare", som får i uppgift att lösa problemet. Problemägaren börjar efter mötet använda en PDCA-blankett, som är en A4-sida med problem-beskrivning, fråga om orsak och underliggande orsaker (i fem led, "fem varför"), åtgärder och kontroll av deras effektivitet. Vid mötet sker inga diskussioner om problemens art eller vad som ska göras, det görs i andra forum om så behövs. Problemägaren är ansvarig för utredning, åtgärd, samråd, kontroll av effekt och rapportering.

Inom produktionsledning och produktionsteknik finns en mycket positiv inställning till kontrollrummet och produktionsmötena. Man säger sig ha uppnått

- en mycket tydligare och mer korrekt bild av situationen än man får via rapporter och mer sofistikerade mätsystem
- mycket kortare tid mellan problem och åtgärd, alltså en mer snabb och lyhörd organisation
- en större samstämmighet i organisationen om både hur situationen är och vad som ska göras
- en större respekt för varandra
- färre och effektivare möten (trots att många personer möts två gånger varje dag).

Även bland produktionspersonalen i övrigt, de som inte deltar själva i produktionsmötena, är inställningen övervägande positiv, enligt de intervjuer som genomförts i projektet. Informations- och beslutsvägar upplevs som kortare och snabbare. Alla har öppen tillgång till kontrollrummet, när det inte pågår produktionsmöte. Även om de flesta sällan utnyttjar detta, så upplever man mindre risk för att drabbas av något som skulle kunna utspelas 'bakom ridåerna'.

Inom grupperna fokuserar man mest på de egna informationstavlorna och de egna dagliga skiftmötena. Dessa möten upplevs som viktiga och givande. Det finns en avsedd spridningseffekt från produktionsmötena till skiftmötena vad gäller innehållet. Eftersom produktionsledare och gruppansordnare, som normalt är tongivande vid skiftmötena, också deltar i produktionsmötena är det sannolikt att en spridningseffekt även finns för mötenas former och 'möteskulturen'.

Den här typen av fabriksgemensamma produktionsmöten kring visualiserade utfallsdata har sedan 2008 också införts vid ArvinMeritor och 2009 även vid Westbaltic. Vi dessa företag är dock arbetsmetoden ännu inte lika driven, mötena inte lika disciplinerade, informationen inte lika tydlig och lärandet heller inte lika stort. Särskilt är tillämpningen av PDCA väsentligt mer konsekvent vid Parker.

Personalmöten och övergripande fabriksinformation

Gemensam information till all personal kring nyheter, övergripande resultat och utmaningar för fabriken och företaget ges vid Westbaltic en gång per månad i personalmöten för alla fast anställda. Vid Parker sker information och diskussion en gång i halvåret gruppvis med VD och månadsvis kommer en skriftlig information som också går igenom vid månadsmöten med avdelningschef. Vid ArvinMeritor finns inte samma upparbetade mötesstruktur, men hösten 2009 hölls motsvarande möten avdelning för avdelning i samband med att en ny platschef hade utsetts, och dessutom ges skriftlig information via nyhetsbrev och intranät med relativt täta intervaller.

Så länge inte denna information behandlas på något organiserat sätt är lärandet sporadiskt och begränsat. Intervjuerna visar dock på ett relativt stort intresse och en förståelse som tyder på ett lärande av dessa aktiviteter vid Westbaltic och Parker, där det finns en regelbundenhet och fora som medger diskussion.

Studiebesök och gemensam erfarenhetsinhämtning

Vid Westbaltic gör man varje år en gemensam studieresa med alla fast anställda, där man besöker en kund, en slutanvändare eller annat företag eller organisation som kan öka förståelsen för effekten av det egna arbetet. Vid Parker kan varje grupp använda en pott för att organisera liknande aktiviteter och besök hos kunder och systerföretag inom koncernen är vanligt. Dessa aktiviteter beskrivs i mycket positiva ordalag av de som deltagit, inte bara som allmänt trevliga, utan genom att de ger ett lärande och en gemensam reflektion.

Diskussion om lärande och engagemang

Den medvetna strategin för lärandet för individers och organisationens utveckling är relativt svagt utvecklad vid alla de tre företagen. I intervjuer med platscheferna betonar dessa alla tre vikten av ett systematiskt lärande, men påtalar också de egna bristerna. Man anser helt enkelt att man har mycket kvar att göra. Starkast är ändå strategin vid Parker, som har ett program för kompetensutveckling och dessutom mest konsekvent infört visualisering och grupporienterade tillfällen för reflektion. Platschefen poängterar i en intervju att detta är viktigt och att det behöver tas ytterligare steg för att öka lärandet, både att skapa fler möjligheter och bättre incitament att ta del av möjligheterna.

Generellt beskriver operatörerna i intervjuer ett måttligt lärande och uttrycker en viss frustration över detta. Många uttrycker att man inte lär sig något längre, men det finns betydande skillnader mellan företagen, mellan

grupper inom företagen och mellan individerna inom respektive grupp. Vid Parker är ett inte ovanligt svar att man inte lär sig så mycket nytt, men att det beror på att man inte tar vara på möjligheterna: *”Man utvecklas inte så mycket. Men jag vill inte satsa för mycket på arbetet. Annars får man klossar [utbildningspaket] om man säger till.”* *”Det är dåligt med det [att lära sig nytt] nu, svårt att hinna med. Jag har själv inte den orken nu, att ta tag i det nu.”* Vid de bägge andra företagen skiftar svaren från att man inte lär sig något längre till att det finns stora möjligheter att lära sig om man bara vill. Men svaren indikerar inte ett stort engagemang utan ett mer sakligt konstaterande.

Tankemodellerna hos i stort sett alla som intervjuats, både ur ledningarna och bland medarbetarna i produktionen, tycks vara att lärande skapas genom kurser, organiserad kompetensutveckling och nya arbetsuppgifter, inte genom träning och reflektion i det dagliga arbetet. Den vidare syn kring organisatoriskt lärande som diskuterats i detta kapitel är inte förankrad inom företagen. Även i de fall frågor uttryckligen ställts om lärandet i det dagliga arbetet har diskussionen förts tillbaka till traditionell kompetensutveckling.

Vidare ses lärandet som något som sker genom individen och att nytta för företaget skapas genom individens ökade kunskaper och färdigheter. Nya och bättre arbetsätt, rutiner, verktyg etc ses inte som direkta uttryck för lärande. Kanske är detta en förklaring till att arbetsätten för förbättringsarbete och problemlösning genom PDCA-cykeln inte fungerar i den utsträckning som är avsikten: Att gå till botten med problemen innan man ger sig på lösningen (P), och att noggrant studera hur lösningarna fungerar (C) är framför allt ett sätt att lära av ett problem eller en förändring. Ser man inte potentialen i detta lärande är det sannolikt att man ägnar dessa moment litet utrymme, eftersom det upplevs snabbast att direkt åtgärda och sedan gå vidare med andra saker.

Visualisering ses som viktigt i alla företagen. Emellertid betonas i intervjuerna med ledningarna visuell styrning och mer lättillgänglig information som skäl snarare än lärandeaspekten. Även medarbetarna beskriver tavlor etc som ledningarnas, tjänstemännens och chefernas redskap snarare än ett instrument i den egna gruppens ägo och för dess gemensamma lärande. Även andra visuella element, till exempel platsmarkeringar för godsbärare och verktyg, ses som sätt att styra arbetsätt och beteenden, i det exemplifierade fallet mot god ordning. Det skäl som anges i litteratur för sådana visuella element är i stället som signalsystem: Om det saknas något syns det tydligt och bör ge upphov till en fråga om orsak och åtgärd, varefter svaren antas bidra till ett lärande om detta, vilket successivt skapar ett bättre arbetsätt.³³⁴

Som helhet tyder iakttagelserna i de tre företagen på att det finns en outnyttjad potential till ökat lärande som skulle kunna bidra till ett ökat engagemang. Det lärande som finns beskrivs av en del respondenter som

³³⁴ Beskrivs av många författare, exempelvis Greif 1991.

positivt, men det är inte några starkare uttryck och omnämns inte alls av de flesta. Data medger inte några entydiga slutsatser kring effekter av en ökad systematik kring lärandet, men en omfattande litteratur argumenterar för sådana effekter.³³⁵

Slutsatser för detta tema

- Lärandet ses som något som sker genom individerna inte genom organisationen som system.
- Den klassiska formella kompetensutvecklingen inskränker sig till enstaka dagar per år som mest.
- Potential till stort informellt lärande finns, bland annat genom omfattande visuell information, men processer för detta är inte tydliga.

Starka beroenden av andra teman

För att företaget ska satsa på sina medarbetares lärande krävs att det finns en vilja att lära hos de enskilda individerna, tema 5, men också en tilltro att de vill och kan lära i tillräcklig grad, tema 2. Motivationen för enskilda att lära ökar om kunskaperna behövs och man alltså har ansvar och befogenheter som motiverar dem, tema 6, och om man ser egna vinster av lärandet, tema 10. En rimlig stabilitet i organisationens utvecklingslinje, tema 4, ger förutsättningar för organisatoriskt lärande, särskilt om det finns en god återkoppling från resultat och effekter, tema 8.

³³⁵ Senge 2006, Ballé m fl 2006, Börnfelt 2006, Liker 2004, Appelbaum m fl 2000, Argyris 1999, Pfeffer 1998, Lincoln och Kalleberg 1996.

Tema 10:

Del av vinsten

Intresset för företaget att utvecklas är att skapa en vinst i något avseende: ökad produktion, lägre kostnader, högre kvalitet, bättre leveranssäkerhet etc. Intresset för medarbetarna att bidra till denna utveckling är inte självklar. Ser företagsledningarna det som viktigt att även medarbetarna får eller anser sig få direkta eller indirekta fördelar av utvecklingen? Hur arbetar man i så fall för att åstadkomma det? Kan man se någon effekt av sådana insatser när det gäller medarbetarnas intresse att bidra?

Även om alla de teman som hittills diskuterats kan bidra till att medarbetare medverkar till företagets framgång och utveckling, kan man tänka sig att det också finns en betydligt mer krass och beräknande sida av saken. ”Vad får jag ut av det?” eller på engelska ”*What’s in it for me?*” är en klassisk fråga för att indikera denna hållning.

Snart sagt all litteratur som argumenterar för olika koncept och handlingslinjer, inte minst en stor del av managementlitteraturen, är angelägna att framställa gemensamma fördelar för berörda intressenter, alltså ett samsyns- hellre än ett konfliktperspektiv. Ett generellt argument för behovet av samsyn är att stabila lösningar kräver ömsesidig nytta för inblandade intressenter. En vinst för en intressent på bekostnad av en annan medför med detta argument en inbyggd spänning som riskerar att underminera lösningen. Man söker, med en vanlig klyscha, vinn-vinnlösningar.

När det gäller arbetsorganisation beskrivs huvudintressenterna oftast som företaget och dess ägare å ena sidan och medarbetarna å den andra.

Organisations- och managementlitteratur beskriver således för- och nackdelar för dessa intressenter. Så argumenterar Taylor att effektiviseringen gynnar medarbetarna genom väsentligt högre löner, socio-teknikerna att företagen vinner högre produktivitet samtidigt som arbetstagarna får intressantare jobb och Lean-förespråkare att medarbetare får ett lugnare och bättre arbete med mindre problem och störningar.³³⁶

Vid effektiviseringar och andra förbättringar för företaget, kan vinster för medarbetarna handla om pengar och andra materiella ersättningar. Men det kan också handla om mer subtila värden som intressantare eller bekvämare arbete, status eller erkännande, nya kunskaper och lärande, sociala relationer etc.

Forskning kring belöning för gjorda insatser

Enligt Siegrists modell kring obalans mellan ansträngning och belöning, *effort-reward-imbalance*, är insatserna man gör på sitt arbete en del av ett socialt kontrakt, i vilket förväntas en rättvis ersättning för gjord insats. Ersättningen handlar till stor del om lön men andra typer av belöning som erkännanden, befordran och ersättningar förutom lönen har stor betydelse. Allvarliga hälsorisker kan enligt Siegrist uppstå vid obalans mellan insats och ersättning, men också vid mycket högt engagemang (*overcommitment*) som inte ger resultat. Hälsoeffekter som visats i olika studier inkluderar hjärt- och kärlsjukdomar, depression, muskelsmärter och otrivsel.³³⁷

Adams rättviseteorin, *equity theory*, är mer komplex, med innebörden att människor också jämför med hur andra belönas för sina insatser, när de bedömer den ”belöning” de får för de egna insatserna. Teorin riktar in sig på motivation snarare än hälsa. Enligt Adams försöker individen att rätta till en upplevd obalans: Om man anser sig överkompenserad känner man skuld och söker producera mer eller bättre, om man anser sig underkompenserad känner man ilska och minskar insatsen. Alternativt kan man omvärdera den kompensation man får eller den insats man gör själv, eller den som de människor man jämför sig med får/gör. Man kan också rationalisera genom att välja nya personer som jämförelseobjekt. Även proceduren, det vill säga **hur** ersättning etc bestäms, har stor betydelse för uppfattad rättvisa.³³⁸ Forskning ger starkt stöd för rättviseteorin och stöder generellt att människor reagerar på över- och underbetalning som teorin beskriver.³³⁹ Exempelvis visades i ett experiment att personer som trodde sig överbetalda presterade mer, men att både över- och underbetalda var mer missnöjda

³³⁶ exempelvis Taylor 1911, Hackman och Oldham 1980 respektive Liker 2004.

³³⁷ Siegrist 1996. För en översikt över empiriska undersökningar kring hälsoeffekter se Tsutsumi och Kawakami 2004.

³³⁸ Adams 1963.

³³⁹ Furnham 2005 s 299. En översikt ges av Ambrose och Kulik 1999.

med arbetet än de som trodde sig vara rättvist betalda.³⁴⁰ Från början baserades teorin på experimentsituationer, men den har senare undersökts i en stor mängd fältstudier.³⁴¹ I beskrivningarna handlar individens belöning (*output*) uteslutande om betalning, pengar, även om det finns studier som också undersöker upplevd rättvisa relaterad till exempelvis uppgiftsfördelning, befordran, chefers beteende eller erkännande. Teorin har kritiserats för att vara för individualistisk, eftersom den handlar om hur människor **uppfattar** situationen, snarare än hur den faktiskt är. Forskningen har i första hand undersökt påverkan på människors inställning, inte på deras beteenden eller prestationer.³⁴²

Löneformer

Det har gjorts få empiriska vetenskapliga studier på faktiska effekter av vinstdelning, aktier till anställda och individuell bonus. De flesta empiriska studier kring materiella incitament tycks inte vara teoretiskt grundade. Några studier visar dock att man kan få kvarstående beteendeförändringar genom mindre och tillfälliga belöningar, att feedback i sig kan öka prestationen, att utsikten för attraktivare arbetsuppgifter stimulerar utförandet av mindre attraktiva samt att en gemensam belöning var mer gynnsam för prestation än en individuellt anpassad.³⁴³ Effekten av belöningar är tydligt bättre om de kommer oregelbundet och oväntat.³⁴⁴

Sättet att ge incitament, till exempel olika former av prestationslön, har studerats i flera undersökningar, men visar otydliga eller motstridiga resultat.³⁴⁵ Svårigheter i praktiken är bland annat att chefer av konflikträdsla övervärderar svaga prestationer och undervärderar starka, att löner tenderar att vara hemliga medan öppna system fungerar bäst, att människor tenderar att överskatta sina egna prestationer vilket leder till missnöje, att spannet i ersättning ofta är för litet för att medarbetare ska påverkas, att det är svårt att mäta och att det är en stor risk för suboptimering.³⁴⁶ Tabell 14 ger en översikt över effekter, och indikerar att det inte finns några entydigt positiva system. Översikten är dock trettio år gammal och måste bedömas försiktigt.

³⁴⁰ Pritchard m fl 1972.

³⁴¹ Foster 2007 s 319.

³⁴² Furnham 2005 s 295.

³⁴³ Ambrose och Kulik 1999.

³⁴⁴ Jewell 1998 s 204.

³⁴⁵ Ambrose och Kulik 1999.

³⁴⁶ Furnham 2005 s 282-283.

Tabell 14 Lawlers översikt av sambandet mellan former för och effekter av resultat-kopplade ersättningar. Bara individuella belöningar, och möjligtvis grupp-baserad bonus, tycks stimulera till högre prestation. Löneformerna är ofta starkt negativa och som bäst neutrala när det gäller att gynna samarbetet. En mängd faktorer påverkar bilden.³⁴⁷

Tillämpning på		Prestationsmått	Gynnar prestation	Små neg. bieffekter	Gynnar samarbete	Hög acceptans
Prestationslön	Individerna	Produktivitet	+	++	--	+
		Kostnadseffektivitet	0	++	--	+
		Omdöme från chef	0	++	--	0
	Gruppen	Produktivitet	0	++	-	+
		Kostnadseffektivitet	0	++	-	+
		Omdöme från chef	-	++	-	0
Organisationen	Produktivitet	-	++	0	+	
	Kostnadseffektivitet	-	++	-	+	
Bonus	Individerna	Produktivitet	++	0	--	-
		Kostnadseffektivitet	+	+	--	-
		Omdöme från chef	+	+	--	-
	Gruppen	Produktivitet	+	++	0	0
		Kostnadseffektivitet	0	++	0	0
		Omdöme från chef	0	++	0	0
	Organisationen	Produktivitet	0	++	0	+
		Kostnadseffektivitet	0	++	0	0
		Vinst	-	++	0	0

Bonus och resultatlön i projektets företag

Westbaltic ger halvårsvis bonus till alla sina anställda. 10 % av vinsten delas ut baserat på en fördelningsnyckel som kopplar till befattning men inte till lön. Företagets VD konstaterar att ”*det skulle bli ett rabalder om vi tog bort den. [...] Det är [...] en massa saker här som bidrar men [...] det här är en del som är viktig också, att du får något extra när det går bra. Jag tror ju att det är viktigt.*” Eftersom företaget under lång tid gått bra handlar det om pengar som har betydelse för de anställda. De operatörer som tillfrågats uttrycker sig mycket försiktigt men signalerar en positiv inställning. Fackklubbens ordförande tror att bonusen stimulerar. Ett par bemanningsanställda har uttryckt mer tydligt att de finner det orättvist att de inte får del av bonusen, vilket indikerar att bonusen har en betydelse.

Vid Parker finns en betydligt mer komplicerad mix av resultatlön och bonus. Förutom grundlön får de anställda grupptillägg om man jobbar i grupp, flexibilitetstillägg om man är villig att byta uppgift, resultatlön om

³⁴⁷ Bearbetad från Lawler 1981.

gruppen når sina mål (högre om alla grupper når mål) samt en bonus som baseras på hela divisionens avkastning på sysselsatt kapital (divisionen omfattar åtskilliga fabriker i flera länder). Den resultatlön som baseras på måluppfyllelse har dock varit tillfälligt avstängd under lågkonjunkturen i samband med det krisavtal som Parker har i likhet med många andra tillverkningsföretag, med 10 % löneminskning mot en veckodags arbetstidsförkortning. De lönekopplade bonusarna och resultat tilläggen upplevs positivt av de operatörer som tillfrågats och av fackklubbens ordförande. Fram till konjunkturedgången har de inneburit successivt mer pengar. Respondenterna uppger dock inte att man tänker särskilt mycket på detta i arbetet, eftersom man inte ser någon tydlig koppling mellan den egna prestationen och utfallet, man förstår inte riktigt hur den beräknas och den stora delen beror på hela divisionen som upplevs ganska anonym. I stället pekar man på den så kallade 30-kronan, se nedan, som mycket stimulerande.

ArvinMeritor har också ett bonus- eller resultatlönesystem som typiskt givit medarbetarna 6-14 000 kr/år, baserat på en ganska komplicerad mix av resultatparametrar. Inverkan på medarbetarnas attityder är varierande: *”Vi har en bonus, förr var det en riktig sporre, men nu tänker jag inte så mycket på det.”*

Bonusar och resultatlön tycks således betraktas positivt och som ett erkännande från företaget där det finns, men från data kan man inte dra några slutsatser om vilken faktisk effekt de har på engagemang, vilja att bidra eller prestation.

Materiella ersättningar utöver lön

Vid Parker finns ett belöningsystem kopplat till förbättringsarbetet. Varje förslag som genomförs och dokumenteras belönas med 30 kr per person som står bakom förslaget. Detta system gynnar således samverkan kraftfullt. Pengarna går till en pott som disponeras av gruppen för utbildning och studiebesök. Systemet uppges av medarbetarna som intervjuats ha varit mycket stimulerande, som följande exempelcitater visar: *”Det är en morot, det sporrar. Jätteroligt att kunna få den här möjligheten, det är ju helt otroligt, jag har aldrig varit med om maken på något liknande förut i alla fall, på något annat ställe.”* Ledningen anser att förtjänsten av genomförda förslag vida överstiger kostnaderna. Under lågkonjunkturen 2008-2009 har uttag från pottarna stoppats och detta uppges bidra till den något lägre aktiviteten i förbättringsarbetet, trots att pengarna ändå avsätts för senare uttag.

Vid Westbaltic har man inget fastlagt system för denna typ av ersättningar. Däremot genomför man årligen någon gemensam personalaktivitet som sätts i samband med personalens samlade insats under året. En händelse som man mycket ofta återkommer till, från både medarbetare och ledning, är en resa med hela personalen till Paris. Denna resa följde på en

period av ombyggnad, omflyttning och nyinstallation som hade upplevts påfrestande för många vid företaget.

Vid ArvinMeritor har man på senare år infört en gruppvis bonuserättning för genomförda förbättringsförslag som baseras på det genomsnittliga antalet per anställd i gruppen. Varje gruppmedlem får 100 kr per genomfört förslag per anställd i gruppen, maximalt 500 kr. Under en del tidigare perioder har man lyft fram enskilda individer eller grupper och bjudit på lunch, delat ut biobiljetter eller liknande. En del medarbetare har uppgivit att detta har upplevts positivt och stimulerat, mer som ett erkännande än som en kompensation för den vinst de uppmärksammade insatserna bidragit till.

Bättre arbetsituation genom utveckling och förbättring

Den mest direkta vägen till egen vinst för medarbetare, som med olika insatser bidrar till företagets framgång och utveckling, är om insatserna också ger en förändring i den egna arbetsituationen som upplevs positiv. Det kan tyckas vara självklart att ingen bidrar till något som ger en försämring för egen del, men det finns ett antal möjliga förklaringar för att sådana bidrag ändå kan komma:

- Man förstår inte konsekvenserna av förändringar som man stimulerats till.
- En anställds situation kan försämrans genom en annan anställds initiativ.
- De enskilda initiativen kan innebära en förbättring för individen men den samlade utvecklingen en försämring.

Förändringar som gynnar företagets mål kan också vara neutrala för individens situation.

Bilden kompliceras av att det val en anställd har att göra, att engagera sig eller inte, sker mot en fond av en utveckling i företaget som ändå pågår. I princip behöver individen, om hon bara utgår från ett nyttoperspektiv, göra en bedömning av om det egna bidraget skulle ge en bättre situation än den som annars skulle uppstå. Status quo är sällan ett alternativ. Men kalkylen behöver inte vara så rationell, det kan finnas ett betydande känslöelement: Om det 'känns' som utvecklingen går åt rätt håll vill man bidra, annars distanserar man sig.

En bild av dessa nyckelpersoners bild av läge och utveckling vad gäller medarbetarnas välbefinnande och hälsa gavs vid de seminarier med dessa som hölls inom projektet hösten 2007. Då fick alla medverkande framföra sin syn på vilka faktorer vid det egna företaget som hade positiv eller negativ inverkan, och på samma sätt hur man bedömde vad som skulle ändras de närmast åren. Faktorer som accepterades som möjliga av gruppen framgår i tabell 15.

Tabell 15 Faktorer väsentliga för hälsa och välbefinnande som bedömdes finnas, eller (i kursiv stil) förutsågs framöver, i respektive företag. Bedömningarna gjordes vid seminarium med nyckelpersoner i respektive företag hösten 2007. + = möjligheter, - = hot, ? = osäkerheter.

	ArvinMerit	Parker	Westbaltic
+	Nära till naturen Bra rehab-/långtidssjukrutiner Rotationsmöjligheter och karriärmöjligheter Högt i tak Laganda och kamratskap OK ergonomi och ljudnivå Fysiskt säkra arbetsplatser Aktiv fritidsverksamhet Eget ansvar för hälsa Nyttig mat <i>Större trivsel på grund av mindre störningar</i> <i>Mer positiv feedback</i> <i>Självutvärdering av arbetsmiljön i arbetslagen</i> <i>Bättre fysisk miljö</i>	God trivsel, ingen personalomsättning Fast personal sägs nästan aldrig upp Gott kamratskap God belastningsergonomi – frågan väl bearbetad Standardiserat arbete har givit utjämning mellan individer <i>Rotationen ökar, drivet av individen</i> <i>Parker-andan utvecklas</i> <i>Inre miljö, arbetsmiljö (buller, ljus, säkerhet etc) fortsätter förbättras</i> <i>Mindre materialhantering</i> <i>Medarbetarutbildning</i>	Alla behövs Bra arbetsmiljö Egen frihet/kontroll Orten, naturen <i>5S i full funktion</i> <i>Ledarskapsutveckling</i>
-	Tunga monotona jobb Man räcker inte till Vill mer än man når Ökande krav och låg kontroll Saknas friskvårdssponsring/förebyggande hälsovård Saknas massage Otillräckligt ansvarstagande för egen hälsa Förstår inte sin roll/kan inte påverka Överbelastning För låg rörlighet inom företaget Ökande nattarbete, oregelbundna arbetstider Att inte vara behövd <i>Högre krav ger högt tryck</i> <i>Sämlre ingångshälsa</i> <i>Tuff Lean-resa för vissa</i>	Risk att initiativ inte uppskattas Risk att man tar på sig för mycket Intern rörlighet låg, man vill bli kvar i sin grupp Utbildning och upplärning av nya släpar Standardiserat arbete kan upplevas enahanda och trist <i>Outsourcing</i> <i>Standardisering</i>	Press på nyckelpersoner Individuella faktorer Ej 5S (dålig ordning)
?	Företagshälsovårdens utveckling? Hur hantera den psykosociala arbetsmiljön?	Nytt upplägg för kompetensutveckling, vad blir resultatet? <i>Plan för utbildning att starta när utrymme finns</i> <i>Ökad personalomsättning?</i> <i>Skiftgång, omfattning och former</i>	Monotona jobb

Av tabell 15 framgår många faktorer som inte har med själva arbetet och dess utveckling att göra, till exempel kring förankring i lokalsamhället eller företagshälsovård. Andra faktorer har att göra med företagskulturen, ”andan”, och andra omständigheter som är svårgripbara. När det gäller faktorer som kopplar till det effektiviseringsarbete som pågår överväger också de positiva faktorerna med en tro för framtiden på bland annat bättre fysisk miljö, bättre ledarskap och nya möjligheter för individen. Men det finns också en oro för ökad press och effekter av standardiserat arbete. I diskussionerna framkom att detta sågs som tänkbara effekter av en svårpåverkbar utveckling, inte som någon egen intention.

I intervjuer och andra diskussioner med ledningar, chefer och förändringsledare i de tre företagen framkommer samma bild: I de flesta fall en tro att arbetet som helhet blir bättre för medarbetarna genom utvecklingen. Det finns dock inte i något av företagen ett systematiskt arbete för att försäkra sig om detta, utan i stor utsträckning handlar det om egna avsikter eller förhoppningar.

I intervjuer med medarbetarna och de fackliga representanterna framkommer en varierad bild. Vid Parker är bilden av utvecklingen för den egna arbetssituationen utslutande positiv. Även förändringar som drivits igenom uppifrån, med visst motstånd, upplevs av de flesta som förbättringar: *”Förändringarna är oftast positiva, i början tyckte man kanske inte det, men det får man säga att det blev väl bättre.”* *”Förändringar är oftast till det bättre även om man knorrar lite i början.”* Det finns dock också negativa åsikter som framför allt kopplar till mer inrutat arbete, det standardiserade arbetssättet: *”Vi jobbade lite friare förut, det föredrog jag.”*

Vid Westbaltic är medarbetarnas bild av utvecklingens inverkan på den egna arbetssituationen också till största delen positiv. En faktor som ofta omnämns är att det gått bra för företaget, förhållandevis bra även under konjunktur nedgången, så att arbetsplatsen känns trygg. Förbättringsarbetet upplevs som utslutande positivt: *”Vi driver väl egentligen inga förbättringar som inte är oss till gagn, om man så säger. Och det som inte är oss till gagn, det är ju ingen förbättring.”* Negativt upplevs framför allt en ökande trångboddhet som kopplas till ökad tillverkningsvolym. Men de starkaste uttrycken handlar annars om att det händer för lite, att utvecklingen går för långsamt (vilket har diskuterats i tidigare kapitel).

Vid ArvinMeritor, slutligen, är bilden av utvecklingen mindre positiv och det har varit större variationer under projektperioden. I början av projektet, 2006, stod det egna förbättringsarbetet i fokus för uppfattningarna om förändringarna och dessa sågs utslutande positiva. Under den starka uppgångsperioden 2007-2008 upplevdes ett högt externt tryck som ökade pressen, men också att de förändringar som genomfördes på arbetsplatsen i sig var positiva. *”Ganska lugnt. AMPS har hjälpt oss jättemycket. Men det kommer mer och mer stress.”* Kritiken i detta skede handlade, förutom att för mycket produktion pressades in, om att för lite hände kring förbättringar. De flesta förändringar initierades från ledning, konsulter och produktionstekniker, inte från det egna förbättringsarbetet. Under den dramatiska nedgången hösten 2008 och våren 2009 skymdes alla

andra förändringar av denna omställningsprocess, för att senare under 2009, då också ny VD inväntas, övergå i en avvaktande inställning som vittnar om osäkerhet om framtiden.

Diskussion om fördelning av vinster från medarbetares bidrag

Utvecklingen i företagen drivs på flera olika nivåer:

- 1 Förändring som framtvings direkt av omvärldsfaktorer, samhälle, kunder, leverantörer etc.
- 2 Förändring som drivs av koncernledning och andra aktörer inom företaget men utanför fabriken.
- 3 Förändring som drivs av fabriksledning och andra lokala instanser utanför det egna arbetslaget.
- 4 Förändring som drivs av personer inom arbetslaget, eller åtminstone i stark samverkan med arbetslaget.

Drivkrafterna på de fyra nivåerna påverkar varandra inbördes, och särskilt kan förändring drivas på en nivå som respons på förändringar drivna av nivåerna ovanför. Det lokala förändringsarbetet upplevs uteslutande positivt för arbetslaget, vilket ger drivkraft när det fungerar effektivt. För de övriga tre drivkrafterna finns en större risk för negativ effekt för den enskilde, vilket sannolikt medför mer avvaktande hållning när det gäller viljan att engagera sig. Den allra tydligaste observationen kring detta inom projektet är det minskade engagemanget vid konjunkturedgången 2008, vilken medförde en mycket stark drivning för förändringar på översta nivån, särskilt vid ArvinMeritor men också vid de bägge andra företagen.

Med vinstdelning i form av pengar och materiella förmåner, bonus och resultatlön som kopplas till övergripande variabler, som företagets ekonomiska resultat, så påverkas utfallet för den enskilde av alla fyra typerna av förändring. I projektföretagen har denna form starkast ställning vid Westbaltic. Eftersom Westbaltic är väsentligt mindre än de övriga och mer självständigt, även efter den koncernbildning som skett, är det sannolikt att skillnaderna är mindre mellan förändringar av typ 2, 3 respektive 4. Vid ArvinMeritor och Parker tillmäter respondenterna vinstdelning baserat på övergripande resultat en mindre betydelse, vilket kan förklaras med att påverkbarheten för individen är lägre.

Ersättningar kopplade till egna insatser, förändring av den färde typen, förekommer vid alla företagen i olika form och omfattningar. Klart tydligast och med upplevd störst effekt har Parkers ersättning av genomförda förbättringsinitiativ, som genom sin utformning beskrivs som en stor framgång. Man har lyckats skapa ett enkelt och tydligt mått som kopplar till det ledningen och företaget vill uppnå, och som medarbetarna direkt kan påverka. Det har annars framförts från ledningshåll en viss oro för att

ersättningar som kopplas till enskilda prestationer kan gynna handlingar som ger bra mätetal men är mindre bra ur helhetssynpunkt och att det kan bli intern konkurrens som går ut över samarbetet.

Icke-materiella vinster och upplevda förbättringar för den egna arbets-situationen, slutligen, tycks ha stor betydelse för viljan att engagera sig. Intervjuszvaren tyder på att man ser till utvecklingen som helhet, alla de tre typerna av förändring ovan.

Slutsatser för detta tema

- Vinstdelning i någon form ses av företagsledningarna som viktig och stimulerande i företagen.
- För att vinstdelning, bonus och resultatlön ska påverka den egna insatsen krävs att man anser sig kunna bidra till utfallet i någon mätbar omfattning.
- Gynnsam effekt för egen del av förändringar hänförs i första hand till det lokala förbättringsarbetet i arbetslagen, och för att upplevas positivt behöver detta ha tillräcklig effekt i förhållande till andra förändringar.

Starka beroenden av andra teman

Att vinsterna fördelas på rimligt sätt, och att förändringar så långt som möjligt är förbättringar för alla parter, vilar på en syn där människor inte är utbytbara utan ett kapital att vårda, tema 2, och på en tanke om långsiktig relation. Det kan också vara viktigt att veta vad det är som ses som vinster för organisationen, den övergripande inriktningen, tema 1, och de nedbrutna utmaningarna, tema 8.

Syntes:

Temana i samspel

Hittills har de tio temana behandlats separat. Men hur samspelar de med varandra? Går det att se ett mönster?

Sammanfattning av slutsatser i temakapitlen

I de föregående tio kapitlen har vardera ett tema använts för att behandla de strävanden som funnits vid de tre företagen för att skapa organisationer där medarbetarna engagerar sig så att organisationen kan dra nytta inte bara av deras handkraft utan också deras kreativitet och initiativförmåga. En översikt över de viktigaste slutsatserna som dragits i temakapitlen finns i tabell 16

I tabellen finns slutsatser som kan hänföra sig till såväl ledningarnas och chefernas avsikter som deras praktik eller till medarbetarnas respons. Slutsatserna innebär en generalisering av förhållandena vid de tre företagen, deras ledningar och de sammanlagt sex arbetslag som följts i projektet. Det finns en mängd nyanser, påverkande faktorer och inbördes beroenden som inte fångas i generaliserade slutsatser av detta slag. Något av detta berörs i det följande.

Tabell 16 Sammanställning av de viktigaste slutsatserna från varje temakapitel, de som listats i slutet av varje kapitel. Analys och diskussion som stöder slutsatserna finns i respektive temakapitel.

Tema	Viktigaste slutsatser för temat
1 Vision och strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Ledningarna ser inte slagkraftiga och välformulerade visionsformuleringar som viktiga för att åstadkomma samsyn och engagemang. • Medarbetarna tolkar företagets inriktning genom en sammanvägning av information från många källor och över tid. • Det är ledningens handling som bedöms, snarare än dess utsagor.
2 Tilltro till människor	<ul style="list-style-type: none"> • De tre företagens ledningar söker på olika sätt signalera tilltro till medarbetarnas förmåga och vilja att bidra. • Medarbetarnas uppfattning av denna tilltro är avhängig betenden och attityder hos personer i ledningen. • Statuskillnaderna inom företaget är på en låg eller måttlig nivå, men det finns ändå en tydlig skillnad mellan kontor och verkstad som upplevs negativt.
3 Ledningens aktiva medverkan	<ul style="list-style-type: none"> • I de tre företagen finns en omfattande chefsnärvaro i verkstaden och i allmänhet en tilltro till att ledningen förstår verksamheten. • Att balansera stark drivning från ledningen med stor möjlighet för medarbetarna att ta initiativ är svårt, men åtminstone i ett av företagen anser både ledning och operatörer att bägge är på en hög nivå. • Ledningarna och cheferna lever endast delvis efter de principer man förespråkar.
4 Långsiktigt tänkande	<ul style="list-style-type: none"> • Det sker ständigt förändringar, men om dessa ingår i ett mönster och kan förstås mot en övergripande inriktning upplevs ändå stabilitet. • Om det upplevs finnas stabila principer för utvecklingen skapar det en förståelse som långsamt bygger upp viljan att medverka i förändring. • Förändringar som upplevs som avsteg från uttalade eller underförstådda överenskommelser mellan ledning och underställda eroderar snabbt förtroendet.
5 Individuell anpassning	<ul style="list-style-type: none"> • I företagen finns en strävan att vara mycket noggrann vid rekryteringar, men man lyckas inte alltid. • Man vill ha ambitiösa och läroaktiga lagspelare snarare än högkompetenta individualister. • Enskilda personer har stor betydelse i början av förändringsarbete, men beroendet minskar när de egna arbetssätten och företagskulturen stabiliseras.

Tema	Viktigaste slutsatser för temat
6 Ansvar och befogenheter i arbetslagen	<ul style="list-style-type: none"> • Tilldelat ansvar engagerar när det paras med befogenheter. • Ansvar behöver inte tilldelas, det kan erövrars, något som oftast ses som positivt av överordnade. • Tillgång till resurser och möjlighet att få hjälp är väl så viktigt som formella befogenheter.
7 Möjlighet att påverka	<ul style="list-style-type: none"> • Förbättringsarbetet i arbetslagen ses som den starkaste påverkansmekanismen lokalt, men kräver stor uppmärksamhet från ledningen för att vara effektiv. • Förväntan att få påverka har ett samband med det bidrag man upplever sig kunna ge i frågan men också med det sociala kontrakt man upplever sig ha. • Samspelet mellan företag och fackklubb i de tre företagen upplevs som smidigt och ses av ledningarna som en tillgång.
8 Utmaning	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetarna upplever att återkoppling, feedback, på det egna arbetet ges för sällan, särskilt erkännanden, men också kritik som är konstruktiv. • Företagen har inte utvecklat robusta system för återkoppling, varför individberoendet är stort. • Tydliga utmaningar till individer och arbetslag är sällsynta.
9 Lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Lärandet ses som något som sker genom individerna inte genom organisationen som system. • Den klassiska formella kompetensutvecklingen inskränker sig till enstaka dagar per år som mest. • Potential till stort informellt lärande finns, bland annat genom omfattande visuell information, men processer för detta är inte tydliga.
10 Del av vinsten	<ul style="list-style-type: none"> • Vinstdelning i någon form ses av företagsledningarna som viktig och stimulerande i företagen. • För att vinstdelning, bonus och resultatlön ska påverka den egna insatsen krävs att man anser sig kunna bidra till utfallet i någon mätbar omfattning. • Gynnsam effekt för egen del av förändringar hänförs i första hand till det lokala förbättringsarbetet i arbetslagen, och för att upplevas positivt behöver detta ha tillräcklig effekt i förhållande till andra förändringar.

Skillnader mellan de tre företagen

I bild 43 ges ett försök att skatta läget vid de tre företagen. Skattningen är mycket subjektiv men speglar min summerade bedömning av ambitioner och synbara effekter i termer av hur insatserna uppfattas 'på golvet'. Även om bilden måste ses som en illustration, långt ifrån en validerad mätning, står det klart att det finns stora skillnader både mellan företagen och mellan de tio temaområdena.

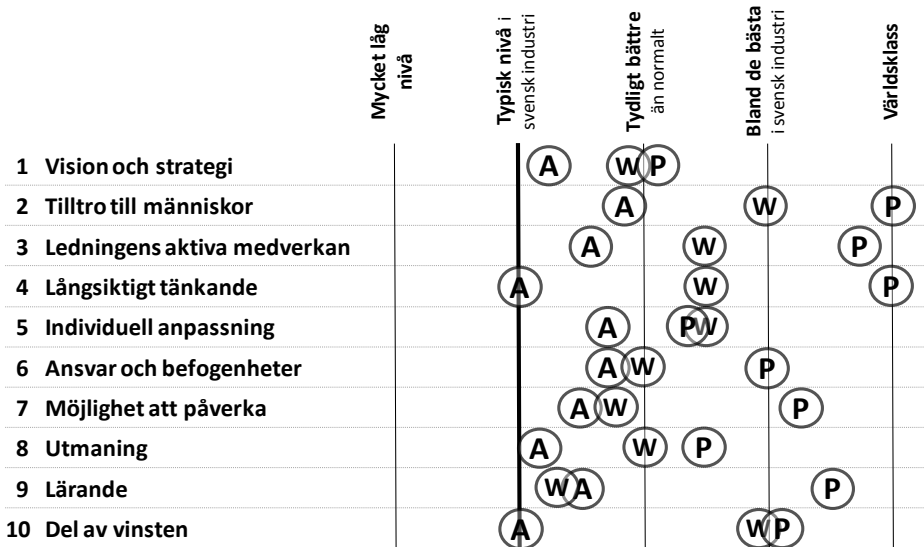


Bild 43 Ett försök att illustrera företagens insatser inom de tio temana. Bilden ska ses som en ungefärlig illustration och en subjektiv skattning av författaren, inte som någon exakt mätning.

Det finns ett flertal underliggande skillnader mellan företagen och deras förutsättningar som delvis kan förklara de olika resultaten i de tre företagen:

- **Koncern tillhörigheten:** Alla tre företagen tillhör nu koncerner, men Westbaltic är nyss bildad, mycket liten och styrd inom landet med stor påverkbarhet från fabriken. Parker är en mycket stor koncern men Trollhättefabriken har stor handlingsfrihet.

- **Storleken:** Westbaltic är ett litet företag med stor handlingsfrihet men begränsade resurser, Parkers Trollhättefabrik är medelstor med goda resurser, medan ArvinMeritor är en stor fabrik.
- **Marknaden:** ArvinMeritor är beroende av ett mycket smalt segment, axlar till lastbilar, och har dessutom en mycket stor andel till en kund, Volvo Lastvagnar, vars efterfrågan varierat extremt mycket senare år.
- **Ekonomin:** Både Parker och Westbaltic har uthålligt levererat mycket goda resultat, och även klarat sig utan stora påkänningar under konjunkturedgången.
- **Ledningen:** VD/platschef och dennes närmaste personer är olika personligheter med olika framtoning, kunskap, erfarenhet, ambition och drivkraft.
- **Tiden:** Parker har arbetat enligt en stabil linje med ambitionen till medverkan från medarbetarna i 10-15 år medan de andra företagen har startat med liknande ambitioner för 5-8 år sedan.

Data medger inte någon djupare analys av betydelsen hos dessa faktorer. Det är också svårt att bedöma orsakssammanhagen: Om det finns ett samband mellan exempelvis företagskulturen och lönsamhet, är det då företagskulturen som skapar god ekonomi eller är det den goda ekonomin som möjliggör byggandet av denna kultur? Eller är det en dubbelriktad påverkan, där det byggs en 'god cirkel' med ömsesidig förstärkning? Även om det ligger utanför ramarna för denna studie att fastställa samband mellan bakgrundsfaktorer och effekter finns det vissa indikationer på sådana goda cirklar, eller, i andra fall, 'onda cirklar'. Ett exempel visas i bild 44.

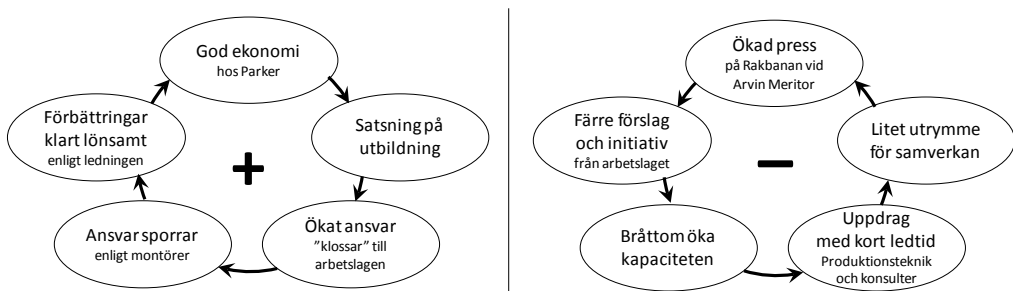


Bild 44 Ett exempel på en 'god' respektive 'ond' cirkel som indikerats i projektet.

Ett komplicerat samspel

Tabell 16 ger en uppenbart spretig bild, med många slutsatser staplade på varandra. Då är ändå slutsatserna i varje tema en grov förenkling från den diskussion som förts i respektive temakapitel. En bättre förståelse kräver ett mönster.

Hittills har temana behandlats separat, som om varje komponent adderar till de övriga, och att effekten också gör det. Modellen i detta fall kan se ut som i bild 23 på sida 75. Men det finns tydliga samband mellan de olika temana, både med avseende på hur de används i företagen och i dessa insatsers synergier, samverkans effekter, när det gäller att skapa engagemang, delaktighet och vilja att bidra till företagets utveckling hos medarbetarna. Följande exempel kan vara belysande:

- Eftersom medarbetarna tycks tolka företagets inriktning (tema 1, Vision och strategi) utifrån handlingar och samtal under en längre tid, krävs en uthållighet (tema 4, Långsiktigt tänkande) för att detta ska fungera.
- Det tar tid innan arbetslag axlar ett ansvar, eller på eget initiativ tar det, (tema 6, Ansvar och befogenheter i arbetslagen) och det kommer göras misstag eller ske ganska lite under lång tid. Det krävs hos chefer en grundmurad tro att arbetslagens medlemmar kommer att klara sina utökade uppgifter (tema 2, Tilltro till människor) för att då inte återgå till detaljstyrning.
- Om man rekryterar människor med höga ambitioner och vilja att lära (tema 5, Individuell anpassning) måste det finnas god möjlighet att lära (tema 9, Lärande) för att kunna ta till vara den nyanställdes potential och för att det inte ska uppstå besvikelse.
- Vinstdelning avser att sporra (tema 10, Del av vinsten), men en sådan effekt är möjlig bara om man upplever sig kunna påverka det som vinstdelningen baseras på (tema 7, Möjlighet att påverka).

Till en del har det inbördes beroendet mellan temana berörts i temakapitlen, och vissa starka kopplingar har uppsummerats i slutet av varje temakapitel. I bild 45 görs ett försök att illustrera dessa samband och synergier mellan de olika temana. Det går dock att resonera kring samspelseffekter mellan alla faktorer, även mellan de som inte har någon förbindelse markerad i bilden.

Om det finns ett komplicerat mönster av samspel som indikeras i bild 45 så är inte påverkan på medarbetarnas vilja att medverka additiv, som i bild 23, utan det är den totala bilden som ger resultat.

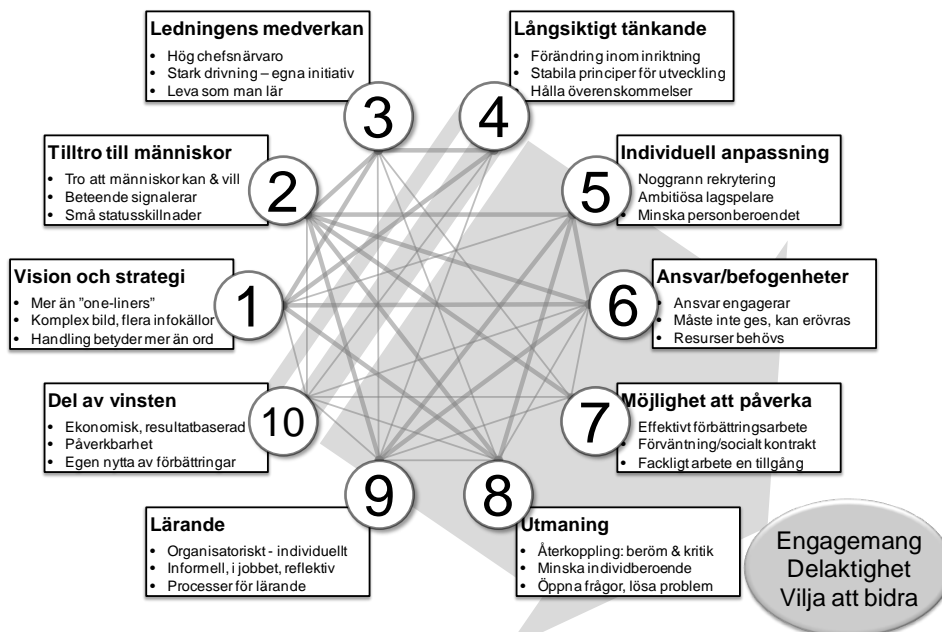


Bild 45 En mer komplicerad modell av hur temafaktorerna påverkar: Ett omfattande samspel, där det just är den samspelande helheten som ger resultat. Punkterna under temarubrikerna redovisar nyckelord som ger en summarisk spegling av de viktigaste slutsatserna för respektive tema, enligt tabell 16.

Perspektiv för helheten

När bilden är komplicerad behövs ett mönster för att förstå helheten. Nedan ges fem ansatser, perspektiv, för en sådan helhetsbild. Perspektiven ska alltså förstås som alternativa förklaringsmodeller till den samlade bilden, medan temana ska ses som kompletterande och samspelande komponenter för att bygga denna helhet.

Perspektiv 1: Lärandet i centrum

I behandlingen av de flesta teman har lärandet berörts, vilket kan antyda att lärandet är centralt. Man skulle kunna se aktiviteterna inom de övriga temana som instrument för lärande. Utveckling innebär lärande i dess mer vida mening, att anpassa sig (det vill säga företaget) efter omvärld och

erfarenheter, och företagets utveckling är det som ledningen söker medarbetarnas engagemang för.

I litteratur kring Lean är diskussionen om lärande mycket vanlig: Liker lanserade principen om att bli en lärande organisation, Ballé bygger hela sin argumentation på Lean som ett redskap för lärande, Spear beskriver lärande ledarskap vid Toyota, Fujimoto behandlar Toyotas evolutionära lärande och Rother m fl benämner ett vanligt analysinstrument för Lean, värdeflödesanalys, som att ”lära sig se”.³⁴⁸

Av de tre företagen har Parker den starkaste lärandestrategin, det finns en omfattande utbildningsverksamhet, studiebesök i andra verksamheter är vanliga, omfattande visuell information används i grupper och möten och orsaksanalys (fem varför) är vanligt, åtminstone på chefs- och tekniker nivå. Men hos vare sig Parker eller de andra företagen talar man särskilt mycket om lärande som ett centralt syfte, utan ser det mer som ett av många element att öka förmåga och därmed konkurrenskraft.

Det finns en skillnad mellan företagens sätt att tala om lärande och litteraturens sätt att beskriva organisatoriskt lärande. Till en del tycks detta alltså ha att göra med semantik, tolkning av begreppet: Vad innebär begreppet ’lärande’? Ordet har på svenska en något annan valör än engelskans *learning*, som syftar mer på att utveckla förmåga eller anpassa sig än att i sig inhämta kunskap. Men underliggande insikter kring lärandets möjligheter kan också variera: Hur viktigt är det att lära av erfarenheter och misstag? Hur kan man öka förståelsen för det man ser, och hitta grundorsaker till problem? Hur kan lärdomar spridas inom organisationen? Hur omsätts lärdomarna till ändrat arbetssätt?

Perspektiv 2: Ansvarfördelning som nyckel

Tema 6, Ansvar och befogenheter i arbetslagen och det närliggande tema 7 om möjligheter att påverka får också många referenser från de flesta av de övriga temakapitlen. Man skulle kunna se de flesta teman som verktyg för den enskilde medarbetaren eller arbetslaget att kunna göra mycket mer på egen hand. Detta sluter an bland annat till Morgans metafor om företaget som en organism som ska vårdas och näras för att blomstra, men inte detaljstyras.³⁴⁹ Det sluter också an till de sociotekniska idéerna om den självstyrande gruppen.³⁵⁰

I det tänkande kring Lean som de tre företagen anammat är *teamet* centralt, och i så motto är ansvar och befogenheter avgörande. Till skillnad från sociotekniken så förespråkas inom Lean ett mycket starkt beroende av helheten, där nästa steg i flödet ses som kund. Det betyder att arbetslaget behöver ha redskap för denna anpassning. Då blir det viktigt med en bra koordinering, vilket är ledningens ansvar. Den övergripande idén (visionen

³⁴⁸ Liker 2004 s 250, Ballé m fl 2006, Spear 2004, Fujimoto 1999, Rother m fl 2001.

³⁴⁹ Morgan 1999.

³⁵⁰ Hackman och Oldham 1980, Thorsrud och Emery 1969 och många fler.

och strategin) med verksamheten blir också viktig, liksom de utmaningar det omgivande systemet riktar mot arbetslaget och den egna påverkan på omgivningen. Arbetslaget behöver vidare få in rätt människor och ha ett bra sätt att lära. Områden inom de andra temana möjliggör alltså ökat ansvar i arbetslagen.

De tre företagen har alla en tydlig grupporganisation och ledningarna uttalar en strävan att öka gruppernas ansvarsområde. Medarbetarnas uttalanden tyder på en tydlig grupptillhörighet och en vilja att utvecklas tillsammans. Samtidigt är det tydligt att det faktiska ansvar som grupperna axlar i de tre företagen är begränsat, även om det är större vid Parker än de övriga två företagen. Ansvaret, eller makten om man så vill, ligger till helt dominerande del högre upp i hierarkin. Att arbetslagen ses som resurser för ledningen, ett traditionellt synsätt, är en bättre beskrivning av tankesättet än den som Lean-beskrivningarna förfäktar, att ledning, staber och indirekt personal är där för att hjälpa och serva de som direkt skapar värde för kund.

Perspektiv 3: Allt är en fråga om företagskultur

Tema 2, Tilltro till människor, kopplar tydligt till de övriga temana, både som möjliggörare, tema som de andra beror av, och som är beroende av de andra. I detta temakapitel diskuterades begreppet företagskultur, vilket kan ses om ett samlingsbegrepp för rådande människosyn, relationer mellan människor i organisationen och de yttringar detta tar.

Vid alla tre företagen återkommer i intervjuer, både med medarbetare och med chefer och ledning, ständigt tanken på att det finns en speciell ”stämning” eller ”anda” i det egna företaget och att detta är den viktigaste förklaringen till engagemang. Om detta är en riktig verklighetsbild uppstår dock frågan vad det är som orsakar denna anda, vad som skapar en företagskultur som är gynnsam i något avseende.

Möjligen kan företagskulturen ses som ett mellansteg. Dels kan det vara en effekt, av underliggande processer och förhållanden i företaget, dels kan det ses som ett villkor för att skapa dessa processer och förhållanden. Ett exempel: Ledningsstilen och ledningens sätt att vara kan ha en avgörande betydelse för den företagskultur som skapas, vilket intervjuer starkt indikerar vid alla tre företagen. Men företagskulturen kan också både möjliggöra och kräva den ledningsstil som råder, vilket åtminstone en del intervjuer med chefer antyder. De skulle till och med kunna vara så att tillsättning av chefer och även den högre ledningen villkoras av företagskulturen, att organisationen i någon mån alltså skaffar sig den ledning som den förtjänar, men detta är en spekulation.

Företagskulturen är ett helt centralt element när det gäller medarbetarnas engagemang och vilja att medverka i organisationens utveckling, därom är respondenter överens. Men begreppet är vagt och allomfattande, vilket gör det svårt att använda för analys, eller som recept för förändring.³⁵¹

³⁵¹ Hoopes 2003 anser att ordet är missbrukat och att man oftast åsyftar något mycket ytligare, s 269-273.

Om företagskulturen ses som en nyckel uppstår genast en följdfråga, hur företagskulturen i sin tur skapas och vidareutvecklas.

Perspektiv 4: Ledningen som bärare av förändring

Om ledningens viktigaste uppgift är strategisk och att utveckla företaget kan tema 1, Vision och strategi, tema 3, Ledningens aktiva medverkan och tema 4, Långsiktigt tänkande, ses som bärare av den uppgiften och det som behandlas inom övriga teman som verktyg att utnyttja i detta syfte.

Eftersom de flesta ledningar i praktiken spenderar större delen av sin tid med administration och akut problemlösning³⁵², skulle man kunna se framgång i de avseenden som temana beskriver som ett sätt för ledningen att i stället kunna arbeta med det som är viktigast. Det behövs avlastning genom ökat ansvar i grupperna, system för att lära, utmaningar till övriga organisationen att bidra och så vidare.

Ledningarna i de tre företagen ger alla uttryck för starka ambitioner att driva utveckling och förändring, även om det, särskilt vid Parker och Westbaltic, handlar om att fortsätta på den inslagna vägen. Samtidigt är det dock tydligt att åtminstone Westbaltics och ArvinMeritors ledningar ägnar sig mycket åt problemlösning och det är också tydligt att rapportering och administration upplevs betungande i de bägge företagen med amerikansk koncerntillhörighet.

Yttre händelser, som konjunkturskiften, ägarförändringar, marknadsförändringar etc, framtvingar upprepat ett reaktivt agerande från ledningarna snarare än ett proaktivt. Dessutom är ledningarna starkt beroende av direktiv från ägare och koncernledning, men också av förväntningar och krav från medarbetare i organisationen. Man kan därför ifrågasätta riktigheten av detta perspektiv: Vilken möjlighet har en ledning egentligen att själv styra utvecklingen, att bära förändringen?

Perspektiv 5: Processer i komplex samverkan

Det tydligaste intrycket av bild 45 är dock komplexiteten, vilket indikerar att det behövs perspektiv som går utanför de enskilda temana.

För att åter sluta an till Morgans organismmetafor³⁵³ skulle man kunna se de olika temana som uttryck för olika processer som arbetar parallellt, ofta i samverkan och ibland i balanserande motverkan. Processerna håller igång och utvecklar organisationen, de är inbördes beroende och de är alla både orsak och verkan. Med detta synsätt handlar det om en inneboende utveckling som drivs av det som beskrivs i temana men som också ger näring åt temana. En möjlig beteckning för företagets underliggande sätt att vara kan vara företagskultur.

³⁵² Alvesson 2008, Jönsson och Strannegård 2009.

³⁵³ Morgan 1999.

Detta är ett 'holistiskt' perspektiv som sluter an till komplexitetsteori, med begrepp som självorganisering och emergens (ungefär skapelse, processen att något uppkommer). Komplexitetslitteraturen är mycket omfattande och går utanför ramen för denna avhandling men komplexitet är ett tillstånd som kan förstås genom principer och mönster men inte i enskildheter.³⁵⁴

I detta perspektiv kan ledningens arbetssätt vara ett resultat av organisationens kultur men ledningen kan också utveckla kulturen, kulturen styr vilka personer som rekryteras och hur de utvecklas samtidigt som personerna påverkar kulturen, visionen är en tolkning av kulturens utvecklingsinriktning men också ett sätt att driva den etc.

Med detta perspektiv blir det viktigt att anlägga ett långsiktigt perspektiv, och tema 4, Långsiktigt tänkande, blir alltså centralt. Men det framtvings också en viss ödmjukhet, det är inte möjligt att åstadkomma det man vill snabbt, eller kanske inte ens på sikt. Det är bara möjligt att påverka utvecklingen åt håll som man nu tror är de önskvärda, och ständigt vara beredd att ompröva denna inriktning. Det blir ett samspel med alla andra påverkande agenter och processer och vart utvecklingen för kan man inte riktigt veta.

Synsättet i detta perspektiv kan förefalla mycket vagt och 'flummigt', och det är inget synsätt som är artikulert i de tre företagen. Ofta odlar man tvärtom bilden av tydlig och direkt styrbarhet. Ändå finns uttryck som stöder perspektivet, bland annat sådana som belyser osäkerhet om utvecklingen, olika omprövningar som ägt rum historiskt eller insikter om egna begränsningar när det gäller att genomföra det som borde ske.

³⁵⁴ Battram 1997 s 12, som bland annat refererar till Santa Fé-gruppen. Kring komplexitet och organisation finns en omfattande litteratur, se till exempel Stacey 1996.

Slutsatser och avslutande diskussion:

Helheten viktigare än delarna – och det krävs uthållighet

I detta avslutande kapitel görs ett försök att sammanfatta lärdomarna från avhandlingen. Det ges några övergripande reflektioner och förslag till praktisk användning av resultaten.

De viktigaste lärdomarna

I detta det avslutande kapitlet är det naturligt att fråga vad man kan lära av allt det som redovisats, taget tillsammans. Den kanske viktigaste lärdomen är just att inga enkla lärdomar finns!

Avhandlingen undersöker områden som redan är välundersökta: arbetsorganisation, motivation, ledarskap, produktionsstyrning etc. Inom alla dessa områden finns omfattande teori- och skolbildningar, ofta med ganska enkla budskap. Det kan gälla socioteknikens självstyrande grupper, Herzbergs åtskillnad mellan hygien- och motivationsfaktorer, Druckers målstyrningsprinciper eller idéerna om värdeflöden inom Lean, bara för att nämna några. Förespråkare, för att inte säga missionärer, för olika teorier, skolor eller koncept brukar ha svårt att ge riktigt goda exempel ur verkliga livet, exempel som håller för en djupare granskning. En orsak kan vara att det inte finns så renodlade och stabila miljöer som modellerna skulle kräva.

Som studierna i de tre företagen här visar, är verkligheten komplicerad. Företagen söker tillämpa Lean, men de söker också tillämpa en mängd

annat som tillhör företagets traditioner eller ledningens och de övriga anställdas kunskapsbank. Miljön de verkar i är långt ifrån stabil och det sker ständigt ändringar i förutsättningarna genom ägarskiftet, konjunkturläge, ändrade kundkrav, ny konkurrens, nya kunskaper, teknikskiftet och mycket annat. Följden av denna komplexitet blir att modeller blir för förenklade, de beskriver bara ytterst begränsade delar av skeendena.

Det pågår många olika förändringsprocesser samtidigt i och kring organisationer, processer som inte är synkroniserade och vars inbördes samspel blir mycket komplicerat. Dessa processer samverkar, motverkar eller är oberoende av varandra. Olika spelare, med information och kunskap som är begränsad av olika, kan bara påverka en del av dessa processer. Inte heller ledningen kan påverka alla processer och inte ens några processer hur mycket som helst. I denna komplicerade situation blir utvecklingen, som ständigt pågår, bara delvis förutsägbar och styrbar. Som ledare för ett företag, en verksamhet, en avdelning etc har man visserligen ansvaret och 'makten' men det finns inneboende processer och många begränsningar som gör att det snarare handlar om att justera och påverka kursen, än att staka ut den och styra.

Ett 'nytt' sätt att tänka, som bland annat Lean ofta sägs vara, blir med detta synsätt inte något som ersätter ett gammalt tankesätt. I stället adderar det nya kunskaper och perspektiv till det som redan finns. Om det nya berikar det gamla, och detta dessutom sker många gånger med samverkande inriktning, skapas rimligen något värdefullt så småningom.

I de tre företagen är det slående att styrkefaktorer och kulturelement av betydelse ofta spåras långt tillbaka i tiden. Inom Westbaltic refererar man ofta tillbaka till när den tidigare ägaren Lars Höglund startade företaget, och enligt utsagorna rekryterade personer han kände samhörighet med och byggde en speciell företagskultur som har bestått. Vid Avin Meritor refererar man ofta till Lindesbergsandan, samhörigheten i ett brukssamhälle. Inom Parker spårar man den pågående inriktningen till situationen ganska långt tillbaka, med en historia inom Volvo-sfären, och till kontinuiteten i ledningen.

För att komma dit man vill behövs det således ödmjukhet inför verklighetens komplexitet, och det som redan finns i organisationen, liksom uthållighet nog att kunna påverka helheten och invänta resultat. Synergi mellan det befintliga och en stor mängd mindra men samverkande förändringar har varit en nyckelfaktor när framgångar kommit i företagen inom projektet.

Reflektion kring forskningsfrågorna

Den övergripande forskningsfrågan som formulerades för detta arbete var:

Hur vill ledningen åstadkomma engagemang inom organisationen och hur agerar den för detta i praktiken?

Genom att undersöka förhärskande tankemodeller kopplade till Lean och tidigare föreställningar om industriell arbetsorganisation härleddes tio teman eller områden för agerande. Dessa områden är inte uttryckta explicit av företagsledningarna, utan är en syntes gjord inom projektet av de olika avsikter som uttrycks inom företagen, i management-, organisations- och förändringslitteratur som bedömts relevant för företagets situation samt de intentioner som formulerades i det underliggande interventionsprojekt som data till avhandlingen hämtats från. Temaformuleringen är accepterad av företagsledningarna i slutet av projektet, i intervjuer och möten.

Data från företagen visar på såväl intentioner som praktiskt agerande inom alla tio temana vid alla företagen. Intensitet och uthållighet varierar dock betydligt både mellan företagen, mellan temana och över tid, och detta påverkar tydligt uppnådda resultat i de enskilda arbetslag som studerats. De viktigaste slutsatserna från de enskilda temana sammanfattades i tabell 16 på sida 192.

Söker man se en helhet blir mönstret mycket komplicerat, se bild 45 på sida 197. Ett perspektiv som har stort förklaringsvärde, av de fem som avslutningsvis diskuterades i föregående kapitel, är därför det femte, om komplexitet. Med detta synsätt kan utvecklingen i företagen ses som en sammansatt process, som inte kan förstås och påverkas i varje detalj. Däremot är det möjligt att inom en samlad bild se mönster och principer. Ledningarna agerar och reagerar då inom och i samspel med denna process. De påverkar den successivt, men det gör också andra aktörer och alla aktörer påverkas även av processen. En viktig slutsats blir att det krävs uthållighet och tålamod i agerandet, men också ett samspel och en ömsesidig anpassning mellan olika aktörer inom och utom organisationen. Ett sådant agerande framstår som den viktigaste faktorn för de framgångar som observerats i projektet.

Till huvudfrågan kopplades också fem följdfrågor. Reflektioner kring dessa frågor sammanfattas nedan, med hänvisning till deras behandling i avhandlingen.

Hur arbetar ledningarna för att öka medarbetarnas vilja att bidra utöver sina direkta arbetsuppgifter?

Ledningarna i de tre företagen uttrycker alla en stor ambition att medarbetarna och särskilt arbetslagen ska medverka i den utveckling av arbetssätt som pågår och bidra med idéer och initiativ till förbättringar. Till väsentlig del är strategin och aktiviteterna för att åstadkomma detta

oplanerade, och kan beskrivas som 'ett sätt att vara', eller en 'kultur' som byggts upp i företagen. Det handlar då bland annat om relationer, sociala mönster och inbördes förväntningar, hur ledning och medarbetare behandlar, bemöter och kommunicerar med varandra, något som särskilt har behandlats under tema 2, Tilltro till människor (sida 91).

Det finns också en rad mer strukturerade aktiviteter som genomförts. Från slutsatserna i tabell 16 kan man särskilt lyfta fram följande:

- en omfattande chefsnärvaro i verkstaden (beskrevs inom tema 3, Ledningens aktiva medverkan, sida 101)
- rekrytering av personer som är lagspelare och vill lära (tema 5, Individuell anpassning, sida 119)
- ökade ansvarsområden för individer och grupper, och tillgång till resurstöd (tema 6, Ansvar och befogenheter i arbetslagen, sida 131)
- informellt lärande bland annat genom visuell information (tema 9, Lärande, sida 165)
- stimulans genom bonus, resultatkopplade ersättningar och förbättringar i den egna arbetssituationen (tema 10, Del av vinsten, sida 181).

Dessa aktiviteter förekommer i väsentlig omfattning inom projektets företag, men det finns stora variationer i omfattning och inriktning mellan företagen, inom företagen och över tid.

Hur söker man förbättra medarbetarnas förutsättningar att göra ett bra arbete, och bidra till ökad produktivitet, kvalitet eller leveransprecision?

Företagens ledningar har ständigt företagets konkurrenskraft och intjänandeförmåga i fokus. Det finns ingen tvekan om att insatserna för ökat engagemang i utvecklingen måste vara lönsamma, åtminstone på sikt. Särskilt vid Parker och Westbaltic uttrycker man mycket tydligt att en sådan lönsamhet finns, att företaget får mycket stora vinster av medarbetarnas engagemang och bidrag. Förutom bidragen för att utveckla företaget så att det blir bättre i framtiden, genomför ledningarna insatser för bättre prestationer i nutid. Här kan lyftas fram följande praktiker som beskrivits i temakapitlen:

- rekrytering av personer som har höga ambitioner och är beredda till stora arbetsinsatser (behandlades inom tema 5, Individuell anpassning, sida 119)
- återkoppling på det egna arbetet, erkännanden och konstruktiv kritik (tema 8, Utmaning, sida 155)

- etablering och utveckling av standardiserade arbetssätt som syftar till att lära och enas kring bästa sätt att göra ett visst arbete (inom tema 9, Lärande, sida 170)
- stimulans genom bonus och resultatkopplade ersättningar (tema 10, Del av vinsten, sida 181).

Dessutom pågår i alla företag ett rationaliserings- och förbättringsarbete som inte kopplar särskilt till medarbetarnas engagemang och delaktighet. Det kan handla om nya eller ombyggda maskiner och utrustningar, layoutförändringar, konstruktionsförändringar, affärsutveckling och kundrelationer och mycket annat. Inom tema 7, Möjlighet att påverka (sida 141), konstaterades ändå att man i många fall gjort insatser för ett gott samarbetsklimat, med engagemang från dem som berörs vid förändringar. Särskilt kan lyftas fram att det lokala fackliga arbetet ses som en tillgång genom att det ger ledningen ett 'känslspröt' som annars kan vara svårt att få, och ofta med bättre lösningar som följd.

På vilket sätt gör tankesätten inom Lean en skillnad i strävan att åstadkomma engagemang?

Alla tre företagen är starkt inspirerade av Toyota och Lean. Efterhand har man också börjat använda denna retorik alltmer. Men företagen har också en historik och en företagskultur sedan långt tidigare. Dessutom finns många förändringsimpulser som har sitt ursprung i utvecklingen hos marknaden, tekniken eller samhället i stort. De iakttagelser som beskrivs i denna avhandling kan i de flesta fall inte på något säkert sätt hänföras till ursprung. Ändå finns det vissa förändringar och företeelser i företagen som tydligt bär ett signum av Lean, bland annat följande:

- arbete i förbättringsgrupper (behandlades på sida 144 och 173)
- visuell information (behandlades på sida 175)
- skiftstartsmöten och produktionsmöten (behandlades på sida 178)
- standardiserat arbete (behandlades på sida 170)
- flödesorienterad tillverkning (har inte behandlats i avhandlingen)
- minskade lager och färre produkter i arbete (har inte behandlats i avhandlingen)
- mindre partistorlekar (har inte behandlats i avhandlingen)
- kortare genomloppstider (har inte behandlats i avhandlingen).

Det finns dessutom ett flertal iakttagelser kring arbetssätt och aktiviteter som kopplar starkt till principer som beskrivs inom Lean, men som kan ha funnits eller etablerats vid företagen oavsett denna influens. Det gäller till

exempel ledningens närvaro i verkstaden, det långsiktiga tänkandet, rekrytering av 'läraaktiga lagspelare', teamorienterad organisation och system för kompetensutveckling.

Som helhet blir slutsatsen att Lean-tänkandet har gjort stort avtryck i alla tre företagen, men att det adderar till tankegångar och strategier som funnits sedan tidigare eller skapats på andra sätt. Det handlar alltså mer om evolution än revolution.

Hur väl lyckas företagen och ledningarna implementera sina avsikter?

Inte sällan har väsentliga skillnader iakttagits mellan de avsikter företagsledningarna uttrycker och den faktiska situationen såsom medarbetarna uppfattar den, men i de flesta fall finns en stor samstämmighet. Det skulle kunna tolkas som en god framgångsindikator. Frågan är dock vilken referensram en medarbetare har: Hon har ingen detaljerad insikt kring de avsikter som funnits, till exempel hur aktivt förbättringsarbetet förväntas vara eller hur väl ett arbetslag förväntas samverka och hjälpa varandra. När hon tillfrågas jämför hon i stället med historien och de egna förväntningarna.

Både ledning och medarbetare ger relativt ofta uttryck för en viss frustration över att förändringar tar för lång tid. Trots det konstaterar respondenter att det faktiskt totalt sett hänt mycket. Sammanfattningsvis förmedlar intervjuer och observationer en utbredd uppfattning att företagen i stor utsträckning lyckas i sina avsikter, men att det går betydligt långsammare än de flesta skulle önska. Behovet av långsiktigt tänkande (tema 4, sida 109) blir således stort.

Vilka framgångsfaktorer och vilka hinder finns för försöken att skapa ökat engagemang från medarbetarna?

De skillnader i förutsättningar mellan företagen som beskrevs i föregående kapitel (sida 203) kopplar delvis till framgångsfaktorer och hinder. I de avslutande intervjuomgångarna i de tre företagen ställdes också explicita frågor om vad som gynnade respektive motverkade engagemang vid det egna företaget. Svaren på dessa frågor har fångats upp under respektive tema, men de tar i allmänhet inte upp de djupare, underliggande förklaringsposterna. Svaret på frågan vad det är vid detta företag som gör att man engagerar sig kan till exempel bli: "Att man får genomföra det man föreslår", men det är svårt att få förklaring till **varför** man vid just detta företag får göra så.

De förklaringar till framgångar som ändå ges tycks beröra särskilt följande områden:

- Företagskulturen inklusive kulturen i det lokalsamhälle där fabriken ligger. Svaren speglar lång tradition och en organisk utveckling snarare

än effekter av medvetna handlingar. Om det är riktiga bedömningar som görs har vissa företag från början bättre förutsättningar.

- Framgångar och synliga resultat som både inspirerar och ger handlingsfrihet. Om detta är riktigt kan det vara väsentligt lättare att genomföra en strategi för engagemang under medgångs- än under motgångsperioder.
- Enskilda individers insatser, framför allt högste chefen på plats men också enskilda chefer och andra nyckelpersoner. Finns det ett stort individberoende blir det viktigt dels att hitta rätt förändringsledare, dels att ge denne eller dessa tillräckligt utrymme genom bemyndigande och resurser.

Omvänt tycks det finnas hinder för framgång som kan hänföras till följande områden:

- Ekonomiska problem i företaget eller koncernen. Det tydligaste exemplet är konjunkturnedgången som i olika grad drabbade de tre företagen 2008 vilket ledde till en minskning i medarbetarnas bidrag till utvecklingen, både vilja eller drivkraft att bidra och förutsättningar eller möjlighet att göra så.
- Starka yttre krav på förändringar som inte ligger i linje med det förväntade eller inte kan mötas på något evolutionärt sätt. Sådana krav tenderar att uppsluka ledningskapaciteten för direkta åtgärder. Ett exempel är det krav på stark kapacitetsökning som ArvinMeritor fick från koncernen 2006–2007, ett annat det krav på ledningens insatser i ett systerföretag som blev följden av Westbaltics bildande 2007.
- Motstridiga signaler från företagets styrande skikt. Vid flera tillfällen i projektet har engagemang och vilja att medverka minskat (att döma av medarbetares uttalanden, chefers omdömen och förbättringsaktivitet), vilket satts i relation till enskilda produktionsledare eller andra chefspersoner. I ett förändringsarbete i en stor organisation är det rimligen svårt att få alla som i praktiken är kulturbärare att agera tillräckligt samspelt.

Felkällor och alternativa tolkningsmöjligheter

I metodkapitlet, sida 9, behandlades generella svårigheter kring aktionsforskning. Därutöver kan några mer specifika tolkningsproblem i denna studie lyftas fram.

Den här avhandlingen bygger på ett mycket stort antal observationer och mängder av diskussioner och samtal, varav bara en liten del av datainsamlingen är strukturerad på ett sätt så att formella jämförelser kan göras, exempelvis över tid eller mellan företagen. De händelser och

aktiviteter som iakttagits har inte varit kända på någon detaljnivå när datainsamlingen planerades. I stället har observationer och utsagor insamlats i den form som stått till buds. Det finns alltså en rik bild, samtidigt som verkligheten är mycket komplex och erbjuder många tolkningsmöjligheter.

Analysen och tolkningen har utgått från en temamodell baserad på ambitioner som i stor utsträckning kopplats till Lean-konceptet, men anpassats till kända värdegrunder och traditioner som influerar de tre företagsledningarna. En annan analysmodell hade varit möjlig och kunde ha resulterat i andra tolkningar. Många av de idéer som förfäktas inom Lean skulle också kunna tillskrivas andra organiseringsmodeller, eftersom sådana modeller har ett omfattande gemensamt tankegod. Datainsamling och analys baserat på exempelvis taylorismen, *Human relations*, maktbalansperspektiv, målstyrning, socioteknik, hållbarhetstänkande etc hade sannolikt givit tolkningar till stöd för många av dessa idéers bärande principer. Modellerna överlappar starkt och data ger ingen grund för förkasta någon av dem.

De beskrivna slutsatserna och lärdomarna kan således inte ses som annat än ett (eller några) av flera möjliga perspektiv som skulle kunna anläggas på den studerade utvecklingen.

Praktisk nytta av resultaten

Säkert ses många av avhandlingens resultat som en bekräftelse av det man redan 'vet'. Möjligen bidrar de i så fall till större säkerhet i de fortsatta insatserna för att åstadkomma engagemang, medverkan och vilja från medarbetarna att bidra till organisationens utveckling. De tio temana som använts i denna avhandling kan användas som en 'checklista' för att säkerställa att sådana insatser genomförs med en inriktning och omfattning som gör framgång sannolik.

De olika påverkande faktorerna behöver uthålligt behandlas med omsorg i den egna organisationen. De egna arbetssätten och deras effekt bör kritiskt undersökas och värderas. Det står klart att det kan vara svårt att se den samlade och nyanserade bild som de olika intressenterna har, och till exempel kan ledningen och medarbetare kan ha väsentligt olika bedömning av samma fenomen. Temana och underliggande faktorer kan då användas i egna analyser och i interna dialoger för att skapa en inbördes förståelse mellan intressenterna och för att identifiera behov av insatser.

Nedan ges slutligen några konkreta råd till förändringsledare och organisationer med avseende på avhandlingens ämne. Här tillåter jag mig att ta ut svängarna lite och förmedla lärdomar av mer allmänt slag, också sådana som inte har direkt stöd av redovisade data:

- Ha ett långt tidsperspektiv och ha en tilltro till att effekter kommer. Det tar tid att skapa den företagskultur som möjliggör de olika åtgärder som behövs. Det blir många bakslag på vägen och det kommer mycket emellan. Engagemanget växer sakta men går mycket snabbt att riva ned.
- Begär inte bevis för allt. Sambanden är komplicerade och man kan förlora sig helt i försöken att vara helt säker på att en åtgärd är rätt. Man måste agera på övertygelse och värderingar, men också vara beredd att anpassa eller ändra sig.
- Ta däremot i anspråk varje tillfälle att lära. Undersök de underliggande orsakerna till problem och det ni ser. Ta reda på hur förändringarna faktiskt fungerar och förbättra ständigt. Förse medarbetarna med redskap och visuella metoder för att lära och därmed öka sin förståelse och sitt engagemang.
- Försök att se helheten snarare än delarna. Varje åtgärd är inte lönsam eller bra för alla, men de kan ingå i ett mönster som är det. Håll hela tiden den övergripande linjen i tankarna och kommunicera också den mer än de enskilda insatserna.
- Ta till stort utrymme för kommunikation och dialog, och räkna med att det behövs ännu mer. Försök anlägga den andra sidans perspektiv, hur fungerar det för den som berörs av det som görs? Gör information visuell och lätt att förstå och se till att den är dubbelriktad.
- Undvik dubbelkommandon. När ni inför nya arbetssätt, ta bort gamla rutiner och styrningar. Förenkla, lita på folk och odla öppenhet. Om alla vet att det man gör och det man levererar är synligt för alla andra blir man angelägen att göra ett bra jobb och svara mot normer. Att tvinga in rapporter och redovisning som ska kontrolleras av en avlägsen instans tenderar mer att åstadkomma kreativa verklighetsbeskrivningar.
- Skaffa inte bara stöd utan också aktiv medverkan från de som har sista ordet. Om inte ägare och styrelse, eller vilka det är som ytterst bestämmer, delar värderingar och övertygelser om att detta är bra finns risken att det sveps bort vid första motgång eller genom plötsliga omprioriteringar.
- Ta hjälp från alla goda krafter i företaget. Det är ett hopplöst projekt att driva en sådan här förändring själv. I början gäller det att hitta personer med hög drivkraft och övertygelse om saken, men det gäller att så snart som möjligt bygga in nya arbetssätt och inriktningar 'i systemet' så att det blir oberoende av er som personer, och i stället både nyttjar och skapar det stora flertalets engagemang. Det verkliga kvittot på framgång är om förändringarna lever vidare när ni slutat.

Ledningarna i projektets företag beskriver i mycket positiva ordalag de goda effekterna för företaget av ökat engagemang från alla anställda. Min egen bedömning är att de snarast tar till i underkant, och det är svårt att se skillnaden när man finns inne i organisationen. De indirekta effekterna, samverkans effekterna mellan olika åtgärder, de långsiktiga effekterna och vinsterna av en positiv företagskultur är svåra att övervärdera, enligt min åsikt. Så, trots att jag genom detta går ifrån ambitionen att inte vara normativ, blir mitt viktigaste råd till er som överväger att arbeta för engagemang, medverkan och allas vilja att bidra till organisationens utveckling följande:

Tveka inte, börja nu!

Résumé in English:

Commitment wanted

– How three manufacturing companies seek their workers' contribution when implementing lean production

A brief version of the thesis is provided here, with the same structure as in the Swedish text. However, this résumé focus on findings and conclusions, and omits most of the background information, the literature reviews, the individual empirical data and the detailed discussion on sub-topics.

Management often voice, not least in connection with lean production, a strong ambition to make use of workers' contribution beyond simple conformity: they seek initiative, commitment, creativity, extra-role behaviour, cooperation, flexibility etc. Interest in the workers' situation, their contribution, and their terms and conditions has increased, at least in theory. This thesis tries to describe and explain how three manufacturing companies and their management have approached and fulfilled such intentions.

Research question: How do managers elicit commitment?

The main research question is as follows:

How does management seek to elicit commitment within the organization, and what practical steps does it take to achieve this aim?

The main question is approached through a number of supplementary questions:

- How does management work in order to increase workers' willingness to contribute beyond doing the explicit work tasks?
- In what ways are the conditions in which workers undertake high-performance work improved?
- In what way does lean thinking make a difference with respect to commitment?
- How successful are the companies and their management in implementing their ambition to achieve commitment?
- Which success factors and which obstacles to achieve worker commitment does the management encounter?

Research layout and methodology: A longitudinal study in three companies

This thesis is based on an intervention project, which had as its objective the development of guidelines for change agents, project teams, management representatives and consultants. The guidelines concern the utilization of lean concepts for good working conditions, including enhanced work content, learning, creativity, participation and variation, besides the main objective of increasing efficiency.

From April 2006 to September 2009, the project has comprised the study of two teams in each of three plants: ArvinMeritor in Lindesberg, Parker Hannifin in Trollhättan and Westbaltic Components in Töcksfors. These plants are not representative of any larger category, but were selected both for some success in lean implementation and for explicit statements on ambitions to utilize worker commitment.

In the project, intervention has been an explicit method for studying management's objectives and their understanding of how to increase

commitment.³⁵⁵ Important ways of doing this have been through dialogues with key officers, workshops with management and the feedback of findings.

Data was collected via recurrent semi-structured interviews with operators, supervisors, union representatives and representatives from management. Additional data comes from workshop recordings, from the companies' information systems, and from the assessment of psychosocial aspects according to Karasek's demand-control-support model.³⁵⁶ The assessment of lean status has been done in accordance with Liker's 14 management principles³⁵⁷, and from observations on site.

Management motives: Is worker commitment profitable?

A brief literature review on the organizational effects of commitment and participation reveals that most studies suggest a positive influence on productivity, quality and success in change activities. But the linkages are far from unequivocal. The literature covers very different contexts and a large disparity in the approach to the variables to be researched. For example, the definition of 'commitment' or 'participation' varies widely, particularly in the breadth of the concepts involved. In addition, researchers have major difficulties in the assessment of cause and effect, and in finding relevant comparisons, e.g. before/after or with/without participation.

However, there is sufficient evidence of a positive linkage to state that it is **possible** to create situations where high commitment is profitable, and according to most scholars, very profitable. But this is not to say that it is **always** profitable. Probably, there is an important influence from the design of participation and from a large number of contextual factors, the nature of which are not particularly evident from the research. It is also evident that worker commitment in itself is not enough for organizational advantage; the organization needs to have the means to utilize such commitment.

The three case companies are strongly influenced by lean principles, but also by mainstream ideas on industrial organization and by Scandinavian traditions. Starting from the rhetoric associated with lean, but also considering scientific management, socio-technical work systems and change management, ten themes are formulated, describing important factors which contribute to worker commitment. These themes are used for categorization and for the analysis of the data. Especially, statements about objectives are compared with observed praxis and effects.

³⁵⁵ Svensson 2002, Johannisson et al. 2008.

³⁵⁶ Karasek and Theorell 1990.

³⁵⁷ Liker 2004.

Theme 1: Vision and strategy

Virtually all management literature states the importance of a clear and common vision of the future.³⁵⁸ Two arguments may be perceived: Vision as an enabler of coordinated work, and vision as a driver for extra efforts to accomplish its ambitions. There are also critics of this proposition, and no strong evidence for or against these effects.³⁵⁹

Findings in the case companies do not support the significance of well-turned vision statements. However, interview responses support the importance of workplace discussions of a more informal nature about what to strive for. There is strong support for the proposition that it is action that counts rather words, indicating a general suspicion of management's vision statements. Only when many people act in accordance with the vision and strategy does it gain credibility, thus imposing a virtual dilemma in any ambition to introduce a new strategy from the top: how is it possible to get action to follow intention, if action is needed to prove the intention?

Possibly, a complicated world demands a more open and reasoning vision, a vision which cannot be encapsulated in a simple statement. An open and reasoning vision will be interpreted differently by different people, but that may not be harmful to the organization, since it may be more nuanced, and more adaptable to changing conditions and to new possibilities.

Active talk on the future and on future directions, with an open agenda, is likely to engage and commit participants. **How** the future is discussed seems to be more important than **what** is the content of the discussion.

Theme 2: Mutual trust

As with many management doctrines, lean preaches "respect for people".³⁶⁰ The meaning of 'respect' is far from clear, but these declarations suggest high ambitions, including humanistic values³⁶¹ throughout the organization and especially from managers and key personnel.³⁶²

The case companies which were selected had an explicit ambition of worker participation. This makes a humanistic approach throughout the company and management trust in their employees more likely, if the

³⁵⁸ Detailed discussion on vision is given by e.g. Senge 2006, Collins 2001, Kotter 1996, Beer et al. 1990, Palmer et al. 2006 and Liker 2004. The thinking on sense making, Weick 2001, and sense of coherence, Antonovsky 2005, are also closely connected to the importance of visions.

³⁵⁹ See Palmer et al. 2006 p 229-264 for a review and discussion on this.

³⁶⁰ E.g. Fujimoto 1999 or Toyota 2001 (Toyota's own statements).

³⁶¹ "Humanistic values" impose a belief that people are capable and ambitious and willing to contribute, in the line of "Theory Y" according to McGregor 1960.

³⁶² Morgan 1999, Karling et al. 2003.

company statements are sincere. But individuals in the organization differ. At times, incidents of a lack of respect have been noted, and sometimes workers have been patronized or treated arrogantly, indicating that some managers' values may be less humanistic. Though such incidents seem to be more the exception than the rule, and may be an effect of misunderstandings or specific circumstances, they illustrate the difficulty of establishing a desired common value-system.

Openness is an indicator of trust and respect. It displays confidence that workers can take responsibility to handle important information and that they are capable of achieving this on their own.³⁶³ Another indicator is status relations: are there large mental distances between blue and white collar workers, between experts and regular workers etc.? Is status given according to performance or to position?

Management in the case companies generally seem to adhere to humanistic values, but also admit shortcomings in the thorough implementation of these values in practice. Observations and interviews indicate a trusting atmosphere, with fairly large degree of openness and small status gaps, compared with industry practice in general. Workers portray definite, but not dramatic distinctions between their current workplaces and other comparable settings that they are acquainted with from earlier positions, or from friends and relatives, and this seems to influence their commitment.

Closely related to values, openness and status is the notion of corporate culture. This is about rules and norms, is often not explicit, and is learned by responses to action and statements.³⁶⁴ The culture thus affects the behaviour of the workforce, and also their interpretation of what happens in the organization.

Theme 3: Top management's active participation

Writers arguing for corporate change in any direction declare, almost in unison, the crucial importance of management taking the lead and actively contributing.³⁶⁵ But there is also literature that questions the importance of leaders for an organization's ability to accomplish its goals.³⁶⁶

³⁶³ Pfeffer 1998 states one out of seven important factors for co-worker participation as substantial openness on financial and performance information.

³⁶⁴ Roth 2006.

³⁶⁵ See e.g. Thomsen et al. 1996 p 57, Berggren 2001 p 21, Nord et al. 1997 p 22 & 28, Pande et al. 2000 p 43, Johansson 1993 p 191-195, Johnson 1997 p 116 & 164, Berglund and Westling 2009 p 19-29, Hersey 2001, Stjernberg 1993, Collins 2001 p 31-56, Dunphy 1988, Beer et al. 1990 or Kotter 1995. An overview is given in Palmer et al. 2006.

³⁶⁶ Grint 1997 cited by Jönsson and Strannegård 2009. Burke 2002 s 239-272 reviews argument for and against the importance of top management, and concludes that most findings support large importance but that evidence is sparse.

Management participation may be manifested in visibility and presence at the shop floor. In lean production, the concept of *genchi genbutsu*, i.e. “see for yourself”, is often used.³⁶⁷

In one of the case companies, management presence is scheduled. Observations and indications at all three companies indicate that workers perceive a reasonable, but varying, degree of attention from management, and this has contributed to commitment. It seems that most people place importance on being seen and appreciated, and in having access to direct communication with the management. This access has a symbolic meaning but also provides management attention to the workers’ concerns, and promotes confidence in management understanding of important workplace issues.

The findings do not support a complete “walk the talk”, but management attitude and behaviour in this respect are regarded by most respondents to be in line with expectations. The relatively small status differences indicated in theme 2 seems to be a factor supporting this.

Driving action top-down, as opposed to many initiatives bottom-up, is not considered a serious problem by managements, who see both as necessary. Neither do the workers in general raise this aspect as problematic. On the contrary, workers appear to expect a joint action line and rather distinct targets, but appreciate the possibility of acting in accordance with this action line and within these targets.

Theme 4: Long-term thinking

Stability may contradict change, but may also be regarded as necessary to change. Changes need time to stabilize and to integrate in the corporate culture, especially so if this includes social changes, such as changes in attitudes, relations, behaviour, etc.³⁶⁸ In lean, the importance of long-term thinking is mentioned in all the rhetoric.

Management in the case companies all support the necessity of a stable focus. However, major difficulties in consistent implementation are admitted, since incidents occur frequently that change conditions. Rapid market shifts, such as the rapid downturn in the economy in 2008, require prompt action. New owners, technology shifts and new competition are other examples. Only to a limited extent can such occurrences be foreseen and taken care of in a way that corresponds to the long-term intention.

Data suggest that worker commitment and participation develop slowly. No mention was made of sudden leaps in commitment or of single events that alone brought about commitment. On the contrary however, events are mentioned that led to rapidly decreased commitment. Since the

³⁶⁷ Described in all noted literature on Lean, see e.g. Toyota 2001, Liker 2004 p 223-236 or Hino 2006.

³⁶⁸ See e.g. Stace and Dunphy 2001 p 159-164, Kotter 1995 or Collins 2001.

pace of change is high in the companies, it seems to be the perception of stable principles and action lines that matters, rather than a stable situation. The workers' understanding of the introduced change may be crucial. If so, it would be important to set aside time for such preparations, and to maintain lines of reasoning that are not easily changed.

Researchers have sometimes concluded that job security is crucial for trust and participation³⁶⁹, and this is also a central element in Japanese corporate culture³⁷⁰. The data here supports the view that commitment is damaged by layoffs, but there appears to be a reasonable acceptance of redundancy due to external factors if the company's actions are perceived as moderate and responsible.

Theme 5: Individual adaptation

An organization by definition coordinates the action of individuals. A strong organization thus may incorporate a large variety of people. When discussing the management of diversity, different perspectives are believed to be of particular value, provided that the company appreciate it.³⁷¹ Conflicting with this view, management literature often stresses the importance of hiring people who fit the organization.³⁷²

The team spirit and family atmosphere in the case companies is seen as a crucial factor for commitment, both from management and from workers. The companies appear to support homogeneity rather than diversity. "*We want team players*" is a common notion in the interviews, but this is not the complete picture. Many respondents claim a considerable acceptance of diversity. There are many workers of a foreign origin, a comparatively large number of women on the shop floor, and a variety of age groups in these companies, even though many from minority groups were among the most recent recruits, and thus the first to lose their jobs in the down-turn of the economy.

Maybe both conformity and diversity are sought. If so, conformity could be about such intangible factors as values, personality, attitudes and ambition. Diversity may be accepted, at least to an extent, for more concrete factors such as knowledge, background etc., and the factors covered by legislation: gender, age, ethnicity, sexual preference and disability (though there are no data on the last two in this project).

³⁶⁹ E.g. Pfeffer and Veiga 1999, Appelbaum et al. 2000 or Senge 2006.

³⁷⁰ Besser 1993, Liker 2004 p 76-77, Hino 2006.

³⁷¹ Mlekov and Widell 2003 p 31-33, with reference to Cox 1993, Cox and Beale 1997 and Nemeth 1997.

³⁷² Buckingham and Coffman 1999, Collins 2001 p 57-82, Pfeffer 1998 p 64-65, Appelbaum et al. 2000.

Theme 6: Responsibility and authority in teams

To preserve commitment it needs to be utilized.³⁷³ Responsibility clearly stimulates commitment, at least in conjunction with authority and with supporting resources. Several respondents refer to responsibility as the main reason for them to engage. Both management and operators associate authority with the workplace improvement activities (see the next theme).

Access to knowledge, tools and resources is crucial to sustain commitment.³⁷⁴ Probably, people regard the practical possibility of achievement as more important than the formal authority.

The notion of increased workplace responsibility incorporates the idea that teams and individuals may act independently according to need. It is, though, a significant process to take on such a responsibility, and requires knowledge, time, space and tools. In the case companies, steps have been taken in this direction, but still it is a long way from a situation where teams have the resources themselves to take care of what they regard as reasonable. Parker differs positively in this respect and exhibits a clearly increased consciousness of responsibility in the teams studied. In all the companies, though, the operators express a significant dependency on external help and resources, e.g., for calculations, tool manufacturing, purchasing or transport. But they also appear to need 'moral support', appreciation or permission for the execution of their intentions.

Theme 7: Influence

In the literature, participation is regarded as crucial for commitment.³⁷⁵ Participation in the sense of empowerment was discussed above, in theme 6, whereas here it is discussed in the sense of ability to influence larger issues of the company.

Is such an influence on a higher level an important factor for workplace level commitment? Respondents indicate that they value the sensibleness that they should have a say in each situation. The less controllable, the larger scale and the more the alignment with accepted principles, the less people expect to participate in a decision. In such cases, appropriate information is regarded as sufficient. On the other hand, if someone believes she should or may contribute to the design of a change but is not asked to do so, she will be disappointed and her commitment is eroded. This reasoning connects to

³⁷³ Wood and Wall 2007, Mathieu and Zajac 1990, Appelbaum et al. 2000, Pfeffer 1998 p 64-65, Parker et al. 2006, Walton 1985, Pasmore and Woodman 2005.

³⁷⁴ Rhoades and Eisenberger 2002 reviews 70 studies on organizational support and its antecedents and consequences.

³⁷⁵ Appelbaum et al. 2000, Lowin 1968.

the discussion of a ‘social’ or ‘psychological contract’, defined as “an individual's beliefs regarding reciprocal obligations”.³⁷⁶

If this reasoning holds true, it is important to respect principles of consultation if such are established, to make use of workplace knowledge and resources that may be considered of value for the quality of decisions, and to appreciate society's value-system. This last indicates that there may be a cultural element in Sweden, based on the Scandinavian tradition comprising a democratic governing style, extensive social activity, and stable unions. This may support larger expectations of democratic elements also in the work life, even though companies are no democracies themselves. To some degree, it may explain why Scandinavian working life is different and exhibits more workplace decision power and greater participation in change processes.³⁷⁷

Theme 8: Challenge

The notion that challenge stimulates performance is well supported by research into motivation in competitive sports. Challenge, when managed, creates internal motivation in connection with feedback.³⁷⁸

In the case of companies, a large effort is made to measure performance and to assess against targets. However, the challenge effect of this for most operators appears to be limited. Very little effort to analyze key performance indicators was observed within the teams studied. These indicators are not vibrant or under the ‘ownership’ of the team, according to operator interviews.

Direct feedback to the individual is regarded as fairly common. In general though, employees ask for more response, in particular through positive feedback and appraisal. When it comes to critical or negative feedback, the view differs. Some find it destructive rather than constructive, i.e. repeated criticism on the same topic, without guidance on how to change. Other respondents appreciate given criticism as supportive and valuable. The data do not reveal any pattern, and there seems to be large individual variation on the provider side as well as the receiving end of feedback. This suggests that there is not much of a system or common methodology in the provision of feedback, a notion that is largely supported by the interviews. Instead, supervisors provide feedback in a way they have adopted randomly, from their underlying personality, from basic education, or from general management courses etc.

³⁷⁶ Rousseau 1990. Also, see Freese and Schalk 1996 and Schalk et al. 1998, who conclude that the psychological contract has a decisive impact on success rate for changes.

³⁷⁷ Gallie 2003, Gill and Krieger 2000, Hult 2005, OECD 1999.

³⁷⁸ Ryan and Deci 2000, Csikszentmihályi 2006.

Challenge of an open type, such as questions raised on actual problems needing solutions, seems unusual. The practice of leading through questions, often associated with lean intentions, appears not to be established. On the contrary, the traditional manager role is sustained, with a perceived obligation to give all the answers.

Theme 9: Learning

Learning is often seen as a foundation for continuous improvement when Lean is discussed.³⁷⁹

The deliberate strategy for individual and organizational learning is fairly weak in all the three companies. The plant managers all emphasize systematic learning, but they also admit to shortcomings. Parker has the strongest learning strategy, including a substantial program for individual training, an extensive visualization and opportunities for team-based reflection. Parker's plant manager stresses the importance of this, and declares that further steps are required for more training opportunities and better incentives to take part in these.

In general, operators describe meagre opportunities for learning and they voice some frustration regarding this. Many of them declare that they don't develop further, but there is substantial variation between the companies, between teams within the companies and within the operators in a team. At Parker, a common answer is that you don't learn much, but that this is due to your own failure to make use of the opportunities. At the two other companies, answers range from "you don't learn anything anymore" to "there are great opportunities to learn if you want".

The mental model of all respondents, both management and workers, is that learning is associated to courses, organized training and new work tasks, and not to analysis, reflection, feedback and on-the-job training. An extensive view on organizational learning is rare and the objective of learning is regarded as enabling the individual to add value to the organization through improved personal skills. New ways of working, better tools and other system improvements are not regarded as learning. This may be an explanation why the work on continuous improvement and problem solving through the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act) does not go as intended: more often than not, the root causes of problems are weakly investigated (P) before jumping to solutions, and the outcomes of measures (C) are rarely investigated in depth.

Visualisation is regarded important in all three companies. However, control is emphasized rather than learning. The operators tend to describe information boards as instruments for management and support staff, rather than as the team's way to learn. Other visual elements too are seen as

³⁷⁹ Ballé et al. 2006, Fujimoto 1999, Spear and Bowen 1999, Liker et al. 2008.

control methods; for example, floor markings for containers are seen as a way to maintain good order. The main argument in the lean literature for these visual elements is, however, expected to provide a signal: for example, if something is missing, there is a problem and you need to find the root cause and a counter-measure and thus gradually learn a better way of working.³⁸⁰

All in all, the data suggest that there is a potential not yet realized to further increase commitment through learning. Existing learning opportunities are described in a positive tone, but not very strongly, and they are not spontaneously appreciated as a commitment factor by most people. The evidence does not support far-reaching conclusions regarding the effects of improved learning systems, although a vast literature argues for such effects.³⁸¹

Theme 10: Sharing the benefits

Although the themes discussed so far may contribute to the willingness of workers to engage in the company's success and development, a more materialistic and calculative view is also plausible. "What's in it for me?" is a classic question indicating this.

Few empirical studies have provided evidence of substantial effects from profit-sharing and bonuses. According to Ambrose and Kulik, the majority of empirical studies have no theoretical foundation. Some studies imply sustained effects from smaller ad-hoc rewards, enhanced performance from feedback in itself, stimulation of the completion of less attractive work tasks through the prospect of attractive ones later, and better performance from team incentives than from individual ones.³⁸² The effect from reward was distinctly better when given irregularly and unexpectedly.³⁸³ The design of effective profit-sharing systems is difficult.³⁸⁴

All three companies apply bonuses and profit sharing to workers. Also rewards for specific contributions, especially improvement contributions, are given. Respondents confirm that this stimulates, but they answer in rather conservative terms. Rewards seem to be regarded as appraisal from the company, rather than as a direct incentive for performance. There is not sufficient evidence to make conclusions about actual effects on commitment, willingness to contribute or performance.

The most direct way to share the benefits for workers who somehow contribute to company success and development is through simultaneous

³⁸⁰ Greif 1991.

³⁸¹ Senge 2006, Ballé et al. 2006, Börnfelt 2006, Liker 2004, Appelbaum et al. 2000, Argyris 1999, Pfeffer 1998, Lincoln and Kalleberg 1996.

³⁸² Ambrose and Kulik 1999.

³⁸³ Jewell 1998 p 204.

³⁸⁴ E.g. Lawler 1981.

improvement in the work situation. Interviews and discussions with management reveal a belief that double-sided improvement is indeed the rule. There is, however, in neither company a systematic means of ensuring this; rather this may be seen as intentions or expectations. The workers' view is that workplace improvement activities are nearly always beneficial for their working conditions. The perception of changes introduced from other instances is more varied, but a positive view prevails in these cases as well. Non-materialistic benefits and improved working conditions seem to be a significant driver for commitment.

Synthesis: The themes in synergy

The main conclusions from the ten themes used for analyses of management effort to accomplish worker commitment are given in table 17.

Table 17 Main conclusions from each theme.

Theme	Main conclusion
<p>1 Vision and strategy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management does not regard cogent and well-termed vision statements as main drivers for consent and commitment. • Workers interpret the organizational direction from information from a lot of sources and over a long period of time. • Management's actions are valued more than their words.
<p>2 Mutual trust</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management in the case companies signal trust in workers' capability and ambition. • Workers' perception of these signals depends on managers' behaviour and attitudes. • These companies exhibit low-to-moderate status differences, though a clear distinction between blue and white collar workers is noted.
<p>3 Top management's active participation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management presence on the shop floor is common in these companies, and workers trust that management understands relevant operation topics. • Balancing top-down and bottom-up drive is difficult, but management as well as the operators see both as on a high level, at least in one of the companies. • Managers only partly "walk their talk".
<p>4 Long-term thinking</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Change occurs continuously, but if it is a part of a pattern and overall direction, stability may be perceived. • Stable guiding principles for the overall direction builds a spirit for participation in the change process. • Changes perceived as deviations from a psychological contract between management and workers erode trust.

Theme	Main conclusion
5 Individual adaptation	<ul style="list-style-type: none"> • The companies aim for a very careful hiring process, but do not always succeed. • Ambitious team-players willing to learn are looked for, more so than high qualifications. • There is a dependency on single key players in the beginning of a change process, but this may decrease when procedures and corporate culture are stabilized.
6 Responsibility and authority in teams	<ul style="list-style-type: none"> • Assigned responsibility stimulates, when matched with authority. • Responsibility need not be assigned; it may be seized, which is often affirmatively accepted by managers. • Access to resources and assistance is more important than formal authority.
7 Influence	<ul style="list-style-type: none"> • Teams' improvement work is regarded as the main way to influence the workplace, but requires genuine management attention to be effective. • Expectations of influence depend on a perception of the potential to contribute to the topic in question, and also on any psychological contract believed to exist. • The relations between these companies and their workplace unions are regarded as smooth and easy, and they are seen by management as a clear asset.
8 Challenge	<ul style="list-style-type: none"> • Workers find feedback on their work too meagre, especially with regard to appraisal and to constructive criticism. • The companies have not installed robust systems for feedback, whilst there is a substantial dependence on individual aptitude. • Open challenges are rarely given, neither to individuals nor to teams.
9 Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Learning is regarded as individual rather than organizational. • Traditional teaching is rare, covering at most single days per year. • There is a potential for extensive informal learning, for example from the substantial visual information, but processes for this are not in place.
10 Sharing the benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Profit sharing of some kind is regarded by management as important and stimulating. • Effects from incentives and bonuses require a sense of influence and measurability. • Non-material benefits from change are mainly associated with teams' improvement activities, and for an overall positive effect these need to be significant enough compared to other changes.

Table 17 gives a scattered impression with its large number of conclusions, and each one of them is a simplification of the reasoning under each theme. However, the themes are mutually connected, with respect to both their implementation in the companies and their synergistic effects.

A complicated picture needs a pattern in order to be understood. An overview is attempted here, through the development of five perspectives. These should be regarded as alternate models of understanding, whereas the themes are applied as complementary components adding up to these models.

Perspective 1; Learning in focus: The activities described in all the themes could be seen as instruments for learning in some respect. Progress implies learning in a wider sense: adapting to changing conditions and acquired experiences. This is at the heart of the requirement for worker commitment. In the literature, discussion about lean as a learning opportunity is customary.³⁸⁵

Perspective 2; Shared responsibility as the key: Most of the themes may be seen as tools to empower both people and teams to handle topics on their own. This relates to the Morgan metaphor of the company as an organism needing care and nurturing to flourish, rather than detailed command and control.³⁸⁶ Also, it relates to socio-technical ideas about self-managed teams.³⁸⁷ In the lean thinking adopted in the case companies the focus is on the team, and this implies a distributed responsibility.

Perspective 3; It is all about the corporate culture: Theme 2, Mutual trust, connects clearly to the other themes both by depending on them and by enabling them. Corporate culture is stressed as a main factor for commitment by many respondents. But the notion is vague and sweeping, making it difficult to use for analyses or for change recipes. And if culture is seen as the key, the question that follows immediately is about how culture is managed.

Perspective 4; Management as agent for change: If management's main mission is strategic, to develop the company, then Theme 1, Vision and strategy, would be the vehicle for this and for the supporting tools and principles of the other themes. Progress would then be achieved with a strategic focus, at the expense of what most often takes management capacity – administration and fire fighting.³⁸⁸ A resulting question, considering the impact of external factors, is to what extent management actually has the power to control this process.

³⁸⁵ Liker 2004 s 250, Ballé et al. 2006, Spear 2004, Fujimoto 1999, Rother m fl 2001.

³⁸⁶ Morgan 1999.

³⁸⁷ Hackman and Oldham 1980, Thorsrud and Emery 1969 and many others.

³⁸⁸ Alvesson 2008, Jönsson and Strannegård 2009.

Perspective 5; Processes in a complex interaction: The most obvious impression from the data, though, is complexity. The themes may be seen as manifestations of a large number of processes working in parallel, reinforcing or balancing each other. The processes drive change, are mutually dependent and are all both cause and effect. This view implies a complex motion driven by the themes but also nurturing the themes. This perspective stresses the importance of theme 4, Long-term thinking, and also enforces some respect for circumstance: "Rome was not built in one day."

Concluding remarks: It's about consistence and persistence.

Maybe the central understanding from this work is the absence of simple understanding. This thesis has explored areas previously well-researched: work organization, motivation, leadership, production management etc. In all these areas, there is extensive theoretical and normative work, frequently with rather streamlined messages. Advocates, not to say missionaries, of these concepts often have some difficulties to illustrate them with real-life examples, examples that sustain and withstand a closer look. One reason may be that there is no situation clean-cut and stable enough for these models.

Many change processes occur simultaneously inside and around organizations, processes not synchronized and the joint effects of which are very complex. These processes interact, enforcing or contrasting mutually, or they act independently. Different actors, having limited and varied knowledge and different agendas, may each affect parts of these processes. Even top management cannot control more than a fraction. In this complex situation, the ever ongoing change may only be partially understood and influenced. As a leader of a corporation, an operation, or a department you do indeed have the responsibility and the power, but inherent processes and limitations force you to adjust and evolve rather than to create or rebuild.

A 'new way of thinking', as the lean rhetoric often goes, is in this view not replacing but adding to the existing way of thinking. It adds to knowledge, perspectives and values already there. If the new enriches the old, and further does so repeatedly, something of great value might finally evolve.

Referenser

- Adams J S (1963): "Towards an understanding of inequity." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* **67**(5): 422-436.
- Alderfer C P (1972): *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Alvesson M (2008): *Tomhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Ambrose M L och Kulik C T (1999): "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s." *Journal of Management* **25**(3): 231-292.
- Andersson och Tengblad S (2009): "Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga." I Jönsson S A och Strannegård L (Red.): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Antonovsky A (2005): *Hälsans mysterium*. Svensk översättning av Elfstadius M. Stockholm: Natur och kultur.
- Appelbaum E, Bailey T, Berg P och Kalleberg A (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arbetskyddsstyrelsen (1980): *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön: Arbetskyddsstyrelsens allmänna råd beträffande psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*. Arbetskyddsstyrelsens författningssamling **AFS 1980:14**, Liber.
- Arbetsmiljöverket (2008): *Arbetsmiljön 2007*. Arbetsmiljöstatistik Rapport **2008:4**, Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån.
- Argyris C (1999): *On organizational learning*. Oxford; Malden, Mass.: Blackwell.
- Argyris C och Schön D A (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Armenakis A A och Bedeian A G (1999): "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." *Journal of Management* **25**(3): 293-315.

- Arthur J B (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal* **37**(3): 670-687.
- Ballé M, Beauvallet G, Smalley A och Sobek D K (2006): "The Thinking Production System." *Reflections* **7**(2): 1-12.
- Barklöf K (2000a): *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Barklöf K (2000b): *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Batram A (1997): *Navigating complexity: The essential guide to complexity theory in business and management*. London: Industrial Society.
- Beer M, Eisenstat R A och Spector B (1990): "Why Change Programs Don't Produce Change." *Harvard Business Review* **68**(6): 158-166.
- Benders J och Morita M (2004): "Changes in Toyota Motors' operations management." *International Journal of Production Research* **42**(3): 433-444.
- Berggren C, Adler P S och Cole R E (1994): "Nummi vs. Uddevalla and Rejoinder." *Sloan Management Review*(winter): 37-49.
- Berggren E (2001): *9000 goda råd: Att bygga kvalitetssystem i företag*. Mölndal: IVF Industrieforskning och utveckling.
- Berglund R (2006): *Smart Lean: Möjligheter att utnyttja Lean-konceptet för att skapa en god arbetssituation*. Swerea IVF. IVF-skrift 06813.
- Berglund R och Westling B (2009): *Lean i ledningen: Utmana hela organisationen!* Mölndal: Swerea IVF.
- Besser T L (1993): "The Commitment of Japanese Workers and U.S. Workers: A Reassessment of the Literature." *American Sociological Review* **58**(6): 873-881.
- Braverman H (1985): *Arbete och monopolkapital: Arbetets degradering i det tjugonde århundradet*. Svensk översättning av Kjellström N. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Brunsson och Holmblad (2009): "Konsten att vara chef." I Jönsson S A och Strannegård L (Red.): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- BSI (1996): *Guide to Occupational Health and Safety Management Systems*. **BS 8800:1996**, British Standards Institute.
- Buckingham M och Coffman C (1999): *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. London: Simon & Schuster.
- Burgard S A, Brand J E och House J S (2009): "Perceived job insecurity and worker health in the United States." *Social Science & Medicine* **69**(5): 777-785.
- Burke W W (2002): *Organization change: Theory and practice*. Sage Pubns.
- Börnfelt P-O (2006): *Förändringskompetens på industrigolvet: Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation*. Arbete och Hälsa 2006:1. Göteborg/Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Cappelli P och Neumark D (2001): "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" *Industrial & Labor Relations Review* **54**(4): 737-775.

- Collins J (2001): *Good to Great: Why some companies make the leap - and others don't*. London: Random House Business.
- Cook J D (1981): *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic.
- COSHH (2000): *The Control of Substances Hazardous to Health Regulations*. Merseyside, UK: HSE Books.
- Csikszentmihályi M (2003): *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. London: Hodder & Stoughton.
- Csikszentmihályi M (2006): *Flow: Den optimala upplevelsens psykologi*. Svensk översättning av Grip G. Stockholm: Natur och kultur.
- Danford A (1999): *Japanese management techniques and British workers*. London: Mansell.
- Dankbaar B (1997): "Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design?" *Human Relations* **50**(5): 567-584.
- David C (2006): "No going back to the 1970s? The case for a revival of industrial democracy." *Public Policy Research* **13**(4): 262-271.
- De Geus A P (1988): "Planning as learning." *Harvard Business Review* **66**(2): 70-74.
- Deci E L och Ryan R M (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum P.
- Delaney J T och Huselid M A (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal* **39**(4): 949-969.
- Delery J E och Doty D H (1996): "Modes of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions." *Academy of Management Journal* **39**(4): 802-835.
- Deutsch S (2005): "A Researcher's Guide to Worker Participation, Labor and Economic and Industrial Democracy." *Economic and Industrial Democracy* **26**(4): 645-656.
- Dobbin F och Boychuk T (1999): "National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy is High in the Nordic Countries and Low in the United States, Canada, and Australia." *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* **20**(2): 257-291.
- Docherty P, Forslin J och Shani A B (2002): *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practice*. London: Routledge.
- Docherty P och Huzzard T (2003): "Marknads-, management- och medarbetartrender 1985–2005." I Otter C v (Red.): *Ute och inne i svenskt arbetsliv: Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Drucker P F (1954): *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Dunphy D C (1988): "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model." *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* **9**(3): 317-334.

- Dunsing D och Matejka K (1994): "Overcoming the BOHICA effect." *Business Horizons* **37**(4): 40.
- Durkheim É (1964): *The division of labor in society*. New York,.
- Dweck C S (1986): "Motivational processes affecting learning." *American Psychologist*. Vol. **41**(10): 1040-1048.
- Edling C och Sandberg Å (1997): "Nya ledningsstrategier i Sverige." I Sandberg Å (Red.): *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. 3., [omarb. och utök.] uppl. / uppl. Stockholm: SNS.
- Edwards P och Wright M (2001): "High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships." *International Journal of Human Resource Management* **12**(4): 568-585.
- Ekman Philips M (1990): *Dialog och uppslutning: Arbetsorganisatorisk förnyelse i industriarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden : FA-rådet : Allmänna förl. [distributör].
- Etzioni A (1975): *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: Free P.
- Fenn J (1995): *When to Leap on the Hype Cycle*. Gartner Group (arbetspapper tillgängligt på www.gartner.com).
- Foster J J (2007): "Motivation in the workplace." I Chmiel N (Red.): *Introduction to work and organizational psychology [a European perspective]*. 2 uppl. Malden, Mass.: Blackwell.
- Freese C och Schalk R (1996): "Implications of Differences in Psychological Contracts for Human Resource Management." *European Journal of Work & Organizational Psychology* **5**(4): 501.
- Fujimoto T (1999): *The evolution of a manufacturing system at Toyota*. New York: Oxford University Press.
- Furnham A (2005): *The psychology of behaviour at work the individual in the organization*. New York, NY: Psychology Press.
- Gallie D (2003): "The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different?" *European Sociological Review* **19**(1): 61-79.
- Gard G (2002): "Work Motivation - A Brief Review of Theories Underpinning Health Promotion." *Physical Therapy Reviews* **7**(3): 163-168.
- Gill C och Krieger H (2000): "Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model?" *European Journal of Industrial Relations* **6**(1): 109.
- Gill D L och Williams L (2008): *Psychological dynamics of sport and exercise*. Champaign IL: Human Kinetics Publishers.
- Greif M (1991): *The visual factory: Building participation through shared information*. Cambridge, Mass.: Productivity Press.
- Hackman J R och Lawler E E (1971): "Employee reactions to job characteristics." *Journal of Applied Psychology* **55**(3): 259-286.
- Hackman J R och Oldham G R (1975): "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology* **60**(2): 159-170.

- Hackman J R och Oldham G R (1980): *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hallsten L, Bellaagh K och Gustafsson K (2002): *Utbränning i Sverige: En populationsstudie*. Arbetslivsinstitutet. Arbete och hälsa 2002:6.
- Hardré P L (2003): "Beyond Two Decades of Motivation: A Review of the Research and Practice in Instructional Design and Human Performance Technology." *Human Resource Development Review* 2(1): 54-81.
- Helling J och Laakso P (1991): *Världsmästarna: en ny generation av tillverkningsföretag*. Sellin & partner.
- Hersey P (2001): *Locka fram det bästa: Om kompetensutvecklande ledarskap*. Svensk översättning av Gyllenpalm B. Malmö: Liber ekonomi.
- Herzberg F, Mausner B och Snyderman B B (1959): *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hino S (2006): *Inside the Mind of Toyota: Management Principles for Enduring Growth*. Svensk översättning av Dillon A. New York: Productivity Press.
- Hodson R (2002): "Management Citizenship Behavior and Its Consequences." *Work & Occupations* 29(1): 64.
- Hoopes J (2003): *False prophets : the gurus who created modern management and why their ideas are bad for business today*. Cambridge, Mass.: Perseus Publ.
- Hult C (2005): "Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries." *Organization Studies (01708406)* 26(2): 249-270.
- Huselid M A (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38(3): 635-672.
- Hällsten F och Tengblad S (2006): *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Iaffaldano M T och Muchinsky P M (1985): "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis." *Psychological Bulletin* 97(2): 251-273.
- Ichniowski C och Shaw K (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review* 87(3): 291-313.
- Iritani T, Koide I och Sugimoto Y (1997): "Strategy for Health and Safety Management at an Automobile Company." *Industrial health* 35(2): 249-258.
- Isaksson C (2006): "Ständig sekreterare tror på civil ohörsamhet." *Universitetsläraren*, 10/11.
- ISO (1999): *Acoustics-Determination of occupational noise exposure and estimation of noise-induced hearing impairment*. 1999:1990, International Standards Organization.
- Jackall R (1988): *Moral mazes: the world of corporate managers*. New York ; Oxford: Oxford University Press.
- Janssen C (2005): *Förändringens fyra rum: En praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Mareld : Ander & Lindström.

- Jewell L N (1998): *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Johannisson B, Gunnarsson E och Stjernberg T (2008): *Gemensamt kunskapande: Den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University Press.
- Johansson A W (2008): "Kritisk reflektion och handling i interaktiv forskning." I Johannisson B, Gunnarsson E och Stjernberg T (Red.): *Gemensamt kunskapande: Den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University Press.
- Johansson H J (1993): *Business process reengineering: Breakpoint strategies for market dominance*. Chichester: Wiley.
- Johnson P L (1997): *ISO 14000: the business manager's complete guide to environmental management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Judge T A, Thoresen C J, Bono J E och Patton G K (2001): "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review." *Psychological Bulletin* **127**(3): 376-407.
- Jönsson S A och Strannegård L, Red. (2009): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Kadefors R (1997): "Evaluation of working situations using the cube model approach." *International Ergonomics Association*, Tampere, Finland.
- Kalleberg A L och Moody J W (1994): "Human resource management and organizational performance." *American Behavioral Scientist* **37**(7): 948.
- Kamata S och Dore R P (1983): *Japan in the passing lane: An insider's account of life in a Japanese auto factory*. New York: Pantheon Books.
- Karasek R (2008): "Low social control and physiological deregulation—the stress-disequilibrium theory, towards a new demand-control model." *SJWEH Suppl*(6): 117-135.
- Karasek R, Siegrist J och Theorell T (1998): *Joint statement on the relationship between the two theoretical models measuring stress at work: The demand-control model (DC) and the effort-reward imbalance model (ERI)*. Copenhagen
- Karasek R och Theorell T (1990): *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Karling M och Brohammer G (2002): *WEST—en metod som bedömer hela arbetsmiljön; Metodbeskrivning och Faktaunderlag*. IVF, Mölndal. IVF-skrift 02801, 02802, 02803.
- Karling M, Bäck J, Jarebrant C och Lindström V (2003): *Rik och frisk eller fattig och sjuk? Möjliga vägar till konkurrenskraft och låg ohälsa för svensk industri*. Swerea IVF. IVF-rapport 03004.
- Kelley R E (1992): *The power of followership: how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Doubleday/Currency.
- Kets de Vries M F R och Miller D (1984): *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knuf J (2000): "Benchmarking the lean enterprise: Organizational learning at work." *Journal of Management in Engineering* **16**(4): 58.
- Kotter J P (1995): "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* **73**(2): 59-67.

- Kotter J P (1996): *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Landsbergis P A, Cahill J och Schnall P (1999): "The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health." *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. **4**(2): 108-130.
- Lawler E E (1981): *Pay and organization development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Lawler E E (1986): *High-involvement management: participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Lawler E E och Hall D T (1970): "Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation." *Journal of Applied Psychology* **54**(4): 305-312.
- Lee R T och Ashforth B E (1996): "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout." *Journal of Applied Psychology* **81**(2): 123-133.
- Lennerlöf L (2000): *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- LePine J A, Erez A och Johnson D E (2002): "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* **87**(1): 52-65.
- Levinson K (2005): "Lokal partssamverkan i förändring." *Arbetsmarknad & Arbetsliv* **1**(11): 23-31.
- Liker J K (2004): *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker J K, Hoseus M och Center for Quality People and Organizations (2008): *Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln J R och Kalleberg A L (1996): "Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. Plants." *Industrial & Labor Relations Review* **50**(1): 39-59.
- Locke E A (1976): "The Nature and Causes of Job Satisfaction." I Dunnette M D (Red.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke E A och Latham G P (1990): *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lodahl T M och Kejnar M (1965): "The definition and measurement of job involvement." *Journal of Applied Psychology* **49**(1): 24-33.
- Lowin A (1968): "Participative decision making: A model, literature critique, and prescriptions for research." *Organizational Behavior and Human Performance* **3**(1): 68-106.
- Macduffie J P (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry." *Industrial & Labor Relations Review* **48**(2): 197-221.
- Maslow A H och Frager R (1987): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

- Mathieu J E och Zajac D M (1990): "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin* **108**(2): 171.
- May M E (2007): *The elegant solution: Toyota's formula for mastering innovation*. New York: Free Press.
- Mayo E (1949): *The social problems of an industrial civilization: with an appendix on The political problem*. London: Routledge & K. Paul.
- McClelland D C (1985): *Human motivation*. Glenview, Ill.: Scott Foresman.
- McClelland D C, Winter D G och Winter S K (1971): *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- McGregor D (1960): *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mehri D och Perrucci R (2005): *Notes from Toyota-land: An American Engineer in Japan*. New York: Cornell University Press.
- Metallindustriarbetareförbundet (1985): *Det goda arbetet: Metalls idé- och policyprogram*. Stockholm: Svenska metallindustriarbetareförbundet.
- Mlekov K och Widell G (2003): *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Monden Y (1998): *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-time*. Engineering & Management Press.
- Morgan G (1999): *Organisationsmetaforer*. Svensk översättning av Nilsson B. Lund: Studentlitteratur.
- Morrison E W och Phelps C C (1999): "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change." *Academy of Management Journal* **42**(4): 403-419.
- Mowday R, Steers R och Porter L (1979): "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behaviour* **14**: 224-247.
- Mowday R T, Porter L W och Steers R M (1982): *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Napier R, Sidle C och Sanaghan P (1998): *High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process*. McGraw-Hill.
- Nationalencyklopedin. (2010): Nedladdad 2010-02-03 från <http://www.ne.se>
- Nelson D (1992): "Scientific Management in Retrospect." I Nelson D (Red.): *A mental revolution: Scientific management since Taylor*. Cincinnati: Ohio State Univ Press.
- Nord C, Pettersson B, Johansson B, Krizan N och Persson H (1997): *TPM: Total Productive Maintenance med erfarenhet från Volvo*. Mölndal: Institutet för verkstadsteknisk forskning (IVF).
- OECD (1999): "New enterprise work practices and their labour market implications." *IOECD Employment Outlook*: OECD.
- Organ D W (1997): "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time." *Human Performance* **10**(2): 85.

- Palm K (2008): *Det riskabla engagemanget: Om regenerativ utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap i radikal utveckling*. Stockholm: Industriell ekonomi och organisation, Industrial Economics and Management.
- Palmer I, Dunford R och Akin G (2006): *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pande P S, Neuman R P och Cavanagh R R (2000): *The six sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Parker S K (2003): "Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics." *Journal of Applied Psychology* **88**(4): 620-634.
- Parker S K, Williams H M och Turner N (2006): "Modeling the antecedents of proactive behavior at work." *Journal of Applied Psychology* **91**(3): 636-652.
- Pasmore W A (1994): *Creating strategic change: designing the flexible, high-performing organization*. New York ; Chichester: Wiley.
- Pasmore W A och Woodman R W (2005): *Research in organizational change and development*. Amsterdam ; London: JAI.
- Pettersen J (2008): *Lean Production - Universallösning eller modefluga? En kritisk granskning av Lean-konceptets innehåll och retorik*. Linköpings universitet. Helix Working Papers 08/6.
- Pfeffer J (1998): *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Pfeffer J och Veiga J F (1999): "Putting people first for organizational success[a]." *Academy of Management Executive* **13**(2): 37.
- Philips Å (1988): *Eldsjälar: En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI).
- Pil F K och Fujimoto T (2007): "Lean and reflective production: the dynamic nature of production models." *International Journal of Production Research* **45**(16): 3741-3761.
- Porter L W, Steers R M, Mowday R T och Boulian P V (1974): "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* **59**(5): 603-609.
- Pritchard R D, Dunnette M D och Gorgenson D O (1972): "Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction." *Journal of Applied Psychology* **56**(1): 75.
- Pritchard R D och Payne S C (2003): "Performance management practices and motivation." I Holman D, Wall T D, Clegg C W, Sparrow P och Howard A (Red.): *The new workplace : a guide to the human impact of modern working practices*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Quinn J B (1980): *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Ill.: Irwin.

- Rhoades L och Eisenberger R (2002): "Perceived organizational support: A review of the literature." *Journal of Applied Psychology*. Vol. **87**(4): 698-714.
- Richard O C och Johnson N B (2001): "Strategic human resource management effectiveness and firm performance." *International Journal of Human Resource Management* **12**(2): 299-310.
- Ross C E och Willigen M V (1997): "Education and the Subjective Quality of Life." *Journal of Health and Social Behavior* **38**(3): 275-297.
- Roth G (2006): "Distributing Leadership Practices for Lean Transformation." *Reflections: The SoL Journal* **7**(2): 15-29.
- Rother M, Shook J, Helling J och Lean Enterprise Institute Sweden (2001): *Lära sig se: Att kartlägga och förbättra värdeflöden för att skapa mervärden och eliminera slöseri : en handbok för praktisk tillämpning av metoder och verktyg för Lean produktion*. Göteborg: Lean Enterprise Institute Sweden.
- Rousseau D M (1990): "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts." *Journal of Organizational Behavior* **11**(5): 389-400.
- Rowley I (2009): "Toyota's Loss Is Worse Than Expected." *Business Week*, 8 maj.
- Russ T L (2008): "Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches." *Journal of Change Management* **8**(3/4): 199-211.
- Ryan R M och Deci E L (2000): "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* **25**(1): 54-67.
- Salzer-Mörling (2009): "Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande." I Jönsson S A och Strannegård L (Red.): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- SCB (2010): *Nationalräkenskaper 1980-2009:4 (publ. 2010-03-01)* Statistiska Centralbyrån
- Schalk R, Campbell J W och Freese C (1998): "Change and employee behaviour." *Leadership & Organization Development Journal* **19**(3): 157 - 163.
- Schou P (1991): *Arbetsmotivation: En studie av ingenjörer*. Göteborg ; Stockholm ; Linköping: Institute for Management of Innovation and Technology (IMIT).
- Schouteten R och Benders J (2004): "Lean Production Assessed by Karasek's Job Demand-Job Control Model." *Economic and Industrial Democracy* **25**(3): 347-373.
- Senge P M (1999): *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. London: Nicholas Brealey.
- Senge P M (2006): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business.
- Shewhart W A och Deming W E (1986): *Statistical method from the viewpoint of quality control*. New York: Dover.
- Shrivastava P (1983): "A Typology of Organizational Learning Systems." *Journal of Management Studies* **20**(1): 7-28.
- Siegrist J (1996): "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions." *Journal of occupational health psychology* **1**(1): 27-41.

- Smith A och Letwin W (1910): *The wealth of nations*. London: Dent.
- Spear S och Bowen H K (1999): "Decoding the DNA of the Toyota production system." *Harvard Business Review* **77**: 96-108.
- Spear S J (2004): "Learning to lead at Toyota." *Harvard Business Review* **82**(5): 78-91.
- Språkrådet. (2009): "Lexin." Nedladdad från <http://lexin.nada.kth.se/sve-sve.html>
- Stace D och Dunphy D (2001): *Beyond the boundaries: Leading and re-creating the successful enterprise*. Sydney: McGraw-Hill.
- Stacey R D (1996): *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 155 Montgomery Street, San Francisco, CA 94104-4109; fax: 415-362-2512.
- Stajkovic A D och Luthans F (1997): "A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95." *Academy of Management Journal* **40**(5): 1122.
- Stewart P, Lewchuk W, Yates C, Saruta M och Danford A (2004): "Patterns of Labour Control and the Erosion of Labour Standards. Towards an International Study of the Quality of Working life in the Automobile Industry (Canada, Japan and the UK)." I Charron E och Stewart P (Red.): *Work and Employment Relations in the Automobile Industry*. New York: Palgrave Macmillan.
- Stjernberg T (1993): *Organisationsideal: Livskraft och spridning. Dialog, humanitet, inflytande, konkurrens, livskvalitet, produktivitet, samarbete. Ett 20-årigt perspektiv*. Stockholm: Norstedts juridik, distributör Fritze.
- Svenningsson U, Alvesson M och Kärreman D (2009): "Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal och vardagsmagi." I Jönsson S A och Strannegård L (Red.): *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Svensson L (2002): *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Taylor F W (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brother.
- Thackray J (2001): "Feedback for Real." *Gallup Management Journal* **1**: 1-5.
- Theorell T och Karasek R A (1996): "Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research." *Journal of Occupational Health Psychology* **1**(1): 9-26.
- Thomsen C, Lund K, Knudsen K och Larsson L G (1996): *Total quality management: Resultat och visioner*. Lund: Utbildningshuset/Studentlitteratur.
- Thorsrud E och Emery F E (1969): *Medinflytande och engagemang i arbetet: Norska försök med självstyrande grupper*. Svensk översättning av Törnqvist J. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.
- Toyota. (2001): "The Toyota Way." Nedladdad 2009 från http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/in_the_world/pdf2008/04toyotaway.pdf
- Trist E (1981): *The evolution of socio-technical systems, a conceptual framework and an action research program*. Ontario Ontario Ministry of Labour.

- Tsutsumi A och Kawakami N (2004): "A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory." *Social Science & Medicine* **59**(11): 2335-2359.
- Utman C H (1997): "Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis." *Personality & Social Psychology Review* **1**(2): 170.
- Walton R E (1985): "From control to commitment in the workplace." *Harvard Business Review* **63**(2): 77-84.
- Van Der Doef M och Maes S (1999): "The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research." *Work & Stress* **13**(2): 87-114.
- Warr P, Cook J och Wall T (1979): "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being." *Journal of Occupational Psychology* **52**(2): 129-148.
- Waters T R, Putz-Anderson V och Garg A (1994): *Applications manual for the Revised NIOSH Lifting Equation*. **94-110**, DHHS (NIOSH), Washington
- Weber M (1978): *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Svensk översättning av Lundquist A. Lund: Argos.
- Weick K E (2001): *Making sense of the organization*. Blackwell Publishers.
- Weiss D J (1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Welch J och Byrne J A (2001): *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Books.
- WHO (1946): "Konstitueringen av World Health Organization" *International Health Conference*, New York 19-22 juni 1946, Official Records of the World Health Organization, nr 2, s 100.
- Wikman A (1999): *Mätmetoder för lokala kartläggningar: Metoddatabas med frågor om psykosocial miljö och arbetsorganisation*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet **1999:1**
- Womack J P, Jones D T och Roos D (1991): *The machine that changed the world: The story of lean production*. New York: HarperPerennial.
- Wood S J och Wall T D (2007): "Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies." *International Journal of Human Resource Management* **18**(7): 1335-1372.
- Woodward J (1958): *Management and technology*. London: Her Majesty's Stationary Office.
- Youndt M A, Snell S A, Dean J J W och Lepak D P (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." *Academy of Management Journal* **39**(4): 836-866.
- Yukl G A (2009): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J. ; Harlow: Pearson Education.

Skrifter från Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet

- 1 Jan Holmer (2003): *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling*
- 2 Göran Fredriksson, Inger Humlesjö, Birgitta Jordansson och Kerstin Norlander (2003): *Könsmaktens förvandlingar: En vänbok till Anita Göransson*
- 3 Gunnar Gillberg (2003): *Nätbaserad handledning: Om problembaserat lärande och handledning på distans*
- 4 Monica Andersson Bäck (2008): *Conceptions, Conflicts and Contradictions at the Introduction of a Swedish Health Care Centre* (Doktorsavhandling)
- 5 Birger Simonson red. (2008): *Perspektiv på arbetsvetenskapens klassiker*
- 6 Jennie Haraldsson (2010): *"Det ska ju vara lite äventyr": Styrning av svensk forskarutbildning utifrån reformen 1998* (Doktorsavhandling)
- 7 Gunnar Gillberg (2010): *Individualiseringens villkor: Unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande* (Doktorsavhandling)
- 8 Richard Berglund (2010): *Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean* (Doktorsavhandling)

Skrifterna kan beställas från

Institutionen för arbetsvetenskap
Box 705
405 30 Göteborg
<http://www.av.gu.se>

Richard Berglund

Engagemang efterfrågas

Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean

I nästan alla organisationer hoppas ledningen på engagerade medarbetare. Man vill ha människor som agerar på eget initiativ i linje med organisationens bästa, som vill hugga i lite extra när det gäller, som samspelar med övriga i organisationen och som bidrar till att utveckla företaget. Är inte deklARATIONEN "Personalen är vår viktigaste resurs" mer regel än undantag? När nu Lean införs på bred front inom industrin betonas vikten av medarbetarnas medverkan ytterligare.

Men hur gör man som företagsledning för att skapa engagemang? Varför skulle medarbetarna välja att engagera sig?

Avhandlingen bygger på ett fyraårigt forskningsprojekt finansierat av AFA Försäkring. Projektet har följt utvecklingen inom tre tillverkande företag som arbetar med Lean och där ledningen haft en uttrycklig ambition om engagerade medarbetare. Hur ville man gå till väga? Vad händer i praktiken? Vilka effekter kunde man se? Detta beskrivs inom tio områden som visade sig ha stor betydelse:

- Vision och strategi
- Tilltro till människor
- Ledningens aktiva medverkan
- Långsiktigt tänkande
- Individuell anpassning
- Ansvar och befogenheter i arbetslagen
- Möjlighet att påverka
- Utmaning
- Lärande
- Del av vinsten



Richard Berglund är verksam som forskare, projektledare och konsult vid Swerea IVF som är tillverkningsindustrins branschinstitut. Under projekttiden har han också varit knuten till Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.