

Per Sederblad

# Scanias produktionssystem och omställningsstrategi

**Scania har i samarbete med Toyota utvecklat ett produktionssystem som ofta jämförs med lean production. I denna artikel beskrivs Scanias produktionssystem och de grundläggande värderingar som det är uppbyggt på. Scanias ledning och fackliga organisationer slöt under 2009 avtal om reducerad arbetstid och lön, som blev normbildande på svensk arbetsmarknad, och företaget genomförde en omfattande kompetensutveckling. Denna omställningsstrategi kunde bygga på den relativa tillit som fanns mellan olika aktörer inom produktionssystemet.**

Japansk företagsledning har alltsedan 1980-talet i många avseenden varit en förebild i västvärlden. De japanska principerna för flödesproduktion och förändringsarbete, bland annat inom Toyota, överfördes och omtolkades till förhållanden i USA genom konceptet lean production (Womack et al 1990). Detta bidrog starkt till principernas spridning, även till Europa. De sociotekniska system som tidigare hade varit vanliga i bland annat Skandinavien sågs dock fortfarande under början av 1990-talet som ett alternativ till japansk företagsledning och till lean production (Berggren 1993, Thompson & Sederblad 1994). Forskning under 2000-talet visar på en omfattande spridning av lean production inom svensk industri (Börnfelt 2006, s 2).

Toyota blev under inledningen av 1990-talet delägare i företaget BT Industries, som vid enheten BT Products i Mjölby tillverkar truckar. I styrelsen för företaget satt Leif Östling, som 1989 hade blivit utsedd till vd för Scania, och ett kunskapsutbyte påbörjades mellan de två företagen (samtal med chefer vid Scania Oskarshamn, augusti 2008). BT utvecklade i Mjölby, med Toyotas produktionssystem (TPS) som förebild, ett eget koncept för produktionssystemet. Toyota tog år 2000 helt över ägandet av BT och har efterhand stärkt sitt grepp över produktionen. TPS används nu som benämning på

Per Sederblad, fil dr i sociologi,  
Lunds universitet; lektor i arbetsvetenskap,  
IMER/CTA, Malmö högskola  
Per.Sederblad@mah.se

produktionssystemet och företaget heter idag Toyota Material Handling (samtal med forskare vid KTH, september 2010).

Scania bedrev vid slutet av 1990-talet flera försök med förändrad produktionsorganisation inom projekten P90 och P200. Samarbetet med Toyota utvecklades vidare och influenserna från TPS blev allt tydligare. Scania utarbetade dock i början av 2000-talet ett eget system, Scanias produktionssystem (SPS), och man använder i allmänhet inte termen lean production. Scania ses ändå ofta som pionjär i Sverige när det gäller införandet av lean production (Arbetsliv 2008, Verkstäderna 2008).

### **Syfte, metod och uppläggning**

Syftet med artikeln är att beskriva Scanias produktionssystem och de grundläggande värderingar som det bygger på. Artikeln beskriver också hur arbetet med ständiga förbättringar inom produktionssystemet är organiserat i förbättringsgrupper och hur det utförs. Produktionssystemet och arbetet med förbättringar av systemet förutsätter en relativt utbredd tillit mellan individer och nivåer i organisationen. I artikeln diskuteras hur denna tillit kan ha legat till grund för hur företaget och de fackliga organisationerna hanterade den ekonomiska krisen genom att ingå avtal om bland annat begränsad arbetstid och lönereduktion och genom ett omfattande program för kompetensutveckling.

Definitionerna av de centrala begrepp som används i artikeln är konkreta och anknyter till hur begreppen används inom Scania. *Produktionssystem* ska inte enbart ses som ett system för hur produktionen bedrivs och organiseras i snäv mening, till exempel genom produktionsplanering, arbetsmoments längd och arbetsfördelning. Begreppet produktionssystem används i en vidare bemärkelse som också omfattar arbetsorganisation, ledarskap och kontroll inom produktionen och företaget. Utifrån detta synsätt på produktionssystem har forskare bland annat beskrivit Toyotas produktionssystem (Ohno 1988, Monden 1998) och även det japanska produktionssystemet generellt (Smith & Meiksins 1995)<sup>1</sup>. Inom den mycket omfattande forskningen om organisationer som kulturer (Morgan 1997, kap 5) som växte fram under 1980-talet, och där kontroll och styrning av organisationer med hjälp av kulturer innefattas, är framhållandet av gemensamma *värderingar* i organisationen ett väsentligt inslag. Scania bygger sitt produktionssystem på några grundläggande värderingar som omsätts i principer för hur arbetet ska läggas upp och för ledarskap samt arbetsmetoder, och där förbättringsarbete är centralt.

---

<sup>1</sup> I litteraturen om japansk produktions- och företagsledning har ännu vidare begrepp också använts. Elger och Smith använder till exempel begreppet "modell" (1994) och i en senare bok "fabriksregim" (2005). Detta begrepp lanserades av Burawoy redan 1985, och har sedan använts i olika sammanhang. Under det senaste årtiondet har begreppet "governance" överförts från analyser av politiska system till att tillämpas även på företagsledning och man har då använt begreppet "corporate governance", se till exempel Fitzgerald och Abe (2004).

De undersökningsmetoder som har använts är studier av olika slags dokument från företaget såsom organisationsscheman, arbetsinstruktioner och utbildningsmaterial; intervjuer med fyra tjänstemän inom HR-avdelningar och SPS-kontor, fyra produktionsledare och tio gruppsamordnare/produktionsarbetare; observationer av produktionen vid fyra avdelningar under drygt två veckors tid, fördelade på fyra perioder under slutet av 2009 och de första månaderna under 2010. Därutöver har jag deltagit i fyra möten inom produktionen och ett fackligt möte, och forskargruppen har deltagit i möten med de två ledningsgrupperna och tre möten/seminarier med referensgruppen där HR-tjänstemän och fackliga företrädare ingår. Det empiriska materialet, med undantag för en intervju med en tjänsteman i Södertälje, är insamlat vid produktionsenheten i Oskarshamn som tillverkar hytterna till lastbilarna och har cirka 1 600 anställda. Scania har totalt cirka 32 000 anställda i omkring 100 länder, främst i Sverige, Brasilien, Nederländerna och Frankrike. Förutom huvudkontoret finns i Södertälje den klart största produktionsenheten och totalt över 9 000 anställda.

Det finns givetvis en begränsning i att materialet huvudsakligen har samlats vid en produktionsenhet, den som finns i Oskarshamn. Scanias produktionssystem används inom hela koncernen och vårt intryck som vi har fått bland annat genom intervjuer och dokumentation från Södertälje, är att skillnaderna mellan de olika enheterna i Sverige i hur systemet tillämpas är relativt små. Beskrivningen av systemet som ges i artikeln gäller således i stort sett generellt inom företaget. När det gäller val av undersökningsmetoder har flera metoder valts, och intervjuer har utförts med chefer, tjänstemän, arbetsledare och kollektivanställda arbetare för att få synpunkter från olika personalkategorier. De flesta intervjuer har utförts med arbetare i produktionen. De avdelningar som har undersökts har valts ut av företaget efter deras intresse att medverka i undersökningen, vilket kan medföra en risk för en viss bias när det till exempel gäller uppfattningen om produktionssystemet. Detta har jag försökt kompensera genom observationer och informella samtal med anställda på andra avdelningar.

Artikeln är upplagd så att närmast följer en beskrivning av Scanias produktionssystem med fokus på grundläggande värderingar och organisation, chefskap och ledarskap vid Scania Oskarshamn. Det kommer också att framgå att produktionssystemet innefattar vissa aspekter som har sin bakgrund i tidigare produktionskoncept inom svensk fordonsindustri. Detta avsnitt följs av en redogörelse för hur Scania hanterade den ekonomiska krisen, som började mot slutet av 2008 och som accentuerades under 2009, genom att företaget ingick avtal med de fackliga organisationerna om arbetstider och löner samt genom ett omfattande program för kompetensutveckling. Artikeln avslutas med en diskussion om hur Scanias produktionssystem och omställningsstrategi kan förstås i ett helhetsperspektiv där begreppet tillit kan vara en utgångspunkt.

## Scanias produktionssystem

SPS bygger på tre grundläggande värderingar: "Kunden först, respekt för individen och eliminering av slöseri". Kunden först innebär fokus på kvalitet och på att hålla leveranstider. Respekt för individen gäller såväl mellan arbetskamrater som mellan chefer och personal, och innefattar även att den anställde ska ha möjligheter att utvecklas inom företaget. Eliminering av slöseri kan uppnås genom att kvalitetsproblem åtgärdas direkt och man ser till att problemen inte återupprepas samt genom att arbetsprocessen pågår utan störningar och onödiga arbetsmoment. I SPS är växling mellan normalläge med standardiserat arbetssätt respektive perioder med förbättringsarbete centralt. Det framstår som mycket betydelsefullt inom produktionssystemet att hitta det bästa arbetssättet för olika arbetsmoment och snabbt tillämpa det inom organisationen; det blir då ett "normalläge" med ett standardiserat arbetssätt. De olika arbetsuppgifterna och rollerna inom en arbetsgrupp beskrivs som "positioner", med standardiserade arbetssätt. Dessa fastställda arbetssätt tillämpas tills en bättre arbetsmetod kommer fram, då upprepas proceduren igen – därför används benämningen "ständiga förbättringar". Dessa mindre förbättringar kompletteras med ett mer genomgripande förbättringsarbete, benämnt Kaizen, som bedrivs som större projekt omfattande mer än en veckas arbete och som kräver att personal frigörs från sina ordinarie arbetsuppgifter (Scania 2007, intervjuer med produktionsledare och gruppsamordnare vid Scania Oskarshamn 2009-2010).

Förbättringsgrupperna är den grundläggande organisationsenheten, både när det gäller den dagliga verksamheten och förbättringsarbetet. Grupperna har varierande storlek, från tre upp till 20 personer. Det finns en medvetenhet om betydelsen av gruppens storlek för samarbetet och högst ett tiotal personer per grupp anses som en lämplig storlek. Varje grupp har en gruppsamordnare, som är en fast position och en systematisk rotation i denna roll finns alltså inte. Gruppsamordnarna arbetar under större delen av sin arbetstid i produktionen. Nästa högre nivå i organisationen utgörs av produktionsledarna som är första linjens chefer, de har två till fyra förbättringsgrupper under sig och de utser gruppsamordnare. Ett steg ytterligare upp återfinns produktionscheferna för områdena press, kaross, grundmåleri, täcklacksmåleri, montering respektive materialhantering. Överst i organisationsschemat finner vi de två fabrikscheferna; en för basprocesser, som omfattar de fyra förstnämnda områdena, samt en för monteringsfabrikerna som omfattar de två sistnämnda områdena (Scania 2007, Scania Oskarshamn 2010, intervjuer med produktionsledare och HR-tjänstemän vid Scania Oskarshamn 2009-2010).

Chefskap och ledarskap inom Scania bygger på ett ständigt kommunikationsflöde om förhållanden i produktionen nerifrån och upp i organisationen, och beslut om åtgärder kommuniceras uppifrån och ner. "Farfarsprincipen" tillämpas

inom Scania, vilket innebär att chefer från en högre nivå i organisationen lär upp chefer på lägre nivåer. Det hålls inom Scania Oskarshamn varje morgon "daglig styrning-möten" på avdelningsnivån (även inom vissa förbättringsgrupper). Där behandlas det aktuella produktionsläget och eventuella problem och förslag till åtgärder. Dessa möten följs upp på produktionsområdesnivån med daglig styrning-möten där produktionsledarna och produktionscheferna deltar, samt på motsvarande sätt med möten på fabriksnivå med produktionschefer och fabrikschef (basprocess- respektive monteringsfabriken). Dessa chefer inom de två fabrikena samlas på måndagar till ledningsgruppsmöten på förmiddag respektive eftermiddag (observationer och intervjuer med produktionsledare och HR-tjänstemän vid Scania Oskarshamn 2009-2010).

Scanias produktionssystem etablerades och utvecklades vidare under åren efter införandet. En omfattande kurspärm med SPS olika delar togs fram under 2003 och användes vid utbildning och tillämpning av systemet. "Andon-rollen" infördes under 2007-2008 och finns i Oskarshamn främst inom monteringsfabriken. Den innehas av en arbetare som är kunnig på alla arbetsmoment inom enheten. Andonrollsinnehavaren ska finnas till hands om produktionen stoppas upp. Då ska han/hon snabbt kunna rycka ut och avhjälpa problemet så att flödet snabbt kan komma igång igen. Det finns i förbättringsgrupperna nu tre roller som fokuserar de tre grundläggande värderingarna inom SPS: kunden först, respekt för individen respektive eliminering av slöseri. Den andra rollen, respekt för individen, är särskilt framträdande i Oskarshamn och bygger på en utförlig uppdragsbeskrivning (positionsstandard), med motsvarande utbildningspaket. I Södertälje har man infört flera roller, men i Oskarshamn har man bestämt sig för att än så länge inrätta ett mer begränsat antal roller (observationer och intervjuer med SPS-kordinator, produktionsledare och arbetare vid Scania Oskarshamn 2009-2010).

Det finns i SPS inslag från tidigare sociotekniska organisationsmodeller inom svensk bilindustri, bland annat genom de fyra så kallade prioriteringarna "säkerhet/miljö, kvalitet, leverans och ekonomi" som ska genomsyra all verksamhet<sup>2</sup>. Inom konceptet SPS finns även anknytningar till tidigare svensk forskning om arbetsorganisation och arbetsmiljö, och försöksverksamhet på arbetsplatser bland annat genom synen på individen, arbetsgruppernas betydelse och ledarskap. Ett intressant exempel på en anknytning är benämningen "gruppsamordnare" som användes inom bilindustrin, men också inom petrokemisk industri, och som fortfarande används inom Scania. En skillnad är att gruppsamordnaren nu är en fast position, medan det tidigare var en position som roterade mellan

<sup>2</sup> SAAB utarbetade under 1980-talet konceptet QLE, som stod för kvalitet (quality), leveranssäkerhet och ekonomi (Thompson & Sederblad 1994, s 256). Volvo tog till sig konceptet men använde genomgående svenska initialer, förkortningen blev alltså KLE. SAAB lade senare till betydelsen av personalen som en resurs och kallade då konceptet för QLE(H), där "H" stod för "human".

gruppmedlemmar. Samordnarrollen roterade mellan de medlemmar i gruppen som ville och ansågs kompetenta att utföra rollen (se Sederblad 1993, s 231).

Det finns alltså inslag i Scantias produktionssystem som går att spåra tillbaka till sociotekniska modeller och den grundläggande organisationsstrukturen baserad på arbetsgrupper med viss autonomi är här ett väsentligt inslag. Nu har dock förutsättningarna för självständigheten förändrats och begränsats i förhållande till det tekniska systemet, bland annat genom att linjeproduktion har återinförts. Den normala cykeltiden vid monteringsarbete är nu vid Scania Oskarshamn 4 minuter, och montörerna följer med bandet som sakta rör sig. Arbetsrotation, ett annat viktigt inslag i sociotekniken, sker i allmänhet från dag till dag men är i stort sett begränsad till rotation inom gruppen. De dagliga mötena inom avdelningarna innebär en mer omfattande kontroll och styrning av verksamheten jämfört med tidigare sociotekniska modeller. Produktionssystemet vid Scania kan beskrivas som en "hybridform" mellan socioteknik och Toyotasystemet (jfr Börnfelt 2006, s 49-50). Den bild som har framkommit inom projektet, bland annat vid intervjuer med chefer med lång erfarenhet inom företaget, visar att grunderna i Scantias produktionssystem är hämtade från Toyota, men att systemet har anpassats till tidigare sociotekniska modeller och till förhållanden i det svenska samhället.

Sammanfattningsvis bygger Scantias produktionssystem på att arbetet organiseras i så kallade förbättringsgrupper och att hela företagets organisation och verksamhet utgår från några grundläggande värderingar. Kommunikationsflödet i organisationen är mycket väl utvecklat och sker dagligen mellan alla nivåer på arbetsplatsen. Systematisk växling mellan standardiserade och förbättrade arbetsätt sker kontinuerligt, därav benämningen ständiga förbättringar. Detta system bygger på att förslag till förbättringar förs fram av personalen. Det förutsätter en relativt hög grad av tillit mellan individerna i grupperna och mellan personalen och produktionsledningen, eftersom förslag till förändrade arbetsätt kan påverka arbetssituationen för alla i gruppen och inom produktionsområdet.

### **Scania under den ekonomiska krisen 2008-2010**

Lastbilsindustrin är mycket konjunkturkänslig och Scania drabbades hårt när lågkonjunkturen i kombination med finanskrisen slog till under senare delen av 2008. Utslaget på hela året blev nedgången i antalet producerade bilar dock enbart cirka 3 procent till cirka 66 500 bilar. Desto mer drastisk såg situationen ut vid ingången till det nya året 2009. I det uppkomna läget i industrin valde många företag, bland annat Volvo Lastvagnar, att varsla och senare säga upp ett stort antal anställda. Scania valde en annan väg, att genom avtal med de fackliga organisationerna behålla de tillsvidareanställda i företaget och satsa på kompetensutveckling under lågkonjunkturen (Scania in Brief, 2009 och 2010).

Scania och de fackliga organisationerna hade redan 2002 slutit ett avtal om flexibilitet och anställningstrygghet som bland annat reglerade omfattningen och formerna för visstidsanställning. Det hade införts en begränsning på att högst 20 procent av produktionspersonalen skulle kunna vara anställd på begränsad tid, 6 månader som kunde förlängas till 12 månader totalt. Scania hade också sedan flera år tidigare ett flexibelt system för arbetstider som innebär att de anställda har ett "tidskonto" där man kan arbeta mer när konjunkturen så kräver och mindre vid lågkonjunktur, det vill säga ett system för konjunkturanpassad arbetstid. Detta system bidrar således till den interna flexibiliteten.

I medier och samhällsdebatten blev Scania välkänt genom de så kallade krisavtal som företagsledningen och de fackliga organisationerna under våren kom överens om att sluta. Det innebar att de anställda skulle gå ner till fyradagarsvecka (måndag-torsdag) och få ett bruttolöneavdrag med 10 procent. Avtalet innefattade att inga varsel skulle läggas under avtalstiden som omfattade andra halvåret 2009 (Scania, Avtal om fyradagarsvecka, 2009-05-15). Redan i mars ingicks det på central nivå i Sverige ett avtal mellan Teknikföretagen och IF Metall som möjliggjorde att avtal som Scanias avtal med minskad arbetstid och löne-reducering kunde slutas. Många företag i Sverige följde sedan Scanias exempel. Vid årsskiftet 2009/2010 hade omkring 400 företag slutit krisavtal (Chefstidningen 2009, Dagens Industri 2009).

Den ekonomiska nedgången under 2009 blev mer drastisk än de flesta kunnat förutspå. Den innebar för Scanias del en minskad produktion på 45 procent och att antalet anställda reducerades med cirka 2 500 personer. Det var de visstidsanställda som fick lämna företaget i Sverige. Scanias största nationella marknad finns sedan flera år tillbaka i Brasilien och här fortsatte även under 2009 försäljningen av Scania-lastbilar att öka med 3,6 procent. Scania tillämpar ett modulsystem för sin produktion. Systemet medförde att produktionen i högre grad kunde upprätthållas i Sverige och komponenter kunde tillverkas för sammansättning i Brasilien och försäljning av lastbilar där (Scania in Brief 2010, Intervjuer med produktionsledare och observationer vid Scania Oskarshamn 2010).

Det syntes vid årsskiftet 2009/2010 ingen tydlig förbättring av konjunkturläget. Scania och de fackliga organisationerna i Sverige ingick därför ett nytt krisavtal omfattande det första halvåret 2010. Fyradagarsveckan behölls men avdraget på bruttolönen ersattes av ett antal åtgärder som innebar vissa besparingar för företaget, bland annat genom att inbetalningar till en resultatbonusstiftelse för personalen togs bort för 2009 och reducerades för 2010, samt att utbetalningar av vissa lönetillägg senarelades under året (Oskarshamnstidningen 2009-12-03). När våren närmade sig så framkom allt fler tecken på en konjunkturuppgång och tjänstemännen, som hade omfattats av båda krisavtalen, återgick 1 april till att arbeta fem dagar i veckan. Den förbättrade ekonomiska situationen för företaget

blev under försommaren alltmer tydlig och det blev inte aktuellt inom Scania att ingå något nytt krisavtal för hösten 2010 (intervjuer med HR-personal vid Scania Oskarshamn 2010).

I Scantias omställningsstrategi är en satsning på att utveckla de anställdas kompetens i olika avseenden en central del. Dessa insatser har också, liksom krisavtalen, planerats halvårsvis men den första modulen i programmet för kompetensutveckling genomfördes redan under våren 2009, alltså före det att första krisavtalet hade slutits mellan företaget och de fackliga organisationerna. Scania lämnade in en omfattande ansökan till ESF (Europeiska socialfonden) om att få bidrag med 124 miljoner kronor till satsningen, och fick denna ansökan beviljad. Dessa medel fick dock inte användas till att betala de anställdas löner, utan enbart till löner för lärare och andra omkostnader vid utbildningarnas genomförande. De beviljades först i maj 2009 och då hade utbildningarna redan pågått under flera månader.

Den första modulen för kompetensutveckling bedrevs under våren 2009 varannan vecka, en vecka var personalen i utbildning och nästa vecka utförde de sina ordinarie arbetsuppgifter. Det gavs möjlighet att läsa externa kurser på Komvux eller Nova högskolecentrum i kärnämnen på grundskole-, gymnasie- och högskolenivå. Det anordnades interna kurser på Scania i verksamhetsrelaterade ämnen med teknisk inriktning och yrkesinriktning såsom svetsning, men även kurser i svenska, grupputveckling/hälsa och arbetsmiljö/mångfald. Flertalet, cirka 75 procent, av de interna kurserna ingick i ett särskilt program omfattande sju block för utbildning i produktionssystemet SPS och som hade utarbetats vid huvudkontoret i Södertälje. Det första blocket innehöll omvärldsanalys, de följande behandlade olika aspekter på SPS och innefattade såväl teoretiska som praktiska moment, vilket var uppskattat av många kursdeltagare (Scania dokumentation om utbildningsprogram i SPS 2009, intervjuer med produktionsledare 2010).

Under hösten 2009 genomfördes den andra utbildningsmodulen vid Scania Oskarshamn. Tidsschemat ändrades så att utbildningen nu bedrevs under tre timmar på morgonen under de fyra arbetsdagarna – fredagarna var ju enligt överenskommelsen i krisavtalet lediga. Utbildningarnas inriktning var ungefär som tidigare, men några nya kurser tillkom under hösten. Utbildningsprogrammet i SPS gick vidare, men efter att de tidigare blocken hade förenat teori och praktik förekom nu inslag som innebar repetition. Utbildningen upplevdes också ibland som mer splittrad och osammanhängande. En utbildningsmättnad kunde märkas hos en del kursdeltagare (intervjuer med HR-personal och produktionsledare vid Scania Oskarshamn 2010).

Den tredje utbildningsmodulen under våren 2010 hade en mer heterogen uppbyggnad med olika tidsplanering. En del arbetare kopplades helt bort från



produktion och studerade i externa kurser på heltid, det gällde framför allt arbetare i karosfabriken (40 av 50 deltagare kom därifrån). I monteringsfabriken erbjöds personalen veckoutbildningar med olika inriktningar inom såväl yrkesteknik som inom mer allmänna ämnen, till exempel mångfald/jämställdhet och livsstil. Den tredje formen av utbildningar, vilka erbjöds de anställda i både kaross- och monteringsfabriken, var så kallade bonusutbildningar som innefattade vidareutbildning i SPS, men också kurser i grupputveckling och medarbetarskap. När produktionstakten ökades under senvåren minskade möjligheterna att låta personal delta i kompetensutvecklingen och en stor del av medlen från ESF/EU-bidraget kom aldrig till användning (intervjuer med HR-personal vid Scania Oskarshamn 2010).

Sammanfattningsvis bedrevs satsningen på kompetensutveckling under 2009 och våren 2010 vid Scania Oskarshamn i följande former:

1. Heltidsutbildningar i grundläggande allmänna ämnen (svenska, matematik, engelska) eller i teknik som bedrevs som externa kurser.
2. Kortare utbildningar som var verksamhetsrelaterade i vid bemärkelse; yrkesinriktade, produktionstekniska eller grupp- och personlighetsutvecklande kurser.
3. SPS-utbildning, som planerades att omfatta upp till sju block, men där de avslutande blocken inte hann genomföras innan konjunkturen vände och produktionstakten ökades.

Totalt inom Scania i Sverige omfattade kompetensutvecklingen 4 700 anställda inom produktionen som i medeltal fick 170 timmars utbildning (Entreprenör 2010).

### **Diskussion: produktionssystem, relativ tillit och omställningsstrategi inom Scania**

Den grundläggande tanken i Scanias produktionssystem är att produktionen ska ske i ett flöde, där avbrott i processen omedelbart ska åtgärdas så att flödet åter kan komma igång<sup>3</sup>. Scania är känt för att i hög grad kunna producera lastbilar efter kundernas önskemål, bland annat när det gäller hytternas utformning och färg. Detta möjliggörs genom att produktionen sker i olika delprocesser eller moduler, som med hjälp av en avancerad produktionsplanering kan kombineras på olika sätt efter kundens önskemål. Produktionsprocessens uppdelning i moduler är en viktig del av bakgrunden till att Scania under lågkonjunkturen införde olika sätt att planera för begränsade produktionstider. Med en del svårigheter kunde man dock kombinera produktion enligt flödesprincipen under avgränsade tider

---

<sup>3</sup> Principen med flödesproduktion är ett återkommande tema inom teorier om produktionsorganisation, från Taylorismen och Fordismen till bland annat "Produkter i arbete, PIA" och produktion inom processindustrin. (Se till exempel Björkman & Lundquist 1981, Sederblad 1993, Sandkull & Johansson 1996/2000, Lönner & Ershammar 1996).

med perioder med kompetensutveckling, förbättringsarbete och ledighet för de anställda (intervjuer med produktionsledare och samtal med chefer vid Scania Oskarshamn 2009-2010).

I Scanias produktionssystem är de anställdas engagemang i företaget och i förbättringsarbetet av stor betydelse för att systemet ska fungera. Detta engagemang förutsätter att de anställda känner en viss tillit till varandra och till närmaste chefer, så att man upplever att förslagen till förbättringar inte medför försämringar i arbetsituationen eller en allför hög arbetsintensitet. Begreppet tillit kan ungefärligen översättas med det engelska *trust*. Det är berikande att närmare tränga in i den internationella forskningen om detta begrepp<sup>4</sup>. En intressant distinktion som görs inom denna forskning är mellan *calculative trust* och *value- or norm-based trust*. Den förstnämnda formen kan enkelt beskrivas som tillit till att andra aktörer ”håller sig till spelreglerna”, medan den andra formen också benämns som *trust in a strong sense*, alltså mer fullständig tillit mellan aktörer (Lane 1998; Nooteboom 2002, s 65; Nooteboom & Six 2003, s 4-5). I fortsättningen av denna artikel kommer jag att använda begreppet ”relativ tillit”, som jag har tagit fram för syftet med denna artikel och för de fortsatta analyserna inom projektet. Begreppet ”relativ tillit” utgår från *calculative trust*, som jag dock menar är präglad av samhällsförhållanden i USA och som främst är applicerbart på i tiden avgränsade företeelser, till exempel affärssuppgörelser. Den tillit som förekommer inom produktionen i Scania är mer permanent och bygger på relationer mellan individer och parter. Den är dock inte fullständig utan är begränsad till arbetsplatsen och företaget och dess normsystem<sup>5</sup>.

Den tillit som finns inom personalen och mellan personalen och ledningen inom Scania bygger delvis på produktionssystemets utformning, vilket kan betecknas som en modifierad form av Toyotas produktionssystem. En betydelsefull skillnad mellan det japanska och svenska samhället är de fackliga organisationernas uppbyggnad och roll i företagen och i samhället (Clegg 1990, s 229-235). De ”företagsfack” som tillsammans med livstidsanställning och ett karriärsystem baserat på anställningstid har ansetts utgöra grunden för det japanska arbetslivet förekommer inte i Sverige, även om de lokala fackliga organisationerna framstår som starka i en internationell jämförelse. Den avgörande skillnaden är att de svenska fackliga organisationerna också har en stark ställning på branschnivå och central nivå (Kjellberg 1983, s 77-84).

<sup>4</sup> Se Sederblad, Andersson & Lindgren (2006) för en översikt av denna forskning. Gunnar Aronsson och Jan Ch Karlsson har som redaktörer för boken ”Tillitens ansikten” (2001) introducerat forskningen om tillit (*trust*) i ett svenskt forskningssammanhang. De bygger huvudsakligen på Barbara A Misztals kategorisering av olika former av tillit som utgår från tre olika former av social ordning. Kategoriseringen framstår som alltför samhällsfokuserad för syftet med denna artikel, men i senare analyser kommer jag att återkomma till denna kategorisering.

<sup>5</sup> Tilliten kan därmed sägas vara ”relativ” i en dubbel bemärkelse, den bygger på etablerade relationer och är begränsad, jämfört med en mer omfattande tillit, *trust in a strong sense*.

Scanias omställningsstrategi, som den kom till uttryck under den ekonomiska krisen från senare delen av 2008 till flera månader in i 2010, kunde bygga på den tillit och sammanhållning som hade etablerats tidigare i företaget och där produktionssystemet var en väsentlig grund. Företaget drog snabbt ner personalstyrkan genom att inte förlänga de tillfälligt anställdas kontrakt, men erbjöd för de tillsvidareanställda en förhållandevis hög anställningstrygghet. Scania och de fackliga organisationerna hade redan tidigare slutit avtal som bidrog till denna flexibilitet kombinerad med en relativ trygghet för personalen. Det blev dock avtalet som slöts under 2009 om fyra dagars arbetsvecka med delvis reducerad lön (det så kallade krisavtalet) och det andra avtalet om indirekt reducerade löneförmåner, som kom att tydliggöra Scanias omställningsstrategi och som snabbt blev en norm inom avtalsområdet och förebild för många andra företag. Scanias satsning på kompetensutveckling för de anställda som företaget påbörjade innan stödet från ESF/EU hade beviljats och tilldelats, stärker och kompletterar bilden av att företagsledningen bedömde att huvuddelen av personalen känner en relativ tillit till företaget och kommer att arbeta kvar för att använda sin kompetens i sitt arbete och inte söka sig till andra arbetsgivare när möjligheter uppkommer.

De medlemsomröstningar som de fackliga organisationerna anordnade om det första avtalet kan tolkas som att det inom dessa organisationer fanns en respekt för olika uppfattningar och man ville låta dessa komma till uttryck genom omröstningarna<sup>6</sup>. I den mycket dramatiska situation som då hastigt hade uppkommit på svensk arbetsmarknad genom den ekonomiska krisen, där många andra företag varslade ett stort antal anställda om uppsägning, även tillsvidareanställda, fanns det en stark press på de fackliga organisationerna och de anställda att godkänna avtalet. Efter att jag har utfört ett stort antal intervjuer med chefer, tjänstemän och arbetare samt gjort observationer i produktionen är min tolkning att den relativa tillit som fanns inom produktionssystemet kan ses som grund för avtalen. Denna tolkning har bekräftats genom frågor vid intervjuer och under möten med chefer, HR-tjänstemän och fackliga företrädare. Inom den tidigare arbetslivsforskningen i Skandinavien har man skiljt på olika "system" på arbetsplatsen, där de anställda har betraktats som ett system<sup>7</sup>. Omröstningen om krisavtalet inom IF Metall vid Scania, som resulterade i att flertalet av medlemmarna röstade för att avtalet skulle ingås, kan ses som ett uttryck för detta system och för de normer som gällde bland de anställda.

---

<sup>6</sup> Det var först Unionens medlemmar i Södertälje som röstade om avtalet och utfallet blev ett klart "ja": 95 procent. Metallklubbarna i de tre produktionsorterna kom överens om att också genomföra medlemsomröstningar som utföll med en övervikt för att acceptera avtalet: Södertälje 60 procent, Luleå 70 procent, Oskarshamn 53,5 procent (Oskarshamnstidningen 2009-05-06 och 2009-05-13, Östran 2009-05-14).

<sup>7</sup> Lysgaard (1961) skiljer mellan olika system i företagets organisation där de anställda och deras relationer ses som ett eget system kallat "arbetarkollektivet", som är skiljt från de fackliga organisationerna och företagsledningen som tillsammans utgör det "teknisk-rationella" systemet. Berggren (1990) hävdar att Toyotasystemet förändrar anställningsrelationen så att gränserna mellan systemen tenderar att suddas ut.

Det var givetvis också en stor fördel för företaget att ha en stabil arbetskraft med anställda med hög och ytterligare stärkt kompetens, bland annat gällande produktionssystemet, när konjunkturen vände. Företaget har nu haft ett behov av nyrekrytering som kräver resurser vid anställningsförfarandet, kostnader som med all sannolikhet hade varit betydligt högre om även tillsvidareanställda hade varsrats och sagts upp under lågkonjunkturen. Den största vinsten för företaget ligger nog dock i mer svårsmätbara faktorer som en ökad tillit i organisationen mellan ledning och anställda och framtidstro inom företaget. Detta är faktorer som, paradoxalt nog, ökar andra företags intresse för ägande och inflytande i företaget. Scania står inför ett nytt skede med anpassning till europeiska ägandeförhållanden.

### Referenslista

- Berggren C (1990): *Det nya bilarbetet. Konkurrensen mellan olika produktionskoncept i svensk bilindustri 1970-1990*. Akademisk avhandling. Lund: Arkiv förlag.
- Berggren C (1993): *The Volvo experience: alternatives to lean production in the Swedish auto industry*. London: MacMillan.
- Björkman T & Lundqvist K (1981): *Från MAX till PIA: reformstrategier inom arbetsmiljöområdet*. Akademisk avhandling. Lund: Arkiv förlag.
- Clegg SR (1990): *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: SAGE.
- Börnfelt P-O (2006): *Förändringskompetens på industrigolvet: kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation*. Akademisk avhandling. Göteborg: Arbetslivsinstitutet/Inst för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Elger T & Smith C (eds) (1994): *Global Japanization? The transnational transformation of the labour process*. London: Routledge.
- Elger T & Smith C (2005): *Assembling work. Remaking factory regimes in Japanese multinationals in Britain*. Oxford: Oxford University Press.
- Fitzgerald R & Abe E (eds) (2004): *The development of corporate governance in Japan and Britain*. Aldershot, Burlington: Ashgate.
- Kjellberg A (1983): *Facklig organisering i tolv länder*. Akademisk avhandling. Lund: Arkiv.
- Lane C (1988): Introduction: "Theories and issues in the study of trust". I Lane C & Bachman R (eds) *Trust in and between organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Liker JK (2004/2009 Sv uppl): *The Toyota way. Lean för världsklass*. Malmö: Liber.
- Lysgaard S (1961): *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lönner L & Ershammar M (1996): *Flöden för framgång i svensk skogsnäring*, Stockholm: Informgruppens förlag/Stiftelsen Utvecklingskraft. (*Flöden för framgång* var även en SVT-serie.)
- Monden Y (1998): *Toyota production system. An integrated approach to just-in-time*. Tredje uppl. Norcross, Georgia: Institute of Industrial Engineers.
- Morgan G (1996): *Images of organization*. (New ed.) Thousand Oaks: SAGE.
- Nooteboom B (2002): *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nooteboom B & Six F (2003): Introduction. I Nooteboom B & Six F (eds): *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ohno T (1988): *Toyota production system. Beyond large-scale production*. Boca Raton: CRC.
- Sandkull B & Johansson J (1996/2000 Andra uppl): *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.
- Sederblad P (1993): *Arbetsorganisation och grupper. Studier av svenska industriföretag*. Akademisk avhandling. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Sederblad P, Andersson B & Lindgren A (2005): Tele-nursing and the call centre concept – the problem of trust. Paper for the 3<sup>rd</sup> Workshop on Trust in and between Organisations, Amsterdam.

- Smith C & Meiksins P (1995): "System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis". *Work, Employment and Society*, 9: 241-268.
- Thompson P & Sederblad P (1994): "The Swedish model of work organisation in transition". I Elger T & Smith C (eds) *Global Japanization? The transnational transformation of the labour process*. London: Routledge.
- Womack JP, Jones DT & Roos D (1990): *The machine that changed the world*. NY: MacMillan.

### **Övrigt material**

- Arbetsliv, 2008-10-27: "*Lean överförs till fler branscher*".
- Chefstidningen, nr 6, 2009: "*Scania håller helg på fredagar*".
- Dagens Industri Dimension, nr 6, 2010-07-01: "*Scania – starkare än någonsin*".
- Dagens Industri, 2009-12-01: "*Jobb på spel i tungrodda lönematcher*".
- Entreprenör, nr 8, 2010: "*Nu bär Scanias krisrecept frukt*".
- Oskarshamnstidningen, 2009-05-06; 2009-05-13; 2009-12-03.
- Svensk Papperstidning, nr 8, 2010: "*Mer värde för mindre arbete*".
- Scania (2007): *Scanias produktionssystem*, Scania CV.
- Scania (2009): *Scania in Brief*, Södertälje: Scania AB.
- Scania (2010): *Scania in Brief*, Södertälje: Scania AB.
- Scania: Avtal om fyradagarsvecka, 2009-05-15.
- Scania: Dokumentation om utbildningsprogram i SPS, 2009.
- Scania Oskarshamn (2010): Organisationscheman.
- Verkstäderna, nr 11, 2008: "*Scanias ledarskap för lean produktion*".
- Östran, 2009-05-14.

