

Sandholm Lennart (red): Quality without Borders

Sandholm Associates AB, Stockholm, 1996

Björn Gustavsen, Bernd Hofmaier, Marianne Ekman Philips & Anders Wikman: Concept-driven Development and the Organization of the Process of Change

John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, 1996

Detta är två böcker om arbetsorganisation. Den första, *Quality without Borders*, belyser den globala övergången från massstillverkning till beställarstyrd produktion. I den andra, *Concept-driven Development and the Organization of the Process of Change*, görs en utvärdering av de viktigaste arbetsorganisatoriska inslagen i de 25 000 arbetsplatsprogram som stöddes ekonomiskt av arbetslivsfonden. Båda böckerna är svenska produkter. Synsätten skiljer sig emellertid.

Historiskt sett har detta sekel varit det mest arbetsskapande i mänsklighetens historia. Tekniska innovationer och billig energi skapade förutsättningar för massstillverkning och massdistribution. Sättet att organisera arbetet präglades från sekelskiftet av amerikanen F W Taylors Scientific Management, mest känt genom det löpande bandet. Stora likformiga produktionsserier åstadkom billiga produkter på bekostnad av variation och kvalitet. Berömt blev Henry Fords "kunden får vilken färg han vill på bilen förutsatt att han håller sig till svart". För arbetaren blev anställningen ett sätt att försörja sig efter en kort och stereotyp utbildning. Förverkliga sig själv fick man göra på fritiden.

En samtida med Taylor, amerikanskan Mary Parker Follett väckte betydligt mindre uppmärksamhet. Hon ifrågasatte denna tingens ordning (Graham 1993) Follett ville ge arbetet ett större egenvärde. Detta förutsatte en annan arbetsorganisation och ett förändrat ledarskap. Hon tänkte sig en successiv utveckling. Den första och mest primitiva fasen var ledaren och flocken; företaget bestämde ensidigt. I den andra, dåvarande, träffades avtal mellan ledning och anställda efter förhandlingar. Men hon såg avtalet som ett tillfälligt vapenstillestånd mellan oförändrade parter. Det var ett statiskt tillstånd. I en tredje fas, som hon kallade integrationens, ersattes "detta har vi kommit överens om" med "detta gör vi tillsammans". Först i det gemensamma förändringsarbetet kunde man skapa samtidiga mervärden för både individen (ökad kompetens) och företaget (ökad produktion). Det statiska tillståndet övergick därmed till ett dynamiskt.

Integration i sinom tid

Inkubationstiden för Folletts tankar, eller om man så vill en logisk förändring av utvecklingens inre drivkrafter, blev lång. Foll-

etts föreläsningar från 1920-talet blev kurslitteratur i USA först på 1970-talet. Skälet var att Japan höll på att konkurrera ut hela den västliga världen med kvalitetsmål som förutsatte integration. Masstillverkningens köp- och slängperiod var över, nu gällde det att åstadkomma billiga och hållbara kvalitetsprodukter som kunde skräddarsys efter varierande önskemål. Till detta lades ökande farhågor för miljön. Quality without Borders förklarar och exemplifierar dessa nya strategier som kräver stor flexibilitet.

Ett amerikanskt företag som visat att kvalitetsarbetet är beroende av integration är General Electric, GE. I slutet på 1980-talet hade GE nära 300 000 anställda. Företaget befann sig konkurrensmässigt i en akut krissituation. För överlevnad krävdes drastiska förändringar. På japanskt vis strukturerades företaget om med hjälp av ett process- eller flödestänkande. Man började med att studera hur saker och ting utfördes inom företaget, inte vad som åstadkoms. Flödestänkandet ledde till att nio beslutsnivåer ersattes med en horisontell struktur; en tredjedel av jobben försvann samtidigt. En massiv utbildning startade: varje investerad dollar skulle i sinom tid öka försäljningen med fem dollar. Detta förutsatte en annan slags ledning vilket i sin tur krävde en särskild utbildning. Gammal kunskap måste ersättas med ny. Crotonville, GEs Management Development Institute, fick smeknamnet The Harvard of Corporate America. Här undervisade bl a professorer från de bästa universiteten. Utbildningen utgick från tre enkla förutsättningar som inte kunde särskiljas: att snabbt ta till sig erfarenheter utifrån, att kontinuerlig kvalitetsförbättring sker i små steg, att varje anställd har ett ansvar som inte kan delegeras.

Detta sammanhangstänkande genomfördes operativt i utbildning och tillämpning i

ett stort antal arbetslag som kallades Work-Outs. Det tog flera år att åstadkomma "best practises" som innefattade så skilda färdigheter som samarbete inom företaget och internationell benchmarking. Men GEs internationella konkurrenskraft återställdes. Nu är den kanske svåraste uppgiften att vidmakthålla samarbete och engagemang. Det är lättare att gemensamt spänna krafterna i motgång än i medgång.

I Sverige är utvecklingen inom ASEA-ABB belysande. Bert-Olov Svanholm kom som vVD till ASEA 1982 och blev VD på ABB 1988. Med stor kraft genomförde han integrationstanken. Som i GE blev utbildningen en huvudfråga och stora resurser sattes in. Relationsfrågor och nya IT-verktyg måste behandlas samtidigt. Motståndet var störst hos anställda över 40 år. I dag omfattar ABBs globala nät 11 000 företag och 5 000 profitcenter. Strategierna möjliggör samordnade parallella aktiviteter över landgränserna längs hela kedjan: produkt- och produktionsutveckling, drift och underhåll, marknadsföring, kretslopp.

Inför internationellt forum presenterade den svenska socialstyrelsens chef Claes Örtendahl 1990 ett kvalitetsprogram som omfattade all hälso- sjuk- och tandvård i landet. Repressiv tolerans försenade starten, dock inte värre än att den första svenska författningen kunde träda i kraft 1 januari 1994. Man är nu generellt inne i en andra fas och på sina ställen i en tredje. I Quality Without Borders redogör docent Magna Andreen för erfarenheterna från Danderyds sjukhus; bl a hur utbildning och samträning av alla anställda lades upp. I boken lämnar tjugutalet författare från dussintalet länder variationsrika exempel på framgångar med kvalitetstyrd integration. Denna förutsätter klara mål, enskilt och kollektivt engagemang. Författarna från Tjeckien och Kina

illustrerar de problem som uppstår vid övergången från plan- till marknadsekonomi. Integrerat kvalitetsarbete kan inte genomföras i företaget med stora inre motsättningar. Motivation och arbetsglädje hör nära ihop.

Socioteknik

I boken *Concept-driven Development and the Organization of the Process of Change* har huvuduppgiften varit att i efterhand utvärdera resultatet av Arbetslivsfondens satsningar inom området arbetsorganisation. Bakgrunden är i korthet denna.

Parternas berömda saltsjöbadsavtal från 1938 hade två ansikten (Meidner 1989). Arbetsfred garanterades genom bindande avtal för lönesättningen; en slags konfrontationsbalans. Specialiserade partsaktörer skötte förhandlingarna. En värdegemenskap av konsensustyp utvecklades parallellt inom flera andra områden: arbetsmätningar, rationalisering, kvinnofrågor, hälsofrågor, utbildning. Här figurerade andra aktörer. En rad olika resurser tillskapades för att lösa arbetsplatsernas vardagsnära problem. Särskilt efter Arbetarskyddsfondens tillkomst 1972 allokerades många miljarder till lokala arbetsplatsförbättringar. Socioteknik var både ett modeord och ett prioriterat område (van Eijnatten 1993). Värdegemenskapen gjorde att stora arbetsplatsprogram kunde genomföras i samarbetets tecken även sedan parterna inte längre kunde hindra lönekonflikter.

Ett oväntat ytterligare ekonomiskt tillskott blev därför Arbetslivsfonden.

Detta politiska styrinstrument formulerades av (s) och (c) för att dämpa köpkraften i en för tillfället överhettad ekonomi. Arbetslivsfonden finansierades genom en tillfällig extra arbetsgivareavgift. Riksdagsbeslutet fattades 6 april 1990, fonden skulle

finnas åren 1991–1995. Av fondens 15 miljarder konfiskerades 4 till statskassan. Med de åtaganden som var villkor för fondstöd blev omslutningen 33 miljarder.

Fonden som befann sig på sedan länge välplöjd mark rivstartade med ett centralt kansli i Stockholm och 24 regionkontor. För att klara de snäva tidsmarginalerna måste ett förenklat ansökningsförfarande tillämpas. Trots att 87 procent av inkommande ansökningar beviljades blev det svårt att få ut alla pengar inom tidsramen.

För att inte komma i konflikt med forskarna å ena sidan och myndigheterna å den andra betonades den praktiska aspekten. Åtgärderna, som skulle ge snabba resultat inriktades mot att minska sjukfrånvaron, öka takten i rehabiliteringen och helt allmänt förbättra arbetsmiljön. Stöd skulle inte ges till sådant arbetsgivarna hade ansvar för enligt lagar och förordningar. Ett förslag från Arbetslivscentrums direktör Anders L Johansson att man skulle utnyttja möjligheterna att vetenskapligt utvärdera resultaten vann inte gehör. Först i efterhand tog regeringen upp möjligheterna att objektivt utvärdera vissa resultat.

I stället ålades bidragstagarna att tillsammans med sina konsulter lämna uppgifter om nyttan av programmen, ibland månad för månad. Kostnads-nyttorapporterna var uppseendeväckande: Gröna Konsum, Stockholm, spenderade 53 miljoner varav 13 miljoner från fonden. Sjukfrånvaron minskade med 31 procent och personalomsättningen föll. Effektiviteten ökade med 100 procent. Nordöstra omsorgsområdet i Stockholm investerade 2,8 miljoner, varav 1,9 miljoner från fonden. Sjukfrånvaron minskade med 20 procent. Förutom ökningen i olika mänskliga värden vann man 500 procent på satsade pengar. Vad som inte beaktades var den samtidiga konjunkturedgången.

I *Concept-driven Development and the Organization of the Process of Change* beskrivs fondens uppbyggnad, prioriteringar och arbete. Huvuduppdraget har emellertid varit att utvärdera de arbetsorganisatoriska resultaten. Det framgår att författarna haft möjligheter att påverka inriktningen av olika projekt. Det har inte varit möjligt att detaljgranska 25 000 arbetsplatsprogram. Man har i stället valt ut 93 "star cases" som får representera frontlinjen. Av dessa framhålls särskilt två program: ABBs T-50 program och kvinnoklinikens vid Linköpings Universitetssjukhus kvalitetsprogram. Författarna hyser en stor kärlek till kategoriseringar. I boken återfinns femton karakteristika för det författarna kallar konceptdrivna förändringar. Kategorierna kompletteras med tio principer som avsåg att underlätta utvärderingen. T-50 och kvinnokliniken får högst betyg.

Författarna använder ordet success som sammanfattande omdöme om fondens arbetsorganisatoriska insatser. De har uppträckt att förändringsarbete inte kan styras utifrån vilket är ett viktigt medgivande. Tidigare var ambitionerna att styra utifrån stora. Den nordiska sociotekniken blev mest känd för sina försök att skapa ett gemensamt språk; den demokratiska dialogen. De luddiga målen gällde andra storheter än produktivitet. Nu kan produktivitet sättas i positivt samband med arbetsorganisation. Så långt som att nämna kvalitetsrörelsernas tunga strateger P F Drucker, W E Deming, F M Gryna, J Ishikawa, I M Juran, L Sandholm och andra, har författarna inte velat

gå. Inte ens M P Follett omnämns. Framställningen haltar därför i analysen. Det som mest saknas är en avgränsning mot det som pågick oavsett fonden.

"Konkreta mål avlöser socioteknik" hette en artikel av Brulin och Nilsson (1995). Om man läser de två böcker som här omnämns parallellt får man en god inblick i hur det gick till.

Professor Casten von Otter (1997) vid Arbetslivsinstitutet har på regeringens uppdrag sökt utvärdera vad som går att utvärdera utifrån Arbetslivsfondens samtliga resultat. Det har inte varit lätt. Han är sympatiskt inställd till åtskilligt av det som rapporteras. Han finner att 33 politiskt snabbstyrda miljarder till arbetsmiljöområdet har haft sin betydelse men han avråder från ett uppreparande.

Gideon Gerhardsson

Föreningen Teknisk FHV

Referenser

- Brulin, G & Nilsson, T (1995) Konkreta mål avlöser socioteknik. *Arbete Människa Miljö*, s 34–39.
- van Eijnatten, F M (1993) *The Paradigm that Changed the Work Place*. The Swedish Center for Working Life, Stockholm and van Gorcum, Assen.
- Graham, P (red) (1993) *Mary Parker Follet. Prophet of Management*. Harvard Business School Press, Harvard.
- Meidner, R (red) (1989) *Saltsjöbadsavtalet under 50 år*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- von Otter, C (1997) *Perspektiv på Arbetslivsfonden – analyser och kommentarer*. Arbetslivsinstitutet, Solna.