En lokal facklig företrädares syn på

Lönsamhet och arbetsmiljö

i magra organisationer

dokumentation av samtal med
Galvarino Gallardo

av

Bengt-Åke Wennberg

Tema anorektiska förändringsstrategier
ABONNEMANGSRAPPORT 76
JANUARI 2000

Detta material ingår i Samarbetsdynamiks Kunskapsabonnemang. Det är ett arbetsmaterial som endast distribueras inom abonnemanget och till personer med anknytning till abonnemangets aktiviteter och vår kunskapsgenerering. Det är inte tillgängligt i öppna handeln. Intresserade kan få information om abonnemanget genom att ta kontakt med oss eller genom vår webbplats

http://www.samarbetsdynamik.se

En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer - dokumentation av samtal med Galvarino Gallardo

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISSN 1102-4615, no 76, januari 2000
ISBN 91 85396 63 X

Samarbetsdynamik AB,
Box 120, 439 23 Onsala, 0300-61936
Ölsdalen 6173, 693 91 Degerfors, 0586 726121

Tryckt av Elanders Digitaltryck, Göteborg

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 1999

Innehåll

Förord 3

De nya fackliga utmaningarna 7

En krympande bemanning 11

Vad är produktivitetsökningens natur? 13

Produktivitetsrevolutionen 23

Den gyllene arbetaren 31

Push eller pull? 33

De nya riskerna 37

Polarisering och utarmning 41

Ny stress och nya risker 45

Vilka är de annorlunda problemen? 51

Sammanfattning 57

Detta material ingår i Samarbetsdynamiks Kunskapsabonnemang. Det är ett arbetsmaterial som endast distribueras inom abonnemanget och till personer med anknytning till abonnemangets aktiviteter och vår kunskapsgenerering. Det är inte tillgängligt i öppna handeln. Intresserade kan få information om abonnemanget genom att ta kontakt med oss eller genom vår webbplats

http://www.samarbetsdynamik.se

En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer - dokumentation av samtal med Galvarino Gallardo

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISSN 1102-4615, no 76, januari 2000
ISBN 91 85396 63 X

Samarbetsdynamik AB,
Box 120, 439 23 Onsala, 0300-61936
Ölsdalen 6173, 693 91 Degerfors, 0586 726121

Tryckt av Elanders Digitaltryck, Göteborg

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 1999

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Förord

Den 7 oktober 1999 samlades 300 deltagare på Star Hotel i Sollentuna för att lyssna på redovisningar från Rådet för Arbetslivsforskning på temat ”magra organisationer”. Få deltagare kom från dem som främst berördes dvs de i produktionen och de i den operativa ledningen. Huvuddelen av deltagarna var representanter för utredningssverige - staber, forskare och konsulter. Detta var förstås vad man kunde förvänta sig. Praktiker har sällan möjlighet, och tar sig dessutom sällan tid, att mer systematiskt sätta sig in i forskares resonemang och teorier. Ändå är det inte som praktiker möjligt att ta till sig forskningsresultat kring dessa komplexa fenomen utan att ägna frågorna tid och intresse. Detta moment 22 gör att även välskrivna, betydelsefulla och angelägna forskningsresultat gärna blir ett slag i luften. Risken är stor att även materialet från denna konferens läggs till handlingarna Denna sida har med avsikt lämnats tomutan att få någon effekt.

Bland deltagarna på konferensen fanns emellertid Galvarino Gallardo, facklig representant både i Albany Nordiska Filt i Halmstad och i Albany International. Galvarino Gallardo är en av de ”praktiker” som i sitt arbete är direkt berörd av de frågor som behandlades under konferensen. Produktionsenheten i Halmstad är ett konkret exempel på sådan ”downsizing” som man diskuterade på konferensen. Vi har haft förmånen att få ha kontakt med Galvarino Gallardo under hela denna omställningsprocess. Galvarino har också under lång tid som abonnent i vårt kunskapsabonnemang kunnat bidra till konskapsgenereringen kring de frågor konferensen behandlade. Galvarino är därför, för att vara praktiker, ovanligt väl insatt i de teorier och resonemang som förs i forskarkretsar kring dessa frågor.

Vi har därför funnit det värdefullt att dokumentera våra samtal med

Galvarino. Framför allt för våra abonnenter men också för de forskare, utredare och andra som under konferensen var intresserade av dessa frågor. Den dokumentation som här presenteras utgår från samtal vi hade i samband med konferensen men bygger också på en stor mängd samtal vi haft med Galvarino under de många år vi känt honom.

Begreppet ”magra organisationer” är synnerligen diffust och mångskiftande. De problem som berördes på konferensen var omfattande och mycket komplexa. Det finns därför skilda och kanske till och med motstridiga uppfattningar om vilka strategier som är önskvärda och lämpliga. Vi är övertygade om att det även bakom många till synes oskyldiga, objektiva och sakliga resonemang kan gömma sig grundläggande värdekonflikter av ideologisk natur.

Vad Galvarino har att ta ställning till är emellertid en realitet för honom. Närmare verkligheten kan man inte komma. Däremot kan man vara oense om hur de erfarenheter han gjort och de skeenden han refererar till skall tolkas och vilken relevans hans observationer och åsikter har för andra företag och i ett större mer globalt perspektiv. Sanningen på detta område är dessutom sannolikt relativ. Vi är övertygade om att dagens uppfattningar och ställningstaganden när det gäller ”magra organisationer” kommer att ändras allteftersom vi alla får ökade kunskaper och insikter i detta fenomens karaktär. Vi hoppas att denna dokumentation av Galvarinos ställningstaganden skall göra det möjligt för sådana skilda uppfattningar och tolkningar att komma till tals. Utan att oklarheter och motsättningar synliggörs och kommer fram i debatten kan fenomenet ”magra organisationer” inte belysas på ett tillfredsställande sätt.

Vår ambition i denna text har inte varit att presentera ”hur det är” utan att med utgångspunkt från vad som är känt inom forskningen belysa de frågor som Galvarino möter som facklig företrädare. Vi har också velat, att så rakt som möjligt, försöka spegla både Galvarino Gallardos personliga erfarenheter och hans fackliga erfarenheter för att skapa en plattform för ytterligare samtal, diskussioner och mer forskning.

Texten är därför naturligen en blandning av Galvarinos egna erfarenheter och ställningstaganden, existerande forskning och våra egna resonemang och studier. Vi hoppas att det av texten skall framgå vad som är vad. Vi tar förstås fullt ansvar för texten och innehållet. Det är vår text. Galvarino har emellertid läst igenom materialet och reviderat det så att det i sina huvuddrag är kongruent med hans erfarenheter och ställningstaganden i de sakfrågor som behandlas. Vi hoppas att texten skall stimulera andra praktiker, i andra positioner, med andra erfarenheter - och kanske också annan ideologisk bakgrund - att på samma sätt som Galvariono reflektera över sina ståndpunkter och uppfattningar om denna aktuella fråga med utgångspunkt från vad vad vi vet från forskning och beprövad erfarenhet.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

De nya fackliga utmaningarna

Galvarino möter som facklig ordförande i Halmstad de mänskliga effekterna av en ”mager organisation”. Han kan också genom sin plats i europastyrelsen se skeendet i ett globalt fackligt perspektiv. Abany International har nämligen pressat priserna, börjat köpa upp andra företag och expanderat starkt. Produktionssystemet genomgår därför nu en genomgripande omvandling där vissa fabriker specialiseras, några utökas och andra läggs ner. Trots halmstadsfabrikens nuvarande goda lönsamhet är det inte på sikt självklart att varken produktion eller viktiga ledningsoch utvecklingsfunktioner kommer att finnas kvar i Sverige.

Framtiden för verksamheten i Halmstad påverkas numera inte bara av den egna lönsamheten och egna ställningstaganden utan också av Albany Internationals globala affärsstrategier och olika globala intressenter. Galvarino som facklig representant kan inte lika enkelt som förr luta sig mot den svenska lagstiftningen eller hoppas att denna skall få den internationella koncernen att ändra sig. Inte ens EU:s regler är alltid till så stor hjälp. Det faktum att Albany International är ett globalt företag med fyrtiotalet produktionsenheter spridda över fjorton olika länder leder således till helt nya överväganden och problem för en svensk facklig företrädare.

En viktig fråga som Galvarino Gallardo ställer sig är hur han som facklig representant skall kunna medverka till att de vinster som genereras genom en ökad produktivitet skall kunna användas också för att bevara en för medlemmarna och Sverige värdefull verksamhet i Halmstad. Han kan i dag se hur konkurrensen från Halmstad leder till att neddragningar och omdisponeringar drabbar fabriker och enheter i andra länder. Han kan mycket väl föreställa sig att ett scenario där också verksamheten i

Halmstad - trots sin i dag goda ställning inom koncernen - kan hamna i samma situation. Vilka verksamma, rimliga och goda fackliga strategier finns som kan motverka sådana framtida risker, och om de blir verklighet, hur skulle man redan nu kunna begränsa de negativa effekter en sådan utveckling skulle få för medlemmarna, det lokala samhället och för Sverige?

Galvarinos fackliga frågor handlar således om hur han genom lokala fackliga insatser kan medverka till att vi i Sverige får behålla goda arbetstillfällen, kan skapa utvecklande jobb och kan motverka misshushållning och cynisk exploatering av hans medlemmar och deras arbetskraft. Galvarinos fackliga ambitioner för att medverka till en ”frisk” utveckling i företaget och i Halmstadsfabriken kan i dag sammanfattas i följande punkter.

1. Bryta de hierarkiska mönstren eftersom dessa är dåligt anpassade till den nya tid vi nu möter.

2. Motverka rasistiska och diskriminerande tendenser både mellan medlemmarna sinsemellan och mellan chefer och underställda eftersom sådana uttryck redikalt reducerar trygghet, tillit och förtroende och försvårar anpassningen till nya förhållanden.

3. Skapa en mer komplett produktionsprocess som på ett bättre sätt än nu bygger på enhetliga principer för vad som uppfattas som effektivt och mänskligt - dvs ”det goda arbetet” och där principerna omfattar inte bara kollektivpersonal utan också tjänstemän som ledning

4. Bryta tjänstemannaväldet och förändra administration och styrsystem som enligt Galvarino i dag fungerar efter ålderdomliga principer och motverkar ökad produktivitet, förbättrad kvalitet och konstruktiva förändringar i verksamheten.

5. Förändra lönesystemet både för kollektivpersonal, tjänstemän och

ledning så att det är bättre anpassat till det bidrag till produktivitet och lönsamhet som de olika personerna och grupperna medverkar till i praktiken.

6. Tvinga igenom samma typ av rationaliseringar som genomförts inom kollektivet också inom den administrativa delen av verksamheten

7. Etablera bättre förståelse för den kollektiva kunnighet som skapas i verksamheten och kraftfullt undersöka möjligheten att inom företaget genom ökad rörlighet, lärande och bättre karriärmöjligheter skapa uthålliga, kunnighetsgenererande och hälsobefrämjande produktionssystem.

8. Skapa en större lokal rörlighet i samhället genom ökade kontakter mellan företaget och omvärlden och genom ett större erfarenhetsutbyte med andra lokala företag så att Galvarinos medlemmar inte är låsta vid sitt jobb hos Albany International om detta företag hamnar i svårigheter eller väljer en väg som inte passar den svenska arbetskraften.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

En krympande bemanning

Fabriken i Halmstad har sedan 1994 mångfaldigat sin produktion också i absoluta tal medan man samtidigt reducerat den personal som klarar produktionen till mindre än hälften av vad den var tidigare. Om man således snävt ser på produktionsvolym i relation till personalstyrka så har man sexfaldigat produktiviteten samtidigt som kundernas krav på kvalitet och sofistikeringsgrad i produkten har ökat.

Enligt Galvarinos beräkningar så har krympningen av personalstyrkan medfört en minskning av personalkostnaderna med flera miljoner kronor per år jämfört med 1994. Albany International har således genom Halmstadsfabriken tillförts ett ökat kassaflöde som man årligen fritt kan disponera eftersom några motkrav från fackets sida när det gäller tex löneökningar på grund av samhällsekonominin inte kunnat ställas. Den ökade produktiviteten och lönsamheten sägs säkra jobben i Halmstad. Man har en tillräcklig konkurrensförmåga. Man behöver inte riskera nedläggning.

I ett ekonomiskt makroperspektiv är detta säkert helt riktigt. Den fråga som Galvarino ställer sig är inte om produktivitetsökningen är önskvärd för koncernen Albany International och dess aktieägare, vilket den naturligtvis är, utan vad det är för resurs som på detta snabba sätt, dvs bara under fem år, kunnat omvandlas i reda pengar. Det kan emellertid hypotetiskt mycket väl vara så att koncernen genom krympningen exploaterat icke förnyelsebara mänskliga resurser och därefter flyttat pengarna ut ur landet.

Det kan mycket väl vara så att den minskade bemanningen motverkar lärande och utveckling i arbetet på ett sådant sätt att de som är anställda i Halmstad får allt sämre förutsättningar på en framtida arbetsmarknad. Det kan också vara så att det ökade tempot och allt mindre buffertar

uppnås på bekostnad av de anställdas hälsa. Det kan dessutom vara så att marginalerna för ytterligare produktivitetsökningar - utan radikala utvecklingssatsningar - är uttömda. I ett skärpt konkurrensläge står därmed Halmstadsfabriken i ett sämre läge än konkurrenter utomlands.

Galvarino tänker sig inte att en koncernledning på detta sätt med vilje och medvetet skulle försämra förutsättningarna för fabriken i Halmstad och dessa anställda. Han kan däremot mycket väl tänka sig att man inte är uppmärksam på problemet. Koncernen är välgarderad. Om man av misstag exploaterat mänskliga resurser så är detta trots allt en vinst för Albany International som man redan kasserat in och där konsekvenserna av en missbedömning inte behöver bli så dramatiska.

En missbedömning i dessa frågor innebär emellertid en stor förlust för det svenska samhället och för Galvarinos fackliga medlemmar. Den fackliga fråga, som således måste tacklas, är hur man kan förstå den produktivitetstillväxt som uppkommit och hur man gemensamt kan motverka en eventuell utarmning av svensk arbetsmarknad och svenskt samhälle. Det finns inget skäl att tro att det inte skulle gå att skapa uthålliga och kanske till och med produktivitets- och hälsogenererande arbetssystem där man inte i lika hög grad som nu behövde oroa sig för nedläggningar och konkurrensutsättning.

Galvarino tänker sig således att det finns produktivitetsökningar och produktivitetsökningar. Varje krympning behöver inte vara av godo även om den kortsiktigt ökar produktiviteten. För att vara önskvärd både ur samhälls- och konkurrenssysnpunkt måste den också skapa bättre förutsättningar för god hälsa hos de anställda och en stabilare grund för fortsatt verksamhet i Halmstad i framtiden.

Vad är produktivitetsökningens natur?

Den oerhört starka produktivitetsökning som skapats i Albany Nordiska Filt kan inte förklaras genom att man gjort smärre förändringar i existerande produktionssystem. Om man jämför produktiviteten för fem år sedan med hur den är nu så finner man samma dramatiska skillnad som man fann mellan vissa japanska produktionsresultat och de västerländska och som studerades i det sk International Motor Vehicle Program. Det är rimligt att tro att det skett en dramatisk skillnad i produktionsfilosofi under dessa år - en förändring som kan liknas vid den som uppnås med sk lean produktion eller andra produktionsfilosofier av samma typ.

”Lean production” liksom många andra liknande koncepts är normativa i den meningen att de försöker att klassificera och precisera olika produktionstyper och filosofier. Det är inte sannolikt att produktionen på Albany Nordiska Filt passar in i några sådana normativa klassificeringar. Vad vi emellertid vet har hänt inom Albany Nordiska Filt är att vissa produktionstekniska sanningar som var självklara före 1994 inte längre är självklara efter 1994. Det verkar tvärtom ha varit så att tillämpningen av just dessa principer motverkade en ökad produktivitet, försämrade kvaliteten, medförde större stress och skapade en dålig arbetsmiljö.

Produktionen inom Albany Nordiska Filt är i stort sett lik traditionell kvalificerad verkstadsproduktion. Man tillverkar ”viror”, dvs de filtunderlag som pappesmassan transporteras på i de stora pappersmaskinerna världen över. Att konstruera och väva dessa viror är ett synnerligen kvalificerat arbete även om man utnyttjar modern teknik. Det krävs ett intimt samarbete mellan konstruktion, produktion och de servicetekniker som arbetar ute hos kunden med att installera virorna, justera pappersmaskinerna och följa upp virans prestanda.

Även om vi inte studerat detta direkt på plats kan vi från samtalen med Galvarino förstå att man utnyttjat samma produktivitetspotentialer som inom sk ”lean production”, TQM och andra liknande produktionsfilosofier. Därför skall några av dessa produktivitetspotentialer, som alla verifierats av Galvarino, presenteras här.

Den första skillnaden som redovisas mellan dessa nya produktionsfilosofier och de gamla är principernas natur. De principer man i västvärlden talade om och använde sig av i sin traditionella produktion var principer för hur produktionssystem skulle utformas. De principer som kännetecknade lean produktion och som tillämpades främst på Toyota och som man också använder på Albany Nordiska Filt beskriver ett alternativt sätt för hur produktion kan bedrivas..

Att vi i Sverige och övriga västvärlden ända fram till början av 1990-talet varit så fixerade vid hur man kan konstruera och utforma produktionssystem tycks ha att göra med att det Tayloristiska tankesystemet under lång tid varit allenarådande. Trots att man centralt i många fack anklagat arbetsgivarna och deras system för att vara tayloristiska så har man ofta gjort detta mot bättre vetande. Taylor menade att man genom att forma arbetssystemen efter rationella metoder, som han beskrev i sin bok ”Scientific Management”, så skulle man kunna skapa hög effektivitet hos varje individ men samtidigt också kunna etablera sådana förhållanden att arbetaren inte behövde bli utarbetad och stressad eller utsättas för andra faror i arbetsmiljön. Arbetsgivaren skulle inte kunna exploatera arbetaren. Denne skulle få en rimlig lön för en rimlig insats.

Hela Taylors grundtanke var att ”designa”, dvs konstruera och utforma goda produktionssystem som arbetarna lärde sig att följa utan att ifrågasätta. Fackliga företrädare brukar berätta att man tog av sig huvudet tillsammans med hatten när man gick in i fabriken. Där vad det bara att göra som man blev tillsagd. Detta är ingen dålig filosofi. Den kände managementgurun Peter Drucker pekar i sin bok ”The Postcapitalist Society på att det sannolikt är just utvecklingen av standadiserade produktions-

metoder och upplägg som medfört den snabba välståndsspridning vi haft i västvärlden (Drucker 1997).

Scientific Management passade vår tekniska inriktning och starka ingenjörskultur. Tankemodellen var också väl förenlig med vårt traditionella styrelseskick. Så här skriver Hans Esping i Moderna Tider nr 107.

> Den mytiska grunden för den svenska rättstaten är legalitetsprincipen, att lagen alltid är överordnad individen, ämbetsmannen eller till och med majestätet. Det är en princip med gamla anor. På 1200-talet formulerades den i Upplandslagen: ”Land skall med lag byggas”. I vår nuvarande regeringsform heter det: ”All makt utövas under lagarna”. Den backas upp med en lång rad principiella bestämmelser om förutsägbarhet, likabehandling, opartiskhet och myndigheters och domstolars arbete och kompetens. Enligt myten har legalitetsprincipen tillkommit för att skydda ”folket” från översåtars godtycke, antingen dessa var monarker eller ämbetsmän. I praktiken har den också bidragit till att legitimera deras styre.

I samma nummer av Moderna Tider skriver Göran Rosenberg om uppkomsten av den svenska ämbetsmannakulturen.

> Dessa nya ämbetsverk eller kollegier var inte bara en administrativ uppfinning utan i lika hög grad en politisk. Å ena sidan stärkte de kungamaktens grepp om landet, å andra sidan gav de stora grupper i riket en känsla av delaktighet i maktutövningen. Kännetecknande för kollegierna var - kollegialiteten. Beslut om rikets styre fattades inte av kungen ensam utan av en grupp väl valda män i formellt samförstånd. Ur detta arrangemang växte med tiden en specifik svensk ämbetsmannakultur präglad av idén om statsbyråkratins oberoende och opartiskhet, liksom av föreställningar om saklighet och förnuft som maktens grundval.

Man har således länge i Sverige levt efter principen att statens konstsruktion garanterar dess välstånd. Lojaliteten till överheten, representerad av lagarna och ”systemet” var mycket framträdande. I gengäld förväntade man sig att överheten skulle vara lyhörd, omtänksam och ta väl hand om sina undersåtar. Efarenheten visade också att detta stämde. Överheten var för det mesta klok och kunde tänka ut goda och effektiva lösningar på olika samhällsproblem. Den politiska kampen handlade om att få tillträde till beslutsrummen och respekteras som en fullvärdig medborgare - inte främst om olika ideologiska och sakfrågor. Den goda staten - folkhemmet - gjorde att man faktiskt utan risk kunde ta av sig huvudet i tamburen.

Det är inte fövånande att den tayloristiska tankemodellen passade svenskarna som hand i handske. Här kunde man komma överens om att den vinst som gjordes genom att arbetare och fackförening medverkade i rationaliseringsåtgärder och nya produktionslösningar skulle kunna omfördelas så att arbetarna fick sin del av det gemensamma överskottet genom olika förmåner, minskad arbetstid och rimliga löneförhöjningar. Under senare år har denna princip något modifierats såtillvida att alla vinster på grund av produktivitetsökningar av samhällsekonomiska skäl inte direkt har kunnat fördelas till löntagarna utan helt enkelt dragits in till staten för att den vägen stärka välfärdssystemen.

Helt avgörande för möjligheten att genomföra denna strategi var paragraf 32, dvs att arbetsgivaren skulle få leda och fördela arbetet efter de produktionsupplägg, dvs i detta fall principer för hur produktionsystemenm skulle utformas. En viktig facklig uppgift var att bevaka bemanningsfrågor och produktionsupplägg så att det i sann tayloristisk anda åstadkoms en god balans mellan arbetarens förmåga och de krav som arbetssystemet ställde.

Eftersom arbetsgivaren har tolkningsföreträde när det gäller verksamhetens ledning och organisering så skapades enligt god svensk tradition en motpol till denna makt i arbetsmiljölagen. Fackföreningarna har således lagen på sin sida när det gäller att hindra arbetsgivaren att skapa sådana

produktionssystem som leder till ohälsa. En stor del av arbetsmiljöforskningen bygger således på en sk krav/kontroll - modell där systemets konstruktion och bemanning måste vara i harmoni med arbetstagarnas förmåga och möjligheter att styra sin egen arbetssituation.

Scientific Management utgår således från att det är produktionssystemet i form av fabrikslayouter, tekniska anordningar, metoder, rutiner och lönesystem som avgör hur produktionen bedrivs men också hur effektiv och påfrestande den är. Det är hela denna tanke som visat sig motverka en god arbetsmiljö, en förbättrad kvalitet och en ökad produktivitet. Inte undra på att många i Sverige tar sig för pannan och undrar vad som pågår.

Den nya tanke som visat sig i de japanska produktionsfilosofierna och också på Albany Nordiska Filt är att det inte i första hand är utformningen av det externa produktionssystemet som är den kritiska faktorn utan hur produktionen i praktiken bedrivs. Detta kan verka hårklyveri och lek med ord men har kraftfulla praktiska konsekvenser. De moderna produktionsfilosofier som följer av denna nya tankefigur fokuserar på att arbetare och tjänstemän i det löpande arbetet styr produktionen mot det önskade resultatet. När man studerar sådana produktionslösningar utifrån så ser man således inte bara vad ledning, administratörer och produktionstekniker i förväg ”tänkt ut” utan också vad som ”blivit till” som en följd av ett kunnigt producerande.

Det är inte lätt att veta vad som är hönan eller ägget. Det kunniga producerandet visar sig genom goda produktionslösningar men goda produktionslösningar kan också tillämpas och väl användas av kunniga arbetstagare. Det är svårt att avgöra om lösningarna uppkom ur arbetarnas kreativitet inför aktuella produktionsproblem eller om man var intelligent nog att förstå att en viss lösning var lämplig just för den produktion man själv bedrev. Grunden för producerandet är emellertid kunnigheten. Man kunde inte längre ta av sig huvudet och lägga det på hatthyllan.

Den optimala produktiviteten uppnås i en produktion i vilken varje steg i tillverkningen erhåller en detalj i taget i rätt tid och i rätt kvalitet

för att göra precis vad som behövs, men inte mer, med precis så mycklet arbetskraft som behövs och därefter skicka den vidare till nästa steg i en kedja som slutar hos den slutliga kunden. Problemet med den tayloristiska varianten var att man försökte lösa detta produktionsproblem med ett statiskt upplägg - en konstruktion medan den japanska filosofin sökte lösa samma problem med ett intelligent producerande.

De statiska och tayloristiska lösningarna brottades med en hel del problem som var en direkt följd av den grundläggande principen dvs behovet av buffertar och ställtider i produktionen, uppdelningen av produktionsmomenten i repetitiva och enkla moment som ”låste” operatören vid sin arbetsplats, behovet av en stor mängd indirekt personal och behovet av strikt ledning och kontroll.

När man i efterhand studerar de ”nya” lösningarna på ovanstående produktionsproblem så är det därför inte fövånande att man fokuserar just på dessa brister i de tayloristiska systemen och för fram ett antal grundläggande principer som snarare är ”antiprinciper” i förhållande till taylorismen än ”äkta” produktionsprinciper för att åstadkomma en god produktion som tex

* borttagande av externa buffertar som tex produkter och material i lager, tidsreserver både i form av väntetider och reservarbetskraft samt fabriksytor.

* bred kompetens och stor flexibilitet och kunnighet hos operatörer och montörer som kan rycka in för varandra och bemanna flera olika stationer istället för bara en enda.

* stark fokus på spill, överdimensionering och onödigt arbete som tex värdeanalys, rätt kvalitet, just in time,

0-fel etc.

* operatörer och montörer kontrollerar och styr själva sina arbetsuppgifter, de löser själva de problem som uppstår i produktionen och de tar hand om huvuddelen av de indirekta uppgifterna som justering, tester, städning, underhåll, administration etc och integrerar dessa direkt i produktionen

Problemet med den tayloristiska tankefiguren är att de som omfattar denna inte kan tänka sig hur någon produktion skulle kunna komma till stånd om man släppte på den kontroll och den övergripande styrning som ”systemet” utövar. Att det uppstår spill, buffertar, dålig kvalitet, stress och dålig arbetsmiljö uppfattas inte som en följd av tankefiguren utan som ofullständigheter i det byråkratiska styrande systemet. Om man bara kunde göra detta bättre så... eller om man kunde få bättre uppslutning så...

Upptäckten av att de tayloristiska principerna ledde tanken fel visades med all tydlighet i de studier som presenterades i boken ”The Machine that Changed the World”. Genom statiska upplägg måste varje variation gentemot den fastställda ”balansen” i produktionen kompenseras med buffertar antingen så att någon måste vänta på att en annan blev färdig eller så att produkter och delar ansamlades för att vara ”till hands” när de kunde hanteras.

Den japanska produktionsfilosofin siktade istället på ett dynamiskt system där alla gemensamt aktivt sökte eliminera och motverka störningar och variationer samtidigt som man gav varandra frihet att ta egna initiativ för att hantera de variationer och störningar som oundvikligen uppkom. Arbetstagarnas flexibilitet och deras allt större kunnighet skapade den stabilitet som krävdes.

Vi har uppfattat att den fackliga poäng som Galvarino vill föra fram är att den höga produktivitet som skapats på Albany Nordiska Filt inte

är en följd av en förändring eller revidering av den traditionella produktionsfilosofi som i årtionden präglat svensk industri och svenskt arbetsliv. Det är istället att likna vid en smärre revolution där dessa gamla principer ställs på huvudet och måste omvärderas.

För att den höga produktiviteten på Albany Nordiska Filt skulle komma till stånd krävdes att paragraf 32, nämligen att arbetsgivaren och ledningen styrde och planerade arbetet, måste frångås. De kunde inte längre fastställa principerna uppifrån och utifrån. Produktionsprinciperna skapades istället i och genomsyrades av arbetet. De uppkom som en följd av vad man gemensamt i produktionen, operatörer, tekniker, tjänstemän och chefer valde att göra och hur man valde att tackla olika produktionsproblem. Upplägget blir en följd av hur man i vardagen löste produktionsproblemen snarare än att produktionen skulle styras av instruktioner, instruktörer, chefer och föreskrifter.

Inriktningen på producerandets filosofi istället för en produktionsfilosofi ställer den fackliga verksamheten i ett nytt ljus. Den sedan länge efterlängtade möjligheten att slippa den överrock som den externa och hierarkiska styrningen innebär och istället fullt ut få chansen att utnyttja sin egen kunnighet i och kunskap om den produktion man medverkar i förändrar förhållandet mellan ledning och medarbetare och arbetsgivare och fack.

Det är emellertid inte ett demokratiskt system i traditionell mening. Målet med verksamheten, både från ledning, tjänstemän, tekniker och operatörer, är att skapa en effektiv produktion. Ingen kan och får göra vad som helst hur som helst. Beslut, lösningar, rutiner och planer kan heller inte skapas utifrån någons godtycke. Det finns klara indikationer för vad som måste angripas och åtgärdas för att den önskade produktiviteten skall kunna uppstå. Det finns principer - men lösningarna växer emellertid inte fram ur principerna utan genom att de arbetstagare, den ledning och den servicepersonal som direkt medverkar i produktionen genom sin kunnighet och insikt i hur den fungerar kommer med förslag om förbättringar

som de själva genomför och tillämpar.

Man kan i en sådan produktion varken som anställd, ledning eller facklig representant längre ensidigt lägga ansvaret för dåliga produktionsförhållanden på produktionssystemet, på dåliga operatörer, på dåliga chefer eller på dåliga tjänstemän. Systemet är inte bättre än dess svagaste länk. Det är den samlade effekten av allas insatser som måste diskuteras, studeras och hanteras.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Produktivitetsrevolutionen

Självklart måste det finnas goda övergripande produktionslösningar. Dessa hjälper till att inrikta samarbetet på vad som är effektivt och nödvändigt. Sådana lösningar kan emellertid inte etableras utan att vara väl förankrade i den produktionsfilosofi som måste tillämpas. Produktionsfilosofin omfattar alla som deltar i produktionen - även tjänstemän, tekniker, chefer och ledning.

Filosofin är en aspekt av den gemensamma kultur som är det kitt som gör att lösningarna fungerar. På Taylors tid var filosofin enkel. Arbetarna skulle lämna huvudet i omklädningsrummet och överlämna planering och tänkande till de andra som i sin tur skulle överlämna producerandet till arbetarna.

För att upprätthålla denna filosofi krävdes personer som upprätthöll denna rågång och tillsåg att planer och direktiv följdes. Dessa har i produktionsledet på Albany Nordiska Filt fått benämningen ”hundar” och ”poliser”. I en tayloristisk produktionsfilosofi skall dessa benämningar inte ses som öknamn. Dessa personer har en respektabel sysselsättning som kan utföras med stor värme, omtanke och respekt för dem man övervakar.

Den makt och det inflytande en sådan position ger kan naturligtvis som alltid missbrukas. Detta missbruk fördöms i alla läroböcker. Man anser ofta att det är detta missbruk som skapar de motivationsproblem man möter. Hundar och poliser skall vara kvar men personerna som besätter rollerna skall bli bättre och lära sig mer ledarskap. Vår erfarenhet är att en sådan strategi inte hjälper mot motivationsproblemen trots omfattande utbildningsprogram och personlighetstester. Problemen verkar istället uppstå ur de rollförväntningar som finns bakom rollerna som ”hund” eller ”polis”. Problemen kan mildras och något kompenseras genom personerna

men är inte en följd av dessa.

Många filosofer har under tidernas lopp brottats med observationen att människosynen och relationen leder till motivationsproblem. Sven-Erik Liedman beskriver tex i sin senaste bok hur Hegels människosyn och samhällsfilosofi av senare filosofer omvandlats till föreställningar om klasskamp. Rollspelet med ”hundar” och ”poliser” fomades i dessa beskrivningar som en inbäddad och oundviklig konflikt mellan industriarbetaren och kapitalisten. Det var arbetaren, inte kapitalisten, som skapade kapitalismens rikedomar. Därför hade arbetaren en unik position. Det var bara han som kunde förinta klassamhället.

Utgångspunkten för Hegel var emellertid inte klasskampen - denna var en senare uppfinning. Utgångspunkten för Hegel var var ”erkännandet”. Hegel konstaterade att vad som gör en människa till en människa är inte vissa mänskliga egenskaper vilka hon kan ha på egen hand utan de hon får genom att träda i kontakt med andra människor. Först i det erkännande hon får av andra blir hon fullt ut en människa.

I den tayloristiska filosofin erkänns arbetaren som en människa som skall behandlas väl. I arbetssystemet är hon emellertid enbart och i princip enbart en produktionsfaktor. Operatörer, montörer och andra i produktionen skulle i produktionssystemet lika gärna kunna vara höns, kor eller grisar. De är visst individer med unika namn och unika personligheter som man måste vara ”snäll emot” men de har som unika personer ingen betydelse för systemet..

Taylor menade att arbetarnas arbete skulle respekteras och statusen på arbetet höjas. Han såg emellertid aldrig att hans filososfi också gjorde dem till människor som var beroende av de styrandes välvilja. Det spelar därvid ingen roll om de styrande är ”snälla” eller inte. Ofriheten och känslan av mindervärde uppstår inte främst av att man blir illa behandlad utan av att man inte erkänns som en jämbördig part i diskussionen om det man gör och har gemensamt.

Detta förhållande, dvs att motivationen hängde samman med erkän-

nandet som en jämbördig part, blev dramatiskt uppenbart för Galvarino Gallardo i samband med verksamhetens flytt till nya produktionslokaler. Teknikerna hade i samband med flytten skapat ett ett helt nytt produktionsupplägg med avancerad utrustning.

Man hade skapat en tekniskt sett väl genomtänkt lösning. Den fyllde alla produktionstekniska krav. Man hade också visat stor välvilja mot produktionspersonalen som hade fått en fysiskt sett mycket god miljö utan damm, lukt, gifter. Tunga lyft var eliminerade. Lokalerna var ljusa och öppna.

Upplägget speglade dock en tayloristisk filosofi byggd på hundar och poliser. Så som produktionen hade ”ordnats” var det uppenbart att arbetarna inte sågs som personer vars egna uppfattningar och intressen måste respekteras i den gemensamma produktionen. Här några exempel.

* Lokalerna för chefer och produktion hade ordnats så att arbetsledningen från sin plats kunde ha uppsikt över och kontrollera varje enskild persons arbete.
* Stabs- och expertfunktioner var fysiskt skilda från produktionen - närmare bestämt på ett övre plan vilket tydligt visade att kontakter mellan produktion och ”ledning” var oönskade.
* Varje arbetare hade fått ett bestämt och väl specificerat arbetsområde - vilket på grund av flödesupplägget innebar många dubbleringar av kompetens och skapade svårigheter för den enskilde operatören att överblicka hela produktionen. Det var uppenbarligen inte operatörens sak att ta ställning i sådana frågor.
* Utrustning och lokaler för underhåll och service och för operatörernas personliga behov som tex lunch- och uppehållsrum var placerade på ett sådant sätt att avståndet till respektive arbetsplats blev långt och transporterna tidsödande. Det var tydligt att man inte förväntade sig att operatören skulle behöva lämna sin specificerade uppgift och sin anvisade arbetsplats annat än under reglerade raster.

Problemet var emellertid att om man skulle driva produktionen inom

ramen för detta statiska produktionssystem så skulle produktionskostnaderna bli större i den nya fabriken än de var i den gamla. Möjligheten att lösa produktivitetsproblemet med en högre arbetstakt fanns inte. Några rationaliseringsvinster skulle således inte uppkomma trots en stor investering. I kombination med ökade lönsamhetskrav blev detta en omöjlig ekvation.

Alla insåg därför att det var nödvändigt att komplettera det existerande yttre produktionsupplägget med nya, mer kraftfulla och interna principer för hur produktionen skulle bedrivas. För att klara detta behövdes produktionspersonalens engagemang, insats och ansvar. De måste därvid erkännas som jämställda parter i diskussionen om produktionen.

En utbildare fungerade som en extern konsult. och tog utgångspunkt i vad på den tiden kallades grupporganisation och det faktum att företaget skulle få ekonomiskt stöd från Arbetslivsfonden om man genomförde andra arbetsformer. I princip kunde man således utnyttja statliga pengar för att göra den omställning av produktionen man skulle ha behövt göra ändå. Detta gjorde beslutet lätt för ledning, tjänstemän, tekniker och chefer. De behövde inte engagera sig. Kostnaderna var täckta av staten. Konsulten, men framför allt produktionspersonalen själva, genomförde vad som behövde genomföras. Produktiviteten sexfaldigades och företaget kunde berömma sig av att vara en sk referensarbetsplats.

Erkännandet att produktionspersonalen själva i hög grad kunde lösa produktionstekniska problem och därmed också kraftfullt medverka till företagets framgång skapade en produktivitetsexplosion. Många av de åtgärder och insatser som gjordes liknar de som användes i ”lean production”.

Man byggde upp en gruppbaserad produktion och tvärfunktionella flexibla team. Genom att produktionspersonalen i högre grad än tidigare själva fick ta sig an produktionsproblemen och genom att tid avsattes för utbildning och gruppdiskussioner så kunde olika kompetenser och kunnigheter integreras. Kvalitetsproblem kunde lösas och onödiga insatser

reduceras.

Omställningen skedde emellertid inte utan slitningar. Produktionen blev i ledningens och tjänstemännens perspektiv en ”black box”. Kollektivpersonal och fack hade efter ett tag en bättre överblick av och insikter i aktuella produktionstekniska och kvalitetsfrågor än de chefer och tjänstemän som enligt den tayloristiska filosofin borde styra den. När tjänstemän, chefer och tekniker försökte agera efter sina tidigare roller så skapades därvid starka motsättninmgar. De var förstås av ideologisk art men en försvårande faktor var att många tjäntsemän, tekniker och chefer saknade tillräcklig insikt om och kompetens att hantera den nya produktion som hade växt fram. Det kunde helt enkelt inte upprätthålla sina traditionella roller som ”hundar” och ”poliser” om de samtidigt ville stödja utvecklingen mot en uthållig produktivitet.

Efter att ha lyssnat på föredragen under konferensen är Galvarino övertygad om att en extern genomgång av produktionen - om man enbart ser till hur hans medlemmar i produktionskollektivet fungerar - skulle visa att man där gemensamt byggt upp produktionslösningar som är väl i överensstämmelse med principerna för vad som kallas ”lean produkction” eller TQM.

Kollektivet har enligt Galvarino i detta fall inte kommit fram till lösningarna genom att man följt en en speciell TQM-doktrin eller lärt sig principerna för ”lean production”. Lösningarna har istället växt fram ur operatörernas egen kunnighet och utifrån ett gemensamt sökande efter både bättre produktivitet och bättre kvalitet.

Att de externa lösningarna sammanfaller är nog inte så förvåndande ändå. På samma sätt som en bil oftast bara kan sättas ihop på ett enda bestämt sätt om man skall vara effektiv så finns det enligt Galvarino inte så många principer att välja på om man vill skapa en effektiv produktion. Galvarinos erfarenhet är därför att produktionskunnandet bland operatörer och stödjande tjänstemän kommer först. Därefter växer lösningarna fram. När man under konferensen hävdade att det var ”koncepts”, doktriner

eller normativa strukturer som skapar produktiviteten använder man sig således av en tayloristisk idébakgrund där operatörers och annan produktionspersonals kunnighet och erfarenhet inte erkänns. Detta strider mot Galvarinos erfarenheter av hur produktivitetsexplosionen blev till.

Galvarino hävdar naturligtvis inte att ledningens, tjänstemäns, teknikers och externa konuslters insatser är oviktiga. Det är lika viktigt att man i dessa roller har goda insikter i hur den nya organisationen kan fungera som att produktionspersonalen har det. Man har också mycket specialkompetens att tillföra.

Startskedet där man fick frihet att utveckla sina egna grupper och egna lösningar på aktuella produktionsproblem var tex mycket värdefullt. De konkreta diskussionerna kring produktionsproblem och den kunnighet som då utvecklades hos alla var viktig och en bidragande orsak till framgången. Däremot var utbildningsinsatser som fokuserade på allmänna och abstrakta principer för hur grupper och produktion borde fungera till föga hjälp i processen.

Det faktum att hela företaget inte omfattade, eller förstod, förändringens natur och grunden för den ökade produktiviteten har skapat ett förtroendegap mellan kollektivpersonal och vissa tjänstemän, utbildare och chefer. Detta är inte främst en ideologisk fråga, även om många sådana chefer och tjänstemän uppfattade det så, utan ett rent praktiskt problem som hänger samman med produktionsformen. I den nya ”produktionen” kan man inte upptätthåla ”gamla” roller eftersom man då inte får den kunskap om produktionen som är nödvändig.

Den kunskap som behövs kan man bara få om man själv aktivt har medverkat i de diskussioner som förts och de lösningar som arbetats fram. Gör man inte detta, och är man inte accepterad av de andra som en sådan jämbördig samtalspartner, så får man heller inte del av de djupare resonemang som förs. Därmed uppfattas sådana personers förslag och synpunkter med nödvändighet som okunniga och improduktiva.

Det finns därför nu, enligt Galvarino, en stor risk att den produktivitet

som upprätthålls i produktionen inte är uthållig. För att utvecklingen skall fortsätta krävs att produktionens omvärld, dvs tjänstemän, experter, ledning och koncernstaber förändras så att vad man där gör i framtiden kommer mer i harmoni med den nya produktionsfilosofi som växt fram. Här finns det en lång rad frågor som måste lösas. Dessa frågor är välkända problem inom dessa moderna organisations- och produktionsformer, vilket också påpekades under konferensen. De omfattar bland annat omläggning av lönesystem, administrativa system, redovisningssystem mm.

Det faktum att kollektivet på Albany Nordiska Filt tvingas arbeta i otakt med inriktningen i företaget och samhället i övrigt, som ofta följer tayloristiska principer, innebär också enligt Galvarino stora psykiska belastningar för hans medlemmar och är i sig ett hot mot deras hälsa, produktiviteten och därmed företagets fortsatta existens.

Galvarino önskar därför en mer genomgripande diskussion om dessa frågor så att det blir lättare att ta ställning till vilka övergripande fackliga och samhälleliga strategier som bör användas för att man som facklig representant på bästa sätt skall kunna medverka till en sund utveckling i detta avseende.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Den gyllene arbetaren

Frågan är om inte Arbetslivsfondens satsningar just i detta fall paradoxalt nog gjort situationen värre för Galvarinos medlemmar. Att medverka till att man som produktionspersonal erkänns som jämställd part i diskussionen om sin egen verksamhet kräver en mer omfattande insats och förändring av hela företagets verksamhet än att bara försöka effektivisera produktionen.

Genom det stöd som Arbetslivsfonden erbjöd så lades hela ansvaret för produktivitetsökningen på produktionspersonalen. Företagsledning, tjänstemän och andra fick ”frikort” för den filosofi som de själva tillämpat och sådana misstag de själva gjort i ett tidigare skede. Istället för att behöva ta konsekvenserna av och lära av sitt misstag och investera i en förändring av sitt eget sätt att arbeta kunde omvärlden surfa på den produktivitetsvåg som skapades av kollektivet. Att nu i efterhand återta initiativet, anknyta till de nya produktionsformer som etablerats och lära sig förstå vilka principer som växt fram är naturligtvis mycket svårt.

Detta tycks vara ett generellt problem i det svenska arbetslivet som plågar både privata och offentliga verksamheter. Jan Forslin rapporterar tex i sin artikel att de förändringar mot grupporganisation och lean produktion som man redovisar i arbetslivet sällan sträckt sig längre än till kollektivpersonalen.

Tjänstemän och chefer har inte berörts på annat sätt än att förändringarna i produktionen gjort det möjligt att reducera antalet adminstrativa nivåer och därmed något minska antalet tjänstemän. Någon genomgripande förändring i själva arbetssättet på de administrativa nivåerna eller i chefskadrerna i svenska företag har emellertid inte åstadkommits. Den utveckling som Galvarino beskriver är mer regel än undantag.

Jan Forslin, professor vid Kungliga Tekniska Högskolan, beskriver

i sitt mterial till konferensen en viktig konsekvens av denna utveckling. Man talar inte längre i vissa verksamheter enbart om ”white-collar” eller ”blue-collar workers” utan ”gold-collar workers”, dvs unga, välutbildade, kompetenta och engagerade medarbetare som genom sin insikt i produktionen kan diktera sina egna villkor.

De blir företagets gunstlingar av samma skäl som Arbetslivsfondens finansiering blev ett frikort för ansvariga chefer och tjänstemän. Dessa gyllene anställda arbetar ju självständigt. De löser produktivitetsproblemen utan insatser av en omfattande eller kompetent ledning. Ledning och finansiärer kan sitta lungt, håva in vinsten och räkna pengar. Tänk om alla arbetare vore sådana. Vi är emellertid återigen tillbaka till Hegel. Förutsättningen för en uthållig produktionsinsats är att dessa personer får erkännande. De arbetar inte för produktiviteten utan för erkännandet.

I utbyte mot en stimulerande och utvecklande frihet och intressanta utmaningar satsar dessa nya hjältar varje uns av sin person i företaget. De arbetar ett obegränsat antal timmar när så behövs, de har knappast några intressen vid sidan av arbetet, de försummar sin familj och sina vänner och de löper en stor risk att bli utbrända redan i trettiofemårsåldern. De söker ett erkännande som de aldrig får.

Om inte frågan om ledningens tayloristiska förhållningssätt till produktionen omprövas så är riskerna stora att modellen med ”gold-collar workers” blir en norm för verksamheter som inte klarar av att ha ”lean management” men däremot gärna vill ha ”lean production”. Man kan förutse att sådana företag relativt snart ”går i väggen” till ingen nytta varken för samhället eller aktiägarna. Jan Forslin konstaterar i detta sammanhang att ingen verksamhet kan överleva och få en uthållig produktivitet om denna produktivitet skapas på bekostnad av dess anställdas välbefinnande och om den genererar en ökad osäkerhet och otrygghet i det samhälle man verkar i.

Push eller pull?

Nära kopplat till begreppet ”the gold collar worker” är vad som i teorierna om lean produktion anges som skillnaden mellan ”push” och ”pull”. I traditionella produktionssystem så styrs materialet genom överordnade planer som utgår från prognoser över vad som behövs i olika led. De olika avsnitten tillverkar sedan det prognostiserade antalet, vare sig den verkliga efterfrågan stiger eller sjunker. Materialet ”trycks” på så sätt genom verkstaden. I lean produktion ”sugs” istället materialet genom produktionen på så sätt att produktionsordern går direkt till leverans- och slutmonteringsavsnitten som beställer vad de behöver från tidigare led i processen.

Någon överordnad och styrande plan för produktionen finns därför inte. Planen blir till genom de beställningar som likt ringar på vattnet skickas vidare till tidigare processteg. Ansvaret för produktionen och koordineringen av produktionen flyttas därmed ner direkt till de som producerar. Produktionen stabiliseras gemensamt av de som medverkar i processen.

Självklart krävs stödfunktioner där man sammanställer och systematiserar information om produktion, kvalitet, materialbehov, bemanning etc men dessa system är inte styrande i en traditionell tayloristisk mening. De fungerar istället som ett viktigt informationsunderlag för de som aktivt söker koordinera sina insatser med de andra snarare än som information till ledningen för att denna skall kunna följa upp sina planer och insatser. Hur detta skall ske är en helt annan fråga. Makten över produktionen har decentraliserats.

I en produktion som baseras på ”pull” och inte på ”push” blir relationen mellan ledning, tjänstemän, specialister och personal direkt i produktionen

enligt Galvarino helt annorlunda. I en ”push”-produktion krävs ett ”tryck” för att människor skall kunna förmås att följa de planer och direktiv som utfärdas. Man behöver ”hundar” och ”poliser”. I ett system där planerna växer fram ur själva producerandet, som i en ”pull-filosofi” motverkar alla försök till ”push” den produktivitet man önskar upprätthålla.

Vi kan närmast tala om två helt olika kulturer. De som lever kvar i en ”push-filosofi” resonerar om andra frågor, finner andra lösningar och förelsår helt andra insatser än de som lever med en ”pull-filososfi” gör i sin dagliga verksamhet. De två grupperna talar helt olika språk vilket för Galvarino var tydligt också under konferensen, Många föreläsare, fack-representanter och myndigheter talade om magra organisationer utifrån och uppifrån och om hur de ansåg att förhållandena nu måste ”ordnas” så att allt åter skulle bli så bra som möjligt. Detta är säkert rätt för verk-samheter som fungerar så men stämmer inte för produktionskollektivet på Albany Nordiska Filt.

I Albany Nordiska Filts produktionssystem är det viktigt att man har utvecklat tvärfunktionella grupper, att man har genomfört ett decentralise-rat ansvar och att man skapat förutsättningar för operatörerna att ta ansvar för och överblicka en så stor del av arbetsprocessen som möjligt. Om verkamheten ordnas på detta sätt så blir också en ”pull-filosofi” möjlig. Detta faktum är väl känt i forskningen om moderna arbetsorganisationer. Sådana åtgärder i kombination med en ”pull-filososfi” leder till att pro-duktionen så småningom bildar vad som på forskarspråk kallas ett socialt system där varje medlem i kollektivet mer tydligt än i den tayloristiska ansatsen ser sitt beroende av andra och varandra. ”Pull-filosofin” kallas också i managementgargongen för kundorientering.

Omställningen ökar produktivitet och kvalitet och därmed också konkurrenskraft och lönsamhet. Den är emellertid irreversibel. När väl processen inletts och man börjat reducera personalstyrkan så kan man inte gå tillbaka till ”push”.

Det skaps en konfiguration där var och en ytterst är beroende av alla

andra. Kunden får sin leverans först när alla gemensamt gjort vad som behöver göras. Man sitter helt enkelt i samma båt och ansvaret gentemot kunden tvingar fram den sammanhållning som måste till. Det är således inte en enkel bemanningsfråga. Många fler faktorer än den rena bemanningen avgör om man klarar sina åtaganden.

Även om man skulle vilja minska stressen och ha råd med att gå tillbaka till en sex gånger så stor arbetsstyrka så skulle detta enligt Galvarino vara helt uteslutet. Produktionen kan helt enkelt inte bedrivas på det gamla sättet med de krav som i dag ställs. Dessa nya produktionssystem brukar kallas ”intensiva” eftersom de är ”tätare” än de gamla. Man är mer beroende av varandra och arbetar under en större mental press just på grund av ”pull-filosofin”.

Det arbetssystem som nu skapatst på Albany Nordiska Filt innehåller enligt Galvarino ofta större och mer svårbehandlade arbetsmiljörisker än de gamla traditionella systemen. Galvarinos uppfattning stöds därvid av existerande forskning och av vad som sades under konferensen. Det finns emellertid knappast så många andra alternativ till buds om svenskt näringsliv skall kunna hänga med i den internationella konkurrensen.

Galvarino har därför funnit att han som fackföreningsrepresentant inte kan avvisa ”pull-filosofin”. Han måste istället lära sig förstå dessa nya produktionssystem och effektivt lära sig hantera de problem de för med sig. Dessa är emellertid ännu relativt odefinierade. En djupare förståelse av dessa fenomen skulle kräva betydligt mer forskning och systematiska praktiska observationer än vi har tillgång till i dag.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

De nya riskerna

Vill man som arbetstagare ansvarsfullt fullfölja sina åtaganden i ett push-system så räcker det att man gör vad som är angivet i planen och som därmed förväntas av en. Man kan i detta system alltid klara sig genom att påpeka att man följt reglerna och ”tagit sitt ansvar” så som det definierats i den övergripande strukturen. Man kan inte anklgas för vad man inte gjort så länge man fullföljt vad planen anger.

I ett pull-system är samarbetet mer intensivt och tätare. Där byggs det upp en helt annan moral. Där tvingas man att ställa upp för varandra och utföra vad som krävs så länge man är kvar i systemet. Man arbetar inte främst för ledningen eller den övergripande planen utan för varandra. Man kan heller inte dra sig undan. Man kan inte hävda att man inte har ansvar. I ett ”pull-system” bedöms också vad man inte gör, dvs vad man i en kristisk situation skulle kunna gjort för att rycka in och för att underlätta produktionen. De som inte vill, eller som inte klarar att medverka på ”pull-villkor”, slås ut. Det är inte främst ledningen som sorterar ut dem utan deras arbetskamrater. De kan bli en sådan stor belastning för den gemensamma produktionen att de måste omplaceras.

I ett ”pull-system” finns heller i princip inga återhämtningsplatser eller på förhand givna återhämtningstider. Eftersom man förväntas kunna klara en mängd olika arbetsmoment och skall vara beredd att rycka in och ge en hjälpande hand där det behövs så är man alltid i tjänst. I ett ”push-system” kan man ta sig en paus medan andra gör färdigt vad som förväntas av dem. I ett ”pull-system” måste man, om man ser att det behövs, rycka in och hjälpa till och ställa upp för andra om det skulle haka upp sig för dem.

”Pull-system” kallas i forskningslitteraturen för intesiva arbetssystem. Vi kommer därför i fortsättningen att använda denna term. Ett intensivt

arbetssystem saknar således bestämda gränser för vad man som medlem i det behöver göra. Man måste göra vad man kan och rycka in där det går så länge produktionen löper. Den ökade friheten från planen kan därmed vändas till sin motsats. Man blir mer integrerad i systemet. Eftersom produktionen formas i produktionen finns inte mycket tid för eftertanke och korrigeringar under själva arbetet.

Först när kraven på hela systemet mattas, och därmed den totala intensiteten i systemet minskar, så ges det utrymme för alla för återhämtning, reflektion och diskussion om hur systemet fungerat. Det finns således inga normala pauser för återhämtning på samma sätt som i ett traditionellt produktionssystem. Fokuseringen på kunden gör ju att det alltid finns mer att göra än man hinner med.

Återhämtningspauser och möjligheter för reflektion måste således medvetet skapas av ledningen. Om inte detta görs så kan detta till slut leda till en orimlig situation för arbetstagaren. I de japanska systemen hade således varje arbetare möjlighet att ”stoppa bandet” om han märkte att verksamheten inte flöt som den skulle. Utan att ledningen ”sätter stopp” och accepterar det ”slack” som behövs för att reorganisera, utveckla och förbättra produktionssystemet är produktionspersonalen fångade i ett ekorrhjul.

Det talas i dag mycket om sk ”hjärnstress”. Hjärnstress uppstår när man mentalt inte kan varva ner och kroppen hela tiden är inställd på en hög anspänningsnivå. Det visar sig att man då sätter normala trötthets- och återhämtningsfunktioner ur spel och att individen riskerar ”att gå i väggen”. För individen blir det därför viktigt att i en intensiv produktion få möjlighet att mentalt befinna sig ”utanför systemet”. Om man ständigt tvingas vara i systemet så kan man heller inte koppla av.

De intensiva produktionssystemen har således ersatt de yttre bufferterna i form att spilltider, material, reservarbetskraft, indirekt personal etc med individens egen flexibilitet och interna reservsystem. Forskning kring hjärnstress visar att dessa interna system kan överlastas och att individens

flexibilitet och anpassningsförmåga till systemet därför kan missbrukas.

Ledningar som driver sin verksamhet så att det ständigt saknas ”slack” i systemet och så att deras medarbetare ständigt tvingas arbeta på den övre gränsen av hela systemets förmåga blir helt beroende av de mest kompetenta och de mest engagerade för att reda ut problemen när de uppstår. I intensiva arbetssystem är således ”the gold collar worker” inte ett undantag utan snarast en regel. Möjligheten till missbruk av dessas engagemang är stor. Intensiva arbetssystem som ständigt arbetar på gränsen av sin övre förmåga leder således inte till att de svagaste slås ut först. Det är istället de mest kompetenta och mest engagerade som först ”går åt” eftersom de inte kan sluta att jobba.

Forskningen visar att man sällan, varken hos ledning, fack eller arbetskamrater, lägger märke till de tidiga signalerna på detta fenomen. Plötsligt ”går man i väggen”. I efterhand förstår emellertid alla varför. Sjukdomsfall av denna art är katastrofala för produktionssystemets trovärdighet eftersom de så tydligt indikerar att det engagemang som man förväntas visa och den arbetsmoral man gemensamt arbetar efter är hälsovådlig snarare än hälsobefrämjande. En sådan insikt, om den sprids i vidare kretsar, får inte bara negativa konsekvenser för produktiviteten och verksamhetens resultat utan också för företagets rykte och dess möjligheter att i framtiden rekrytera kompetenta medarbetare i framtiden.

Det mest bekymmersamma för Galvarino är inte förekomsten av dessa arbetsrelaterade hälsoproblem utan att de frågor som han möter, och som han måste hantera som följd av det intensiva arbetssystemet, verkar vara osynliga och oförstådda av de som är fokuserade på ett traditionellt produktionstänkande och saknar praktisk erfarenhet av denna typ av produktionssystem.

Ett stort problem för Galvarino är därvid att så många åtgärder vidtas i en ”push-mentalitet”. Eftersom de ”stämmer” med vedertagna föreställningar om hur produktion bedrivs så uppfattas de ofta som relevanta och önskvärda. I praktiken blir de emellertid oftast helt missriktade när det gäl-

ler att klara av de svårigheter som uppstått i det intensiva arbetssystemet.

Många chefer och tjänstemän, som fullföljer de traditioner som bygger på förekomsten av hundar och poliser, har heller aldrig lyckats bygga upp det förtroende som krävs för att ”ta sig in” i den gemenskap som etableras i ett intensivt produktionssystem. När sådana personer inte förstår vad som händer så återfaller de gärna i en ”push-mentalitet”. Detta gör saken värre och skapar i sin tur svåra arbetsmiljöproblem för dem som chefer.

Genom sin attityd till produktionen avstängs de då nämligen från den information som flödar mellan medlemmarna i systemet och som är livsviktig för dem att ta del av om de skall kunna sköta sitt jobb. Eftersom de inte förstår hur de skall kunna påverka produktionen, trots att de är betalda för att göra det, så blir de naturligtvis ytterst frustrerande vilket skapar ytterligare motsättningar och i sin tur ökar klyftan ännu mer.

Galvarino kan således observera klara skillnader i reaktioner och beteende mellan chefer och tjänstemän som begriper sig på det intensiva arbetssystemets natur, och därför effektivt kan fullgöra sin roll i det, och sådana som inte kan det. Om denna klyfta inte kan överbryggas så är Galvarino rädd för att de motsättningar som nu byggs upp i arbetslivet kan bli ett allvarligt hot mot framtiden för avancerad industriproduktion i Sverige.

Polarisering och utarmning

Den motsättning som Galvarino här refererar till är ett fenomen som uppmärksammats också av forskningen och som kallas ”polarisering”. Studier har nämligen visat att organisatoriska förändringar inte är entydiga - det verkar inte som förr finnas en enda typ av koncept eller några få självklara organisations- eller produktionsfilosofier som måste tillämpas. Trots att man av den offentliga debatten kan få intryck av att alla verksamheter arbetar med kunden i centrum, kvalitetsystem och en decentraliserad organisation så använder de i praktiken ofta helt skilda strategier och arbetsformer. iDet finns således en stor variation.

Gammal praxis och gamla organisatoriska föreställningar existerar således sida vid sida med supermoderna och avancerade organisations- och produktionslösningar. Det finns också en mängd mellanformer och hybrider. För att man tex i en verksamhet påstår att man tillämpar ”lean produktion” så behöver det inte alls vara så att man på något avgörande sätt förstått begreppet eller tillämpar dess mest fundamentala principer.

Det finns således i praktiken stora olikheter mellan verksamheters sätt att fungera. Olikheten framgår inte av de yttre organisationslösningarna eller presenterade principer och kan inte upptäckas genom enkla yttre analyser eller statistiska samband. Olikheterna visar sig istället färmst i det faktiska samspelet inom och mellan olika verksamheter.

”Polarisering” är ett begrepp forskare använt för att beskriva hur kollisionen mellan olika praxis och produktionsfilosofier medför att klyftorna mellan olika grupper ökar och leder till stress, ineffektivitet och risk för utslagning. En sådan polarisation uppstår när ledning, tjänstemän och experter som fungerar efter en kultur och ett produktionskollektiv fungerar efter en annan.

Polarisering finns på alla nivåer och är uppenbarligen något som man alltid måste ta hänsyn till i arbetsmiljöarbetet. Galvarino berättar således att man inom Albany Nordiska Filt har två typer av produktionsformer som har olika intensitet och helt olika fysiska och psykiska krav.

En typ av produktion är mer klassisk. Den innehåller de traditionella operationerna, den har en stor mängd handgripliga moment, tunga produkter och kräver en fysisk samverkan mellan operatörerna. I en annan del av produktionen styrs samma typer av jobb automatiskt av avancerade maskiner. Man är således där mer beroende av maskinerna än av hantverket. Samverkan blir därför i denna senare produktionsmiljö mer fokuserad på det språkliga och mentala planet.

I den första produktionen måste man främst förstå produkten och hur den kommer till medan man i den andra främst måste förstå sig på maskinerna och hur de fungerar. Skillnaden visar sig också i olika krav på vilken kunnighet som måste utvecklas. Den ena produktionslinjen är modernare och mer i överensstämmelse med framtidens krav medan den andra är mer ålderdomlig. I den ena krävs hantverksskicklighet för att undvika fel men i den andra kan man tvingas att hjälplöst se på när maskinen löper amok och förstör stora värden.

I detta fall leder olikheterna mellan modernt och omodernt till en polarisering som i sin tur skapar samarbetssvårigheter inte bara mellan operatörerna och och deras grupper utan också mellan chefer och tekniker som är inblandade i de två helt olika arbetsformerna. Galvarinos exempel visar att det inte är möjligt att på traditionellt sätt standardisera eller forma en produktion efter en viss mall. Varje produktionsform måste förstås utifrån sina egna villkor. Operatörer och andra medarbetare i den har behov av att utveckla en speciell kunnighet om ”sin” produktion som de andra inte behöver om sin. Detta är en fullt rimlig och önskvärd utveckling som kan skapa problem om man inte förstår den.

Problem med polarisering uppstår när olikheterna inte kan accepteras för vad de är och när en yttre form, som verkar vara mer effektiv, skall ”pressas på” en produktion som man utifrån standardiserade nyckeltal

tycker är ”sämre” än en annan. Problem uppstår också om utvecklingen av de olika produktionsformerna leder till en ojämlik framtid, dvs om den ena produktionen blir ”finare” och mer ”utvecklande” än den andra.

Det finns också enligt Galvarino en mycket reell risk att segregeringen, inte bara mellan stora grupper inom verksamheten, som tex tjänstemän och kollektiv, utan också mellan olika produktionstyper inom samma avdelning kan leda till en oönskad och permanent uppdelning mellan intressanta och utvecklande jobb, som några får, och enklare och mer rutinmässiga arbeten som andra fastnar i.

Polariseringsproblemen är inte bara begränsade till Sverige. Galvarino ser att ett likartat globalt problem håller på att växa fram inom koncernen. Man diskuterar där just nu vilka enheter som skall specialiseras och vilka som kan läggas ner. Diskussionerna bygger på ”nyckeltal” som inte är representativa men som man tror kan spegla framtida lönsamhet och produktivitet.

Polariseringen är emellertid ibland lika dålig både för mycket kvalificerad och mindre kvalificerad arbetskraft. Konkurrensen om vem som kan visa bäst lönsamhet verkar tex medföra att de som redan arbetar i högproduktiva arbetssystem med avancerade uppgifter hela tiden måste förbättra sina resultat. De ”låses in” därmed in i sin process. De kan komma att ges alltför liten tid och resurser för att utvecklas vidare i arbetet. Personerna riskerar utmattning och produktionen riskerar att ”gå i väggen” och därmed slås ut i den globala konkurrensen.

Personer i arbetssystem med enklare arbeten och mindre kunskapskrävande uppgifter kämpar å andra sidan ständigt mot risken att deras verksamhet av just av detta skäl läggs ner och flyttas till länder med lägre arbetskostnader. Ingen av de två har därför en säkrad framtid om inte det skapas återhämtningspauser för regenerering av hälsa och kunnighet.

Om man som facklig representant ser detta utifrån ett lokalt och svenskt perspektiv så är således den typ av intensiva arbetssystem som i dag finns och skapas inte önskvärda. De kan kortsiktigt kan vara i linje

med aktieägarnas och internationella koncerners krav på lönsamhet och ständiga förbättringar men är långsiktigt ett hot mot svensk arbetsmarknad och svenska företags konkurrenskraft.

Vad man skall göra åt detta och hur man förhandlingsmässigt skall kunna hävda behovet av att omvandla de existerande intensiva arbetssystemen till mer uthålliga arbetssystem, dvs sådana system där individen utvecklas och blir mer ”anställningsbar” ju mer hon deltar i arbetet, är emellertid svårare att komma fram till.

Galvarino ser inga andra möjligheter än att vi från svenskt håll samlar oss kring detta problem och skapar en gemensam förhandlingsposition gentemot alla försök att på olika sätt missbruka vår arbetskraft.

Ny stress och nya risker

Genom ”pull-principen” skapars ett ansvar hos den enskilda individen för att tillsammans med andra åstadkomma vad som oftast kallas ”flyt”. I den klassiska versionen av lean produktion var ju, som tidigare nämnts, syftet att minska ställtiderna, skapa mindre partistorlekar och reducera de buffertar av tex extra personal, tid, material och kapital, som blev nödvändiga i den traditionella produktionsformen.

En idealt ”lean production” inträffade då det ämne som skulle bearbetas, eller den produkt som skulle skapas, passerade genom stationerna på ett sådant sätt att allt material koordinerades in i processen i rätt tid och i rätt mängd och så att momenten alltid utfördes på rätt sätt då behövdes aldrig något korrigeras eller ”göras om”. Som en ytterligare poäng infördes tanken på att skapa ”rätt” kvalitet, dvs en produkt som precis passade vad den skulle användas till och varken hade för bra eller för dålig kvalitet. Det är inte svårt att förstå att en idealt ”lean production” uppnådde den maximala effektiviteten och lönsamheten. Hotet mot effektiviteten är inte själva koordineringen utan de naturliga variationer som alltid finns i livet och som kan göra principen utopisk.

Människor, material, maskiner, lokaler och väder och vind är aldrig sig lika från en stund till en annan. Varje enskild variation från ”normalen” - dvs den idealt smala produktionen - skapar en avvikelse som människorna i systemet måste kunna hantera och kompensera för. Produktionsformen gör att människan i systemet får ett personligt ansvar för att anpassa sina insatser och lösa uppkomna problem så systemet stabiliseras, inte systemet eller teknologin i sig. Det är således den enskilda individen som måste anpassa sin insats så att variationer och störningar får minimal effekt på ”flödet”.

Om de flesta störningar och variationer skulle orsakas av yttre och opåverkbara källor eller om man inom verksamheten saknar den detaljerade kunskap om produktionsprocessen som krävs så blir möjligheterna att använda människans insats som buffert mycket liten. Att under sådana förhållanden förlita sig på den enskilde personens möjligheter att hantera problemen och avskaffa alla buffertar vore dumdristigt. Det skulle dessutom skapa en enorm press på den som utsätts sådana orealistiska krav.

Många yttre och inre störningar och variationer kan emellertid reduceras och det finns mänskliga insatser som kan göras för att stabilisera systemet. Det handlar främst om att skaffa sig ökad kunskap och kompetens om dessa störningars och variationers natur. Inget produktionssystem är någonsin perfekt i detta avseende. Det visar sig alltid fel som beror på sådant man inte kunnat förutse och inte så lätt i förväg har kunnat korrigera och kontrollera. Små fel kan tex lätt uppstå i produktionen genom att utrustningen förslitits. Automatiska maskiner är inte så driftssäkra som man tror och de uppvisar ofta oförutserbara variationer och kan vara känsliga för yttre störningar som man inte alltid känner till.

Även om man således gjort sitt bästa för att, och kanske till och med lyckats, skapa ett ”perfekt system” måste de som arbetar i det ständigt vara uppmärksamma på att de kan behöva rycka in och korrigera för variationer i maskiner och material som inte kunnat förutses. Som ansvarig operatör lever man alltid under stressen att något trots allt skall gå fel och medföra stora kostnader och avbrott i produktionen.

I försöken att skapa perfekta arbetssystem uppträder lätt en paradox, nämligen att den kunskap man behöver för att hantera eventuella fel kan man bara skaffa sig om det inträffar några fel och när man aktivt engagerar sig i att förstå och pröva systemet. Ju mer automatiskt systemet är och ju perfektare det är desto mindre anledning har man att ingripa i det.

Bättre system kan således medföra att man med tiden får allt sämre kompetens att hantera dem, vilket i kombination med ansvaret ökar stressen. Nästan perfekta system är således mer stressande än mindre perfekta

system genom att man frestas att eliminera buffertar och göra dem allt mer sårbara. Detta var också så man upptäckte principerna bakom ”lean production”. Man trodde att minskade fysiska buffertar gjorde systemen mer sårbara när det egentligen var så att operatörernas kunnighet om produktionen och förmåga att hantera variationer och störningar gjorde dem mer stabila. Buffertar dolde problemen med störningar och variationer.. ”Inga buffertar” lyfte fram dem och gjorde det möjligt att förstå och lösa dem.

Eftersom störningar, variationer, problem och fel i produktionen är viktiga för att upprätthålla kompetensen om systemet och förståelsen för det så har uppkomsten av ”fel” en annan funktion och hanteras på olika sätt i ett ”pull-system” jämfört med ett ”push-system”. I ett ”push-system” så är det rimligt att man kraftigt tillrättavisar den ansvarige för att inte följa instruktioner och direktiv eftersom målet där är ett ”perfekt system” i vilket ingrepp aldrig behöver göras.

I ett ”pull.system” är ett sådant hanterande av uppkomna fel, dvs störningar och variationer, produktivitetshämmande eftersom man då motverkar möjligheterna att lära sig mer om systemet. I ”pull-system,” minskas således stressen om det skapas buffertar och slack för att analysera och reflektera över hur systemet fungerar. Den viktigaste insatsen i förhållande till ”push-system” är att man i ”pull-system” systematiskt skapar möjligheter för varje operatör att medverka till att höja den sk analysnivån, dvs att utvidga analysen från att gälla bara den egna begränsade insatsen och istället omfatta hela materialflödet och alla tänkbara influenser som kan ha lett till den störning man upptäckt.

Det skapas således en helt ny typ av stress i arbetsmiljön i intensiva arbetssystem om man av oförstånd kombinerar push-principer med pull-principer. Vi skall här kort sammanfatta skillnaderna.

Push-principen förutsätter att operatören har en given instruktion att följa och att denna är fullständig och korrekt. Det är då rimligt att antaga att störningen uppkommit på grund av att operatören har gjort ”fel” eller

att instruktionen är ”fel”. Rättas dessa fel till så flyter sedan produktionen som planerat.

Pull-principen kräver istället att operatören skall ha ett stort handlingsutrymme och kunna agera självständigt och avvika från rutinen om han finner variationer och annat som han tror kan leda till störningar och fel i produktionen. Grunden för det engagemang och den motivation som krävs för att systemet skall fungera är således att operatören är stolt över att aktivt kunna påverka produktionen och medverka till att medverka till en felfri produktion och att det uppstår ”flyt”. ”Flyt” kräver en större sk kollektiv kompetens änvad som krävs för att inordna sig i en tradtionell produktionslinje.

Den psykologiska grunden för push-systemet är operatörens lojalitet mot ledning och arbetsgivare - jfr frågan om hundar och poliser - dvs en vertikal linje där operatören strävar att följa utfärdade direktiv och order.. Den psykologiska grunden för pull-systemet är en horisontell linje, dvs operatören bidrar till produktionen för att uppfylla kraven i den produktionsgemenskap som han är delaktig i. Operatören gör i pull-systemet sitt yttersta för att produktionen skall få flyt, inte främst för att företaget skall få högre vinster, utan för att vara solidarisk mot sina kolleger.

Bägge linjerna måste antagligen finnas. Våra studier tyder på att vissa vertikala former inte kan etableras utan en stabil horisontell linje och vice versa. De utvecklas i samspel och parallellt. Om de två filosofierna emellertid blandas på ett olämpligt och för arbetstagarna förvirrande och oklart sätt så skapas stress, konflikter och motsättningar som kan bli skadlig både för individen och samarbetet i produktionen.

Arbetsmiljö och samarbete i moderna produktionssystem är därför inte entydigabegrepp. En typ av samarbete och vertikala relationer kan fungera utmärkt väl och uppfattas rimliga i vissa verksamheter under en tid men senare, när man utvecklat mer kunskap om produktionen, upplevas som helt ”föråldrade”.

Samma bemötanden och strukturer som fungerat i en väl utvecklad

miljö, både åt det ena och det andra hållet, kan innebära stora risker för stress och utmattning i en verksamhet där man ännu inte hunnit bygga upp den nödvändiga kommunikationen i den horisontella linjen. Principen tycks emellertid alltid vara att försöka förstärka den horisontella linjens kommunikation. Detta är inte alltid lätt varken för ledning, fack eller arbetstagare.

Vi skall i det följande notera några konkreta situationer där det enligt Galvarinos erfarenheter uppstår risker för stress och utmattning i den typ av produktion han har erfarenhet av. På dessa områden finns det enligt Galvarino behov av ett mer kvalificerat fackligt arbete för att komma till rätta med frågorna än man gör i dag.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Vilka är de annorlunda problemen?

Nedanstående lista på mentala belastningar som har att göra med kollisionen mellan en traditionell lednings- och samtalsmiljö och den som krävs vid intensiva arbetssystem har framtagits i diskussioner med flera olika företag och fackliga företrädare. Den finns mera utförligt beskriven i rapporten ”Vitalitet och anorexi i magra organisationer”.

Anledningen att den presenteras här är dels att den sammanfattar resonemangen i texten och dels att Galvarino i samtalet påpekat att han på varje punkt på listan kan ge konkreta praktiska exempel på detta problem från sitt fackliga arbete. Vi presenterar listan direkt ur rapporten men något bearbetad för att stämma med resonemangen i denna text och Galvarinos specifika erfarenheter.

Ansvarsdilemman

Intensiva arbetssystem bygger på att varje enskild operatör tar ansvar för att medverka till förbättringar av produktionsprocessen. Å andra sidan är det så att beslut och åtgärder som initieras av ledningen i en traditionell organisation varken kan och eller får ifrågasättas. När de väl stadfästs så måste de åtlydas oberoende av om den enskilde operatören anser dem ”vettiga” eller inte.

De två systemen tycks arbeta efter två helt olika principer. Kollisionen mellan de två systemen kan skapa en betydande stress i de fall operatören eller dennes grupp tvingas agera mot vad man själv tycker är ett bättre vetande och de därför känner sig tvingade att ta ansvar för något som de själva inte tror på.

Att göra personer till problem

I den traditionella produktionsfilosofin håller sig analyser av vad som hänt på en relativt grov nivå. Antingen söker man finna felet i systemet eller i den person eller de personer som förväntas följa systemet. Förändringar som motiveras genom sådana analyser skapar föreställningen att de individer som är berörda, vare sig de är chefer eller underställda, tidigare inte utfört sitt arbete tillräckligt väl. Sådana analyser, om de är frekvent förekommande, motverkar det engagemang som är nödvändigt att upprätthålla för att människor skall kunna fungera väl i ett intensivt arbetssystem.

Karriärblockering

Intensiva arbetssystem tvingar fram ett ansvarstagande hos den enskilde individen för dennes egna handlingar och sin egen framtid. När denna insikt väl är etablerad kan den inte släckas ut. Om personen då ser att vad denne lär sig och får arbeta med i arbetet är en återvändsgränd och att man därefter kommer att sakna förutsättningar att komma vidare i arbetslivet eller i företaget så skapar detta stress´och obehag.

Denna problematik saknas helt i traditionella organisationer där ”ansvaret” läggs på arbetsgivare och samhälle att ”ordna” för de individer som kanske blir arbetslösa. Ofta medför detta att individen aktivt hålls utanför beslut som kan beröra dennes egen framtid till dess dessa redan är fattade och oundvikligt fastlåsta. Erfarenheten visar att detta snarare förstärker än minskar stressen och risken för ohälsa.

Interna konflikter i de ”täta” relationernas spår

Intensiva arbetssystem inbegriper ett ömsesidigt beroende och därmed att man kommer överens med varandra. I sådana system tvingas man således regelmässigt i arbetet att ha nära relationer med personer som

man kanske har föga förståelse för och som man inte respekterar eller som inte respekterar en själv. Motsatsen gäller också. Man kan tvingas ha arbetsmässiga relationer med personer som man står mycket nära och som man har speciella lojalitetsband till. I bägge fallen tvingas man gemensamt skapa en gräns för hur nära man kan tillåta varandra att vara. Oförmågan att skapa en sådan realistisk gräns medföra att man kränker varandras integritet vilket medför konflikter och missförhållanden. Särskilt allvarligt är det när chefer utifrån sin vertikala makt inte förstår att hålla distansen, överskrider gränserna och kränker sina medarbetare.

Flykt från verkligheten

Intensiva arbetssystem förutsätter gemensam problemlösning och att man gemensamt kan hantera aktuella svårigheter och hot på ett realistiskt och sansat sätt. Olika personer har emellertid olika låg hottröskel och kan uppvisa en mängd bizarra reaktioner inför diskussioner där man känner sig hotad. Den vanligaste reaktionen är att man förfaller till orealistiska föreställningar och fantasier om möjliga lösningar. Ett exempel på detta är när individer i verksamheten tycker att ”de andra” undviker och skyler över de ”verkliga” problemen. Försök att påpeka detta leder ingen vart. Personen ser då ingen annan lösning än att hålla tyst och ”spela med” vilket är ohälsosamt för personen och skadligt för verksamheten.

Socialt svängrum

Intensiva arbetssystem kan, som tex Jan Forslin beskriver, binda personen tätare till produktionen än vanliga traditionella system. Personen blir i sådana system beroende av en grupp eller några få personer som bestämmer och begränsar ens arbetssituation. Det intensiva arbetssystemet leder till tätare relationer oich större psykologiska bindningar. Det finns sällan ”överklagandemöjligheter” som inte leder till missämja. Många kan

således i sådana system tvingas in i beroendeförhållanden som de mår dåligt av men inte kan ta sig ur.

Personer man inte litar på

En viktig aspekt av intensiva arbetssystem där man måste upprätthålla ”flyt” är att man upplever de man är beroende av och måste samverka med som pålitliga. De måste handla på ett sätt som man kan förstå. Man måste kunna förutse vad de skall göra och hur de kan tänkas reagera. Detta hindrar inte att det också finns personer som man får förtroende för just genom att de agrerar annorlunda och kommer på nya och intressanta lösningar på aktuella problem. Man vet att deras ambition är att bidra till lösningarna och inte enbart främja egna intressen.

Det kan emellertid finnas andra personer i produktionsystemet som man är beroende av och som man anser gör ”tokiga saker” som man inte förstår. Det kan vara personer som för världsfrämmade resonemang eller som man upplever agressiva och hotande utan anledning. Det kan också finnas personer som är starkt självcentrerade och enbart kan arbeta för egen vinning eller manipulerar reglerna till sin favör. I den mån man i ett intesivt arbetssystem är beroende av sådana personer eller utsatt för deras agerande så upplever man stark negativ stress.

Samtalstonen

I intensiva arbetssystem är kommunikationen mycket mer betydelsefull än i de traditionella. I de traditionella organisationerna finns ett fikarumssnack som egentligen saknar betydelse - man slänger käft. Ofta uppfattas även en ganska rå samtalston som positiv. Det spelar inte så stor roll vad som sägs. Blir man illa berörd kan man frivilligt välja andra grupperingar där man känner sig trygg. Man kan utan konsekvenser avstå från kontakter med sådana personer som inte delar ens egna åsikter och värderingar.

Det kamratskap som krävs i ett intensivt arbetssystem är emellertid av en djupare karaktär. Berörda personers personliga ställningstaganden och åsikter är av större betydelse för de gemensamma beslut som måste fattas. Man kan inte dra sig undan problemlösning och beslutsmöten och man kan därför inte heller undfly sådana personer vars stöd man är beroende av. Är samtalstonen då inom verksamheten sådan att man uttalar sig kränkande, respektlöst eller nedsättande om företeelser, personer, grupper eller åsikter som vissa personer sätter stort värde på och känner samhörighet med så innebär detta en stor arbetsmiljöbelastning.

Synpunkter och åsikter efterfrågas men tas inte till vara

Intensiva arbetssystem bygger helt på det gemensamma engagemanget i verksamheten. Det är viktigt att skapa en norm enligt vilken alla delger sina observationer, kommer med förslag och ger sina synpunkter på verksamheten. I traditionella arbetssystem är sådana samtal och informationsutbyten närmast en formell och ideologisk fråga. Det hör till god ton att personer skall vara delaktiga och att man som chef uppmärksamt skall lyssna på vad de har att säga för att sedan ändå göra något annat.

Denna traditionella hövlighetsstrategi kolliderar kraftfullt med vad som uppfattas rimligt i ett intensivt arbetssystem. Även om den är formellt oantastlig så upplevs den kränkande och synnerligen frustrerande. I ett intensivt arbetssystem kan man inte efterfråga åsikter utan att bry sig om det man då får höra. Frustrationen bygger inte på etiska och moraliska skäl utan är motiverad av rent praktiska skäl. Verksamheten fungerar sämre om man gör så.

Att inte kunna "knyta an"

Intensiva arbetssystem brukar koppla individens framtid till företagets. Arbetsgivare och ledning länkar sin retorik till det faktum att företaget

måste gå bra och vara lönsamt för att man skall få behålla sitt jobb och den verksamhet man önskar hålla på med. Det ligger naturligtvis en hel del sanning i sådana resonemang. Den positiva sidan av saken är att arbetstagare upplever att deras arbete blir meningsfullt för att de också engagerar sig i företagets framtid .

Den negativa sidan av samma förhållande är att man som medarbetare samtidigt blir engagerad i att förbättra verksamheten och komma till rätta med många olika missförhållanden som man i ett traditionellt arbetssystem ”inte har med att göra”. En särskild påfrestning uppstår om man anser att verksamheten drar åt fel håll och att man är medansvarig för detta.

I en traditionell verksamhet så saknas således, på gott och ont, denna djupare delaktighet.. Beslut fattas och problem löses ovanför människors huvuden. Det är endast åsikter och information som man på de högre nivåerna uppfattar som relevanta - inte själva engagemanget.

I ett intensivt arbetssystem är emellertid själva engagemanget lika viktigt som sakfrågorna. Om åsikter och förslag är sakligt rimliga eller relevanta saknar i detta fall betydelse. De visar på ett engagemang som är praktiskt nödvändigt och önskvärt. Problem uppstår om detta engagemang hanteras olämpligt, dvs om man ber om åsikter som man inte sedan lyssnar på etc.

Särskilt hotande upplevs det om de åsikter och synpunkter som lämnas av medarbetare negligeras, om de misstänkliggörs eller om de förkastas med motiv som uppfattas som irrelevanta och kränkande tex att de inte duger på grund av kön, ras, religion, ålder etc. Än värre blir det om de ledningen ”försvarar sig” genom att vända förslagen mot personen själv och utpeka denne som ”dum”, okunnig, osolidarisk, naiv etc.

Sammanfattning

Samtalet med Galvarino tycker vi visar att man i en traditionell organisation kan ”tillåta sig” att ha samarbetsformer och därmed också en sk psykosocial arbetsmiljö som i en modernare och mera utvecklad produktionsform kan bli starkt produktivitetshämmande. Vid närmare eftertanke är den fördjupning som krävs i arbetsrelationerna egentligen inte fråga om annat än att man i intensiva arbetssystem mer än förr måste respektera och ta ansvar för det gemensamma arbetet och varandras hälsa.

I intensiva arbetssystem är detta emellertid inte främst en ideologisk utan en rent praktisk fråga som kan kopplas till arbetstagarnas framtida anställbarhet i ett allt mer instabilt och rörligt arbetsliv och viktiga verksamheters överlevnad och lokalisering i Sverige. Forskning och erfarenhet visar att verksamheten, om man vill använda de produktivitetspotentialer som finns, fungerar sämre om man tillåter någon eller några att distansera sig från det kollektiva och lokala ansvaret för verksamhetens framtid.

Därför är det varken arbetsmässigt eller etiskt acceptabelt att någon inom verksamheten agerar rasistiskt, översittaraktigt och olämpligt mot andra inom samma verksamhet på ett sätt som kanske var accepterat i ett traditionellt system. Alla intensiva arbetssystem är beroende av att det upprätthålls relativt enkla och rimliga samlevnadsregler.

Ändå är sådana incidenter enligt Galvarino vanliga och ofta förekommande. Varje gång de inträffar krävs därför enligt Galvarino ett kraftfullt fackligt ingripande vare sig det är egna medlemmar, andra anställda eller chefer i företaget som är inblandade.

Galvarinos svårighet är emellertid inte att ingripa, vilket han gör frekvent, utan att få förståelse hos både ledning och sina egna medlemmar för nödvändigheten av det. Kanske denna dokumentation av vårt samtal kan

öka förståelsen för hans synpunkter och ge ytterligare några infallsvinklar på det svåra problem som samtalet egentligen har handlat om - nämligen hur kan vi få behålla goda arbetstillfällen, skapa utvecklande jobb i Sverige och motverka misshushållning av människor och deras arbetskraft.