

Lean produktion

– en ”svensk” framgångsmodell eller en återgång till taylorismen?

Bengt-Åke Wennberg

Det har i många sammanhang, där vi från Samarbetsdynamik medverkat, framförts synpunkter på att det skulle behövas en ny och förbättrad relation mellan forskning och praktik i Sverige. Detta krävs om vi skall kunna klara oss i den internationella konkurrensen. Forskningen klagat över för små resurser och näringslivet och samhället över att de resultat som redovisas inte har den relevans och den precision som behövs.

Vi är ett litet land. Oberoende av resurstillgången är det därför av stor vikt att de resurser som finns och som ställs till förfogande för detta ändamål används på det mest effektiva sättet. Det finns av detta skäl anledning att beakta och analysera vilka aktuella forskningsfrågor som tas upp och närmare belysa sättet att bedriva forskning inom för svenskt samhälle och näringsliv relevanta områden.

I ett seminarium med fackliga företrädare redan år 2006 kom diskussionen in på ”Lean-produktion”. Till min förvåning var man synnerligen positiv till detta koncept och stödde helhjärtat tanken på att stödja det så kallade ”produktionslyftet”. Jag kom då ihåg de diskussioner jag hade haft med facket om den så kallade ”toyotismen” och ”smal produktion”. Man var med rätta vid denna tid synnerligen kritisk mot dessa två angreppssätt.

I samtalet var det svårt för mig att få klart för mig vad det egentligen var som gjorde att man nu hade ändrat sig. För min del var det sätt man diskuterade om ”lean” och så, som jag förstod att konceptet lärdes ut och tillämpades, en direkt återgång till taylorismen. För att klargöra min ståndpunkt skrevs denna artikel.

Det finns en risk att en diskussion av detta slag hamnar i vem som slutligen skall bestämma över den andre. Skall forskarna eller praktikens män och kvinnor ha tolkningsföreträde? Vi hävdar att det alltid handlar om ett partnerskap. Sett i detta perspektiv krävs det därför ett nytt partnerskap mellan praktik och forskning i Sverige.

Utgångspunkt i praktiken

Eftersom forskningsfrågorna tidigare i så hög grad dominerats av akademins forskningsintresse, karriärmöjligheter och prestige borde en rimlig utgångspunkt i det fortsatta undersökande arbetet vara att utgå från frågor som formuleras av praktiker. Självklart täcker dessa inte hela fältet – men det är en möjlig utgångspunkt för att finna nya vägar. Vi har givit den nya kunskapsgenerering som kan bli en följd av denna nya utgångspunkt namnet praktikdriven forskning. Det är arbetsformer och procedurer för att utveckla denna som vi presenterat i vår ansökan till Vinnova.

En viktig fråga som ofta formuleras av praktiker är hur berörda aktörer på alla nivåer i ett företag skall kunna förstå, hantera, och agera i, komplexa samarbetssituationer. Det handlar således om att uppnå flexibilitet, styrbarhet och tillgänglighet genom att aktörerna i processen, inte endast forskare och ledning, bättre förstår processens karaktär, sitt bidrag till den och de mellanmänniska svårigheter och problem den genererar. Den uppdelning på olika forskningsområden som den nuvarande universitetsstrukturen befrämjar verkar i detta avseende vara olämplig eftersom frågorna i hög grad går ”på tvärs” över dessa.

Den kunskapsteoretiska, och minst lika grundläggande frågan, är hur kunskap om dagens mångfacetterade produktionspro-

cesser kan vinnas och hur det man får fram från olika undersökningar kan förmedlas och tillämpas i praktiken. Denna andra fråga handlar således inte så mycket om vad man skall forska på som hur och med vilka utgångspunkter en sådan forskning kan bedrivas och efter vilka kriterier den skall bedömas. Detta är naturligtvis en omfattande vetenskapsfilosofisk fråga som kräver djupa analyser. Man någonstans måste man börja,

Jag skall här försöka förenkla dessa frågor och belysa deras karaktär med exempel från mina egna erfarenheter. Jag har valt ett exempel som är väl igenkänningsbart inom processindustrin. Det berör ett koncept som varit på tapeten i nu närmare ett halvt sekel – nämligen ”lean produktion”.

Exemplet lean produktion

Lean produktion som arbetsmetod och fenomen kan belysas på två sätt. Den ena utgår från en tayloristisk ansats som ofta benämns Scientific Management. Denna ansats är så vanemässigt integrerad i vårt sätt att resonera att få tänker på den som någon slags ”vetenskap”. Man använder den vanemässig i alla läger. Ofta ser man den som det ”enda sättet” att analysera olika produktionsfrågor. Resonemangen används både av forskare och av praktiker. Proble-

met är att denna typ av argumentation och resonemang förbiser viktiga aspekter.

Det är just dessa luckor i resonemangen som enligt min mening skapar dagens klyfta mellan vetenskapare och praktiker. Skillnaden mellan det gamla och det önskvärda nya är stor. Den gamla ansatsen ”Scientific Management” karaktäriseras av framtagandet av ”koncept” som därefter anses kunna införas på bred front. Den nya ansatsen bör i stället erbjuda ett bakgrundskunnande som aktörer i produktionsprocessen behöver för att göra egna och omdömesgilla val i olika samverkanssituationer.

I de diskussioner vi möter ställs ofta koncepttanken mot kompetenstanken. Om man som praktiker redan tycker sig ha ett bra koncept – behövs då egentligen någon forskning? Är det inte bara en fråga om att vidareutveckla och introducera det redan fastlagda konceptet? Är det inte bara att styra forskarinsatserna mot det man från praktiken redan vet? Är det inte bara att utbilda alla i det nya man fått reda på? Är det inte bara att ”få människor att” använda sig av de modeller och metoder man vet fungerar och är bra?

Erfarenheterna talar emot sådana förenklade påståenden. Det är verkligen inte ”bara att”. Genom att presentera några av mina personliga erfarenheter av just ”lean production” hoppas jag kunna bidra till att skapa en mer reflekterande och sakligt

grundad inställning till de propåer som nu förs fram om att införa detta koncept. Min belysning handlar således inte i första hand om själva innehållet i konceptet utan om föreställningen att ett nytt koncept av vad slag det vara må skulle vara vägen framåt i dessa frågor. Mina erfarenheter av det konceptuella förfaringssättet är mycket negativa.

De arbetsorganisatorsika försöken

Jag började som organisationskonsult inom produktionsområdet redan 1963. Tjugo år senare var jag konsult till många av de största företagens organisationsavdelningar, bland annat organisationsavdelningen på SAAB-Scania och Mekanförbundets utredningsavdelning. Jag hade också goda kontakter med dåvarande Metalls utredare. På den tiden ingick i bilproduktionen många manuella operationer vilka krävde samarbete mellan olika personer och enheter.

För att minska spilltider och improduktivt arbete var det viktigt att koordinationen skedde smidigt. Detta kallades att ”balansera flödet”. Om samma produktionslinje skulle användas för olika produkter var det viktigt att fastställa hur stor volym som man i taget skulle göra av varje produkt. Denna ”satsstorlek” bestämdes av hur lång tid det

tog att växla produktion från den ena produkten till den andra. Tiden det tog att växla mellan olika produkter kallades ”ställtiden”.

Scanias chefer och produktionstekniker var i början av 1980-talet i Japan för att bland annat studera hur sådana omställningar från en produkt till en annan gjordes. Jag minns ett samtal i Scanias organisationsavdelning där vi behandlade berättelser från de chefer och produktionstekniker som just varit där. Man hade haft med sig tidtagarur för att mäta ställtiden. Man hade inte ens hunnit få fram tidtagaruren innan omställningen hade gjorts. Man hade inte märkt att det pågick en omställning innan den var över.

Minimala ställtider hade vid denna tid stor betydelse för produktionens flexibilitet. Konkurensfördelen var uppenbar. Fler varianter och modeller kunde produceras till samma kostnad oberoende av vilken volym man måste producera av varje typ. Mot denna nya förmåga hade de svenska tillverkarna just då inget försvar. Under tiden jag arbetade med Scania lyckades man heller aldrig efterlikna den japanska produktionsmodellen. Jag förstår av de resonemang som i dag förs om konceptet ”lean production” att man numera anser sig ha kunnat göra det.

Man lyckades emellertid vid denna tid uppnå samma effekt på en annan väg. Man använde sig av modulisering. Genom att

bygga produkten i form av standardmoduler – det som i dag kallas plattform – kunde olika varianter produceras löpande utan att några omställningar av den gamla typen måste göras. Produktionsproblemet omvandlades därmed till ett konstruktionsproblem.

Integrerad produktutveckling

Studiebesöken i Japan gav eko i Mekanförbundet. Till följd av de diskussioner som fördes i de stora verkstadsföretagen, delvis till följd av erfarenheterna från Scania, menade man att svenska produkter var konstruerade på ett sådant sätt att produktionen försvårades helt i onödan.

Mekanförbundet engagerade sig därför i tanken att man redan i konstruktionsfasen borde se till att produktionen kunde genomföras så smidigt och störningsfritt som möjligt. Produkten, när den kom ut till kunden, skulle också fungera oklanderligt så att man kunde undvika de ”barnsjukdomar” som skapade ”bad will” och som medförde onödiga kostnader. Den nya arbetsmodellen kallades ”integrerad produktutveckling”.

Jag kom att aktivt och mycket djupt engagera mig i det projekt som skulle beskriva detta nya ”koncept” och introducera det i

Sverige. Det visade sig att japanerna även på detta område var totalt överlägsna. Samtidigt förstod vi som ingick i projektgruppen snart att det inte handlade om ett ”koncept” i vår västerländska bemärkelse. Det verkade inte handla om rutiner, styrning och arbetsformer.

Det handlade om en slags personlig kunskapskunskap och en svårdefinierbar samarbetsförmåga som utvecklats tvärs över de olika organisatoriska gränserna. Det vill säga det fenomen som Vinnovas nu aktuella utlysning om ”den kompetenta arbetsplatsen” behandlar.

Vi gjorde stora ansträngningar att dokumentera denna insikt. När jag läser materialet nu efteråt kan jag konstatera att våra erfarenheter mycket väl beskrivs i de skrifter som publicerades. Vårt arbete kröntes emellertid inte av någon framgång. I Sverige och Norden – och i de referensgrupper som bildades – fastnade man snart i koncept och arbetsbeskrivningar där tankesättet byggde på tayloristisk tradition.

Förmågan att samarbeta omdefinierades. Den sågs som en direkt följd av uppifrån och utifrån kommande styrning, regleringar, direktiv och riktlinjer. Genom att utbildas i och styras av ”konceptet” skulle man ”få att” samarbeta på rätt sätt.

Jag bedömde att svårigheterna att anamma de japanska erfarenheterna hängde

sammans med att vi i Sverige och i västvärlden i övrigt var inarbetade i en tayloristisk tankemodell. Jag var inte ensam om denna uppfattning. Den tayloristiska tankemodellen, dess komplikationer och svårigheterna att överge den beskrivs i en doktorsavhandling av Birgitta Södergren från 1987. I en något förkortad version låter dessa resonemang ungefär som följer:

Taylor slog fast att det största kunnandet om själva verksamheten finns längst ner i organisationen – det vill säga hos den enskilde arbetaren. Personer på nivån ovanför vet med nödvändighet mindre om varje operation som utförs än summan av den kunskap som finns hos alla de underställda.

Det finns alltså alltid en ”best practice” som skapats av arbetarna själva. Produktionsteknikens uppgift var därför enligt Taylor att fånga upp denna kunskap, dokumentera den, göra den generell och därmed också möjlig att återanvända.

Man bör alltså enligt Taylor på olika sätt studera hur arbetet kan utföras och finna det ”bästa sättet”. Studierna handlar om att dokumentera och ”mäta” arbetet på olika ställen, av olika individer och i olika kombinationer. Man kan göra detta konkret i produktionen – men också genom att anordna särskilda provtyper, experiment och försök där arbetarna själva deltar. När de olika arbetsinsatserna delats upp och kombinerats i

metoder kan man sedan jämföra resultatet med den metod man "konstruerat".

Utifrån sådana studier kan man sedan fastställa "best practice" och därmed också etablera regler för hur arbetet skall utföras. När dessa är fastställda lär man ut den bästa modellen och arbetssättet till alla inom organisationen. Principen att alla skall anpassa sig till "best practice" byggd på systematiska studier, har kommit att kallas "vetenskaplig företagsledning". Den genom-syrar organiseringsresonemangen än i dag.

Ovanstående resonemang verkar vara utgångspunkten för alla "koncept" som presenteras både av praktiker och av forskare. Observera att jag inte ifrågasätter resultaten på det enskilda arbetsstället. Det är således inte i första hand innehållet i konceptet som behöver kritiseras utan själva idén att det är så man skall göra för att generera kunskap om produktionen, få en effektiv produktion och sprida produktionstekniskt kunnande.

Kritiken mot taylorismen

Kritiken av denna tanke är förstås inte enbart min. Nackdelarna med detta sätt att försöka påverka och styra beteendet i organisationer är väl dokumenterade sedan länge – inte minst av praktiker. Det finns också många väl genomförda vetenskapliga studier inom samma område. En tidig ögon-

öppnare för många var boken "The management of innovation" av Burns och Stalker som publicerades redan 1961. Denna gav upphov till en mängd nya angreppssätt som bland annat hade sitt ursprung i Tavistock Institutet i England men som senare spred sig till Skandinavien bland annat genom Thorsrud. Många här känner säkert igen begreppen "självstyrande grupper" och "organisationsutveckling".

Erfarenheterna både av vetenskapliga studier och praktiska försök visade entydigt att den tayloristiska synen på produktionen låste upp verksamheten. Utgick man från "Scientific Management" och låste sig vid olika produktionskoncept hade man sämre möjligheter att anpassa sig till nya innovationer. Detta var emellertid inte den mest allvarliga konsekvensen.

En specifik nackdel som man tidigt upptäckte, och som har stor betydelse för vårt fortsatta resonemang om "lean production" och praktikdriven forskning, är att man genom den typ av åtgärder som följer av de tayloristiska resonemangen separerar arbetsprocessen från yrkesskickligheten.

Man ersätter initiativrätt och kreativitet hos arbetaren med övergripande kontroll och styrning genom ett koncept. Det är därför som flexibilitet, styrbarhet och anpassningsförmåga i en tayloristiskt dominerad verksamhet blir så dålig. Att byta ut ett koncept mot ett annat löser inte problemet.

Denna grundläggande erfarenhet fördes fram i alla de studier, försök och diskussioner som fördes om olika produktionssätt under slutet av 1900-talet. Man har emellertid under de senaste tjugo åren med olika illusionsnummer försökt ”trolla bort” den tayloristiska innebörden.

Därmed har förändringsförsöken blivit allt mer sofistikerade och svåra att genomskåda trots att de bygger på tayloristiska grundresonemang. Man undviker exempelvis numera de auktoritära former som präglade den tidiga taylorismen. Vad man emellertid aldrig kan trolla bort är de starkt negativa konsekvenser som alltid uppstår genom den styrning som är en konsekvens av tankesystemet.

Kvalitetssäkring som illusionsnummer

Nästa möte med Scantias organisationsavdelning var minst lika dramatiskt. Man hade just förlorat en order till Nato på grund av att upphandlaren påstod att man hade för dålig kvalitet.

Chefer och produktionstekniker stod handfallna. Man hade i alla tider sålt just på sin goda kvalitet och några klagomål på denna hade inte inkommit. Problemet visade sig vara att kunden ville ha garantier för att produktionsprocessen som sådan var

ordnad för att flexibelt tillförsäkra kunden att denne fick vad denne ville ha – varken mer eller mindre. Också detta var en japansk innovation.

Man hade tidigt i Japan insett att kvalitet inte enbart handlade om att uppfylla givna tekniska specifikationer. God ekonomi handlade enligt deras uppfattning om att på billigaste och bästa sätt och utan onödiga och kostnadsdrivande lösningar tillfredsställa den enskilde kundens förväntningar och underlätta dennes användning av produkten. Den japanska produktionsprocessen anpassade sig därför till varje kunds behov.

Detta medförde att den måste ”dras fram” utifrån kundens önsknings snarare än att ”tryckas fram” i enlighet med någon övergripande plan eller styrmodell. Även denna tanke var förankrad i personalens yrkesskicklighet och i en relevant och konstruktiv kommunikation längs processen.

Man använde sig exempelvis systematiskt både av ”feed back” och ”feed forward”. Erfarenheterna som kommunicerades i den horisontella linjen ledde till ständiga förbättringar och effektivare arbetsformer. Produktiviteten byggde således på den existerande kommunikationsförmågan snarare än på ”best practice” så som den kunde studeras utifrån eller beslutas uppifrån.

Medan man i Japan byggde på den enskilda arbetarens förståelse av processen och

samarbetet med de andra tänkte man i Sverige fortfarande i banor av koncepts. Man sökte efter en typ av styrande produktionsplan, som kunde innehålla både hårda och mjuka variabler, exempelvis värderingar, som skulle "få medarbetarna att" samarbeta på "rätt" sätt.

Fokuserar man på en sådan princip blir emellertid de faktiska kommunikationsproblemen som kan finnas i produktionsprocessen av underordnad betydelse. Denna fixering medförde därför brister i förståelsen av produktionsprocessen som helhet. Man underlät exempelvis

- * att skaffa sig erfarenheter av hur en god kommunikation längs produktionslinjen skulle kunna etableras,
- * när och hur man skulle kunna uppmärksamma att den var relevant och fungerade och
- * när man kunde höra att den var missriktad och blockerande.

Den specifika typ kunnighet som den japanska produktionsmodellen förutsatte var därför osynlig och obemärd bland ledning och andra experter i västvärlden. Den var därför också obeaktad i samtal om produktionsfrågor i de högre skikten i organisationen. Informationssystemen blev byggda för att föra information vertikalt i verksamheten – inte för att underlätta samarbetet horisontellt.

I brist på förståelse för hur de goda resultaten i Japan egentligen uppkommit skapade västvärldens ledningar och produktions tekniker en omväg. Genom denna slapp de hantera de basala produktions- och samordningsproblem som de konfronterades med. Man etablerade det som nu benämns kvalitetssäkringssystem.

Dessa bevarade produktionsteknikernas inflytande och kontroll. Därmed kunde man ytligt sett ge den egna produktionsprocessen en lika hög status som den japanska trots att kommunikationen mellan enheterna till och med kanske var sämre. Man löste således problemet med upphandlingen och trovärdigheten hos kunden men inte det grundläggande produktionsstyrningsproblemet.

Man har genom dessa kvalitetssystem åstadkommit ett illusionsnummer som gör att det ur kundens synpunkt verkar som om man hade kontroll över kvalitetsprocessen. Kvalitetssäkringssystemen är således ytterligare ett utslag av taylorismens faiblesse för "best practice". Det börjar nu emellertid gå upp för allt fler att dessa system inte skapar den säkerhet och flexibilitet som man eftersträvar. Som alla tayloristiska principer låser den upp produktionen och försvårar dess anpassning till omvärldens krav. Därför har kvalitetsäkringssystem och kvalitetscertifiering numera närmast blivit ett administrativt gissel. De verkar enbart kostnadsdrivande.

Varför scientific management?

Tillbaka till situationen i slutet av 1980-talet. Vi som arbetade med dessa frågor kunde aldrig förstå varför praktikens män och kvinnor, trots det man visste om denna typ av problem, och den positiva ideologi om delaktighet och arbetarinflytande som präglade svenskt arbetsliv, fortsatte med att hävda behovet av koncept.

Det var också för oss obegripligt att man inom forskarvärlden anammade en vetenskapssyn – ”Scientific management” – som bortsåg från den grundläggande variabeln, det vill säga den enskilde medarbetarens professionella kunnande och den kommunikation som måste etableras för att skapa samordning och koherens över olika organisatoriska gränser.

Insikten om nackdelarna med detta sätt att resonera fanns naturligtvis hos många enskilda personer. Tankefiguren tycks emellertid vara så djupt förankrad i vår tradition, utbildning och våra offentliga samtal att skiljaktiga meningar inte tycks kunna göra sig hörda i dessa.

Den ”japanska tanken” saknades således helt och hållet. Att man inte fick gehör för sina insikter när det gällde nackdelarna med scientific management spelade emellertid inte så stor roll för det lokala förändringsarbetet.

Detta kunde alltid drivas ändå. Decentraliseringen på 80-talet – det som ofta kallas ”flum” – medförde att de övergripande principer alla skulle anpassa sig till var synnerligen flexibla. Denna frihet genererade många lyckade försök. Den genererade också många misslyckanden och stor ineffektivitet. Så småningom måste därför, när konkurrenssituationen blev allvarligare, styrning och samordning återupprättas.

För den lokala framgångsrika enheten blev lösningen att få ledningens acceptans genom att beskriva det egna arbetssättet som ”best practice”. Många försökte berättiga just sin lokala variant med ”forskning”. En del kunde också knyta an till redan existerande populära koncept och hävda att man ”gjorde likadant”.

Det var då underförstått att ett bra arbetsätt skulle kopieras och införas överallt. Den tayloristiska tanken kom genom denna ambition att suddas ut den unika karaktären i de lokala lösningarna – det vill säga de faktiska och konkreta åtgärder på lokal nivå som fick dem att fungera.

Den lokalt inbyggda kunskapen – det som Vinnova kallar kompetensbärande relationer – ersattes med triviala och ytliga riktlinjer som skulle följas av alla. Samarbetet med olika forskningsinstitutioner ledde också fram till en mängd nya ”koncept” som alla baserade sig på en eller annan framgångshistoria.

Ett överflöd av koncepts

Dessa koncepts gavs en mängd olika namn: Exempelvis flödesgrupper, T50, gränsöverskridande flödesorganisationer (GFO), TQM, processtyrning, målstyrning, balanserade styrkort etc. Varje enskilt koncept framställdes som "lösningen" på generella produktionsproblem snarare än som ett sätt för den enskilde aktören och den lokala enheten att själv bättre förstå den produktionsprocess man medverkade i.

Alla dessa koncepts omvandlades därför snabbt till en tayloristisk praxis och förlorade sin fräschör. Varje nytt koncept bidrog till en allt större förvirring om hur man kunde skapa effektiv och kvalitetssäkrad produktion.

Lena Abrahamsson, numera professor i Luleå, observerade detta och gick i sin doktorsavhandling 2000 igenom samtliga då kända koncept. Hon kunde visa hur koncepten "missbrukades" och att den önskade förändringen återgick till det gamla efter en tid. Vi observerade samma sak i de verksamheter vi arbetade med.

Vad som var, och som fortfarande är, förvånande är att dessa missförstånd när det gäller koncepts värde har kunnat fortsätta trots närmare fyrtio års erfarenheter och motexempel.

Erfarenheten av koncepts uppgång och fall är numera välkänd och väldokumenterad

både i forskning och praxis. De kunskaper, de erfarenheter och den dokumentation som skulle behövas för en konstruktiv diskussion om denna fråga och om vilka andra alternativ som står till buds finns i rikt mått.

Jag och Monica Hane beskrev redan 1991 i rapporten "Smal produktion i svensk tappning" våra dåvarande erfarenheter från vårt arbete inom några stora producerande företag och från samarbetet med välkända forskare och konsulter. Vi var varken då, och är inte heller nu, ensamma om dessa erfarenheter. Många delar den. Trots detta dyker ständigt nya koncepts upp.

Förhållandet att ledning och andra aktörer på arbetsmarknaden var förblindade av koncepts och "quick fix" var ett stort samtalsämne mellan oss som i slutet av 1980-talet arbetade med organisationsfrågor. En av våra vänner, Leif Borgert, tog fasta på detta fenomen i sitt doktorsarbete. Hans avhandling kom att heta "Organiserandet som mode" och publicerades 1992.

Han – liksom vi – observerade att svenska företagsledningar och etablissemangen som sådant agerade i flock. Man tittade på varandra och anammade tämligen okritiskt yttre lösningar och koncepts utan att egentligen sätta sig in i vad de byggde på eller hade för kunskapsplattform.

Sven-Erik Sjöstrand, professor i företags ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, och en mängd andra forskare, notera-

de senare – år 2000 – att de koncepts man fascinerades av vanligen kom från USA och hade sitt ursprung i en begränsad geografisk region i Massachusetts.

Historien om ”basgrupper”

Leif Borgert ville försöka förstå hur det kunde vara på detta sätt. För att få svenskt material för att med hjälp av detta fånga den underliggande mekanismen för hur koncepts fick fäste dokumenterade han uppkomsten och tillämpningen av konceptet ”basgrupper” i organiserandet av sjukvården. Historien ser ut som följer:

Från att begreppet ”hittades på” av några chefer på ett hotellrum i Malmö under en konferens tog det bara några få år innan det användes i samtliga organisationsdiskussioner om sjukvård i Sverige. Det blev en etablerad modell som fördes fram i riksdagstryck, formade sjukvårdsorganisationerna, stöddes av forskare och låg till grund för alla forskningsinsatser etc. Basgrupper var också grunden för alla förhandlingar mellan arbetsgivare och fack på den tiden. Begreppet har emellertid numera helt förlorat i betydelse i organiseringsarbetet.

Borgerts analys visar att vi i Sverige verkar vara extra sårbara för denna typ av konceptuella påverkan. Det moderna ordet för denna påverkan är ”framing”. Framing innebär

att det skapas en samtalsram som styr analyser och resonemang i en viss riktning och utesluter alla andra. Man förankrar denna samtalsram hos de tongivande aktörerna genom att referera till auktoritativa institutionella källor och till stora verksamheter och organisationer som framgångsrikt i sin verksamhet använt det ”koncept” som man vill föra fram.

Kan man styra den offentliga diskussionen åt ett visst speciellt håll där man själv hamnar i centrum kan man sedan skaffa sig både kommersiella, politiska och karriärmässiga fördelar. Borgert konstaterade att mekanismen liknade den som man drog nytta av vid marknadsföring av ideologier, mode, litteratur, film och musikstilar. Analyserna byggde sällan på sakliga resonemang om de faktiska produktionsproblemen. Därav titeln ”organisering som mode”.

Är mångfald bättre än enfald?

Självklart kan samordning och likriktning vara av godo. Om alla betydelsefulla grupper, finansiärer och trendsättare koordinerar sina insatser åt samma håll – exempelvis genom att stödja ”lean production” som ett gemensamt koncept – skulle det kanske vara möjligt att skapa en större effektivitet och bättre resursutnyttjande. Detta ligger

helt inom ramen för den tayloristiska tanken. Samtidigt finns det förstås – med erfarenheterna från 1900-talet i färskt minne – en risk att alla vandrar åt fel håll. När man väl upptäcker detta förhållande så är det förlorat. Då har tongivande aktörer förlorat i förtroende, tiden har gått och resurser förlösats.

Jag vill inte påstå att ”lean production” så som den i dag presenteras skulle vara en olämplig väg för oss att gemensamt vandra. Jag vet för litet om dagens praktiska tillämpning. Den aktuella litteratur som finns och som jag kunnat ta del av presenterar emellertid i stort sett sedan länge kända och något populariserade erfarenheter av frågan. I detta avseende är således konceptet varken unikt eller nytt.

Detta behöver inte hindra att det tas upp igen och förädlas. Jag vill bara genom denna text fästa uppmärksamheten på att det, om man avser att använda konceptet, redan sedan länge finns en stor mängd erfarenheter, forskning och kunskaper om dess praktiska tillämpning både i Sverige och internationellt. Det finns också andra alternativ. Man behöver således inte i analyser och diskussioner känna sig begränsad av de tolkningar och bedömningar som de moderna företrädarna för konceptet gör.

Denna berättelse handlar således inte om Lean produktion som koncept. Jag har valt dagens diskussioner om Lean produktion

som ett exempel. Jag vill istället påvisa hur de flesta liknande organisationskoncept – hur väl ”bevisade” de än har varit – inte har uppfyllt vad de lovat.

Det är därför för mig uppenbart att det vore värdefullt med en smula ödmjukhet och eftertanke innan man tvingar in alla i samma ram. Risken är stor att de tayloristiska resonemang som i så hög grad präglar vår omvärld då tar död på det viktiga och livskraftiga som är vår unika framgångsfaktor.

Tayloristiska resonemang är svåra att motstå eftersom de är djupt förankrade i internationella ledningsprinciper, forskning och allmänna föreställningar om organiserande och global ekonomi.

Kampen om olika produktionskoncept

En sista personlig erfarenhet får illustrera min uppfattning om den verkliga och basala nackdelen med koncept och tayloristiska resonemang. I slutet av 1980-talet var konkurrensen mellan olika produktionskoncept stor. I Christian Berggrens doktorsavhandling från 1990 beskrivs ingående det nya bilarbetet och konkurrensen mellan olika produktionskoncept. Makten låg i konceptet – inte i kunnigheten hos medarbetarna.

Fick man gehör för ”sitt” koncept ledde detta till stora kommersiella fördelar i termer av utbildningsinsatser, tillgång till forskningspengar, politiska fördelar, dominans i debatten och naturligtvis också en förbättrad personlig karriär.

Säkert hade många av aktörerna i detta ”spel” synnerligen ädla motiv men det är svårt att frigöra sig från att deras engagemang också bottnade i en mängd mindre ädla ambitioner. Den personliga knytningen till koncepten och deras betydelse för den egna karriären gjorde att tonen ofta blev mycket hätsk. Detta gällde både praktiker och forskare.

Ett av de produktionskoncept som väckte starka känslor och ett stort engagemang var det som tillämpades av Volvos Uddevalla-fabrik och kallades ”reflektiv produktion”. Benämningen refererade till det faktum att nyckeln till framgång låg i arbetarnas egen reflektion och lärande om den produktion de deltog i.

Strukturen var inte byggd för att i första hand styra produktionen utan för att underlätta lärande och kommunikation. De arbetsformer som etablerades var avsedda att göra det möjligt för alla berörda att fånga upp svårigheter och problem som genererades i samarbetet. På alla plan var produktionen framgångsrik och kunde visa på remarkabla resultat.

Samtidigt hade emellertid det produktionskoncept som kallades ”lean production” introducerats av MIT. Man hade just genomfört en omfattande internationell studie av bilarbetet som svenska forskare hade deltagit i. Man ansåg sig genom studier av typ ”Scientific Management” ha kommit fram till vilket framgångskoncept som japanerna använde och som nu borde anammas av västvärldens bilproducenter.

Lean production var således vid denna tid – i början av 1990 – på läpparna i styrelserum och hos alla koncernledningarna i bilindustrin. Produktionsfolk på lägre nivå var emellertid mer intresserade av Uddevalla-varianten som låg närmare deras praktiska erfarenheter. Goda produktionsledare hade vanligen en god uppfattning om vad som var nyckeln till Uddevallas framgångar. Vad som möjligen saknades i deras kunskapsbas, och inte lyftes fram i redovisningen av Uddevalla, var den statistiska analys som Deming byggde sina resonemang på.

På mycket diffusa grunder, så uppfattade medarbetare, forskare och fackföreningsrörelse det, stängdes Uddevallafabriken 1993. Argumentet var främst att produktionsmodellen var svår att integrera med andra fabriker och den ”totala” produktionen. Skälet var således inte att Uddevallas lokala produktion som sådan var inflexibel, ineffektiv, svårstyrd eller dylikt. Personer engagerade i Uddevallakonceptet och den fackliga rörel-

sen misstänkte därför att trycket från det nya konceptet ”lean production” hade varit för starkt. Det var detta tryck som medförde att Uddevallakonceptet förlorade i intresse.

Begreppet ”mager (lean) produktion” togs sedemera till intäkt för att man – närmast godtyckligt – kunde reducera arbetsstyrkan om man bara pressade medarbetarna att på egen hand finna bättre produktionslösningar inom ramen för de begränsade resurserna. Begreppet Lean produktion fick därför mycket dåligt rykte – speciellt inom fackföreningsrörelsen. Man talade om anorektiska organisationer och ”mean” produktion.

”Lean production” hade emellertid kommit att forma och definiera debatten inom forskning, ledning och management. Det var uppenbart att företrädare för Uddevallakonceptet och fackliga representanter inte kunde göra sina röster hörda och bjuda motstånd på något konstruktivt sätt. Man uppfattade detta som olyckligt. De som deltagit ville också gärna att deras erfarenheter och kunskaper kring processtyrning inte skulle då gå förlorade.

Man sammanfattade därför sina erfarenheter i en bok redigerad av Åke Sandberg som har titeln ”Enriching Production – perspectives on Volvo’s Uddevalla plant as an alternative to lean production”. Runt denna skrift ordnades ett vetenskapligt seminarium med deltagande av forskare, praktiker

och produktionschefer från hela Europa. Till detta seminarium var också jag inbjuden.

Nu hör det till saken att ”Lean production” så som det definierades av dess då ledande företrädare var en amerikaniserad variant av det japanska undret. Mycket tyder på att denna variant var en ytlig beskrivning. Den hade styrts av amerikanska föreställningar om produktion.

Den var också sannolikt fylld av misstolkningar eftersom de som gjorde beskrivningarna inte utgick från det konkreta praktiska kunnande som tillämpades utan från sina egna begränsade modeller och teoretiska principer.

Min egen bedömning är därför att dessa amerikaniserade beskrivningar av ”lean produktion” har föga gemensamt med Toyotas faktiska sätt att arbeta. Det har också visat sig att man sällan lyckats återskapa Toyotas framgångar med hjälp av sådana koncept. Uddevallafolkets ambitioner att föra fram kompletterande kunskaper i frågan måste således nu efteråt ses som helt rimliga och relevanta.

Konceptet ”Lean production” hade således arbetats fram av Massachusetts Institute of Technology. Den var ett svar på det ”japanska hotet”. Det skulle återupprätta den ideologiska balansen när det gällde produktionskoncept. Studien och därmed

också konceptet presenterades i termer av en bestseller ”The machine that changed the world – the story of lean production.” Det var detta koncept som nu skulle kablas ut över världen och etablera moteld mot de japanska framgångarna. Konceptet kom att ingå i det ”krig” om det rätta konceptet som pågick mellan olika institutioner och intressegrupper.

Konkurrensen i termer av koncept blev tydliga under seminariet om boken och medförde att detta – och rapporten – inte ledde in i konstruktiva samtal om viktiga produktionsfrågor. När forskargruppen från MIT hade studerat Uddevallafabriken i förhållande till andra koncept hade man utgått från att det som skulle beskrivas var ”best practice” – det vill säga hur produktionen var ordnad för att åstadkomma det önskade resultatet. Man jämförde exempelvis behovet av golvytor och produktionresultat.

I Uddevalla fokuserade man istället på arbetsformer och strukturer som gav möjligheter till ett maximalt lärande, maximal förmåga att bidra till den gemensamma produktionen och ett maximalt utrymme för kreativitet när det gäller att påverka produktionsupplägg och arbetssätt.

Fokus för Uddevallafabrikens organisering var således något helt annat än att alla skulle tillämpa ”best practice”. Men det var just denna tanke som MIT-studien om

”Lean Production” byggde på. En representant för MIT-studien, som för övrigt var en svensk professor, deltog en kort tid i seminariet. Han dömde ut Uddevallagruppens argumentation som osaklig. Han konstaterade att forskarna inte hade formulerat de ”rätta” kopplingarna mellan resultat och produktionsupplägg.

Hans argumentation baserades helt och hållet på den tayloristiska idén – scientific management – så som Birgitta Södergren beskrivit den. Församlingen, som bestod av produktionschefer från hela Europa samt många arbetare och fackliga representanter från Uddevallafabriken blev förstummade av detta angrepp.

Konceptet blev således huvudsaken också i detta seminarium, inte vad man, var och en, behövde veta för att i praktiken förstå hur man kunde medverka till en effektiv, flexibel och stabil produktionsprocess.

Gunnela Westlander – professor i socialpsykologi vid Arbetslivsinstitutet – ställde som en följd av denna upptäckt en retorisk fråga till medarbetarna från Uddevallafabriken. – ”Hur känns det att ha varit försökskaniner?”

Referenslitteratur

Abrahamsson L. (2000): Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Borea Bokförlag.

Berggren C (1990): Det nya bilarbetet – konkurrensen mellan olika produktionskoncept i svensk bilindustri 1970 - 1990.. Lund: Arkiv Avhandlingsserie 32.

Borgert L (1992): Organiserandet som mode: Perspektiv på hälso- och sjukvården. Stockholm: Nerenhus & Santérus.

Burns T, Stalker G M (1961): The Management of Innovation, London: Tavistock Publ. Ltd.

Ellegård K. m fl. (1992): Reflektiv produktion -- Industriell verksamhet i förändring. Göteborg: AB Volvo Media

Sandberg Å (red) (1995): Enriching Production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production. Gateshead, Tyne & Wear: Avebury

Södergren B (1988): När pyramiderna rivits. Stockholm: Timbro.

Sveriges Mekanförbund (1985): Att kunna samtala om produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundets Förlag.

Sveriges Mekanförbund (1985): Kompetenssamverkan i framtidens produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundets Förlag

Wennberg B-Å, Hane M (1991): Smal produktion i svensk tappning. Abonnemangsrapport 33. Vänersborg: Samarbetsdynamik AB

Wennberg B-Å, Hane M (1992): Samarbetsinriktat produktionstänkande. 2. De nya frågorna. Abonnemangsrapport 36. Vänersborg: Samarbetsdynamik AB

Wennberg B-Å, Hane M (1998): Vitalitet och anorexi i magra organisationer - några utgångspunkter. Abonnemangsrapport 66. Göteborg: Samarbetsdynamik AB

Wennberg B-Å (2000): Lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer – dokumentation av samtal med Galvarino Gallardo. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB,

Wennberg B-Å, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn, Volvo lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Womack J.P, Jones D.T, Roos D (1991): The Machine that changed the World. New York: Harper Perennial.