

## **Sammanfattning av rapporten ”Myter och realiteter om operatörsmedverkan”**

Processindustrins konkurrenskraft på lång sikt förutsätter ett förstärkt produktionskunnande så att denna del av industrin

- kan tillverka allt mer avancerade produkter,
- förmår att snabbt ställa om,
- förmår att bättre dra nytta av investerat kapital,
- snabbt kan införa nya kvaliteter, samt
- öka precisionen och leveranssäkerheten.

Det är därför en ödesfråga att man får till stånd en kompetensutveckling och ett samverkansmönster, som medför ökad styrbarhet, bättre tillgänglighet och större stabilitet i produktionen. Nyckeln till en sådan utveckling är ökad operatörs-medverkan.

Industrikommitténs Processindustriella Grupp, IK-PIG, såg det angeläget att den forskning som bedrevs, bidrog till att underlätta detta. Man efterlyste framförallt en effektivare samverkan mellan samhälle och akademiska institutioner än som vanligen varit fallet. Den enkelriktade kommunikationen från akademi till praktik måste utvecklas till en mer dubbelriktad. Här menade IK-PIG att praktikerna har ett ansvar.

IK-PIG tog därför initiativ till en fördjupad dialog mellan praktiker, forskningsfinansiärer och forskare genom ett första möte den 4 juni 2008. Tanken var att mötet skulle göra det möjligt att etablera ett nätverk, inom vilket dialogen skulle kunna utvecklas. Man har som en följd av erfarenheterna från mötet den 4 juni 2008 konstaterat, att sådana möten kan bli mera konstruktiva om man som utgångspunkt för samtalen har mer djupgående beskrivningar av praktikers erfarenheter. Man sökte därför efter sådana projekt. Ett av dessa blev Operatörsstyrt underhåll, som sedan 2001 bedrivits inom produktionen vid SSAB Tunnpå AB i Borlänge. I dag är arbetssättet, som fått namnet TPU, fullt integrerat i ordinarie driftsformer.

För att pröva tanken med mer praktiknära diskussionsunderlag erbjöd sig Jernkontoret och Vinnova att bidra till finansieringen av en studie av just detta projekt för, att därigenom ta fram ett sådant underlag.

Projektet TPU i Borlänge har beskrivits upprepade gånger och varit ett tema på flera konferenser. Skälet till just denna studie är att försöka få en annan typ av beskrivning, som ger ett bättre grepp om varför kunskaper om goda exempel och forskningsresultat inte sprids, vad som kan göra att denna typ av projekt riskerar att återfalla till det gamla och hur man som beslutsfattare och finansierare bättre skulle kunna avgöra, om och när ett projekt är värt att satsa på.

Tre frågor har stått i fokus:

- Hur skulle man kunna skilja olika projektförslag, som utlovar samma resultat från varandra – det vill säga sådana som har förutsättningar att lyckas och bli långsiktigt framgångsrika och sådana som illustrerar att man inte förstått ”poängen”?
- Hur kan man minska sårbarheten i arbetssätten? Erfarenheten visar nämligen att arbetsplatser med liknande arbetssätt som inom underhållsarbetet på SSAB Tunnpå AB, lätt faller tillbaka till tidigare tillstånd.
- Hur kan erfarenheterna av införandet av denna typ av arbetssätt spridas till flera? Vi kan konstatera att traditionella ”konceptbeskrivningar” av sådana erfarenheter fungerar dåligt. Missförstånden är många om den ”verkliga” grunden till eventuella misslyckanden och framgångar.

Studien har gjorts med hjälp av fokusgrupper med praktiker, som alla deltagit i och varit berörda av TPU-projektet. De har varit införstådda med studiens syfte och deras beskrivningar redovisas i sin helhet i rapporten. Dessa beskrivningar jämförs sedan med ”mainstream” – det vill säga så som samma typ av projekt vanligen beskrivs i rapporter och i de forum av praktiker och forskare där de diskuteras. Skillnaderna visar områden där det krävs ökad uppmärksamhet för att bättre klargöra obeaktade möjligheter till framgång och risker för återfall.

Analysen visar vidare att:

- Förverkligandet av en effektiv operatörsmedverkan inte är ett attitydproblem. Föreställningen om existensen av ett attitydproblem leder till missriktade insatser som snarast försvårar transformationen än underlättar den. Attitydförändringen *inträffar spontant* när ett relevant ”nytt” beteende visar sig och man får förtroende för de ”nya” resonemang som förs och de analyser som görs. Förändringen av den faktiska situationen kommer *före* förändringar i attityder.
- Transformationen till nya produktionssystem är inte, i första hand, ett operatörsproblem. Det handlar inte heller om att operatörerna skall förmås att ”förstå” produktionen bättre och bli mer motiverade. Att dessutom engagera operatörerna i problemlösning och olika analyser är bortkastad tid och skapar bara misstro, om man inte istället *samtidigt och gemensamt* gör sig en mer relevant bild av det nya produktionssystem, som måste användas i framtiden och demonstrerar hur detta kan beskrivas och utvecklas.
- Förändringen är således inte ett initialt kompetensproblem eftersom det inte handlar om ”lärande” och utbildning i traditionell mening. Förändringen kan kräva olika slag av utbildningsaktiviteter, men dessa är inte den primära ingrediensen. Sådana insatser blir bortkastade och kommer att uppfattas som slöseri med dyrbar tid om de inte växer fram och *kombineras med konkreta och relevanta insatser* för att förändra förutsättningarna för produktionen i termer av fysisk miljö, informationssystem, rutiner och organisationsstruktur. Kompetensutveckling blir därmed en konsekvens av sådana förändringar snarare än en förutsättning för dem.

Rapporten belyser den problematik som är förenad med ökad operatörsmedverkan, men innehåller självfallet inte svaret på frågan vad som måste bli gjort på det enskilda arbetsstället. Eftersom den pekar på förekomsten av allvarliga missförstånd av frågans natur, vilka har betydande konsekvenser för branschen och för arbetsmiljö och motivation, så kommer den emellertid inte att kunna negligeras, även om läsaren inte delar analysen som sådan. Frågorna blir genom en spridning av rapporten än mer angelägna och behöver därför behandlas och diskuteras. En sådan uppföljning skulle kunna göras genom fokusgrupper med olika aktörer. Man kan i sådana fokusgrupper exempelvis fånga upp frågor som uppstått som en konsekvens av vad som står i rapporten, såsom:

- vad man ser för risker och möjligheter
- vad man ser som relevant och irrelevant i analysen
- vad man rekommenderar för insatser som en följd av rapporten och
- vilka frågor man nu anser måste fördjupas och prioriteras inom forskningen, i branschens olika organ, i den egna ledningen, i fackliga kretsar och i samtalen med de egna kollegerna.

Borlänge 26 juni 2009

Lars Bentell  
Bengt-Åke Wennberg  
Monica Hane