

# Utvecklingslinjer i modern processtyrning

Bengt-Åke Wennberg

Det har under 1900-talet och början av 2000-talet vuxit fram två huvudlinjer för hur teknologi och människor skall samverka i en produktion. I den ena jämföras människan med andra produktionsenheter i det teknologiska system hon ingår i. I den andra uppfattas hon som en professionell aktör. Skillnaden blir tydlig om vi beskriver vad vi menar med ”professionell aktör”.

När vi använder begreppet ”professionell aktör” menar vi en person som ser sig professionell i att vara aktör, dvs. vara en väljande människa. Det har ingenting med utbildning eller yrkesval att göra. Det har att göra med hur man lärts sig att se på sig själv och sin omgivning. Det vill säga vad ”kulturen” kräver av en.

Vår kultur utgår exempelvis från att man är en väljande person och därför kan ställas till svars för sina val. Eftersom man väljer tvingas man därför både inför sig själv och andra att ta konsekvenserna av sina val – även när det inte blev som man hade tänkt sig. Denna inställning börjar numera sprida sig också till arbetet och arbetslivet. En professionell aktör handlar därför inte automatiskt. Hon följer inte regelboken slaviskt. Den professionella aktören skapar alltid något unikt utifrån sin egen personliga förståelse och kunskap även om man i stunden kan *välja att* följa en rutin eller utföra standardiserade handgrepp.

Motsatsen till professionell aktör är en kultur där man ser sig själv och andra som utförare av redan färdigställda program, order, direktiv, planer etc. Man är den automat som ännu inte uppfunnits. Människans kreativa och problemlösande förmåga är ointressant och obeaktad. Det värde man bidrar med är att utföra den förutbestämda uppgiften så väl som möjligt. Poängen med att använda en människa är att en människa kan anpassa insatserna till skiftande yttre krav och läsa instruktioner på ett bättre sätt än en robot eller maskin.

Det löpande bandet är prototypen för en processtyrning där människan inordnas i det teknologiska systemet just som en ”utförare”. Det löpande bandet är en praktisk och effektiv ordning som har bevisat sin styrka i decennier. Med en ökad automatisering och bättre informationsteknologi har emellertid denna typ av rutinmässiga och repetitiva ”löpande band insatser” av människor blivit alltmer sällsynta och olämpliga. I

den mån sådana arbetsuppgifter fortfarande finns kvar i produktionen har dessa operationer numera flyttat till låglöneländer.

Humanistisk processtyrning fick sitt genombrott genom William Edwards Demings sätt att tillämpa kvalitetstekniken. Från början byggde Demings arbete på statistisk kvalitetsstyrning kopplat just till det löpande bandet. Man följde med statistiska metoder upp de variationer och störningar som uppkom i produktionsprocessen. Kvalitetstekniken sökte metoder att minska inflytandet av och kompensera för sådana variationer och använde de statistiska metoderna för att utvärdera effekten av dessa. I princip skiljde sig denna ansats inte från den typ processtyrning man tidigare använt sig av. Också denna typ av kvalitetskontroll kunde i viss mån automatiseras.

Demings innovation var att han förstod att den automatiserade statistiska styrningen inte var tillräcklig. Variationerna kunde visserligen mätas och följas upp men de avvikelser som skulle hanteras i produktionen var unika och krävde kreativa lösningar i stunden. Sådana lösningar och åtgärder kunde endast skapas av människor som förstod sig på produktionssystemet. Denna typ av överväganden kunde inte automatiseras. Detta skulle vara som att lyfta sig själv i håret. Hur bra man än kunde automatisera produktionen skulle det ändå finnas variationer och slumpmässiga störningar som måste hanteras.

Kvalitetsstyrning har därför genom Demings insatser allt mer kommit att förknippas just med behovet av att stödja framväxten av professionella aktörer. Demings tanke var att man måste ordna produktionen och förhållandena i denna på ett sätt som ger medarbetarna större möjligheter än tidigare att utnyttja sin kunnighet och kreativitet i att hantera variationer och störningar direkt i produktionsprocessen.

I en konventionell hierarkisk organisation lades detta ansvar ofta på arbetsledare och högre chefer. Detta medförde emellertid enligt Deming en alltför stor tröghet eftersom störningar och variationer då inte kunde hanteras när de tidsmässigt inträffade. Humanistisk processtyrning har därvid kommit att likställas med att etablera ett distribuerat ansvar. Ansvaret för att hantera kvalitet och styrning läggs direkt hos operatörerna/montörerna och de bygger därvid sina insatser på olika hjälpmedel baserade på nyckeltal, flödesbilder, statistisk analys och olika problemlösningsmetoder.

Grundtankarna inom humanistisk processtyrning – även om tankarna getts många andra namn och olika bokstavskombinationer – har nu varit kända i över ett halvt århundrade. Principerna är väl beprövade och framgångarna både när det gäller kvalitet, produktivitet, flexibilitet, hälsa och trivsel är också väl dokumenterade. Samtidigt har det, trots detta, visat sig att möjligheterna att återskapa dessa goda resultat och att sprida denna typ av arbetssätt varit begränsade.

Många försök har ”dött ut” och man har återgått till det gamla. Man skyller då ofta på tröghet, förändringsmotstånd, revirfrågor, auktoritär ledningsstil, bristande ansvarskänsla etc. Sådana förklaringar har emellertid föga värde för att förstå vad man skulle kunna göra för att underlätta ett bättre genomslag för humanistisk processtyrning. Analyser av denna typ har inte heller hjälpt på problemet.

Svårigheterna med införandet har gjort att många ”koncepts” baserat på trebokstavs-kombinationer och andra typ av ”mantran” har sett dagens ljus. Många konsultfirmor hävdar att de har just den ”metod” med vilken potentialerna i detta arbetssätt kan förverkligas. Även om det är möjligt att det finns någon sådan metod som överbryggat problemen så talar emellertid den historiska erfarenheten under nu närmare trettio år för att man bör vara tveksam till alla sådana påståenden. Utifrån de historiska erfarenheterna är det en rimlig gissning att tro att framgångarna för den humanistiska processtyrningen bottnar i att de berörda operatörerna har tillgång till en relevant information om processen och gemensamt förmår utveckla en kunskap om den. Detta kommer därför att behandlas i det följande.

## **Beskrivning av interventioner för att skapa humanistisk processtyrning**

Humanistisk processtyrning handlar i Demings tappning inte i första hand om arbetsorganisatoriska eller samordningsfrågor även om sådana också har stor betydelse. Demings banbrytande insats var att han fann former för att förbättra och fördjupa den information och den förståelse för processen som en professionell aktör behöver för att finna kreativa lösningar och väl avvägda åtgärder för att påverka processen i önskad riktning. Deming visade således att det här är fråga om en helt annorlunda information och en annan typ av kunskap än den som man behöver för att styra processen uppifrån och utifrån. Om man bara lever i hierarkins högsta skikt Denna information finns normalt inte tillgänglig i verksamheten.

Alla framgångsrika projekt som följer Demings idéer bygger därför på att nyckeltal och underlag för att styra processen arbetas fram i samarbete med operatörerna själva. Dels för att dessa nyckeltal skall få en relevant utformning men dels också för att detta arbete bidrar till att öka operatörernas insikter i den process de skall styra. Att omvandla den övergripande styrinformation som redan existerar till något som är bättre anpassat till humanistisk processtyrning är således en avgörande insats. Utan en sådan insats kan man knappast tänka sig att denna typ av styrning kan införas.

Erfarenheten visar att många goda försök stupar just på detta. Vanligen förstår man inte betydelsen av att denna omvandling görs och har också liten erfarenhet av hur den kan göras. Ofta bygger arbetet på vilken information som de högre nivåerna behöver istället för att fokusera på vad operatörer och underhållspersonal behöver. Det är alltså avgörande för framgång att man förstår att det inte är *samma information* som vi här talar om som den som används för övergripande uppföljning och styrande beslut på andra hierarkiska nivåer.

## **Samordnings- och samarbetsproblem**

Övergången från utförare till professionell aktör innebär att man själv måste ta ansvar för de insatser man gör i produktionen. Även om man inte gör något annat än man tidigare gjort innebär detta en dramatisk skillnad i inställning till det gemensamma utfallet mot om man bara ser sig som ”utförare”. Ansvaret innebär också att man måste kunna känna sig fri att göra andra insatser än de som är fastställda och sanktionerade om man finner att så är nödvändigt.

I en process som styrs av en övergripande plan och bestämda rutiner uppkommer samordning och samarbete efter dessa. Samordning och samarbete blir oproblematiskt om man som utförare bara följer givna direktiv. Humanistisk processtyrning skiljer sig inte från detta. En professionell aktör kan naturligtvis när det är lämpligt välja att följa de rutiner och direktiv som finns. Poängen med humanistisk processtyrning är emellertid att så inte alltid behöver vara fallet. Humanistisk processtyrning utgår från att var och en – om denne så anser det nödvändigt – finner lämpliga och unika lösningar på uppkommande produktionsstörningar, problem och variationer.

När detta händer och man tvingas till unika ingripanden skapas samordningsproblem och friktioner med övriga aktörer både horisontellt efter processen och vertikalt i organisationen. Man gör något som inte är förutsett i planen eller som utan vidare kan förstås av de andra. Sådana avvikelser måste löpande kunna hanteras och lösas mellan de berörda. Detta innebär att man i humanistisk processtyrning måste tillskapa vissa procedurer och samarbetsformer som inte var nödvändiga under tidigare produktionsformer.

Informationssystemet skall i dessa fall vara så väl utformat att det erbjuder underlag för gemensamma analyser, kan simulera eventuella konsekvenser av olika ingripanden samt löpande ge möjlighet att följa upp de överenskommelser som behöver göras. Systemet kan emellertid inte i sig erbjuda lösningar på själva samordningsproblemet.

Samordningen måste åstadkommas av de berörda själva genom användningen av olika kommunikativa processer och hjälpmedel.

Accepterar man humanistisk processtyrning kan sådana friktioner, svårigheter och störningar inte undvikas. De är en del av vardagen eftersom de är en direkt konsekvens av den ökade frihet i agerandet som man måste tillåta. Lösningen ligger därför inte i att skapa rutiner och arbetssätt med vilka man kan undvika sådana problem. Lösningen ligger i att skapa arbetsformer som kombinerat med en erfarenhet, kunskap, insikt och färdighet hos de berörda personerna gör att man *gemensamt kan hantera* de uppkomna problemen.

## **Övergripande styrning och behovet av bättre stödsystem**

Flexibilitet, styrbarhet och tillgänglighet är nödvändiga konkurrensfaktorer i svenska verksamheter. Man kan se dem som krav på ett ”tätare” samarbete. Verksamhetsledning kommer, på grund av marknadens krav och snabba förändringar i omvärlden, allt mer att behöva ske ”on line”. Tiden då produktionen var en ”skyddad verkstad” och kunde drivas planenligt år från år är förbi. Strategiska beslut måste kunna få direkt genomslag i verksamheten. Detta innebär ett ökat beroende mellan ledning och processtyrning. De två aktivitetsområdena måste utveckla en samsyn och finna former för en förbättrad samordning om potentialerna i en humanistisk processtyrning skall kunna utnyttjas. Också alla stödsystem tvingas bli snabbare och flexiblare för att konkret kunna ställa om och löpande stödja produktionsprocessen.

Personal och teknik i produktionsprocessen måste således i dag snabbt kunna anpassa sig och ställa om till ledningens nya förutsättningar och önskemål. Man tror ofta att detta krav innebär en hårdare hierarkisk styrning, ensning och likriktning av verksamheten. Problemet är att sådana åtgärder snarare kommer att göra verksamheten mindre flexibel och mer svårstyrd. Det är istället så att ledningsarbetet i högre grad än förr måste kunna dra fördel av de nya erfarenheter som kommer fram i processtyrningen. Det är dessa som ger öppningar för nya produkter, nya kunderbjudanden och andra alternativ på marknaden.

Att införa humanistisk processtyrning innebär i detta fall en utmaning. Gamla arbetssätt – det gäller både produktionspersonal, stödsystem och ledning – kan inte vidmakthållas om man skall dra full nytta av denna nya potential. Det gäller att finna nya och kreativa lösningar på detta grundläggande problem.

Många av de svårigheter och friktioner som finns i dagens verksamheter har sannolikt sitt ursprung i kunskapsgap som uppstår om denna typ av projekt inte genomförs. Den information som ledningen anser sig behöva för att ”styra” skiljer sig således från den information som medarbetarna måste ha för att påverka, stabilisera och förändra produktionsprocessen mot de önskade resultaten. Genom att man utgår från olika kunskapsplattformar talar man ständigt förbi varandra.

Ett sätt att lösa detta problem är att börja i produktionsprocessen och finna sätt att beskriva denna utifrån tankar om feed forward och feed back. Vad behöver informeras om framåt (forward) i processen för att man där skall kunna anpassa sig och göra de ingrepp som behövs för att resultatet skall bli det önskade? Vad behöver man veta i början av processen för att nästa gång problem uppkommer ordna förhållandena så att resultatet i slutänden blir de önskade (feed-back)?

Denna kunskap kan sedan integreras med ledningens kunskapsbehov och kunskapsintresse. Detta beskrivs intuitivt av de flesta projektledare med kravet på att ”ledningen skall vara delaktig”. Arten av denna delaktighet missförstås emellertid ständigt. Flera lyckosamma och framgångsrika projekt av denna typ har genomförts och dokumenterats. Det finns lång och god erfarenhet av deras värde.

Resultaten har emellertid inte kunnat vidmakthållas, idéerna har inte kunnat spridas och nya projekt har inte kunnat initieras. Chefer och ledning har varit alltför fokuserade på slutresultatet och vilket ”koncept” som använts. De har därför inte på djupet förstått vad som behövs för att det goda resultatet i just deras verksamhet skall kunna åstadkommas. De har därför inte heller sett värdet av de modeller, kunskaper och den information som kommit fram ”på golvet”.

Frågan är då vad som så länge – nu i närmare tjugofem år – hindrat ledning och chefer att förstå och tillämpa dessa relativt enkla principer och göra det som är bra för verksamheten. Hur kan det komma sig att man kan motivera åtgärder och projekt som motverkar en sådan utveckling och ständigt för tillbaka frågan till utgångspunkten? Vi tror att det kan finnas goda argument och skäl för detta men de skulle behöva begripliggöras och studeras närmare. Vi föreslår i denna webbdokumentation ett projekt med vilken en sådan fråga möjligen kan besvaras så att friktionerna kan minskas.