

Pass 2: Vad gör att det kan vara svårt att sprida erfarenheterna av goda arbetssätt

Beskrivning av exemplet operatörsstyrt underhåll vid SSAB Tunnpå AB i Borlänge.

Denna beskrivning har tagits fram efter samtal med Jan Andersson SSAB Tunnpå och Katarina Ohlander, Open Design AB och tidigare anställd inom Progress vid GR Sanering. Den är tills vidare vårt underlag för analysen av frågeställningen i rubriken. Det är också en utgångspunkt för samtalet på SD Open 2008.

Texten är sammanställd och redigerad för SD Open av Bengt-Åke Wennberg

Så kallat operatörsstyrt underhåll har sedan 2001 bedrivits inom produktionen på SSAB Tunnpå AB i Borlänge. I dag är arbetssättet fullt integrerat i ordinarie driftsformer. Arbetsformen uppfattas både av deltagarna och av omvärlden vara mycket framgångsrik. Mätningar visar exempelvis att

- Antalet förbättringsåtgärder har ökat
- Förslagsverksamheten har ökat
- Produktiviteten ökat
- Akutunderhållet minskat
- Tillgängligheten ökat
- Säkerheten förbättrats
- Kostnaderna minskat
- Operatörernas upplevelse av arbetsmiljön radikalt har förbättrats

Inom SSAB diskuterar man nu hur erfarenheterna från denna förändringsinsats kan spridas till flera enheter och områden. Arbetet på Tunnpå är inte unikt. Liknande resultat har uppnåtts på en mängd andra företag. Det finns beskrivningar av ett stort antal så kallade ”koncept” som utlovar samma utfall.

En sökning på internet ger i detta fall – det vill säga operatörsstyrt underhåll – närmare 10 000 träffar. De flesta av de angivna länkarna leder till olika konsultföretag som vill sälja sina tjänster eller till utbildningar som behandlar arbetssättet. I flera forskningsinsatser har man också utvärderat och försökt beskriva liknande projekt. Vad är då problemet?

Trots denna stora mängd beskrivningar, utvärderingar och erfarenheter så vet man att införandet och genomförandet av den typ av ”förändringskoncept” det här är fråga om långt ifrån är oproblematiskt. Ofta går det bra initialt men man kan också i många fall

möta man starkt motstånd mot idéerna. I andra fall går resultatet upp som en sol och efter en tid ner som en pannkaka. När arbetssättet skall spridas uppstår problem som gör att de aktuella enheterna ofta blir ”öar” som så småningom återgår till det traditionella. När detta sker glöms konceptet bort och förlorar sin attraktionskraft.

Samma koncept kan sedan återkomma under en ny förklädnad och presenteras som en nyhet. Man gör då om igen ett stort nummer av de framgångar som olika verksamheter vunnit genom att använda det. Så har det varit sedan mer än ett halvsekel tillbaka.

När SSAB nu vill gå vidare med erfarenheterna från just detta specifika utvecklingsprojekt har det därför i samtalen om denna fortsättning dykt upp fyra frågor som man skulle vilja ha bättre belyst än vad som är fallet i dag.

- Hur kan man kunna skilja olika projektförslag som utlovar samma resultat från varandra – det vill säga sådana som har förutsättningar att lyckas och sådana som illustrerar att man inte förstått ”poängen”?
- Hur kan man minska sårbarheten i arbetssättet så att arbetssättet inte drabbas av återställare och det framgångsrika arbetet vattnas ur. En särskild risk tycks ligga i att arbetssättet för att kunna bestå är beroende av positiva chefer och eldsjälur. Frågan är därför hur man också på andra sätt – när dessa förutsättningar inte är för handen – kan säkra kontinuiteten?
- Hur och på vilket sätt kan erfarenheterna av införande och drift av denna typ av arbetssätt spridas till flera? Även om argumentationen för arbetssättet är synnerligen god och detta verkar vara förenligt med de berördas intressen visar sig införandet ofta möta stort motstånd. Varför är det så?
- Det verkar också som att de många olika ”förklaringar” som finns till att man lyckats respektive misslyckats inte håller streck. Detta bäddar för missförstånd och misstag. Man är därför intresserad av att utveckla andra bättre lämpade och mer relevanta förklaringsmodeller.

Denna text avser inte att belysa eller besvara ovanstående frågor. Den är försök att utifrån Jan Anderssons och Katarina Olanders egna berättelser beskriva vad de faktiskt gjort och hur de tänkt. Vi hoppas således att vi genom denna text och i fortsatta samtal skall kunna få frågorna belysta – bland annat genom samtalen på SD Open.

Den officiella beskrivningen av TPU (Totalt Produktivt Underhåll)

Varje samtal och varje berättelse måste utgå från något som redan är accepterat och känt. Jan och Katarina har därför varit tvungna att referera till liknande ansatser i omvärlden när de berättar om sitt projektet.

Den ansats som ligger närmast till hands att referera till är det som kallas TPU (Totalt Produktivt Underhåll). Vi skall därför här för fullständighetens skull kort redogöra för den ”officiella” beskrivningen av TPU.

TPU kallas på engelska TPM (Total Productivity Maintenance). Numera talas oftare om ”Total Productivity Manufacturing”. TPM är en stor grupp koncept som alla bygger på ökad *delaktighet*.

I denna grupp finns bland annat

- TPU (Totalt Produktivt Underhåll)
- SMED ställtidsanalyser
- Lean produktion och förbättringsgrupper (Kaizen)
- 5 S vari ingår bland annat 6 sigma
- WCM (World Class Manufacturing)
- TQM (Total Quality Management)
- GFO (Gränslös Flödesorganisation)

Många av dessa olika koncept överlappar varandra. De beskriver samma principer fast på olika sätt och med olika begrepp. De bygger alla på innovationer när det gäller *förståelsen* av moderna produktionsprocesser. En annan gemensam nämnare är att de modeller som används för att etablera denna förståelse får ett värde först när de används *direkt i produktionen av operatörerna själva*. Det är en förståelse som måste etableras inifrån och av dem som arbetar i verksamheten. Det är därför man så starkt betonar betydelsen av delaktighet.

Den delaktighet det här är fråga om är inte alltid identisk med en politisk dimension – exempelvis medbestämmande eller maktindelning. Den är inte heller identisk med en känslomässig dimension – exempelvis med en delaktighet i verksamhetens visioner och idémässiga grunder. Dessa två aspekter av delaktighet måste åstadkommas på annat sätt. Att begreppet delaktighet därmed blir diffust kopplat till själva konceptet brukar skapa en mängd missförstånd.

I TPU betyder ”delaktighet” att operatörerna själva måste delta i observationer av problemområden, mätningar, analyser, förbättringsförslag och genomförande för att modeller och koncept skall ha något värde i försöken att öka produktiviteten. Ett annat nyckelord vid sidan av ”delaktighet” brukar därför vara ”lärande”. Det bör

emellertid uppmärksammas att även begreppet lärande är diffust och dess användning i samband med TPU ofta medför missförstånd.

I TPU förekommer ett lärande med ett alldeles speciellt syfte – förbättring av produktionsprocessen. Detta är inte identiskt med lärande i den mer personligt utvecklande mening – exempelvis lärande utifrån individens eget inneboende intresse och ambition. I TPU begränsar man sig till lärandets instrumentella sida – den konkreta och praktiska användningen av nya kunskaper i produktionen.

Man menar heller inte lärandets kreativa och självständiga sida där man utforskar sådant som inte är känt och där man skapar sig sina egna teorier. Man talar snarare om ett lärande som innebär att personen i sina analyser och resonemang skall ta till sig och använda sig av vissa redan existerande tankemönster och modeller – så kallade ”verktyg”.

Det syfte med TPU som anges i litteraturen är att skapa en störningsfri drift. Detta syfte kan åstadkommas bättre om all personal deltar i driftsäkerhetsarbetet och lär sig att analysera underhållsproblem och störningsrisker. Genom att operatörerna dessutom medverkar till och vidmakthåller ”ordning och reda” kan många begynnande fel upptäckas i tid, kostnaderna för underhållet kan minska och driftsstopp undvikas. TPU brukar därför ses som ett första steg och en förutsättning för att kunna tillämpa också andra produktivitets- och kvalitetshöjande metoder.

Som ett exempel på ovanstående hämtar vi en rekommendation från en vanlig manual för TPU. Där hävdas det

För att lyckas krävs att operatörerna är utbildade, har rätt utrustning och tid för genomförandet. Effekten blir ökad motivation hos personalen och ökad driftssäkerhet.

Detta är ett påstående som liknar det som säger att det är bättre att vara frisk och rik än sjuk och fattig. Uttalandet får mening först om man förstår att de som gör dessa uttalanden är parter i målet. Vad de egentligen säger är att de relevanta åtgärderna för att åstadkomma förändringen är

- att personalen utbildas i den ”nya” produktionstekniken,
- att personalen ges tillgång till de bra verktyg som experterna utvecklat och
- att man med hjälp av inhyrda förbättringsagenter skapar ett strukturerat arbetssätt som frigör den tid som behövs.

Självklart står konsultföretag och andra redo att mot betalning erbjuda just dessa tjänster. Det skapas en vertikal relation av typen lärare – elev som är kongruent med den hierarkiska modell av förhållandet chef – medarbetare som man finner i nästan

alla verksamheter och i vår vanliga föreställningsvärld. Därmed klingar begreppen delaktighet och lärande ganska falskt.

Trots detta försöker man vanligen argumentera för konceptet med just ovanstående argument – det vill säga delaktighet och lärande. I KK-stiftelsens presentation av det så kallade produktionslyftet rekommenderar den förre ordföranden i IF Metall Göran Johnsson ”lean produktion” med följande ord

Grundkonceptet är att man skall ta till vara människors engagemang, att de inte skall göra onödiga saker, att de skall jobba med saker som tillför produkten och produktionsprocessen värde. ...

Det har också visat sig att arbetsglädjen och motivationen är högst i de företag som jobbat med det här. Tanken är att företag som utbildar i Lean produktion skall stå som modeller och goda förebilder för andra företag.

Jan och Katarinas version av TPU

Att Jan och Katarina ”lånat” termen TPU har visat sig skapa vissa missförstånd när det gäller att förstå vad de har gjort och strävat mot. Så här formulerar Jan och Katarina själva vad de protesterar mot i ovanstående ”officiella” TPU-beskrivning.

- För det första beskriver den officiella versionen TPU som en uppsättning analysverktyg, procedurer och arbetsmetoder. I de berättelser som finns verkar man utgå från att förändringen handlar om införandet och tillämpningen av dessa ”verktyg”. Jan och Katarina anser att deras insatser inte alls handlar om detta. Jan och Katarinas insatser handlar istället om *införandet av nya ambitioner* – det vill säga ambitioner som beskriver *vilket slutligt arbetssätt* man vill ha till stånd.
- För det andra är TPU i den officiella versionen ett standardiserat koncept. Skälet till standardiseringen är att införandet skall kunna mångfaldigas och reproduceras som en tjänst. Det skall efter en relativt kort utbildning av handledaren kunna genomdrivas på vilken arbetsplats som helst. Missförstånd uppstår ofta genom att de analysverktyg och specificerade procedurer – exempelvis planeringstavlor etc. – som användes i den standardiserade versionen också kan observeras i Jans och Katarinas projekt. Jan och Katarina anser emellertid inte att hemligheten ligger i verktygen, metoderna eller hjälpmedlen även om dessa är värdefulla. Jan och Katarina konstaterar istället att hemligheten ligger i det *specifika* sätt de använder för att *förverkliga* den ambition som växt fram i samtalen med personalen.

- För det tredje har operatörsstyrning ofta förknippats med absolut självstyrning. Behovet av att snabbt realisera vinsten av förändringen gör att man anser det nödvändigt, att när förändringen väl genomförts, göra projekten ”självgående”. Man vill då inte skjuta till ytterligare resurser. Inom SSAB Tunnpå AB är det istället så att TPU både vid införandet och i fortvarighetstillståndet stöds av en resursgrupp som också bistår i förändringsarbetet.

Vad vet vi om misslyckanden med att införa koncept

Vi väljer här lean produktion som exempel. I första hand för att det är så aktuellt. ”Lean produktion” är ett koncept som varit känt sedan Daniel Ross och James P Womack 1990 publicerade MIT-rapporten ”The machine that changed the world – the story of lean production”. Konceptet var redan då gammalt och välkänt. Det hade använts av Japanska ledningar i deras fabriker sedan 1950. Försöken att introducera det i USA på amerikanska biltillverkare har emellertid konstant misslyckats trots att japanerna själva driver fabriker med amerikanska anställda efter konceptet.

Det finns ett antal orsaker till misslyckandena som relativt snabbt kan uteslutas. Problemet kan exempelvis inte skyllas på att det saknas goda förebilder eller beskrivningar av ”hur man gör”. Problemet är inte heller att det saknas kunniga konsultföretag och expertgrupper som kan medverka i förändringarna. Problemet är inte att det saknas forskning eller utbildning.

Problemet är inte heller en prioriteringsfråga. De exempel man refererar till har excellenta resultat. Kunde man uppnå dessa borde det glädja såväl anställda, fack och varje tänkbar ägare och aktieägare. Resultaten är goda både kortsiktigt och långsiktigt. Att lägga energi och pengar på att introducera dessa koncept borde således för alla vara en mycket god affär.

Eftersom ingen av ovanstående förklaringar håller streck har både misslyckanden och motstånd förbryllat flera forskare och praktiker. I brist på annat lägger man därför skulden på chefer och ledning. Man säger exempelvis att misslyckandena beror på:

- Bristande engagemang och förståelse från ”top management”
- Alltför mycket fokus på kortsiktig kostnads- och personalreducering
- Förändringsprogram som alltför mycket är inriktade på att skapa PR snarare än att bidra till faktiska och varaktiga förbättringar

- Ovilja hos chefer att släppa från sig ansvar och kontroll till medarbetare

Det finns därför anledning att närmare här belysa hur ledningen på SSAB Tunnbråat agerat.

På ett område har Tunnbråats ledning brutit mot det vedertagna. Förändringskraven har aldrig förts fram som viktiga för att tjåna mera pengar och förbåttra vinsten. Arbetet har heller aldrig knutits till ett ”koncept” utan har istället knutits till person.

Ledningen har framställt förändringen som en garant för att man ”långsiktigt håller sig kvar på banan”. Man har framhållit att situationen på dagens marknader är sådan att man för att hångra med måste ligga väl framme och ligga rätt i utvecklingen. Det handlar således om att behålla jobben – inte att förlora dem. Det handlar om att värna det man skapat – inte att riva ner det.

Jan och Katarina konstaterar således att operatörsstyrt underhåll i första hand handlar om trygghet och endast i mycket liten grad handlar om produktiviteten som sådan. Men det är inte en trygghet som består av att bevara det gamla. Den trygghet de vill hjälpa till att skapa är att medarbetarna skall känna sig kapabla att båttra än nu hantera de förändringar och nya krav som kommer.

Jan och Katarina anser att tryggheten ligger i att medarbetarna litar på sin och varandras personliga förmåga att hantera de svårigheter som kan uppkomma – inte att ”konceptet” är väl prövat och framgångsrikt. Tryggheten är således mer knuten till förtroendet för enskilda personer, deras inställning och deras kompetens och trovärdighet än till logiska resonemang och intellektuella analyser.

Förändringsinsatser är alltid komplexa och svåra att överblicka. Många analyser som görs visar sig därför vara ofullständiga och ibland direkt felaktiga. Trovärdigheten ligger således inte i att vederbörande kan förmår förmedla rationella och korrekta resonemang. Trovärdigheten är istället kopplad till vad man tror om de berörda personernas personliga förmågor.

Trovärdigheten uppstår genom att personen i samtal och diskussioner för fram åsikter och synpunkter som denne själv på djupet av sin kunskap och efter noggrann och seriös reflektion anser vara sanna. Personen visar sig således vara sann i meningen ärlig och utan avsikt att försköna, förleda eller förföra.

Inom filosofin kallas den typ av uttalanden som leder till en sådan trovärdighet för *parrhesia*. Parrhesia förklaras på följande sätt:

Parrhesia är en verbal aktivitet i vilken en talare uttrycker sin personliga relation till sanningen. Han är öppen och rättfram. Han ser sin utsä-

ga som en plikt för att genom denna förbättra situationen för och hjälpa andra människor. Det han säger är inte trivialt eller ofarligt. Genom att säga det han säger riskerar han sin egen ställning. Han väljer att tala sanning istället för att ljuga eller hålla tyst. Han tar risken att förlora vad han har istället för att tänka på sin säkerhet. Han väljer kritik snarare än smicker. Han säger vad han anser moraliskt riktigt att föra fram snarare än agera i ett snävt egenintresse eller tillåta sig vara moraliskt likgiltig.

Behovet av en resursgrupp

På SSAB Tunnbrå AB motiverar man således från ledningens sida *inte* införandet av operatörsstyrt underhåll med konventionella rationaliseringsargument. Man anser inte att operatörsstyrt arbete har till syfte att ta bort onödiga arbetsuppgifter eller effektivisera utförandet. Vad man siktar mot är istället en *totalt sett* god produktion. Införandet är heller inte ett trix för att göra personalen mera motiverad eller få dom att arbeta hårdare.

Rationaliseringen skall uppstå genom att man gemensamt och i partnerskap formar en produktionsprocess som är bättre anpassad till existerande teknik, till ny kunskap, till personalens kompetens och till kundernas krav på flexibilitet. Om man lyckas med detta ökar produktiviteten och kvaliteten och kostnaderna minskar. Detta innebär att slutresultatet av förändringen egentligen är en *transformation* av produktionsprocessen. Denna transformation skall leda till en helt annan fördelning av uppgifter och ansvar än den man hade tidigare.

Man brukar i detta sammanhang tala om förändringar av första och andra ordningen. Förändringar av första ordningen sker inom ramen för existerande system. Förändringar av andra ordningen innebär att systemet som sådant och dess grundläggande egenskaper förändras. Förändringarna kommer i detta fall inifrån. Det som ofta kallas ständiga förbättringar borde därför snarare betecknas som *ständiga förändringar av andra ordningen*.

En förändring av andra ordningen är irreversibel. Man kan inte gå tillbaka till så som det varit vilket innebär en risk. En sådan förändring av produktionssystemet sker därför lämpligast genom ständiga analyser och successiva och stegvisa justeringar. För att därvid säkra utfallet och fortvarighetstillståndet krävs tillskott av både resurser och kompetens i form av insikter om nya produktionstekniska principer. För att tillfredsställa detta behov skapades i SSAB Tunnbrå AB en så kallad "resursgrupp". Denna rekryterades bland annat från den tidigare underhållsavdelningen

Hur Jan och Katarina gick till väga för att förverkliga det nya arbetssättet på SSAB Tunnbrå AB

För att skapa denna andra ordningens förändring har Jan och Katarina inriktat sig på något som kan kallas *uppmärksamhetsriktande kommunikation*. De har försökt att flytta personalens uppmärksamhetsfokus från områden man vanligen pratar om till andra åtgärder och förhållanden som man inte tidigare uppmärksammat. I andra sammanhang har vi kallat denna förflyttning av fokus för ”reframing”.¹

Jan och Katarina konstaterar därvid att det önskade lärandet uppstår genom att man samtalar om och löser uppkommande problem tillsammans. Just i deras fall är det inte avancerade teorier och modeller som behöver användas. Hur man skapar ”ordning och reda” är relativt lätt att begripa.

De maskiner och den utrustning som man behöver för att få djupare förståelse för problematiken finns dessutom tillgänglig direkt i arbetet. Det mesta kan visas och handfast demonstreras. Kortare genomgångar kan behövas men längre formella utbildningar är inte nödvändiga på just detta område. Vi skall senare återkomma till hur Jan och Katarina i praktiken möjliggör denna förflyttning av fokus. Först något om deras uppfattning om ”lärandets” mekanismer.

En ny dimension av produktionstekniska kunskaper

Produktionsteknik har länge varit en expertkunskap. Det är en kunskap som används för att *utifrån* ordna produktionen och produktionssystemen. I den förändring vi här beskriver skapas systemen företrädesvis *inifrån* genom de erfarenheter som görs av dem som arbetar i dem. Det är därvid viktigt att observera att det inte är *samma* kunskap som behövs i det ena och andra fallet – även om kunskapsområdena självklart har stort samband med varandra.

Detta brukar illustreras med Demings modell DMAIC. (Modellen brukar också kallas planera-göra-studera och lära) **I** **D** ingår att observera och ta ställning till vad som behöver förbättras. **M** står för mätningar där man så långt som är möjligt dokumenterar och följer upp processen. **A** står för analysera. **I** står för försök att påverka situationen (Improvement) och **C** för att följa upp resultatet. Sedan börjar man från början igen.

I den akademiska lärsituationen kan man av naturliga skäl inte genomföra stegen **D**, **M** och **A** eftersom man i denna inte har tillgång till den produktion man skall förbättra. Man har därför en tendens att i utbildningssammanhang definiera problemet och

¹ Se introduktionen till SD Open 2008 – Diskursens makt.

gå direkt på lösningen (konceptet). Därför brukar de som inte är uppmärksamma på skillnaden mellan den ena och andra kunskapsstypen att lägga otillräcklig energi på de förberedande stegen D, M och A.

Sättet att angripa produktionsfrågorna inifrån brukar kallas för ”systemtänkande” eftersom de som vill genomföra förändringen själva är deltagare i det system de vill förändra. Det kritiska är emellertid inte de systemteoretiska teorierna – även om de är viktiga att känna till – utan den absoluta nödvändigheten att i dessa förändringsförsök inrikta sig på *erfarenhetsbaserat lärande*.

De avgörande frågorna som man måste ställa sig inför nästan alla förändringsförsök av denna karaktär är

- vilken ny kompetens som krävs,
- hur den kan byggas upp,
- hur den kan vidareutvecklas,
- hur lärandet bör gå till och
- vilka insatser som krävs för att kompetensen skall hållas uppe hos de personer som är berörda.

Den specifika kompetens som krävs visar sig *alltid* vara beroende av den aktuella verksamhetens *unika* karaktär. Den kan därför bara utvinnas genom den typ av erfarenheter som växer fram genom att använda Demings arbetssätt i en konkret situation på ett existerande problem. Ingen utomstående kan på förhand veta vilka dessa kunskaper är och hur de bör formuleras. Kunskapsbildningen är inte möjlig att åstadkomma genom traditionellt ”kurstänkande”.

Samma förhållande gäller också förändringsarbetet. Detta kan inte åstadkommas genom att ordnas utifrån. På grund av att varje verksamhet är unik när det gäller de frågor som måste behandlas måste arbetet drivas inifrån. Därför blir också förändringsinsatserna specifikt designade i varje enskilt fall och för varje verksamhet.

Hur Jan och Katarina bygger upp engagemanget på SSAB Tunnlåt AB

En viktig ambition inom SSAB Tunnlåt AB har varit att operatörerna gemensamt och var för sig skall ges tillfälle att på djupet lära sig förstå hur den egna arbetsplatsen och utrustningen fungerar. Jan och Katarina presenterar således inte ”Ordning och reda” och ”teamwork” som en slags moralisk plikt utan som en viktig förutsättning för att göra det möjligt att vinna den erfarenhetsbaserade kunskap som varje verksamhet måste vila på.

De vill genom sitt arbetssätt konkret demonstrera hur fokus på kunskap vunnen ur erfarenhet skapar en bättre situation för alla. Om man förstår vad man gör, om man mer effektivt kan påverka utfallet och om man känner att alla är insatta i problemens karaktär och därför har förutsättningar att dra åt samma håll – även om vissa personer av andra skäl inte kommer att göra det – blir arbetet både roligare och intressantare.

Ett sätt för Jan och Katarina att sätta fokus på de nya frågor som de ser det angeläget att uppmärksamma är genom det man kallat ”Industrimiljöanalys”. Denna analys består av ett antal frågor i ett frågeformulär som man ber operatörerna besvara. Frågeformuläret består både av slutna och öppna frågor. De syftar alla till att fokusera på faktorer av vikt för underhållet och underhållsarbetet. Genom att sammanställa resultatet, gå igenom det och tillsammans med operatörerna utarbeta en prioriteringslista förstärks fokuseringen på denna typ av frågor ytterligare.

Jan och Katarina ser därefter till att snabbt genomföra de förändringar som står högst på operatörernas egen önskelista. Inte för att hålla operatörerna på gott humör eller göra sig populära *utan för att demonstrera den erfarenhetsbaserade kunskapens betydelse*. Genom att få just sina egna förslag på förbättringar effektuerade ges operatörerna möjlighet att i efterhand utvärdera sina egna analyser och föreställningar – blev det verkligen så bra som man trodde?

Vanligen blir det förstås bra. När man på detta sätt ser att en förändring är möjlig och att det man själv förstår och kan göra leder till förbättringar vill man naturligtvis ha mer. Det blir som en drog när allt stämmer och kollegorna på jobbet tycker likadant. Erfarenhetsbaserat lärande stödjer föreställningen om sig själv som det vi kallat ”professionell aktör”. En sådan bild av sig själv ligger i tiden.

Från utförare till professionella aktörer

Det har visat sig svårt att i de olika arbetsorganisatoriska försök som gjorts se något stabilt samband mellan yttre åtgärder och förhållanden och människors engagemang. Vad som motiverar en person motiverar inte en annan. Vad som engagerar vid en tidpunkt gör det inte vid en annan. Belöningar kan ibland uppfattas kränkande och motverka ett engagemang. Bestraffningar kan ibland – men definitivt inte alltid – uppfattas vara berättigade och leda till förändring.

Några enkla och generella regler och samband mellan yttre åtgärder och människors motivation går inte att presentera. Vill man förstå motivationens natur och källan till den moderna människans engagemang tvingats man därför beskriva motivation som något som genereras inifrån snarare än som ett svar på yttre stimuli.

Engagemanget brukar bland annat förklaras med att det frambringas genom det samspel som är för handen på den aktuella arbetsplatsen. Något förenklat kan man säga att det sociala samspelet på arbetsplatsen bidrar till att *skapa en identitet* hos dem som arbetar där. Engagemanget uppstår i upprätthållandet och utvecklandet av denna identitet. Vad som blivit uppenbart under senare år är att identitetsupplevelsen och fordringarna på sig själv förändras över tid och knyts till förändringar i samhället och i samhället förekommande berättelser och resonemang (diskurser).

I industrisamhället och de arbetsorganisatoriska förhållanden vi nu lämnar så var det naturligt för varje medarbetare att ge sig en identitet som ”utförare”. Till och med en så betydelsefull man som USA:s tidigare försvarsminister Robert McNamara beskriver i ett aktuellt TV-program – the fog of war – att han bland annat under Vietnamkriget såg som sin uppgift som enbart att utföra det som president Johnson beordrat honom. Detta trots att han förutsåg åtgärdernas destruktiva konsekvenser och att han insåg att de beslut han fattade – om man förlorade kriget – sannolikt skulle kunna göra att han blev åtalad som krigsförbrytare. Alltså.

En utförare förväntas

- utföra uppgifter och uppdrag som begränsas och bestäms uppifrån och anse sig bunden av de regler och metoder som fastställts.
- godta att vara styrd av belöningar och sanktioner.
- utan protester ansluta sig till överhetens ideologi eller paradigm
- agera i enlighet med dessa paradigm även om man personligen anser dem okloka, ovederhäftiga, osakliga och obestyrkta.
- medverka även i verksamheter som enligt deras personliga uppfattning leder till för dem själva, deras närmaste, landet eller världen oönskade tillstånd och konsekvenser om bara besluten är legitima

En sådan bild av sig själv stämmer emellertid dåligt med så som dagens moderna människa vill se sig. Hon beskriver sig istället som en person som

- vill vara individualist men inte egoist. Hon vill visa ett stort engagemang för världen, för de människor som hon känner och som hon finner autentiska, pålitliga och med ärliga avsikter. Hon ser det som fullständigt naturligt att hon ingår i ett större sammanhang, men då helst i ett som hon själv valt.
- är införstådd med att allt mindre kan styras av överordnade beslut och riktlinjer. Inställningen till överheten är därför kraftigt förändrad. Hon behöver inte,

och vill inte, bli motiverad och ”peppad”. Hon ser sig driven av egna inre krafter och inte främst av utifrån kommande stimulans.

- inte vill ha och inte behöver någon som övervakar, belönar och bestraffar henne för att hon skall ”förmås” att göra sitt jobb. Hon har liten nytta av och föraktar förmaningar om hur hon skall leva. Hon vill istället ha sådan information som gör det möjligt för henne att handla klokt.
- är van vid snabba tidsförlopp och griper tillfällena i flykten. Hon vill och behöver vara inblandad i och ha tillräcklig personlig insyn i det som sker och som berör henne. Hon ser i detta fall sitt arbete som ett verktyg för egen utveckling.
- söker sig till situationer och grupperingar där hon kan vara en ”insider”. Hon känner också till spelreglerna för detta. Det är ok att för egen del dra nytta av att vara ”insider”. Hon gillar emellertid inte att dom som på grund av att de har speciell information, speciell kunskap eller speciella kontakter fuskar eller tar genvägar på andras bekostnad.
- lägger stor vikt vid både sitt eget och andras omdöme. Hon söker sig till dom som visar sig kunna vara betrodda. Hon tappar förtroendet för personer vars omdöme hon tycker sviktar och som inte håller vad de lovar.
- inte alltid bedömer resultatet som avgörande för vad som är gott. Hon vet att ändamålet inte alltid helgar medlen. Hon vet att det ibland tvärtom är så att medlen helgar ändamålet.
- inte bara tar ställning till vad människor faktiskt uträttar utan också till i vilka sammanhang de gör vad de gör. Hon vill se sig själv som mycket medveten om vad hon deltar i och bidrar till.
- anser att man inte kan solidarisera sig med åtgärder som man tror kommer att förvärra samhälls- och världssituationen i stort. De flesta anser sig kunna påverka sitt eget liv men tvivlar på att deras begränsade politiska handlingar har någon effekt på de stora skeendena.
- kräver att få bli betraktad som en partner. Hon vill absolut inte se sig – eller omtalas som – som en ”utbytbar kugge” i maskineriet.

Eldsjälarna på SSAB Tunnbråt AB

I alla förändringsprojekt brukar man hänvisa till förekomsten av eldsjälarna. Eldsjälarna beskrivs ofta som lika betydelsefulla som management. Farhågorna är stora att om de skulle ge sig av så skulle hela projektet rasa samman. Den fråga som måste besvaras – men som ännu saknar svar – är vad eldsjälarna egentligen har för betydelse och vad de faktiskt gör för att säkra ett projekts framgång.

Eldsjälarna – Jan och Katarina – beskriver att de valt att arbeta med projektet

- för att de därigenom har frihet att få tillämpa sina egna lösningar,
- för att de ges möjlighet att tänka själva och
- för att de genom arbetet känner att de personligen och utvecklingsmässigt kan "ligga ett steg före".

Pengar och resurser är en förutsättning men de två drivs inte av belöningar. De drivs snarare av omsorg om dem man arbetar tillsammans med och av nyfikenhet på att förstå "hur det hänger ihop" egentligen.

Jan och Katarinas beskrivning ovan antyder att en eldsjäl inte är en eldsjäl genom sin personlighet utan att man snarare "blir till" som eldsjäl genom att ha erbjudits möjligheter att utvecklas därtill. Den som är eldsjäl på ett ställe behöver därför inte vara det på ett annat. När entusiasm och engagemang uppstår i och genom de arbetsformer som Jan och Katarina introducerar kan man därför utgå från att det inte är yttre faktorer som skall stå i centrum för uppmärksamheten utan samspelets karaktär.

Vi vet exempelvis att engagemang, omtanke, intresse och nyfikenhet smittar. Vi vet att resonemang om vad man gör tillsammans skapar mening med det man gör och formar positiva självbilder. Vi vet också att motsatsen är för handen. Provokationer, aggressioner, kränkningar och likgiltighet och negativa beskrivningar leder in i negativa motreaktioner. Av detta kan man dra slutsatsen att eldsjälens symboliska betydelse ligger i en *förväntan* om att med denne *etablera ett positivt och stimulerande samspel*.

Insatser från Progress i GR Sanering

En viktig partner i SSAB Tunnbråt AB:s förändringsarbete är Progress. Progress är en speciell enhet i företaget GR Sanering. Progress har hand om de förberedelser och den planering tillsammans med resursgruppen som krävs för att förverkliga operastörsstyrt underhåll. Progress har i detta arbete tillgång till kunskaper, utrustning och arbetskraft från GR Sanering.

GR-Sanering har sedan länge genomfört olika sanerings- och rengöringsuppdrag på olika företag. Ett problem med dessa insatser har varit att det efter ett antal insatser relativt snart blivit dags för ett nytt ingripande. Att ständigt behöva återkomma har känts otillfredsställande såväl för saneringsfirman som för kunden. Det har också in-
neburit speciella planeringsproblem eftersom efterfrågan skapade toppar vid vissa tidpunkter.

GR Sanering kom därvid på att ett sätt att ta sig ur detta problem och skapa en mer stabil arbetssituation var att engagera chefer och personal hos sina kunder att själva medverka i underhållet och bistå saneringsfirman i rengöringen. Därmed kunde återbesöksfrekvensen minskas dramatiskt. För att förverkliga denna tanke skapades Progress. När det gäller själva förändringsarbetet på SSAB Tunnbrå AB har man dessutom upptäckt att det är en fördel att Progress kommer utifrån. Medarbetarna från Progress har inte samma bindningar med operatörer och chefer som de som arbetar i verksamheten.

Fördelen med denna ordning kan förklaras på följande sätt. I alla sociala system utvecklas det stabila mönster av förväntningar på varandra. Dessa förväntningar och allianser styr beteendet. Dessa förväntningar och krav är vanligen kopplade till positioner i den formella organisationen. De förändringar som Jan och Katarina medverkar till kräver att det etableras nya mönster av förväntningar och krav. Sådana nya mönster är svåra att skapa inom ramen för sedan länge etablerade roller och beslutsförhållanden. Personer som kommer utifrån är emellertid fria från sådana belastningar. De har lättare att agera som samtalspartners i verksamheten och därmed påverka förväntningarna än de formella cheferna och beslutsfattarena.

Samtidigt finns det faror. Utomstående aktörer kan lätt bli en med den formella ledningen konkurrerande beslutsfattare – öppet eller i hemlighet. De kan därvid förlora i betydelse genom att ha ambitionen att genomdriva sina egna koncept, göra sig berömda på andras bekostnad och/ eller liera sig med ledningen eller någon speciell maktkonstellation. Detta är ytterligare ett skäl till att ”säljandet av ett koncept” är olämpligt. Det är istället viktigt för Katarina och hennes medarbetare att etablera ett konstruktivt partnerskap med operatörerna kring den verksamhet som skall utföras.

Katarina strävar således efter att inte ha en position i verksamheten som kan upplevas hotande eller som hon måste försvara. Hon är en fri agent på ett sätt som de som är anställda inte kan vara. Detta underlättar för Katarina och hennes medarbetare i Progress att få kontakt och komma i dialog med alla berörda.

En risk med att på detta sätt vara en tredje part är att man på grund av den diffusa roll man initialt har kan bli misstänkliggjord och betraktad som ”fiende”. Detta löses i SSAB Tunnbrå AB med hjälp av den grupp speciella medarbetare som utsetts till

stöd- och referensgrupp. De går i god för Progress. Det är i grunden deras goda relationer i verksamheten som borgar för Progress trovärdighet och för projektets nytta.

SSAB Tunnbrå AB arbetar således med en unik kombination av extern hjälp och internt stöd som blir synnerligen kraftfull. Chefer och andra behöver genom denna kombination inte ta ansvar för själva förändringen. De tvingas inte *först* att ändra sina relationer med andra chefer och medarbetare *för att sedan* medverka i projektet.

De ges istället möjlighet att ganska prestigelöst och på samma villkor som sina medarbetare medverka i de aktiviteter som Progress och stödgruppen arrangerar. Därmed kommer de att automatiskt forma nya relationer och förväntningar som är i linje med den önskade arbetsformen utan att deras interna positioner därmed behöver bli hotade.

Ett noggrant och omfattande förberedelsearbete

Jan och Katarina har erfarenhet av att standardiserade förfaringssätt sällan fungerar. De strukturerar därför förändringsarbetet efter de speciella förutsättningar som råder. Ett sätt man använder – och också följer upp hur förändringen framskrider – är att genom enkäter be deltagarna svara på frågor om sin tillvaro, arbetet, projektet och sina arbetskamrater.

Svaren ger inte bara information om vad operatörerna tycker och önskar utan också om deras ”attityder” – det vill säga hur de ser på olika frågor som hänger samman med operatörsstyrt underhåll. Svaren används sedan löpande i den gemensamma planeringen som ett samtalsunderlag. Användningen av enkäter har också den fördelen att man genom att jämföra svaren över tid kan få en uppfattning av hur attityder och värderingar förändras under projektet.

Jan och Katarina tror emellertid inte att attityden och värderingarna *föregår* beteendet. De tänker sig istället en motsatt riktning i resonemanget. De ser det som mer sannolikt att deltagaren genom att förändra sitt beteende, och lära sig något annat än denne tidigare visste, kommer att *ändra sitt sätt* att svara på frågorna nästa gång denne får formuläret. Svaren ger därför inte bara information om attityder och värderingar utan främst om hur *lärocessen* utvecklas.

Frågeformulären har emellertid också andra syften. De syftar exempelvis också till att ligga till grund för en dialog med deltagaren. Denna dialog uppstår när man i efterhand redovisar resultatet och diskuterar de olika frågorna. Dialogen som sådan är viktig inte enbart för sitt innehåll utan också genom sin form. Rätt utformad bidrar den till att stärka personens uppfattning om sig själv som professionell aktör.

Samspråket kring operatörsstyrt underhåll formar således, med hjälp av formulären, föreställningar om vem man är, vem man borde vara och vad som ställs för krav på en. Med tiden utvecklas därmed enligt Jan och Katarina en ny identitetskänsla hos dem som deltar.

Det omfattande förberedelsearbetet syftar till att ingen deltagare skall känna att man riskerar att hamna i situationer som man inte behärskar och där man kan drabbas av att känna sig dum, förlöjligad och kränkt. Jan och Katarina genomför därför på grundval av enkäter och samtal ”en steg för steg planering” där deltagarna känner att de inte behöver ta nästa steg förrän de tillräckligt väl behärskar den nya situationen. Detta skapar trygghet och bidrar till engagemang och nyfikenhet.

Open design

Att arbeta med en ”undan för undan planering” där man gemensamt formar planen framåt har blivit ett arbetssätt som kallas ”open design”. Ordet design används för att beteckna den specifika arbetsstruktur man ger projektet. I en sluten design har man redan format projektet från start till mål. Open design innebär istället att man låter framtida aktiviteter formas efter deltagarnas engagemang och situationens förutsättningar och krav.

Ordet ”design” är relevant även med denna lösiga planering eftersom man skapar och anpassar *formerna* för kommande möten, samtal, redovisningar och uppföljningar efter vad som visat sig tidigare i processen. Genom att man låter det som händer direkt styra arbetet kan det etableras en äkta delaktighet genom vilken deltagarna kan få utlopp för sitt engagemang och projektledningen kan ge gensvar på det engagemang de visar.

Många forskare och konsulter hävdar att misslyckandet att genomföra exempelvis ”lean produktion” skulle kunna bero på att chefer var ovilliga att släppa ifrån sig ansvar och kontroll till sina medarbetare. Man skulle således enligt dessa sagesmän ha svårt att som chef hantera och forma en open design eftersom man då förlorar kontrollen. Denna åsikt bottnar emellertid i ett missförstånd.

Open design handlar inte om att släppa kontakten med deltagarna eller medarbetarna och låta dem göra vad de på egen hand finner lämpligt. Det är snarare tvärtom. Genom att skapa strukturerade former för att hålla kontakt med dem och själv aktivt medverka i samspelet får man större inflytande än om man försöker styra det på distans med hjälp av administrativa åtgärder.

En open design formas inte på formella och stereotypa grunder utan utifrån den aktuella handledarens kunskap om vad som måste bli gjort, vilka olika alternativa scenari-

er som skulle kunna inträffa och de psykologiska och sociala behov som man måste tillfredsställa. Den bygger således på en omfattande erfarenhet och kräver ständig insamling av information och observationer av den pågående sociala processen.

Det ligger således i handledarnas yrkesskicklighet att skapa en lämplig struktur och former för kontakterna samt att kunna hantera de samtal och frågor om arbetssättet som dyker upp under hand. Denna skicklighet är unik och bygger på en förvärvad erfarenhet och förståelse för de sociala situationer som kan uppstå i den specifika miljö och inom det verksamhetsområde i vilket man skall medverka. Det kan därför ligga något i att chefer drar sig för att tillämpa arbetssättet eftersom inte vem som utan övning och erfarenhet kan skapa och driva en bra open design.

Poängen med att i detta fall anlita Progress är således inte främst att de är kunniga på sanering och underhåll utan att de dessutom är väl insatta i vilken design som krävs för att stödja framväxandet av operatörsstyrt underhåll.

Hanterandet av aggressioner och protester i förändringsarbetet

Det är ofrånkomligt att medarbetarna i Progress och resursgruppen möter aggression och protester. Man har då bestämt sig för att inte säga emot eller gå in i någon argumentation om vad som är rätt eller vem som har rätt. Skälet är enkelt. Man är inte där som en auktoritet eller som någon som skall bestämma om hur det skall vara.

Uppgiften när man möter oönskade reaktioner är istället att ta reda på varför dessa är som dom är. Först när man vet detta kan man forma det fortsatta arbetet på ett så lämpligt sätt som möjligt. Man försöker därför ständigt – framför allt i förberedelsearbetet – att vidmakthålla en position av att vara nyfiken, att lyssna och att försöka förstå.

Av samma skäl undviker man att formulera propåer om vad förändringen skall leda till – exempelvis minskat behov av personal, större besparingar, förändrade attityder, gränsöverskridande arbeten, mera ansvar etc. Om man alltför tidigt presenterar sådana lösningar kan detta motverka den delaktighet man önskar få till stånd. Den berörda personen kan till exempel höra att dessa kanske innebär förändringar som skulle hota dennes identitet, försvåra det denne vill göra och vara kränkande för självkänslan.

Tilltalet i alla samtal har visat sig vara viktigt. Frågorna i enkäten får inte formuleras som ett läxförhör. De skall istället demonstrera en nyfikenhet på hur operatörerna och cheferna själva vill ha det, vad de skulle se som värdefullt om det blev gjort, hur ordning och reda skulle göra deras arbete enklare och bättre osv. De frågor man ställer är således inte ett sätt att få operatörerna att bli positiva. Att ständigt ställa frågor om hur

det kommer sig att... är istället ett mycket viktigt steg för att få sådan saklig information som man behöver för det fortsatta saneringsarbetet.

Jan och Katarina anser att förändringsberedskapen blir större om berörda personer känner sig trygga och om de känner förtroende för att de själva kan ha kontroll över det som händer. Det rimliga i denna strategi kan förklaras med att alla människor strävar efter att de i de samspel de har med andra skall kunna vidmakthålla och bekräfta den identitet man vill ha. Om förhållandena ändras eller om man ställs inför nya krav skapas en dissonans mellan den bild man har av sig själv och den bild man etablerar i det nya sammanhanget. Rädslan att inte kunna bevara sin identitetskänsla medför då ofta starka reaktioner av frustration och stress.

Även om man genom rationella resonemang kan förstå att man behöver ändra sig för att komma vidare så är ofta förändringsberedskapen låg på grund av den naturliga otrygghet och osäkerhet som blir en följd av detta hot. Det är därvid i sådana situationer rationellt för personen att hålla fast vid det som är känt och som man kan hantera. Det är detta som skapar låsningar och motstånd.

I den typ av förändringsprojekt vi här talar om är det därför inte särskilt viktigt att man i första hand accepterar motiven för förändringen eller har gemensamma mål. Viktigare än att argumentera för vad som är rätt eller fel och vilka mål som måste uppnås är därför att anstränga sig att bidra till att berörda personer i de nya förhållanden som växer fram kan etablera en självbild som gör det möjligt för dem att fungera konstruktivt och skapa sig en positiv identitet.

Därför är argumentation på det rationella och logiska planet inte alltid den bästa strategin. Försök att med rationella skäl påverka människor att ändra sig kan istället förstärka motståndet och öka otryggheten och osäkerheten – särskilt om vederbörande kan befara att man genom att gå med på vissa förändringar råkar illa ut eller kommer att ”tappa ansiktet”.

Tre parter i partnerskap

Förändringsarbetet i SSAB Tunnsplåt AB drivs av tre jämställda parter i partnerskap – operatörerna, resursgruppen och Progress. Frågan om partnerskap är viktig. Man strävar från projektgruppen aktivt efter att uppnå ett partnerskap där var och en har sin roll och sin kunnskap. Ingen skall bestämma över den andre.

Idealet är att man står bredvid varandra och försöker lösa de gemensamma problemen som uppstår. För att man skall kunna nå dit är det viktigt att man underlättar för del-

tagarna att genom samspelet som sådant lämna bilden av sig själva som utförare och istället gör det möjligt för dem att i alla kontakter se sig som professionella aktörer.

Partnerskap är att etablera också en horisontell samtalsform i och genom vilken man gemensamt engagerar sig i en situation, en uppgift eller ett problem utifrån vars och ens kunnsighet och förutsättningar. Det är denna kommunikationsform som är den mest konstruktiva men den är samtidigt svårast att frambringa.

Ett sätt att etablera en sådan kommunikationsform är att arbeta med positiva överraskningseffekter. Dessa används för att visa att det som ingen trodde var möjligt ändå är möjligt. Därmed kan man bryta etablerade mönster. De förändringar man ständigt tjuvat om och som man gett upp hoppet om visar sig plötsligt kunna genomföras. Det kan gälla allt från att få den trasiga mikrovågsugnen i personalmatsalen lagad till att det ordnas aktiviteter i vilka man blir tillfrågad om hur man vill ha det och att svaren till allas förvåning tas på allvar.

I samarbetet med Progress ingår något som kallas initialrengöring. Initialrengöringen är kulmen på en tid av förberedelser. Initialrengöringen formas ur de erfarenheter man vunnit och förankras genom de olika överenskommelser som skapats. Genom den noggranna förberedelsen har man säkrat att man tagit till vara alla de olika ambitioner och önskemål som kan finnas om hur operatörer och chefer vill ha det. Förr kom firman och gjorde rent. Nu ställer firman upp och *strukturerar arbetet* så att man gör rent *tillsammans* med chefer och medarbetare. Alla skall vara med.

Ett arbetslag kommer med en hel lastbil full av utrustning och ett redan genomtänkt och utarbetat arbetsschema. Alla känner igen uppgifterna och förstår vad det är man gemensamt vill uppnå. Sedan sätter man igång och alla förväntas hjälpa till – även cheferna. På en eller två dagar är det rent på ett sätt som ingen trodde vara möjligt. Som någon sade – nu ser jag för första gången vilken färg maskinerna har.

Arbetet är intensivt och alla ställer upp – även de som kanske inte kan delta hela tiden. Det är dessutom roligt. Den entusiasm som Progress och resursgruppen visar smittar av sig. Allt görs för att arbetet skall bli roligt och stimulerande. Det dukas exempelvis upp en buffé på arbetsplatsen där alla tillsammans kan förse sig med något gott att äta under arbetet. Under måltiden ges information och man gör de förändringar i fördelningen av arbetet som är nödvändiga.

Initialrengöringen har en stor överraskningseffekt för att.

- det blir rent på ett sätt man tidigare inte kunnat föreställa sig.
- det gick så lätt och var så roligt.
- alla var med och för att man kände stor gemenskap.
- arbetslagen från Progress och resursgruppen var så kunniga.

- det faktiskt gick att organisera och planera en så stor aktivitet utan att man möttes av sura miner och protester.

Initialrengöring så som den genomförs i detta projekt är därför en demonstration av hur ett bra underhållsarbete både kan organiseras och genomföras. Den demonstrerar möjligheten att utnyttja ett engagemang och värdet av att det görs.

Man upptäcker snart hur fördelaktigt det är med ordning och reda – både för den egna trivseln och för effektiviteten i produktionen. Man kan exempelvis snabbt upptäcka oljeläckor och andra underhållsbehov. De snabba fördelarna gör att man är motiverad att ställa upp på de nya arbetsformer, exempelvis TPU-planering, ordningsregler för skåp och verktyg, analyser, revisioner och inspektioner, som visar sig vara nödvändiga för att vidmakthålla och förbättra tillståndet.

Aktiviteter av denna karaktär skall naturligtvis först och främst bidra till att skapa ordning och reda. Men de skall också *samtidigt* erbjuda lärtillfällen, ge möjlighet till delaktighet i något gemensamt viktigt, känna gemenskap och bidra till en ny självbild och förståelse för helheten. Progress förplanering och resursgruppens kunnighet gör att arbetet blir lätt, går fort och ger snabbt resultat på ett sätt man inte tidigare varit med om. Det är således kombinationen av en mycket hög praktisk specialkompetens och förståelsen för hur man kan samverka för att uppnå resultat som gör insatserna imponerande.

Initialrengöringen är också ett sätt att demonstrera delaktighet i praktiken. Det finns gott om ålderdomliga tankemönster kring detta ord. Många anser att delaktighet

- är när medarbetarna ”samtycker” och gör som chefen säger
- är när de underställda delar de gemensamma målen och ”gillar” läget
- åstadkommes genom ”information”
- kan skapas genom belöningar och bonus

I detta fall bör delaktighet istället definieras som ett förhållningssätt. Delaktighet är en handlingsberedskap som avser självvalda åtaganden och ett engagemang för gemensamma mål. I ordet finns alltså tre betydelser

- det självständiga valet som säkerställer det personliga ansvarstagandet
- engagemanget som frambringas genom skapandet av samverkan
- det gemensamma målet som gör denna samverkan meningsfull

Delaktighet är därför något som *blir till* genom att man arrangerar situationen – initialstädningen – så att delaktighet blir möjlig.

Vad kan göra att det man åstadkommit på SSAB Tunnpå AB går förlorat?

I varje hierarkisk organisation pågår samtidigt en diskussion om en mängd olika koncept som borde genomföras. De har alla olika förespråkare som genom dem vill etablera sig en position i verksamheten. Det blir lätt så att varje idé blåses upp som en ballong för att breda ut sig.

Problemet är inte denna oenighet om olika idéer och tankar om mer effektiva sätt att bedriva produktion. Problemet är att de moderna arbetssätten och hjälpmedlen inte kan nyttiggöras om det inte skapas delaktighet. Det handlar således inte om vem av de olika förespråkarna som har rätt eller fel utan om vilka typer av idéer och insatser som kan bli accepterade och få anslutning. Underhåll är viktigt men ett modernt underhåll kan inte bli effektivt förrän det är operatörsstyrt. Detta gäller även de flesta andra tekniker, metoder och modeller som i dag diskuteras.

I konkurrensen mellan olika idéer och koncept kan man därför komma att slänga ut barnet med badvattnet. Eftersom så många måste omfattas av förändringen kan inte flera olika koncept tillämpas på samma gång. Företrädarna för ett koncept kan uppfatta framgången hos andra koncept som ett hot mot det egna. Vad som gjorts på SSAB Tunnpå AB kan då – eftersom det varit framgångsrikt – bli ett argument mot förändringar som behöver göras på andra ställen. Andra förslag kan klubbas ner eftersom de inte är som TPU-projektet.

Sådana diskussioner leder ingenstans. Vem som har rätt och vilken modell som borde användas kan aldrig fastställas. Möjligheterna till oenighet är oändliga. Kompromisser mellan olika modeller innebär att ingen egentligen blir tillfredsställd. Sådana kompromisser kan innebära att arbetet förlorar både hjärta och hjärna.

Av detta skäl undviker Jan och Katarina att säga att det man gör är ett koncept eller modell. Det viktiga är att de funnit vägar att förverkliga det önskade resultatet – ett operatörsstyrt underhåll. Detta bygger på ganska etablerade resonemang, verktyg och arbetsmodeller som vem som helst kan snappa upp. Det behövs inget speciellt koncept för att åstadkomma detta.

Vad som däremot krävs är enligt Jan och Katarina

- erfarenhet av just rengörings- och underhållsarbete,
- förmåga att strukturera de olika problemområdena,
- veta vilka nyckeltal som är betydelsefulla och
- förstå vilka resurser som måste till.

Det finns därför ingen anledning att på grund av framgångarna för TPU-projektet avvisa andra förändringar baserade på ett annat specialkunnande och andra special-

kunskaper. De olika insatserna kan mycket väl fungera parallellt om man tillåter arbetet att utvecklas efter liknande samverkansprinciper som vi här har beskrivit. De flesta av dessa principer är egentligen bara ”sunt förnuft” och allmänmänsklig kunskap.

Vad kan hindra och begränsa spridningen– några hypoteser

Rengöring är en ganska oskyldig fråga i många ögon. Ingen kan tycka illa om att det är snyggt. Den delaktighet som skapats genom engagemanget i ”ordning och reda” är emellertid minst lika avancerad och viktig som den som måste etableras vid de flesta andra förändringsförsök.

Genom att ämnesområdet har så låg status kan detta undgå många. Det är dock vår absoluta övertygelse att de svårigheter och resonemang som vi här beskrivit har bäring också på en mängd andra liknande förändringsambitioner.

Vi har i denna berättelse försökt tydliggöra var och på vilket sätt projektets resonemang skiljer sig från dem som vanligen förs när det gäller förändring. Vi har format berättelsen så att det förhoppningsvis skulle kunna gå att höra skillnad på Jan och Katarinas resonemang jämfört med andras.

Exempelvis:

1. En grundläggande skillnad ligger i att man normalt resonerar i *vertikala* banor där man skall ”få andra att...”. Man resonerar som om genomförandet och förändringen handlade om att först ändra de andras tänkande för att de sedan skall ändra sitt beteende.

Jan och Katarina visar att ett helt annat angreppssätt kan vara mera framgångsrikt. Detta bygger på att den moderna människan har potential att utveckla en syn på sig själv som professionell aktör. En sådan förändring av självbilden befrämjas av att man engageras som partner i ett samarbete som är av betydelse för både en själv och andra. Arbetet tillsammans – i detta fall med Progress och resursgruppen – skapar både ett bra resultat och en förändrad inställning till sig själv, till andra och till arbetsplatsen,

2. Just när det gäller förändringsprojekt av denna karaktär uppstår resultaten genom en *transformation* snarare än genom en rationalisering. Det är därför lätt att man i sin entusiasm för att få igång en förändring bortser från behovet av en lång och systematisk förberedelse.

Man kan alltför snabbt flytta fram resonemangen till att det gäller att ändra attityder, spara personal, minska kostnader etc. Sådana resonemang är lämpliga att föra först när tillräckligt många ser att sådana utfall både är möjliga och önskvärda och själva önskar medverka till att de kan förverkligas.

Ser man just på Jan och Katarinas projekt så tycks en viktig framgångsfaktor vara att de funnit ett sätt att skapa en struktur för förändringsarbetet som innebär ett partnerskap mellan tre parter – operatörer, en resursgrupp från företaget och en *tredje utomstående part*. Det verkar vara just detta samarbete med en utomstående part som gjort förändringarna möjliga.

3. Projektet har inneburit ett omfattande lärande, nya arbetsformer och förändrade attityder. Berättelsen visar att dessa effekter är *en konsekvens* av de insatser Jan och Katarina löpande gjort utifrån sina analyser av vad som behöver göras i situationen. Omvändningen gäller inte. Man kan inte börja med att sätta upp denna typ av mål och därefter försöka räkna ut vilka insatser som kan leda dit. Alla strategier baserade på att direkt uppnå sådana mål är kontraproduktiva.

Om man däremot, som Jan och Katarina visar igenom sin berättelse, utgår från att man i verksamheten skall kunna få *handfast hjälp* för det man *trots allt måste göra* ställer sig saken i ett annat läge. Ett sådant gemensamt arbete – i *partnerskap* – om det utförs väl – leder till de förändringar man siktar på. Då skapas lärande, nya arbetsformer och förändrade attityder.

Det största problemet är kanske ändå att operatörsstyrning innebär att stabs- och hjälpfunktioner måste ändra karaktär. Genom att fokusera på operatörer finns det risk att man diskuterar fel problem. Svårigheten med denna typ av förändring är vanligen att det redan finns funktioner – även chefer – som förväntas ta ansvar för de uppgifter som efter förändringen skall integreras i det operatörsstyrda arbetet. Att överge en sådan identitet är svårt då den är nära knuten till yrkeskunskap, yrkesroll och karriär.

Detta problem fanns också vid SSAB Tunnpå AB. Där fanns en underhållsavdelning som hade huvudansvaret för en stor del av de uppgifter som operatörerna nu utför. I detta fall kunde problemet neutraliseras genom att underhållsavdelningen omvandlades till en stödorganisation och dess medarbetare anammade ett konsultativt arbetssätt och därvid fick en ny yrkesidentitet.

Det finns också många personer och grupper både inom och utom verksamheten som mot betalning – eller som ett led i sin karriär – vill hjälpa till att åstadkomma dessa förändringar. Det är svårt att avgöra vem och vilka som skall få förtroendet och varför. En fortsatt utveckling mot ökad operatörsstyrning på olika områden kommer därför sannolikt att konfrontera den hierarkiskt baserade chefs-, tjänstemanna och expertorganisation som under industrialismen vuxit fram i många verksamheter.

Det är sannolikt att denna konfrontation – om den inte tillräckligt väl beaktas, och alternativa vägar skisseras – kommer att kraftigt motverka möjligheten att sprida och vidmakthålla de av Jan och Katarina etablerade arbetsätten.