

Pär Åhlström



Richard Berglund:

## **Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean**

Doktorsavhandling. Skrifter från Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, nr 8, 2010

Pär Åhlström, innehavare av Torsten och Ragnar Söderbergs Professur i Företagsekonomi, särskilt Företagande och Ledning, vid Handelshögskolan i Stockholm  
par.ahlstrom@hhs.se

Det tveklöst mest spridda konceptet för verksamhetsutveckling just nu är *lean*. Från sitt ursprung i bilindustrin, närmare bestämt hos Toyota, har begreppet sedan det myntades 1988 fått ett eget liv. Numera anser de allra flesta tillverkande företag att de arbetar med *lean* och allt fler tjänsteföretag anser sig göra samma sak. Speciellt inom vården har *lean* fått ett enormt genomslag.

Givet detta enorma genomslag är alla försök att förstå hur företag kan lyckas med sina *lean*-satsningar av värde. Richard Berglund har försökt förstå hur tre tillverkande företag, ArvinMeritor, Parker Hannifin och Westbaltic Components, söker medverkan från sina medarbetare i sina *lean*-satsningar.

Det finns (för) många och ibland felaktiga syner på vad *lean* är, men något som går igenom de flesta är idén om ständig förbättring. Det kan ta sig olika uttryck, men ofta ses medverkan från medarbetare på alla nivåer i organisationen som centralt. Om man, som vi har haft förmånen att göra, studerar vad Toyota själva gör även i sina tjänsteverksamheter, så är just involveringen av anställda i systematiskt förbättringsarbete helt centralt. Av denna anledning är Berglunds utgångspunkter intressanta.

Berglund har haft en roll som konsult inom branschinstitutionen Swerea IVF, där man bedrivit ett utvecklingsprojekt i de tre studerade företagen mellan april 2006 och september 2009. Utvecklingsprojektet har legat till grund för Berglunds doktorsavhandling, som alltså recenserar här. Den metodologiska basen för studien är bred och inkluderar styrgruppsmöten med företagen, ledningsseminarier, arbetsplatsundersökningar, intervjuer och enkäter. Den

övergripande forskningsfrågan som vägleder undersökningen är: ”Hur vill ledningen åstadkomma engagemang inom organisationen och hur agerar den för detta i praktiken?”

Berglund utgår i sin undersökning från ett ramverk för hur ledningen bör agera för att skapa engagemang. Ramverket är utvecklat ur en bred litteraturstudie samt hur de studerade företagsledningarna uttryckt sina intentioner. Ramverket består av tio delar:

- *Vision och strategi*, den bild av ett framtida läge och vägen dit som finns
- *Tilltro till människor*, innefattande människosynen och kulturen inom företaget samt klimatet av öppenhet
- *Ledningens aktiva medverkan*, inklusive dess närvaro, kommunikation och vilja att leva som den lär
- *Långsiktigt tänkande*
- *Individuell anpassning*, vikt är en belysning av individperspektivet med bland annat urvalsprocesser och beroende av nyckelpersoner
- *Ansvar och befogenheter i arbetslag*
- *Möjlighet att påverka* genom olika kanaler varvid förbättringsarbete är en och fackligt arbete en annan
- *Utmaning* som innefattar återkoppling från resultat, målstyrning och andra typer av stimulans
- *Lärande*, som kan ses som alla aktiviteter som utvecklar individens eller organisationens förmåga
- *Del av vinsten*, vilket handlar om både ekonomiska incitament och andra fördelar för medarbetarna

Kring vart och ett av dessa tio teman dras sedan ett antal slutsatser baserade på undersökningen av de tre företagens försök att skapa engagemang. Slutsatserna dras i form av observationer kring hur företagen arbetat i dessa tio teman.

- *Vision och strategi*. Ledningarna ser inte slagkraftiga och välformulerade visionsformuleringar som viktiga för att åstadkomma samsyn och engagemang. Medarbetarna tolkar företagets inriktning genom en sammanvägning av information från många källor och över tid. Det är ledningens handling som bedöms snarare än dess utsagor.
- *Tilltro till människor*. De tre företagens ledningar söker på olika sätt signalera tilltro till medarbetarnas förmåga och vilja att bidra. Medarbetarnas uppfattning av denna tilltro är avhängig beteenden och attityder hos personer i ledningen. Statuskillnaderna inom företaget är på en låg eller måttlig nivå, men det finns ändå en tydlig skillnad mellan kontor och verkstad som upplevs som negativ.
- *Ledningens aktiva medverkan*. I de tre företagen finns en omfattande

chefsnärvaro i verkstaden och i allmänhet en tilltro till att ledningen förstår verksamheten. Att balansera stark drivning från ledningen med stor möjlighet för medarbetarna att ta initiativ är svårt, men åtminstone i ett av företagen anser både ledning och operatörer att bägge är på en hög nivå. Ledningarna och cheferna lever endast delvis efter de principer man förespråkar.

- *Långsiktigt tänkande.* Det sker ständigt förändringar, men om dessa ingår i ett mönster och kan förstås mot en övergripande inriktning upplevs ändå stabilitet. Om det upplevs finnas stabila principer för utvecklingen skapar det en förståelse som långsamt bygger upp viljan att medverka i en förändring. Förändringar som upplevs som avsteg från uttalade eller underförstådda överenskommelser mellan ledning och underställda eroderar snabbt förtroendet.
- *Individuell anpassning.* I företagen finns en strävan att vara mycket noggrann vid rekryteringar, men man lyckas inte alltid. Man vill ha ambitiösa och läroaktiga lagspelare snarare än högkompetenta individualister. Enskilda personer har stor betydelse i början av förändringsarbete, men beroendet minskar när de egna arbetssätten och företagskulturen stabiliseras.
- *Ansvar och befogenheter i arbetslag.* Tilldelat ansvar engagerar när det paras med befogenheter. Ansvar behöver inte tilldelas, det kan erövas, något som oftast ses som positivt av överordnade. Tillgång till resurser och möjlighet att få hjälp är väl så viktigt som formella befogenheter.
- *Möjlighet att påverka.* Förbättringsarbetet i arbetslagen ses som den starkaste påverkansmekanismen lokalt, men kräver stor uppmärksamhet från ledningen för att vara effektiv. Förväntan att få påverka har ett samband med det bidrag man upplever sig kunna ge i frågan men också med det sociala kontrakt man upplever sig ha. Samspelet mellan företag och fackklubb i de tre företagen upplevs som smidigt och ses av ledningarna som en tillgång.
- *Utmaning.* Medarbetarna upplever att återkoppling, feedback, på det egna arbetet ges för sällan, särskilt erkännanden, men också kritik som är konstruktiv. Företagen har inte utvecklat robusta system för återkoppling, varför individberoendet är stort. Tydliga utmaningar till individer och arbetslag är sällsynta.
- *Lärande.* Lärandet ses som något som sker genom individerna, inte genom organisationen som system. Den klassiska formella kompetensutvecklingen inskränker sig som mest till enstaka dagar per år. Potential till stort informellt lärande finns, bland annat genom omfattande visuell information, men processer för detta är inte tydliga.

- *Del av vinsten.* Vinstdelning i någon form ses av företagsledningarna som viktig och stimulerande i företagen. För att vinstdelning, bonus och resultatlön ska påverka den egna insatsen krävs att man anser sig kunna bidra till utfallet i någon mätbar omfattning. Gynnsam effekt för egen del av förändringar hänförs i första hand till det lokala förbättringsarbetet i arbetslagen, och för att upplevas positivt behöver detta ha tillräcklig effekt i förhållande till andra förändringar.

Slutsatserna från dessa tio teman sammanfattas sedan i en modell, där det komplicerade samspelet mellan dessa teman lyfts fram. Poängen som görs är att det är den samspelande helheten som ger resultat. För att förstå denna komplicerade helhet, ger Berglund slutligen exempel på fem ansatser, eller perspektiv, som ska förstås som alternativa förklaringsmodeller till den samlade bilden. När Berglund sedan själv sammanfattar de viktigaste lärdomarna är det just att inga enkla lärdomar finns, därtill är de studerade verkligheterna för komplexa. En viktig slutsats är att det krävs uthållighet och tålamod i agerandet, men också ett samspel och en ömsesidig anpassning mellan olika aktörer inom och utom organisationen.

Berglund angriper i sin doktorsavhandling ett område av stort praktiskt intresse. Genom hans avhandling får vi en god bild av hur de tre företagen försökt att involvera sina medarbetare i att utveckla sina verksamheter. Det är just fokus på de studerade företagen som är avhandlingens styrka. Det är också detta fokus som samtidigt blir lite av en svaghet. Analysen som görs lyfter inte riktigt från de empiriska observationerna och slutsatserna som dras blir väldigt generella och ger inte så mycket stöd, varken praktiskt eller teoretiskt, för de företag som önskar öka medarbetarnas engagemang.