

”Keep Moving up the Learning Curve”

– bevakning av konferensen
Work in America Institute
21–23 oktober, 1997,
Scottsdale, Arizona

Utförd åt LO av

Gabriella Fägerlind

Swedish Office of Science and Technology

Detroit, USA

Januari, 1998



Innehåll

1. Inledning	4
2. John Calhoun Wells – fack och företag i ett conflictive partnership	6
3. Harley-Davidson och IAM i samverkan för en högpresterande arbetsorganisation	10
4. Miller Brewing Co. och UAW i samverkan för konkurrenskraftig produktion	14
5. Boeing och UAW för involvering av de anställda och en utvecklad arbetsorganisation	18
6. US West och CWA samarbetar för att få tillförsel av kompetent arbetskraft	21
7. Donnelly involverar de anställda	24
8. Union Pacific Railroad och IBEW utvecklade arbetsorganisationen och undvek outsourcing	27
9. Air Products och involverade anställda utvecklar organisationen	30
10. Avslutande kommentarer	34

1. Inledning

Den här rapporten är en konferensbevakning av konferensen ”Keep Moving up the Learning Curve”, som anordnades av Work in America Institute 21–23 oktober 1997, i Scottsdale, Arizona. Konferensen behandlade hur industriföretag i samarbete med involverade anställda och eventuella fackföreningar på företaget utvecklat sin arbetsorganisation. På konferensen deltog sju företag som presenterade sina framsteg. I kapitel tre till nio i rapporten sammanfattas presentationerna av dessa företagsfall. I kapitel två återges en presentation av John Calhoun Wells, chef för Federal Mediation and Conciliation Service, som inledde konferensen. Och i kapitel 10 ger jag några avslutande kommentarer och återger några av mina intryck från konferensen.

Rapporten bygger på information jag samlat under konferensen, i telefonintervjuer med Janice Kasumovic-Woods på Air Products, Anne Nagy och Mollie Dalman på Donnelly, Gary Lenaghan på Harley-Davidson, David Godwin på Union Pacific Railroads, samt ett studiebesök hos Alvin McCurdy på Miller Brewing Co, Trenton, Ohio.

Liten ordlista

Arbetare och tjänstemän. I USA skiljer man fortfarande på arbetare och tjänstemän. Exempelvis ger grundläggande arbetsmarknadslagar arbetare skydd när det gäller minimilön, jämlikt betalt och övertidsersättning, men inte tjänstemän.

Ny relation mellan fack och företag. På fem av de sju fallföretagen finns fackföreningar representerade. Fallföretagen med fackföreningsrepresentation visar alla prov på ett mycket gott samarbete mellan företag och fack. I jämförelse med den traditionella relationen mellan fack och företag, där parterna snarare är motståndare, kan denna ”nya” typ av relation snarare beskrivas med orden samarbete, samverkan eller partnerskap (”svengelskt”, men beskrivande, ord tycker jag) mellan fack och företag.

Grievance procedure. En procedur för konfliktlösning som används för konflikter mellan chef/företag och anställd/fackförening. Vanlig orsak till en *grievance* är exempelvis att den anställde uppfattar att han har fått disciplinära åtgärder/blivit uppsagda på felaktiga grunder. Huvudsteg i en *grievance procedure*:

1. Personen som känner sig felaktigt behandlad skriver ner detta och lämnar sin *grievance* till sitt fackliga ombud.
2. Det fackliga ombudet och personalchefen på företaget har möte om händelsen för att reda ut vem (den anställde/fackföreningen eller chefen/företaget) som handlade felaktig. Om parterna inte kommer överens och inte kan komma överens om någon form av kompensation för den drabbade parten går ärendet vidare till:

3. En grupp av personalansvariga och företagets högre fackliga företrädare. Dessa sammanträder också för att reda ut vem som handlade felaktigt. Skulle parterna i denna grupp inte komma till någon överenskommelse går ärendet vidare till:
4. Arbitration. *Arbitration* (skiljedom) innebär att en utomstående opartisk part kopplas in för att avgöra om den anställde/facket eller chefen/företaget handlat felaktigt. *Arbitrations* är ofta utdragna och mycket kostsamma (100 000-tals kronor) processer.

Grievance procedures associeras med den gamla typen av relation mellan fack och företag. Där kanske framför allt facket har använt *grievance procedures* för att "sätta dit" företaget och låta det betala stora skadestånd.

Skador som ska rapporteras till OSHA. Den federala myndigheten OSHA (Occupational Safety and Health Administration) kräver att alla arbetsgivare ska dokumentera och rapportera arbetsskador som kräver mer behandling än första hjälpen eller mer än ett besök hos läkare.

2.

John Calhoun Wells – fack och företag i ett conflictive partnership

John Calhoun Wells är chef för Federal Mediation and Conciliation Service. Detta är en federal opartisk medlingsfunktion och John Calhoun Wells är tillsatt av President Clinton. Federal Mediation and Conciliation Service har en central avdelning i Washington samt drygt 200 medlare runt om i USA. Federal Mediation and Conciliation Service och dess medlare arbetar för att undvika konflikter mellan företag och fackföreningar, genom medling samt formella och informella diskussioner och rådgivning till parterna. Totalt förekommer omkring 60 000 konflikter per år i USA, Federal Mediation and Conciliation Service är inblandade i 10 procent av dessa. Förutom att medla vid konflikter erbjuder Federal Mediation and Conciliation Service utbildning och stöd för organisationsutveckling, alternativkonfliktlösning, utveckling av fack- och företagsrelationer med mera.

I sitt föredrag beskrev John Calhoun Wells hur förbättrade relationer mellan företag och fackförening blir ett medel för att förbättra företags prestationer, resultat, och konkurrenskraft¹. John Calhoun Wells föreslår en ny och förbättrad typ av relation mellan fack och företag, nämligen att relationen blir ett *conflictive partnership*. Detta innebär partnerskap och samarbete mellan fack och företag, men i relationen finns alltid en inneboende konflikt, denna verkar dock som en kreativ kraft snarare än en destruktiv kraft.

Förändringar på marknaden och i fack–företagsrelationen

Relationen mellan fack och företag kan beskrivas som en social relation med enorm ekonomisk påverkan: Fackföreningen på arbetsplatsen kan vålla stor ekonomisk skada genom strejker, maskning med mera, eller avsevärt bidra till företagets framgång genom att vara med och driva utvecklingen mot effektiv organisation.

Situationen för amerikanska företag och relationen mellan fack och företag har förändrats mycket de senaste 10–20 åren. Orsaken till detta har varit avsevärt ökad konkurrens. De främsta drivkrafterna för den ökade konkurrensen är: ökad utländsk konkurrens, snabb teknisk utveckling, slutet på det kalla kriget samt avregleringar inom industrier såsom transport, flyg och telekommunikation.

Marknadsförändringarna har lett till att relationen mellan fack och företag har utvecklats enligt två extremer. Den ena är att den traditionella modellen med fack och företag som motståndare har drivits till sin spets. Detta har lett till svårare och tuffare förhandlingar, längre och mer ödesdigra strejker samt att företag i allt högre utsträck-

¹ John Calhoun Wells föredrag bygger på artikeln "Conflictive Partnership: A Strategy for Real World Labor-Management Cooperation", artikeln finns i konferensmaterialet som skickats med denna rapport.

ning sätter in ersättare för de arbetare som strejkar. Exempel på detta är den mer än tvååriga tidningsstrejken i Detroit och sensommarens strejk på UPS.

Den andra extremen är att företag och fackföreningar går från att vara motståndare till att bli partners. I relationen och vid förhandlingar söker man lösningar som gynnar båda parter och de anställda engageras och involveras i arbetet. De företag som kommit längst ser fackföreningen och relationen till den som ett medel att förbättra företagets ekonomiska resultat, dess produktionsresultatet, produktivitet, kvalitet, kundtillfredsställelse, att driva ständiga förbättringar med mera. Fackföreningen och relationen till den blir en central och viktig del i företagets konkurrensstrategi.

Många företag och deras fack kommer att försöka att få till stånd en förändrad och förbättrad relationen enligt ovan. Det nedslående, men realistiska, faktumet är att de flesta kommer att misslyckas. Förändringen kräver stort engagemang, resurser i form av tid, pengar och arbetskraft, mycket tålamod och risktagande. Trots detta menar John Calhoun Wells att fack och företag måste röra sig i denna riktning, mot en förändrad relation, till ett *conflictive partnership*, för att kunna anpassa sig till de nya ekonomiska förhållanden som råder. John Calhoun Wells gav i sitt föredrag förslag på en modell för *conflictive partnership*.

Modell för en förändrad relation

I utvecklingen från en traditionell relation till en relation med samarbete och partnerskap, är det en lång process att nå förtroende för varandra och lita på varandra. John Calhoun Wells föreslår istället att relationen baseras på gemensamma intressen, och *inte endast* på förtroende. Han påpekar att det är viktigt att komma i håg att trots att fack och företag har en ny relation och samarbetar, så kommer det att bli konflikter mellan parterna, och detta är helt naturligt!

1. Inse att relationen fack-företag existerar på tre nivåer i företaget.

- Den högsta nivån är centrala nivån, där relationen gäller företagsledning och fackföreningens högsta ledning på företaget. På denna nivå dras de strategiska visionerna upp för den nya relationen mellan fack och företag. Det är avgörande är att den centrala nivå tydligt bekräftar att man stöder en relation enligt den nya modellen.
- Lokal nivå/fabriksnivå. Detta är relationen mellan fabrikschefer och lokala fackliga ordföranden. Denna nivå stödjer utvecklingen mot en ny relation genom att stå till förfogande med resurser och har "förkämpar" från båda parter, som kan tjäna som förebilder i organisationen.
- "På golvet". Detta är relationen mellan arbetstagare, fackliga ombud och förmän (eller de lägsta cheferna). Detta är den viktigaste nivå i relationen, samarbetet *måste* fungera på denna nivå för att nya modellen ska lyckas.

2. Erkänn, acceptera och respektera olikheter mellan parterna.

Det är av stor vikt att båda parter erkänner, accepterar och respekterar de skilda ståndpunkter som parterna har och att dessa olikheter kommer att leda till konflikter, trots att man nu är "partners". En öppen diskussion om de olika ståndpunkterna ökar förståelsen för varandra och minskar risken för orealistiska förväntningar på den nya relationen.

3. Besluta om konflikthantering och metoder för konfliktlösning.

Eftersom olikheterna mellan fack och företags ståndpunkter förr eller senare kommer att leda till konflikter är det viktigt att gemensamt ta beslut om modeller för konflikthantering och vilka metoder som ska användas för att lösa konflikter. Vidare måste båda parter vid en konflikt satsa tid och resurser för att lösa konflikten, annars är risken stor att en enda konflikt helt förstör den nya relation som byggts upp.

4. Fokusera på gemensamma intressen.

I en traditionell relation mellan fack och företag fokuseras vanligen på olikheter i ståndpunkt mellan parterna. Den nya relationen bygger istället på att parterna fokuserar på gemensamma egenintressen. Det handlar om att inse att det är många områden som är av gemensamt intresse för fack och företag.

5. Fastställ egenintressen som är gemensamma för båda parter.

Nästa steg är att fastställa vilka egenintressen som är gemensamma för både fack och företag. Exempel på gemensamma egenintressen kan vara: God säkerhet och en hälsosam arbetsplats; God kvalitet på arbetslivet; Att de anställda får utbildning; Hög kvalitet på produkter/service som produceras; Hög produktivitet; Anställningstrygghet för de anställda; God vinst och goda ekonomiska prestationer för företaget. Alla dessa punkter gynnar och ger säkerhet för båda parter, de leder till framgång och överlevnad för både företag och fack/anställda.

6. Gemensamt syfte med verksamheten.

Baserat på de fastställda gemensamma egenintressena ställer fack och företag tillsammans upp en gemensam vision, strategier, mål och handlingsplaner. De gemensamma egenintressena rangordnas efter prioritering och parterna strävar tillsammans för att nå uppsatta mål inom de olika områdena. Det vill säga fack och företag driver och leder företagets affärsverksamhet tillsammans!

7. Nya roller för fack och företag.

Den nya relationen kräver att både fack och företag förändrar sig, sina roller, hur man tänker och sitt agerande. För fackets del så räcker det inte med att driva frågor om löner, förmåner och arbetsförhållanden, utan facket måste vara aktivt för att förbättra företagets ekonomiska resultat, genom att driva på utvecklingen av förbättrad kvalitet, produktivitet, effektivitet med mera. Facket ska hjälpa till att driva företagets konkurrensstrategi. Går det bra för företaget minskar risken för uppsägningar och chansen ökar för nyanställningar. Företaget, å sin sida, ska arbeta för anställningstrygghet för fackets medlemmar och har en positiv inställning till att facket organiserar nya anställda och eventuella nya anläggningar med mera, eftersom facket är en positiv drivkraft för företaget.

8. Fackföreningar blir en konkurrensnärlig fördel för arbetsgivaren.

När fack och företag går samman i ett *conflictive partnership* blir facket ett konkurrensnärlig fördel för företaget. "Vinsten" av samarbetet blir bättre både jämfört med företag som har en traditionell relation till ett fack och jämfört med företag vars arbetare inte representaras av någon fackförening. Varför? Jo, eftersom de fackliga representanterna väljs av arbetstagarna innebär det att de är "naturliga" ledare för hela nätverket av arbetstagare och att de har stöd av majoriteten av arbetstagare.

Detta innebär i sin tur en väldig maktposition och en väldig maktfaktor. Om relationen mellan fack och arbetsgivare verkligen blir enligt den nya modellen innebär det en enorm möjlighet till att påverka och leda arbetstagarna i enlighet med de gemensamma visionerna, målen, strategierna och handlingsplanerna. Detta ger en stor genomslagskraft i organisationen, jämfört med endast styrning från en chef som är tillsatt "ovanifrån" för att leda arbetstagarna. I ett *conflictive partnership* fås alltså (även) en drivkraft nedifrån och upp i organisationen för de gemensamma visionerna, strategierna etc.

9. Relationen fack-företag blir viktig för företagets affärsstrategi.

Fackföreningarna i USA har tappat mark både vad gäller medlemsantal och vad gäller maktinflytande. John Calhoun Wells menar att genom att utveckla relationen mellan fack och företag till ett *conflictive partnership* kan fackföreningen få tillbaka sin position, det vill säga bli en väsentlig faktor för företaget att nå sina mål och vara framgångsrikt.

10. Kollektiva förhandlingar blir både en fördelningsmekanism och en mekanism för att skapa välstånd.

Kollektiva förhandlingar om löner, förmåner och förhållanden på arbetsplatsen och i anställningsavtal kommer fortfarande att vara en viktig funktion för facket, men i och med den nya relationen mellan fack och företag adderas rollen som drivkraft för att skapa välstånd i företag och för dess anställda. Denna nya roll visar att kollektiva förhandlingar och relationen mellan fack och företag har anpassat sig till den ökande konkurrensen på marknaden.

Efter John Calhoun Wells föredrag tillfrågades han om en utveckling enligt denna modell var fackets enda chans att överleva i USA (endast omkring 15 procent av USAs arbetskraft är medlemmar i facket), eftersom man tillspetsat skulle kunna uppfatta det så. John Calhoun Wells menade dock att så är inte fallet utan denna modell ska snarare ses som ett sätt för fackföreningar att "bättre överleva" och ett sätt för företag att bli ännu bättre än vad de skulle bli utan denna typ av samarbete med facket. En sund och god grund för samarbete och relation, i bådas intresse!

3.

Harley-Davidson och IAM i samverkan för en högpresterande arbetsorganisation

Harley-Davidsons (HD) chassitillverkning och slutmontering av motorcyklar ligger i York, Pennsylvania. Den fackliga organisation som finns representerad på fabriken är IAM, International Association of Machinists and Aerospace Workers. 2 600 personer arbetar i York och 2 200 av dessa arbetar i produktionen.

De stora förändringarna för HD inleddes i februari 1981 då 13 chefer köpte företaget av American Machine and Foundry Company. HD var då i stort sett bankrutt. Företagsledningen inbjöd genast facket till samarbete i det ”nya” HD. På ett tidigt stadium satsades på att involvera de anställda. Kvalitet och kundbehov fick också högsta prioritet.

Utveckling mot en ny organisation

1994 började arbetet med att förändra HD:s organisation så att företaget ska kunna möta kraven på nästa årtusendes marknad. Fack och företag var överens om att en radikal förändring behövdes. I slutet av 1994 skapades på koncernnivå Joint Partnership Implementation Committee (JPIC), bestående av VD, vice personalchefen och fackets högsta representant inom företaget. I JPIC slöts ett ”paraplyavtal om partnerskap” mellan fack och företag för att gemensamt utveckla en konkurrenskraftig organisation. JPIC delegerade därefter till varje fabrik och dess fackliga representanterna att utifrån detta ”paraplyavtal” precisera samarbetet och organisationsutvecklingen. Detta har lett till att fabriken i Pennsylvania, Kansas och i Wisconsin (3 st.) har utvecklats olika när det gäller vision, strategier och så vidare. Basen för samtliga är dock ”paraplyavtalets” övergripande principer om hur en högpresterande arbetsorganisation utfomas.

I juni 1995 formades ”partnerskapsavtalet” mellan företag och fack i York. I avtalet specificerades 23 områden, så kallade *elements of shared decision making*. Dessa 23 områden identifierades gemensamt av fack och företag som avgörande för att nå en konkurrenskraftig organisation. För varje område specificerades status i dagsläget, målet som ska nås när förändringarna är genomförda och processen för att nå målet. Exempel på *elements of shared decision making* är utbildning, utveckling av de anställda, produktionsplanering, teknik, utlejning till underleverantörer (*outsourcing*), bemanningsnivåer, kvalitetsstandarder och kundkrav.

Under 1995 gjordes en plan för utbildning av de anställda gällande ”partnerskapsavtalet”. Vidare tillsattes projektgrupper för att finna lösningar på företagets sex stora problemområden: Rutiner på den interna arbetsmarknaden i företaget; Antalet jobbklassifikationer; Närvaro; Produktivitet; Mängden övertid och administration av densamma samt andelen *outsourcing*.

I slutet av 1995 slöts avtal om anställningstrygghet: ingen kan sägas upp under de

två första åren av förestående förändringar, så länge inte något sker som äventyrar företagets överlevnad, marknaden eller dylikt. Om så skulle vara fallet löser parterna detta i samarbete.

I januari 1996 medlemsröstades om det nya samarbetsavtalet mellan fack och företag. 80 procent av fackets medlemmar röstade ja. Avtalet, *Joint Long Term Agreement*, hade tidigare förhandlats fram. Avtalet är ett sjuårigt kontrakt som innehåller fem faser som HD York ska gå igenom för att utvecklas till en högt presterande organisation. De fem faserna är strategisk design av organisationen, utbildning, detaljerad utformning av organisationen, implementering, ständiga förbättringar. Utifrån *Joint Long Term Agreement* skapades en grupp som blev ansvarig för att utveckla den övergripande organisationsdesignen i enlighet med avtalet. Gruppen bestod av 32 personer. Under hösten 1996 var designförslaget klart. Baserat på denna "macrodesign" förhandlade fack och företag fram ett avtal om den nya organisationens utformning: *Modern Operating Agreement*.

Modern Operating Agreement

Modern Operating Agreement är ett femårigt avtal med möjlighet till förlängning till sju år. Avtalet innehåller organisationsdesign, en plan för hur implementeringen ska gå till och tidsplanen för densamma.

Hela produktionen kommer att delas in i fyra "mini-fabriker". Organisationsdesignen är uppbyggd kring grupper. Produktionspersonalen delas upp i 136 grupper med 6–18 medlemmar. Stödfunktionerna till produktionen, såsom materialhantering, produktionstekniker, kvalitetskontroll, personaladministration och ekonomi,

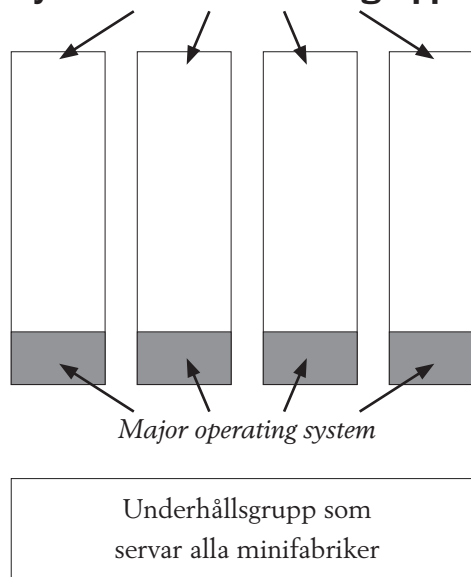
kommer också att organiseras i grupper, i så kallade *major operating systems*. Det kommer att finnas ett *major operating system* i varje "mini-fabrik". Underhållsfunktionen kommer att bilda ett femte *major operating system* som servar hela produktionen. Se bild.

I varje produktionsgrupp kommer det att finnas fem olika ansvarsroller. Teamledare och vice teamledare kommer att vara fasta roller och bemannas med de före detta förmännen/ställarna i organisationen. Teamledare och vice teamledare fungerar som utbildare i gruppen när det gäller att ställa maskinerna och de förlorar inte sin tidigare titel eller lön. HD har valt denna utformning för att ge förmännen/ställarna säkerhet. De tre övriga ansvarsrollerna är kvalitet, ständiga förbättringar samt hälsa och säkerhet. Dessa löper över 18 månader, och gruppmedlemmarna får ansöka till en ansvarsroll. De som har en ansvarsroll utvärderas med avseende på uppsatta kriterier för respektive ansvarsroll.

I varje produktionsgrupp ingår mellan 10 och 15 jobbklassifikationer. Jobbklassifikationerna kommer att grupperas om så att varje grupp i stället får fyra kompetensnivåer. Genom utbildning och utveckling är målet att alla i gruppen så småningom ska kunna rotera på alla arbetsuppgifter, det vill säga ha nått den högsta kompetensnivån.

Grupperna kommer att göra enklare underhåll och materialhantering. De kommer

Fyra minifabriker med grupper



att få ansvar för sin budget. Grupperna kommer att besluta om övertid, baserat på gruppens produktionsplan och budget. Grupperna kommer också, i samarbete med konstruktörer och produktionstekniker, att vara med och påverka vid val av ny teknik som berör gruppen, både när det gäller teknik i produktionen och i nya produkter.

I avtalet ingår strukturen för ett lönesystem som baseras på kunskap. Lönenivåerna i gruppen kommer att sammanfalla med de fyra kompetensnivåerna. För närvarande finns ett bonussystem med avseende uppnådda mål på fabriksnivå, detta ska utvecklas så att det är mer direkt kopplat till gruppernas prestationer. Även system med icke-monetära belöningar och erkännanden ska utformas.

Modern Operating Agreement innehåller en unik klausul, *No Escape Clause*, som innebär att ingen av parterna kan dra sig ur processen under avtalets första löptid, det vill säga 5–7 år. Denna typ av klausul är mycket ovanlig i avtal mellan fack och företag, och visar att båda parter verkligen satsar på denna nya organisationsutformning. Vidare har *Modern Operating Agreement* utformats som ett "flexibelt dokument". Avtalet är utformat så att det tillåter förändringar och en speciell process har utformats för att göra förändringar.

Var är HD idag?

HD York befinner sig i processen att implementera *Modern Operating Agreement*. Man befinner sig i fasen att utbilda och informera. York har valt att ha grundlig utbildning och information innan grupperna införs, för att organisationsförändringen ska "hålla i längden". Detta beslut är baserat på de många *benchmarks* som gjordes innan organisationsförändringen påbörjades: organisationer som infört grupporganisation snabbt för att få snabba resultat har stora svårigheter att få organisationen att fungera mer långsiktigt.

HD York ser utbildning som en helt avgörande del i förändringsprocessen. Alla anställda i York har fått utbildning om "partnerskap" mellan fack och företag (16 timmar), om diversity/mångfald (8 timmar), om hur sexuella trakasserier undviks samt om grundläggande kunskap om ekonomi och hur ett företag drivs.

50 ledare i organisationen, både från den fackliga sidan och från företaget, har utbildats en vecka på fackförening IAM:s kursgård Placid Harbor. Utbildningen behandlade högpresterande arbetsorganisationer och hur dessa införs genom samarbete mellan fack och företag. Alla i ledande position i företag och fack har fått 80 timmars ledarskapsutbildning² om kompetens, metoder och tekniker som behövs i den nya arbetsorganisationen.

De blivande gruppmedlemmarna har fått omfattande utbildning³ när det gäller den nya arbetsorganisationen och dess utformning samt, i likhet med ledarutbildningen, utbildning om kompetens, metoder och tekniker som de som gruppmedlemmar behöver i den nya arbetsorganisationen.

HD:s motto har varit sprida så mycket information som möjligt. I produktionen sker veckovis möten, och större kvartalsvis möten. Information sänds hem till de anställda. Anslagstavlor och den interna TV-kanalen Eagle News Network används för att sprida lokal och företagsvid information. Det finns två lokala nyhetsbrev som kommer veckovis, ett månatligt nyhetsbrev som rör hela företaget globalt samt ett månatligt nyhetsbrev från facket.

² I bifogat OH-material finns mer detaljerad uppräknig av de olika kursmomenten, både för ledarskapsutbildningen och för gruppmedlemmarnas utbildning.

³ I bifogat OH-material finns mer detaljerad uppräknig av de olika kursmomenten, både för ledarskapsutbildningen och för gruppmedlemmarnas utbildning.

Implementeringen av produktionsgrupperna kommer att ske under första delen av 1998. Grupperna för stödfunktionerna, *major operating systems*, håller på att utformas i detalj och införs efter produktionsgrupperna. HD York planerar att hela *Modern Operating Agreement* är implementerat fullt ut i slutet av 1999. Målet är att då ha förbättrat produktiviteten med 30 procent och reducerat kostnaderna i produktionen med 30 procent, allt i jämförelse med 1996. Redan nu ligger HD mycket bra till i jämförelse med tidsplanen, så man är övertygad om att dessa mål inte blir svåra att nå. Tabellen nedan visar produktionsstatistik och utbildningsstatistik. HD York använder siffrorna för att visa hur utbildning och involvering påverkar produktiviteten positivt!

	1994	1995	1996	1997
Tillverkningstimmar per enhet (mantimmar)	–	35,32	33,43	32,09
Totalt antal tillv. Enheter	94 000	105 000	120 000	132 000
Antal utbildningstimmar	19 900	22 000	88 000	105 000
Antal anställda som utbildas per dag i snitt	9,5	10,5	42	50,5

HD York kommer att tillämpa separat övergång från det traditionella avtalet till det nya avtalet för grupperna. Beroende på hur långt gruppen har kommit i processen att implementera *Modern Operating Agreement* täcks den av det gamla eller det nya avtalet.

Vad skulle HD gjort annorlunda?

- Ge mer utbildning, information och klargöranden i början av processen, om förändringarna som var på gång och konsekvenser av dem.
- Tydligare förklara förmännens nya roll i den nya organisationen.
- Ta mer tid för förändringsprocessen.
- Involvera de fackliga ledarna mer.
- Följa riktlinjerna i IAM:s handbok för implementering av högpresterande arbetsorganisationer i större utsträckning.

HD York kommer att fortsätta med att implementera *Modern Operating Agreement* tills detta är infört fullt ut. HD York menar att hemligheten för att lyckas ligger i att involvera alla i företaget i processen, och i att företag och fack tillsammans strävar mot ett gemensamt mål. Man menar också att eftersom företaget inte var hotat när förändringarna infördes så har de anställda ett äkta engagemang för den nya organisationen. En annan fördel som anges är att inga externa konsulter varit inblandade (endast konsulter från IAM har stött processen). Avgörande har också varit HD Yorks mycket långsiktiga perspektiv på implementeringen, vilket lett till noggranna förberedelser vid utformningen av avtal och organisationens design samt inför implementeringen av den nya organisationen.

4.

Miller Brewing Co. och UAW i samverkan för konkurrens- kraftig produktion

Ett av Miller Brewing Co:s nio bryggerier ligger i Trenton, i delstaten Ohio. Bryggeriet byggdes 1982, men togs aldrig i bruk på grund av vikande efterfrågan. I slutet av 1980-talet ökade efterfrågan igen och 1991 öppnades Trenton-bryggeriet. UAW (United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America) Local 2308 representerar produktionspersonalen på bryggeriet. Företagsledning och den lokala fackliga organisationen har samarbetat från början i processen att utforma den nya bryggeriets organisation. Inom Miller har detta varit unikt, de lokala fackliga organisationerna på de andra fabrikena hade inledningsvis en negativ inställning till detta nära samarbete. Denna inställning har dock förändrats under åren när samarbetet visat sig ge goda resultat. Detta har lett till att alla de andra bryggerierna har börjat implementera delar av de koncept bryggeriet i Trenton arbetar efter.

När Trentonbryggeriet startades upp hade man det delikata problemet att välja ut 167 personer från de 56 000 ansökningar som kommit in! I dagsläget arbetar totalt 530 personer i bryggeriet. 420 av dessa jobbar i produktionen. Fortfarande gäller att bryggeriet är en mycket attraktiv arbetsplats, så företaget kan välja och vraka vid nyanställningar.

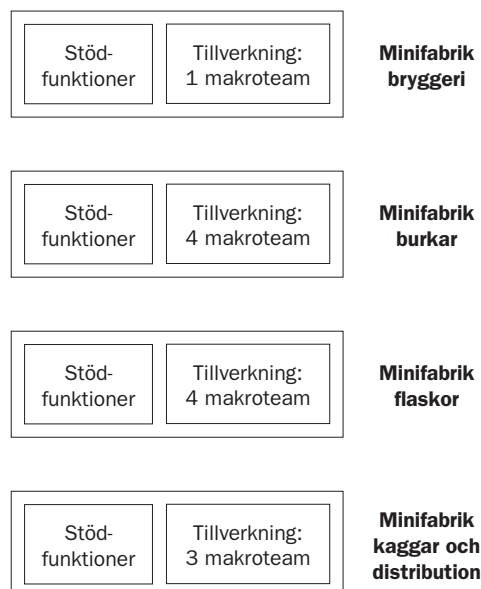
Avtalet mellan företag och fack på bryggeriet i Trenton har som bas ett antal gemensamma värderingar som både företaget och facket delar och strävar efter uppnå: Trenton ska ge Miller en konkurrensfördel genom att leverera till lägsta kostnad, med högsta kvalitet och med maximal produktionsflexibilitet. Detta ska ske genom att de anställda är partners i processen att driva och leda företaget och det är genom de anställdas engagemang och involvering som fabriken vision och mål kan uppnås. Det fackliga avtalet är 3-årigt och består av två dokument: Ett traditionellt kontrakt som täcker grundläggande överenskommelser och ett "levande" dokument som uppmuntrar till konstant förändring och förbättring. Att nå stabilitet i antalet anställda och undvika uppsägningar är en av fackets topprioriteringar.

Trentonbryggeriet strävar efter att skapa en positiv miljö i företaget, vilken baseras på förtroende och tillit. De anställda ska ges befogenheter och motiveras, man strävar efter en platt organisation, de anställda ska ha arbetsberikning, kontoren är i största möjliga mån utlokaliserade i produktionen, det finns inga stämpelklockor, ingen har slips, alla har samma parkeringsmöjligheter, alla har samma färg på sin skyddshjälm och fester och tillställningar inkluderar alla anställda på företaget.

Organisation

Produktionen är utformad i fyra så kallade mini-fabriker: bryggeriet, burkar, flaskor samt distribution och kaggår (för barer med mera.). Tillverkningen sker i treskift, 5 dagar i

veckan. Det centrala i dessa minifabriker är tillverkningen (bryggeriet, paketeringen och distributionen). Tillverkningen är indelad i makroteam, vilka i sin tur är uppdelade i tre grupper/skift. Bryggeriet har ett makroteam. Paketering i burkar har fyra makroteam, organiserade runt de fyra "burklinorna". Flaskor har också fyra makroteam, organiserade runt de fyra "flasklinorna". Distribution och kagg är två makroteam. I varje minifabrik ingår också stödfunktionerna teamledare, kostnadsanalytiker, IT-ansvarig, kvalitetskontroll, produktionstekniker och en personaladministratör. Se bild.



Varje makroteam är uppdelade i tre grupper. De tre grupperna roterar på de tre skiften var femte vecka, så att man arbetar första skiftet i fem veckor, därefter andra skiftet i fem veckor och slutligen nattsiftet i fem veckor. Gruppernas storlek varierar mellan 8–12 personer. Personalen i tillverkningen kallas alla för "tekniker". I varje grupp finns sex ansvarsroller, så kallade *star points*. De olika *star points* är administration, kvalitet, personal, produktivitet/underhåll, ständiga förbättringar och säkerhet. I tabellen nedan ges exempel på ansvarsområden för gruppernas *star points*. Det sker rotation på ansvarsrollerna efter 18–36 månader. Varje *star point* ansvarsroll gör mätningar på sitt område gruppen väljer själv med vilket mått. De enda direktiven är att produktivitet, kvalitet, säkerhet och svinn ska mätas.

"Star point"	Ansvarsområden/arbetsuppgifter
Administration	Budget och kostnader, inköp, registrering av tid och närvaro, koordinering och registrering av övertid.
Kvalitet	Processförbättringar, produktspecifikationer, "ordning och reda", kontroll av råmaterial, för kvalitetsprotokoll på produktionen
Personal	Urval av gruppmedlemmar, kartläggning av utbildningsbehov, koordinering av utbildning.
Produktivitet/underhåll	Ansvarig för att produktionsscheman och underhållsscheman följs, sköter reservdelslager.
Ständiga förbättringar	Gör mätningar/samla data, utformar standarder/procedurer, gör visuella kontroller, följer upp förlustkostnader.
Säkerhet	Utformar säkerhetsstandarder, koordinering av säkerhetsutbildning, utformar handlingsplaner för krissituationer, gör säkerhetsinspektioner, observerar och ger feedback på anställdas beteende (ur säkerhets-synpunkt).

Varje makroteam leds av en teamledare. Teamledarens roll är att stödja grupperna. Beroende hur långt grupperna har kommit i sin process att bli självstyrande så har teamledaren olika roller. Från att undervisa, till att "coacha", till granska, och slutligen endast för att finnas tillgänglig för konsultation när gruppen är självstyrande. Bryggeriets grupper har kommit olika långt i sin utveckling. För grupperna gäller också att de kommit olika långt inom olika område. Exempelvis kan en grupp vara självstyrande när det

gäller kvalitet och endast i behov av konsultation från teamledaren, medan gruppen när det gäller säkerhet behöver utbildas av teamledaren.

Teamen har, med stöd av teamledaren, ansvar för den dagliga produktionsdriften. Teamen har mycket frihet. Fabrikschefen och ansvariga i hans stab sätter upp ramar för verksamheten. Baserat på dessa ramar arbetar teamen, teamledarna, facket och berörd stabspersonal ut detaljerna när det gäller mål, system och procedurer. Hela produktionen har vikt ett dygn i kvartalet till underhåll, grupperna lägger själva upp arbetet detta dygn. Sporadisk sker utvärdering av arbetskamraterna i gruppen, Trenton har dock för avsikt att utveckla detta till ett system för regelbunden *feedback*.

Utbildning och informationspridning

I sin process att utveckla grupperna till självstyrande har Trenton satsat mycket på utbildning och informationspridning, för att ge de anställda och grupperna underlag för att kunna fatta beslut. Alla anställda har 80 timmars utbildning per år. Det är grupperna själva som kartlägger sina utbildningsbehov och koordinerar så att medlemmarna får den utbildning de behöver. Företaget erbjuder regelbundet olika typer av kurser och ger också kurser "på beställning". Det är ansvarsrollen "personal" som bevakar vilka kurser som går och gruppens utbildningsbehov. För att få ökad förståelse gör gruppmedlemmarna också besök hos leverantörer och distributörer. Trenton påpekar att man behöver jobba mer med planering av utbildning för gruppernas *star points*: Vilka kurser ska de gå för att kunna klara av sin ansvarsroll bra och hur ska kursplanen se ut?

Öppen kommunikation och informationspridning är två honörsord på Trenton. Produktionspersonalen är schemalagda 45 timmar i veckan, där en timma per dag är avsatt för gruppmöten. Fabriken har dagliga informationsmöten, klockan 9, 16 och 00.30, alltså för alla tre skiften. 1 medlem per grupp deltar på dessa möten och sprider denna information till gruppen. Varje onsdag är det ett 30 minuters "kommunikationsmöte", de anställda kan ställa frågor till fabrikschefen/den som håller i mötet, mötes ledaren informerar också om bryggeriets situation. Varannan vecka har alla *star point*-representanter möte. Månadsvis träffas *Joint Labor Manager Committée*, vilken består av fabrikschefen och hans stab samt fackliga representanter på företaget. Årligen anordnas också en konferens för alla anställda, utanför företagets lokaler.

Lönesystem

Personalen i produktionen har timlön (165 kr/h). Från och med februari nästa år kommer fabriken också ha en variabel lönedel som är målbaserad. Utbetalningarna kommer att baseras på gjorda förbättringar inom de fyra områdena produktivitet, kvalitet, säkerhet och produktionsförluster. Bonussystemet har utformats så att det är självfinansierande. Maximal utbetalning är satt till drygt 23 000 kronor. Om fabriken kan göra förbättringar i den takt man planerat, beräknas utbetalningen första året bli drygt 15 000 kronor. Utbetalningarna kommer att ske en gång per år och målen kommer att vara satta på fabriksnivå. De kommer dock att brytas ned på gruppnivå, så att varje grupp kan se vad den måste bidra med. Grupp målen kommer inte bli desamma för alla grupper, utan varje grupps mål kommer att anpassas så att de övergripande målen nås. I dagsläget finns inga belöningar för teamen eller för individer, det finns bara individuella och teambaserade erkännanden. Generellt menar Trenton att man behöver utveckla sitt lönesystem och belöningssystem mer, både när det gäller löner och icke-monetära belöningar, så att det bättre stödjer personalens utveckling mot mer involvering och gruppernas utveckling mot självstyre.

Procedur vid konfliktlösning

I stället för *grievence procedures* har Trenton en procedur vid konfliktlösning som de kallar *issue resolution procedure*. Proceduren har tre steg:

1. Personen som känner sig felbehandlad skriver ner och lämnar detta till gruppens *personal-star point*. Gruppens personalansvarige tar upp händelse/problemet i gruppen och gruppen försöker tillsammans komma fram till en lösning. Om ingen gemensam lösning nås går ärendet vidare till:
2. En kommitté bestående av minifabriken personalchef, facket vice ordförande, två teamledare och åtta *personal-star points*. Denna kommitté bestämmer om man ska höra inblandade parter eller om kommittén ska sända tillbaka ärendet till gruppen med rekommendationer. Om det ska ske "förhör" kan vem som helst på fabriken komma och lyssna. Resultatet av "förhöret" blir antingen att kommittén kommer överens om rekommendationer för gruppen eller att ingen gemensam lösning nås så ärendet går vidare till:
3. En kommitté på fabriksnivå, bestående av tre chefer för stabsfunktioner och de fyra högsta fackliga representanterna på fabriken. Skulle ingen lösning nås i kommittén på fabriksnivån går ärendet vidare till en traditionell skiljedom (*arbitration*). Man strävar dock efter att lösa de flesta konflikterna på gruppnivå.

Som nämdes inledningsvis är stabilitet i antalet anställningar viktigt på Trenton. Som ett led i detta har företaget inkluderat en säkerhetsklausul i alla kontrakt för de funktioner som lejs ut: Om efterfrågan går ned avsevärt på bryggeriet tar de anställda över sådant som nu är uthyrt, till exempel gräsklippning, städning och arbete i cafeterian.

Trenton är det bästa bryggeriet inom Miller när det gäller produktivitet, men skulle kunna bli bättre när det gäller kvalitet, säkerhet och svinn. För att kontrollera och förbättra fabriken processer genomförs kontinuerligt *benchmarking* mot andra företag. Bryggeriet betonar att utformningen av organisationen med att personal ur stödfunktioner tilldelats ansvar för de olika minifabriker är mycket lyckat. Dels känner personalen i stödfunktionerna ansvar för och fokuserar på produktionen, dels har produktionsgrupperna kontakt med samma personer i stödfunktionerna varje gång, vilket ger bättre relationer och kontinuitet. Trenton har valt att rotera grupperna i teamen på de olika skiften för att skapa förståelse bland de anställda hur det är att jobba på de olika skiften. Det ger också alla grupper möjlighet att ha kontakt med teamledaren och stödfunktionerna, samt att skapandet av subkulturer kan undvikas. Företagsledningen framhåller att anledningen till framgångarna på bryggeriet är det goda samarbetet med facket.

5.

Boeing och UAW för involvering av de anställda och en utvecklad arbetsorganisation

I Palmdale, i delstaten Kalifornien, har Boeing tillverkning av B1-bombplan. Knappt 600 personer är anställda, varav fem procent är chefer, 52 procent är tjänstemän, 40 procent är arbetare och tre procent är flexibel arbetskraft. Arbetarna i Palmdale är representerade av fackföreningen UAW (United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America).

Boeing i Palmdale prövade på att införa grupporganisation redan 1991. Men det var inte förrän 1993 som fack och företagsledning avtalade om att utveckla arbetsorganisationen till grupper, att öka involveringen av de anställda samt att minska antalet jobbklassifikationer. (Under 1993 års förhandlingar minskades antalet jobbklassifikationer från 567 till 202, vilket ökat flexibiliteten och breddat arbetarnas kompetens.) Företaget har haft tuffa tider och varit hotat att bli sålt. Både fack och företagsledning insåg att för att förbättra företagets resultat krävdes en kulturförändring. Företaget behövde komma ifrån vi-dom-inställningen som rådde mellan fack och företagsledning, och istället skapa ett partnerskap mellan företaget och dess anställda. 1993 höll 80 procent av de fackliga medlemmarna med om att facket och företaget skulle arbeta tillsammans för att utveckla arbetsorganisationen och involvera de anställda. Kontraktet mellan fack och företag förnyades i juli 1996.

Samarbetet mellan fack och företag fokuserar på att kontinuerligt förbättra alla processer som har en avgörande roll för företagets framgång. Samarbetet bygger på att båda parter litar på varandra. Den organisationsutformning som valts innebär att beslut ska tas på lägsta möjliga nivå i organisationen. Individer/grupper är ansvariga för det arbete som utförs.

Arbetsorganisation

Grupporganisationen infördes 1994. Gruppernas storlek varierar mellan fem och 25 personer. Snittet ligger runt 15–17 personer per grupp. Det finns grupper med arbetare, grupper med tjänstemän och grupper som innehåller både arbetare och tjänstemän. De grupper som kommit längst i sin grupp-utveckling är de grupper som endast innehåller arbetare. Den här presentationen beskriver grupper där arbetare ingår, det vill säga personal som är representerad av UAW.

Grupperna väljer sin teamledare genom majoritetsval. De gruppmedlemmar som önskar kan ställa upp i valet till teamledare. Teamledaren kan när som helst bli avsatt av teamet, om teamet inte anser att teamledaren sköter sin roll bra. Teamledaren ansvarar för gruppens produktionsscheman, dess detalj- och komponentlager samt representerar gruppen i olika kommittéer. Det finns inga andra ansvarsroller i grupperna, men vissa

utvalda gruppmedlemmar får utbildning för att bli "representanter" på avdelningen för exempelvis säkerhet eller hydraulik.

Grupperna ställer upp tillverkningsprogram och sin budget, uppskattar tidsåtgången för produktionen, för kostnader och så vidare. Gruppen bestämmer sina arbetstider inom ramen för UAW:s avtal, vilket innebär att gruppen kan börja sin arbetsdag mellan klockan sex och åtta på morgonen och bestämma när avbrott för lunch ska tas. Gruppen ansvarar för sin semesterplanering. Gruppen beslutar om övertid och följer upp sin övertidsanvändning. Teamen har också getts befogenhet att ta beslut när det gäller nya medlemmar. Gruppen gör tillsammans intervjuer av nya medlemmar och tar det avgörande beslutet om nya medlemmar. Grupperna jobbar med gemensam problemlösning för att förbättra gruppens processer.

Varje grupp har ett eget geografiskt område med en arbetsstation, en TV och en video (information från Boeings huvudkontor skickas ibland på video), en musikanläggning samt kylskåp. Grupperna har valt att ha ett eget kylskåp i gruppen istället för en gemensam cafeteria för alla. För att alla gruppmedlemmar ska kunna hantera arbetsstationen har alla fått Windows- och Internetutbildning.

Utbildning, information och lönesystem

Boeing Palmdale har satsat mycket på utbildning för att utveckla grupperna. Varje teammedlem får minst 40 timmars utbildning om att arbeta i grupp, samt årligen minst 24 timmars utbildning relaterad till arbetsuppgifterna som utförs. Även gruppmedlemmarnas "på-jobbet-utbildning" dokumenteras i förteckningen över vilken utbildning de anställda genomgått. Gruppen planerar tillsammans en årsplan för utbildning, baserat på vilken kunskap som behövs nu och i framtiden för gruppen. Genom att alla team är representerade i Palmdales utbildningskommitté har de möjlighet att föra vidare gruppens förslag på utbildning som krävs för att möta framtida behov. För varje UAW-medlem ställs årligen en plan upp för obligatorisk såväl som önskvärd utbildning och certifieringar som ska ske under året. Utbildningsförteckningarna och planeringsprocessen för utbildning möter ISO 9000. Boeing Palmdale har också sammanställt en förteckning över vilken utbildning som behövs för företagets olika jobbklassifikationer. Denna information kommer att spridas till andra divisioner inom Boeing.

Informationsspridningen har förbättrats enormt genom införandet av grupper. Genom att grupperna finns representerade i Boeing Palmdales samtliga sju kommittéer sprids informationen snabbt till gruppmedlemmarna. De sju kommittéerna fokuserar på involvering av de anställda, utbildning, mångfald bland arbetskraften, säkerhet, kommunikation samt övriga personalfrågor. Den sjunde kommittén består av högsta ledningen.

Hopslagningen av jobbklassifikationer har lett till högre timlöner, men i övrigt har Boeing Palmdale ett traditionellt timlönesystem. På grund av att teamledarna har mer ansvar än övriga i gruppen får denne fyra kronor mer i timmen. Förutom lön har företaget ett belöningssystem för teamen. När gruppen uppnått mål belönas den med icke-monetära belöningar som luncher, biljetter till sportevenemang med mera. Företaget ger också belöningar för förbättringsförslag.

Resultat

Förbättringar som nåtts sedan den nya arbetsorganisationen införts:

- Antalet *grievance procedures* har minskat med 99 procent, till den lägsta nivån på 10 år. Eftersom fack och företag numera samarbetar fyller inte *grievance procedures* samma funktioner som tidigare då detta var ett sätt att "komma åt" företaget.

- Andelen personal med "perfekt närvaro" har ökat från 12 procent till 39 procent.
- Skador som ska rapporteras till OSHA⁴ har minskat med 44 procent.
- Tiden det tar att "checka in" och "checka ut" ett flygplan har minskat med 54 procent.
- Antalet timmar som krävs för att måla ett flygplan har minskat med 65 procent.
- Antalet timmar för att modifiera B1-bombarnas landningsställ har reducerats med 54 procent.
- Gruppernas ökade ansvar för planering och arbetstidsförläggning har gett ett mycket bättre flöde i produktionen och bättre utnyttjande av arbetstiden. Exempelvis lyckades en grupp reducera döttiden mellan gruppens två avdelningar med 67 procent, genom att göra sitt eget arbetsschema.
- Genom att återföra företagets interna flyttningsarbete som tidigare lejdades ut ("insourcing"), har under 1996 gjorts kostnadsbesparingar på 300 000 kronor och under 1997 uppskattas besparingarna bli 600 000. Arbetet sker i samarbete med facket och ansvaret för funktionen är delegerat till frivilliga teammedlemmar.
- Boeing Palmdale vann 1996 pris för mest förbättrad säkerhet inom Boeing North American Aircraft Division. Palmdales mål är att bli i världsklass när det gäller säkerhet.
- Kvaliteten har ökat avsevärt och antalet fel ligger nu på mindre än 2,7 promille.

Boeing Palmdale anser att deras grupper fungerar bra. Dock har vissa grupper nått en plåtå i sin utveckling och andra har gått tillbaka till "det gamla sättet" att arbeta. Teamen utvärderas halvårsvis. Resultatet av utvärderingen diskuteras i gruppen tillsammans med UAW:s ordförande och personalchefen. Alla parter är överens om att den nya arbetsorganisationen och involveringen av de anställda har fört företaget och de anställda mycket närmare varandra.

Boeing Palmdale kommer att fortsätta att arbeta hårt för att bli bättre. Man strävar efter en gruppbaserad organisation med kontinuerliga förbättringar. Områden som har hög prioritet framöver:

- Utbildning för framtida krav. Vad behövs? Krävs individuellt utformad utbildning i framtiden?
- Ett kompetensbaserat lönesystem, vilket innebär en övergång från fokus på senioritet till kunskap i lönesystemet. Dessutom vill företaget utveckla sitt belöningssystem ytterligare så att det än mer stimulerar och stödjer grupparbete och den nya arbetsorganisationen.
- Utveckla processer för att bättre integrera nyanställda i företagets nya kultur och i grupperna och dess arbete.

⁴ Occupational Safety and Health Administration.

6.

US West och CWA samarbetar för att få tillförsel av kompetent arbetskraft

Telekommunikationsbranschen i USA har under det senaste dryga decenniet karaktäriserats av avregleringar, stor turbulens på marknaden och i företagsstrukturer, stora nedskärningar bland personalen och snabb teknisk utveckling. För telekommunikationsbolaget US West har de stora nedskärningarna inneburit att personalstyrkan är åldrad och många är i pensionsåldern, vilket i sin tur lett till att US West står inför en stor mängd nyanställningar inom en snar framtid. Låg arbetslöshet, brist på kompetent arbetskraft och branschens snabba tekniska utveckling gör att företaget har hård konkurrens inte bara på marknaden för företagets produkter och tjänster utan även på arbetskraftsmarknaden.

Fackföreningen Communication Workers of America (CWA) representerar telekommunikationsarbetare hos bland annat US West. Fackföreningen har med förfäran sett på utvecklingen inom industrin med personalnedskärningar och kompetensbrister hos personalen. 1992 enades CWA och US West om att för att styra utvecklingen i företaget åt rätt håll krävdes att fack och företag gick samman i ett samarbete. Detta har inte varit någon problemfri process, då parterna tidigare varit "fiender".

CWA:s och US Wests samarbetsprogram när det gäller tillförseln av ny kompetent personal till industrin består av tre delar:

- Lärlingssystem,
- "Skola-till-arbete",
- Anställningscenter.

Lärlingssystem

CWA och US West valde att lärlingssystemet inledningsvis endast ska utbilda nätverkstekniker. I dagsläget har US West 8 400 nätverkstekniker i 14 stater. Den största kompetensbristen för nätverkstekniker är installation och reparationer i bostäder, varför lärlingssystemet täcker dessa kompetenser. Lärlingssystemet omfattar en treårig utbildning och leder fram till en certifierad nätverksteknikertitel. Certifieringen sker genom US Department of Labor, Bureau of Apprenticeship & Training, (avdelningen för lärlingssystem och utbildning på USAs arbetsmarknadsdepartement), där utbildningen är registrerad.

Lärlingssystemet pilottestades i delstaten Washington och har därefter implementerats i ytterligare 6 stater. Se tabellen nedan. I januari 1998 examineras de första 40 certifierade nätverksteknikerna och i juli 1998 examineras ytterligare 50. Lärlingssystemet för nättekniker planeras införas i alla 14 stater där US West finns och även omfatta fler titlar/områden framöver. Både CWA och US West är mycket nöjda med utformningen

och resultatet av lärlingsprogrammet. Systemet ger ny arbetskraft med mycket god kompetens, och båda parter är överens om att modellen är här för att stanna!

Den treåriga lärlingsutbildningen inkluderar klassrumsundervisning och praktisk utbildning. Den teoretiska utbildningen ska förbereda eleverna för den praktiska utbildningen. I den praktiska delen har varje elev en certifierad nättekniker som mentor/utbildare. Eleven följer sin mentor i dennes arbete. Under den praktiska utbildningen har lärlingarna en aktivitetsrapport de fyller i som ska lämnas in till lärare/programansvariga. Lärlingssystemet är helt beroende av mentorerna för att lyckas, därför väljs mentorerna med stor omsorg: De måste vara positivt inställda till företaget, facket och till kunderna, vara kompetenta, prioritera säkerhet och kvalitet samt ha förmågan att dela med sig av sina kunskaper och talanger.

Delstat	Antal lärlingar (november 1997)
Washington	36
Arizona	30
Oregon	18
Colorado	15
Minnesota	9
Iowa	4
Nebraska	3

Lärlingsutbildningen är upplagd i sex steg om sex månader var. Efter varje steg (sex-månaders period) måste eleverna genomföra och klara skriftliga och praktiska prov för att få gå vidare till nästa steg i utbildningen. Eleverna kan få lämna lärlingssystemet om de inte presterar tillräckligt bra och de är inte garanterade jobb på US West efter utbildningens tre år.

Lärlingsutbildningen betalas av US West och lärlingarna har betalt under utbildningen. Lönen är densamma som för andra nyanställda och lärlingarna täcks av samma kontrakt som fast anställda nättekniker. Lönen börjar på 72 kronor/timme och höjs efter varje genomfört steg i utbildning, förutsatt att eleven klarat de teoretiska och praktiska proven. Mentorerna har ett lönetillägg på 12 kronor/timme.

Elever till lärlingsprogrammet rekryteras från tekniska *colleges*⁵ och annan typ av praktisk teknisk utbildning samt bland arbetsökande. För att antas till lärlingsprogrammet genomgår eleverna muntliga och skriftliga tester. Ett mål för lärlingssystemet har varit att rekrytera minoriteter och elever som kommer från sämre ekonomiska förhållanden.

Lärlingssystemen i de olika delstaterna leds av representanter från CWA och US West, dessa har ansvar för att koordinera och stödja systemet och de ska göra detta i samarbete. En viktig del i arbetet är att stödja mentorerna och försöker hitta nya mentorer.

Lärlingssystemet har inte endast mottagits positivt i organisationen. För äldre tekniker utan certifiering innebär det ett kompetensmässigt hot och flera har också tyckt att det är orättvist att nya, "från gatan", får tre års utbildning betalt av företaget, utbildning som de själva gärna skulle vilja ha. US West har dock beslutat att ge mer utbildning även till resten av arbetskraften. Lärlingsprogrammet har också visat att mentorerna behöver mer utbildning för att kunna utbilda lärlingarna, detta är en brist som börjat åtgärdas. Generellt är CWA:s önskemål att bygga in någon form av rutin för utbildning och lärande för alla i arbetet, eftersom teknikutvecklingen är så snabb på området.

Skola-till-arbete

Projektet skola-till-arbete startades i delstaten Washington efter att US West och CWA kartlagt behovet av arbetskraft nu och i framtiden. Projektet innebär att exponera US West och yrket nätverkstekniker för barn, studenter och samhället i stort, så att fler

⁵ Efter 12 år i grundskolan kan amerikanska ungdomar börja på college när de är 18 år.

väljer att arbeta på företaget eller som nätverkstekniker. Man har också gjort reklam för lärlingssystemet. Projektet har delvis finansierats av den nationella organisationen för skola-till-arbete.

I projektet har också, i samarbete med annan industri i området, utvecklats kunskapsstandarder för ett antal titlar och yrken. Baserat på kunskapsstandarderna har skolan informerats om vilka kunskaper eleverna behöver ha för att vara förberedda för arbetslivet (som exempelvis algebra). Industrin vill också att eleverna lär sig vikten av livslångt lärande.

I projektet har utvecklats en elektronikurs som ges i *high school* (de tre sista åren av den amerikanska grundskolan). Målet är att eleverna ska kunna tillgodoräkna sig denna kurs om de går US Wests lärlingsutbildning.

Anställningscenter

1995 inledde CWA diskussioner med US West om företagets användning av temporär personal och korttidskontrakt för att möta toppar i servicebehov. Baserad på dessa diskussioner skapade CWA anställningscenter. Konceptet innebär att facket hyr ut fackligt ansluten personal på korttidskontrakt till US West. Anställningscentrat är en databas med kompetent fackligt ansluten personal. CWA:s argument för att ha anställningscenter är att det är det enda sättet fackligt ansluten personal kan konkurrera om jobb på korttidskontrakt med icke fackligt anslutna personal. De allra flesta av jobben genom anställningscentrat är temporära men fackets mål är att dess medlemmar ska få fasta jobb genom de temporära jobben eller genom erfarenheter de fått av jobb förmedlade genom centret.

Än så länge har CWA endast ett anställningscenter, i Cleveland, Ohio. CWA kommer dock utöka antalet center som servar US West till fler delstater. Dessutom är förhandlingar om anställningscenter på gång även med andra bolag såsom Pacific Bell, Ameritech och Bell Atlantic.

Avslutning

Både US West och CWA ser mycket positivt på samarbetet som inletts. Processen har varit lärorik och kan tjäna som grund för nya samarbetsprojekt. Båda parter anser att samarbete är framtidens melodi!

7.

Donnelly involverar de anställda

Företaget Donnelly tillverkar detaljer till bilindustrin, såsom invändiga och utvändiga speglar, billyktor, belysning i bilen, dörrhandtag, fram-, sido- och bakrutor, soltak samt fjärrstyrning av billås. Donnelly är ett globalt företag med tillverkning i tre världsdelar, huvudkontoret ligger i staden Holland, i delstaten Michigan, USA. Företaget har expanderat mycket den senaste tioårsperioden och går mycket bra. Globalt har Donnelly 5 000 anställda, 2 500 av dessa jobbar i Holland, Michigan.

I Holland, Michigan, har Donnelly fem tillverkningsenheter. Produktionen består till stor del av manuell montering av detaljer, samt förmontage och eftermontage till den del av tillverkningen som är halvautomatiserad. Det finns också arbetsuppgifter som innebär bearbetning i verktygsmaskiner.

På anläggningarna i Holland, Michigan, finns inga fackföreningar representerade, men Donnelly har en lång tradition av att involvera de anställda. Företagets filosofi bygger på fyra principer: identitet, kompetens, delaktighet och rättvisa.

- Identitet innebär att alla anställda känner till företaget, vad det står för (visioner och mål) och kontinuerligt uppdateras om hur det går för företaget. Att de anställda förstår relationen mellan Donnellys prestationer globalt och prestationerna i Michigan, i den egna tillverkningsenheten, i den egna arbetsgruppen och ens egna arbetsuppgifter och prestationer. Det vill säga en förståelse för hur ens arbetsuppgifter relaterar till företagets prestationer. Detta ger en medvetenhet och förståelse om vikten av att man som anställd tillverkar produkter med bra kvalitet, enligt tidsplanen och så vidare.
- Kompetens är den andra principen. Det krävs rätt och tillräcklig kompetens för att individen ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt och förbättra Donnellys resultat.
- Donnellys tredje princip är delaktighet, genom att göra de anställda delaktiga och involvera dem uppnås fördelar både för företaget och de anställda.
- Den fjärde principen är vikten av rättvisa för alla inblandade parter. I allt, hur företaget drivs, företagets strategier, vilka beslut som tas och så vidare, ska hänsyn tas till samtliga inblandade parter: ledning, anställda, företagsägare, kunder, leverantörer och det omgivande samhället.

Donnelly strävar efter att i så stor utsträckning som möjligt kommunicera med de anställda, dela med sig av information och informera om mål och taktik för att nå målen.

Företaget strävar också efter att nå konsensus med de anställda, eftersom detta leder

till större förståelse, stöd och engagemang hos de anställda. Donnelly strävar efter att kontinuerligt förbättra sig, vilket dock inte är helt lätt när det går så bra för företaget. Det är ju lättare att förändra när det finns krismedvetenhet bland de anställda.

Organisation

Tillverkningen är indelad efter kunder, exempelvis GM, Ford och Chrysler. Personalen cirkulerar mellan olika produkter till samma kund men inte mellan olika kunder, beroende på att de olika kunderna har olika kvalitetskrav. Arbetena i produktionen har delats in i fyra klasser: operatör A, operatör B, specialist och städare. Det krävs certifiering för att bli operatör A och B.

Alla på företaget tillhör en arbetsgrupp. Monteringsavdelningarna är indelade i grupper, vanligtvis bestående av 3–4 personer. I den halvautomatiserade tillverkningen finns det grupper som har upp till 30 medlemmar. Grupperna har en teamledare, annars finns det inga speciella ansvarsroller i grupperna. Grupperna gör en årsplanering och sätter mål för det arbete som ska utföras, baserat på den övergripande produktionsplanen. Vissa av grupperna gör också sin egen semesterplanering och intervjuar nya gruppmedlemmar. Grupperna jobbar med problemlösning i sitt produktionsavsnitt. Alla i gruppen är ansvariga för sin och arbetsgruppens säkerhet. Gruppens medlemmar väljer en grupprepresentant. Representanter sitter med i olika kommittéer i företaget, som exempelvis säkerhetskommittén och tillverkningsenhetens gemensamma forum.

Stödfunktionerna till produktionen såsom ekonomi-, kvalitets- och personalavdelning är också uppdelade i grupper. Grupperna är funktionellt uppdelade efter arbetsområden, exempelvis är ekonomipersonalen indelade i en redovisningsgrupp, en lönegrupp med mera. Målen för dessa grupper bryts ner till mål för individerna i gruppen. Grupperna i stödfunktionerna fungerar inte lika bra som grupperna i tillverkning.

Det finns många möjligheter för de anställda till utbildning. Donnelly har märkt att de anställda i allt större utsträckning vill utvecklas, avancera och engagera sig. För att känna till nuläget i organisationen gör företaget fortlöpande attitydundersökningar bland de anställda och undersökningar om arbetsmoralen.

Organisationen är på väg mot självstyrande grupper, vissa grupper har kommit långt andra har inte kommit så långt. Donnelly har haft många nyanställningar den senaste tiden, vilket har stört utvecklingen för grupperna. Detta har lett till att endast hälften av grupperna fungerar bra. Donnelly strävar att gå: Från smalt definierade jobb till kluster av arbetsuppgifter som hör ihop i en "karriärfamilj"; Från rigida strukturer till flexibla; Från att de anställda endast har en arbetsuppgift de ska utföra till att de har ett antal kompetenser och ansvarar för ett arbete; Från distinkta karriärhopp till kontinuerlig karriärtillväxt; Samt från att ha all belöning i grundlön till att ha grundlön och olika former av variabla belöningar, baserat på prestationer, gjord vinst med mera.

Kommittéer för anställda

För att involvera de anställda och ge dem möjlighet till inflytande har Donnelly skapat en struktur med kommittéer i företaget. Varje grupp väljer en representant som deltar i kommittéerna. Representanten är ansvarig för att vidarebefordra informationen från mötena till sin grupp. Företaget har bland annat en säkerhetskommitté, en planeringskommitté, en kommitté för samhällskontakter samt en kommitté för varje tillverkningsenhet.

Kommittéerna för de fem olika tillverkningsenheterna har möte varje månad. Under dessa möten ges detaljerad information om Donnellys prestationer, orderingång, pågå-

ende projekt och så vidare. Motsvarande information ges för den egna tillverkningsenheten. Dessutom tillsätter kommittéerna projektgrupper, bestående av både anställda och chefer, för att genomföra projekt, problemlösning med mera.

Varje tillverkningsenhet har i sin tur representanter i Donnelly-kommittén. Donnelly-kommittén är en övergripande kommitté för all tillverkning i Michigan. I kommittén ingår 14 anställda, åtta från produktionen och sex från stödfunktionerna, samt en chef. Donnelly-kommittén fokuserar på riktlinjer och målsättning för hela företaget när det gäller personalfrågor, förmåner och löner. Donnelly-kommittén tillsätter också projektgrupper, för att genomföra projekt, problemlösning med mera. Kommittén är också näst högsta instans för rättvisetvister i företaget, det vill säga motsvarande *grievance procedures* i företag där fackföreningar finns representerade. (Den högsta instansen är bolagsstyrelsen. Generellt gäller dock att man försöker lösa rättvisetvister på lägsta möjliga nivå i företaget.)

Lönesystem

Personalen i produktionen har timlön. Lönen är beroende av vilken jobbklassifikation man har (operatör A, B, specialisterna eller städare) och hur länge man varit anställd. Förutom grundlönen har de anställda en månatlig bonus. Bonusen består av två delar, den ena gäller måluppfyllelse på den egna tillverkningsenheten och den andra måluppfyllelse för alla enheter i Holland, Michigan. Donnelly menar att den första delen uppmuntrar de anställda att vara effektiva och produktiva och den andra uppmuntrar till samarbete och samverkan mellan de olika tillverkningsenheterna. Målen i bonussystemet är kvalitet, produktionsresultat, säkerhet lokalt och på företagsnivå, samt korrekt administrativt arbete (dokumentation, lagerhållning med mera). För vissa grupper ligger bonusen på 10–12 procent av grundlönen, i snitt är den dock 4–5 procent. Detta motsvarar mellan 7 500 och 15 000 kronor per år.

Avslutning

Det är Donnellys strategi att förbli utan fackföreningsrepresentation på arbetsplatsen. Ett sätt att nå det, menar Donnelly, är att verkligen involvera de anställda så att de har möjlighet att påverka och få göra sin röst hörd. Att engagera och involvera de anställda leder dessutom till en betydande konkurrensmässig fördel, genom förbättringar när det gäller produktivitet, kvalitet, kostnadsbesparingar, arbetsmoral och lojalitet. Donnellys mål är att engagera och involvera de anställda ytterligare och ge dem än mer kontroll över sitt arbetsliv.

8.

Union Pacific Railroad och IBEW utvecklade arbetsorganisationen och undvek outsourcing

Union Pacific Railroad är USAs största järnvägsbolag och har 53 000 anställda. Företaget har haft problem med såväl sin service som sina transporter, vilket har lett till att man har fått mycket dålig publicitet. Union Pacific Railroad håller dock på att återhämta sig. I Council Bluffs, Iowa, har Union Pacific Railroad en enhet för reparationer av elektronisk kommunikationsutrustning, Telecommunications Service Center (TSC). TSC har 26 anställda, av dessa är 24 tekniker vilka är representerade av fackföreningen International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW). De två övriga på TSC är en chef och en logistiker. För att kvalificera till jobbet som tekniker på TSC måste man ha minst två års utbildning på college inom elektronik eller en certifiering av Federal Communication Commission.

I början på 1990-talet var TSC hotat av att arbetet på enheten skulle lejas ut, så för att behålla arbetet och de anställdas jobb gällde det att öka produktiviteten med existerande arbetskraft. TSC beslutade att i samarbete med fackföreningen på enheten, IBEW, utveckla arbetsorganisationen mot självstyrande grupper. Stödfunktioner till TSC, såsom kvalitets- och personalavdelningen, har också varit inblandade i arbetet.

Självstyrande grupper på TSC

Processen med att införa självstyrande grupper började i mitten av 1992. Då bildades en styrgrupp, som bestod av ställföreträdande vice verkställande direktör, två personalansvariga, fackföreningens ordförande och 2 tekniker. Styrgruppen satte upp mål för den nya organisationen och tillsatte en designgrupp. Designgruppen bestod av chefen på TSC, 4 tekniker och kvalitetschefen.

Designgruppens förslag var att dela in enheten i tre grupper runt de produkter som repareras: en grupp för fast utrustning (såsom modem och printrar), en grupp för bärbara och mobila radios samt en grupp för utrustning på lok. Dessutom formades en grupp för kundkontakter med central koordinering av inkommande reparationsordrar, administration, skeppning och så vidare. 1994 började implementeringen av grupperna på TSC.

Grupperna har mellan tre till nio personer. Det är gruppen för kundkontakter som är tre personer. Gruppen hade från början fem personer, men de andra grupperna tar i allt större utsträckning över sina egna kundkontakter, varför denna grupp har krympt. I grupperna som reparerar utrustning förekommer fem ansvarsroller: teamledare, kvalitet, mätningar och ekonomi, säkerhet samt detaljförråd. Rollerna roteras var sjätte månad. Eftersom grupperna är små innebär detta att i stort sett alla tekniker alltid har någon ansvarsroll.

Grupperna sätter sina egna mål baserat på enhetens mål och föregående års prestationer, bestämmer sin arbetsbelastning, ansvarar för sin egen budget och tidsredovisning samt planerar för gruppmedlemmarnas semestrar. Grupperna tar emot, planerar och schemalägger reparationsordrar och har i allt större utsträckning också direktkontakt med kunden och kontakt med stödfunktioner till enheten. Gruppen kan själva attestera köp på upp till 78 000 kronor. Vid behov lånar grupperna ut individer sinsemellan för att inte äventyra enhetens övergripande mål.

TSC:s ende chef är enhetens övergripande kontaktperson, vilken är ansvarig för enhetens strategiska utveckling och fungerar som stöd i processen att utveckla grupperna ytterligare. TSC:s chef och gruppernas teamledare har möte en gång i veckan om enhetens arbete i helhet. Grupperna har möte minst en gång per vecka. Dessutom har hela enheten möte en gång i veckan.

Arbetsgrupperna jobbar ett skift och har flexibla arbetsscheman. De har flexitid på morgonen och kan välja om de vill jobba en traditionell arbetsvecka med 5 åttatimmars dagar eller komprimerad arbetsvecka med 4 tiotimmars dagar. Om de väljer fyra tiotimmars dagar kan gruppen/individen själv välja att vara ledig måndag, fredag eller någon dag mitt i veckan. De anställda sätter inte upp sig på något speciellt arbetsschema utan kan variera schemat efter personliga behov/produktionsbehov. TSC:s enda krav när det gäller de anställdas arbetsschema är att grupperna håller sina produktionsplaner och att det alltid finns personer på plats som kan de olika produkterna.

Lönesystem

Som komplement till de anställdas grundlön har TSC en bonus. Bonussystemet utformades av designteamet kompletterat med en representant från ekonomiavdelningen och den lokala fackliga ordföranden. Bonusen infördes i april 1996 och baseras på produktivitet, kvalitet och kundtillfredsställelse, vilka är de tre främsta drivkrafterna för TSC. Systemet har utformats så att det är självfinansierande.

Bonusen betalas till största del av besparingar som fås genom att den genomsnittliga kostnaden per enhet är lägre än budget. De besparingar som görs delas lika mellan företag och anställda. 90 procent av bonusen består av dessa kostnadsbesparingar. 5 procent av bonusen bestäms av kvalitet. Alla tekniker är ansvariga för kvaliteten på sitt arbete. Den som har ansvarsrollen kvalitet i gruppen kontrollerar slumpvis 15 procent av produkterna som gruppen reparerar. Av dessa får inte mer än 4,5 procent vara felaktiga (det vill säga totalt 99,3 procent felfria produkter), för att kvalitetsdelen av bonusen ska falla ut. Slutligen bestäms 5 procent av bonusen av att målen för cykeltider för reparationerna uppnås.

Målen för bonusen är på enhetsnivå och alla på TSC får samma bonus. Målen sätts av årsvis (av designteamet). Utbetalningen sker varje kvartal. Av kvartalets bonus betalas 75 procent ut och 25 procent sparas till en femte utbetalning i slutet av året. Den femte bonusen erhålls om de årliga målen för respektive område nås. 1996 var den totala bonusen 37 000 kronor per person. Under första kvartalet 1997 fick alla anställda drygt 26 000 i bonus.

Resultat

Sedan 1995 har TSC:s reparationskostnader i snitt gått ner med 42 procent. Genomloppstiden för en reparation har minskat från sex dagar till fyra dagar. 1993 var kundtillfredsställelsen 73 procent, 1997 var den 95 procent. Andelen anställda som tyckte sin arbetssituation var tillfredsställande var 95 procent 1997, mot 73 procent 1994.

För att följa organisationen och de anställdas utveckling genomför TSC en årlig utvärdering. De anställda bedömer hur långt de själva och grupperna nått i utvecklingen att bli självstyrande.

Säkerhet har hög prioritet på TSC. Enheten har lyckats ha mer än 2 300 dagar utan någon skada som måste rapporteras till OSHA⁶. Detta är ett enastående rekord. Säkerhet och att verka för förbättrad säkerhet är allas ansvar. Säkerhetsmöten hålls en gång i månaden och en dag per år ägnas helt åt att förbättra säkerheten på avdelningen. TSC uppmuntrar också de anställda att ta med skyddsglasögon och skyddshandskar hem så att arbetet i hemmet också blir säkrare.

Fackföreningen IBEW har inte officiellt ställt sig bakom att de är för de förändringar och den utveckling som sker på TSC, men står däremot inte i förändringarnas väg så länge ingen av deras medlemmar behandlas orättvist till följd av förändringarna eller medlemmarnas välfärd påverkas negativt.

Från att ha haft hot om att allt arbete på avdelningen skulle lejas ut har TSC istället lyckats vända denna trend till att avdelningen nu expanderar. Detta har varit möjligt tack vare ett gott samarbete mellan fack och företag, involvering av de anställda, den nya arbetsorganisationen, produktivitetsökningar, mer fokus på kunders önskemål och förbättrad kvalitet. TSC kommer att fortsätta på den inslagna vägen och den stora utmaningen nu är att fortsätta utveckla organisationen samtidigt som nyanställda ska komma upp i takt och "skolas in" i organisationen.

⁶ Den federala myndigheten Occupational Safety and Health Administration kräver att alla arbetsgivare ska dokumentera arbetsskador som kräver mer behandling än första hjälpen eller mer än ett besök hos läkare.

9.

Air Products och involverade anställda utvecklar organisationen

Air Products är ett globalt gas- och kemiföretag. Totalt har företaget 15 200 anställda i 39 länder. Kemidelen av företaget anställer 2 500 personer och har 19 anläggningar, 16 av dessa finns i USA. I Pasadena, Texas, tillverkar Air Products kemikalierna PUI (Polyurethane Intermediates) och PVOH (Polyvinyl alkohol). Anläggningen har kontinuerlig drift. Det totala produktionskapaciteten för huvudprodukterna är 68 ton/timme.

I Pasadena har Air Products 250 anställda. Det finns ingen fackförening representerad på arbetsplatsen. Förutom de fast anställda finns också 60 personer på långtidskontrakt och mellan 30–100 på korttidskontrakt. De som är på kontrakt arbetar exempelvis med underhåll, i produktionen eller med ingenjörsarbete. I jämförelse med de fast anställda har personalen på kontrakt ett annat löneläge, får arbetsinstruktioner från andra och får betalt via ett kontraktskontor.

Utformning av en ny organisation

Arbetet med att förändra organisationen startade 1992. Air Products valde att börja göra förändringarna ”trots” att det gick bra för företaget. Genom att fokusera på framtiden och hur företaget ville utvecklas kom Air Products till slutsatsen att företaget behövde öka produktiviteten och minska kostnaderna, öka kundfokus samt förbereda sig för att kunna möta ökad efterfrågan. Air Products ville också skapa en kultur i företaget som genomsyrades av delaktighet hos de anställda, en grupporienterad organisation samt förbättrad kvalitet på de anställdas arbetsliv.

Det var en tvärfunktionell grupp som gjorde förslaget till den nya organisationen. Gruppen hade en socioteknisk ansats. 1992/93 gjordes en makrodesign för hela fabriken. Tillverkningen delades upp i produktlinjer. 1993/94 utformades den mer specifika designen för produktlinjen PUI och för teknisk service.

Under utformningen av produktlinjen PVOH bytte Air Products metod för design av organisationen. PVOH använder en metod som kallas *Total Involvement Process* (TIP). TIP ger en möjlighet för alla anställda, chefer och företagsledning, kunder samt företagsägare att definiera sina krav och anspråk på företaget i inledningen av designfasen. Detta innebär att det tidigt sker en involvering av de anställda i den nya organisationsutformningen. Ett viktigt mål har varit att få så många anställda som möjligt att delta i TIP. Den specifika designen av PVOH var klar 1997. TIP kommer även att användas när organisationen av tillverkningens stödfunktioner, såsom personalavdelningen, ekonomiavdelningen och så vidare, förändras under 1998/99.

Hur långt har Pasadena kommit i implementeringsprocessen?

Organisationen befinner sig i övergångsfas till att bli gruppbaserad. Det finns sex grupper som håller på att utvecklas mot självstyrande. När organisationsförändringen, om några år, är helt implementerad kommer det att finnas 20 grupper. Gruppernas utformning har inte specificerats i organisationsdesignen, utan grupperna arbetar med att utveckla sin egen utformning (med stöd från interna konsulter med flera.). I de grupper som implementerats arbetar fast anställda sida vid sida med personal på långtidskontrakt och personal med korttidskontrakt. Detta fungerar mycket bra, trots olikheter i anställningsform.

Den grupp som kommit längst inom Air Products är underhållsgruppen mekanik inom PUI. Gruppen består av 11 personer, vilket inkluderar en planerare för det underhåll som ska göras. När underhållsgruppens förman slutade lades hans arbetsuppgifter ut på gruppen. Gruppen har nu en teamledarroll som roterar var sjätte månad. Målet är att även planerarens arbetsuppgifter ska läggas ut på gruppen. Från att ha varit uppdelade i två arbetsområden håller reparatörerna på att lära sig varandras områden, vilket skapar mycket större flexibilitet. Man arbetar med problemlösning i gruppen. Varje individ utvärderas med avseende på ett antal parametrar när det gäller kompetens, individuella egenskaper och gruppegenskaper. Ett system för utvärdering av gruppens medlemmar baserat på information från både arbetskamrater och kunder håller också på att utvecklas.

De två underhållsgrupperna på PUI och de två underhållsgrupperna på PVOH, arbetar komprimerad arbetsvecka med fyra tiotimmarsdagar i veckan. De anställda utformade själva detta system, förutsättningarna var att det inte fick ske någon reducereing i enheternas tillförlitlighet, ingen ökning av kostnader och ingen produktivitetsminskning. Schemat infördes för två år sen och har inneburit fördelar både för företaget och de anställda: Det är mer produktivt med 10-timmars dagar, relationen mellan operatörer och underhållspersonal har blivit bättre, schemat ger ytterligare möjligheter till självstyrning och de flesta reparatörer har fått en bättre balans mellan arbete/familj och fritid.

Processen att implementera och utveckla den nya organisationen stöds av fyra heltidsanställda interna konsulter, men det är företaget och de anställda som "äger" förändringsprocessen. Air Products har arbetat mycket med att öka de anställdas involvering genom att ändra ledarskapsstilen och kulturen på fabriken, utveckla organisationen och grupperna i organisationen samt dela med sig och sprida information. Resultatet har inte låtit vänta på sig, anläggningen når mål som den aldrig nått tidigare!

	Jämförelse mellan 1993 och 1997
Produktionstakt	ökat med 15 procent
Anläggningens storlek	ökat med 31 procent
Antal anställda	ner 9 procent
Produktion per person	upp 27 procent
Ersättningskostnad per anställd	upp 45 procent (alltså så mycket mer kunniga!)
Underhållskostnader	minskat 30 procent
Tillverkningskostnad/kilo	minskat 19 procent
Arbetskadorna (<i>recordable injury</i>)	minskat 91 procent
Händelser med negativ påverkan på omgivande miljö	minskat 85 procent

Den nya organisationen innebär att större fokus läggs på att uppnå goda resultat genom grupparbete. Air Products påpekar dock att det är viktigt att inte glömma att grupperna består av individer, att det är individerna som gör gruppen. Grupputveckling och fokus på grupper kan sända felaktiga budskap när det gäller individen och individens utveckling. Air Products har därför en individuell utbildningsplan som löper parallellt med utvecklingen av gruppen. Totalt erhåller de anställda i snitt 57 timmars utbildning per år.

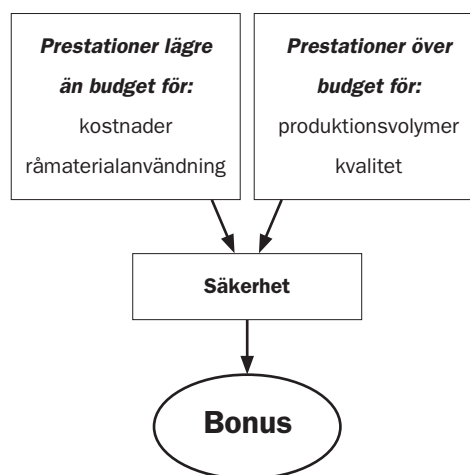
Säkerhet har mycket hög prioritet hos Air Products, och det gäller både på jobbet och på fritiden och det gäller fast anställda, personal på kontrakt och besökare. Även personal som anställs på korttidskontrakt får flera dagars säkerhetsutbildning. Alla på anläggningen får en årlig säkerhetsutbildning. Från att ha varit chefernas ansvar är nu varje anställd ansvarig för sin egen och arbetsplatsens säkerhet. Air Products erfarenhet är att de två bästa sätten att öka säkerheten är genom kommunikation och att involvera de anställda. Fabrikens säkerhetskommitté består av 30 anställda, som representerar ett tvärsnitt av fabriken och inkluderar fast anställda, personal på kontrakt, fabrikschefen samt chefen för säkerhet och hälsa. Kommittén driver projekt för att undvika och förebygga skador och det är personalen, inte cheferna, som styr arbetet.

Sedan tre år tillbaka har Air Products ett skadeförebyggande program som heter APT (*accident predictive techniques*). Programmet går ut på att de anställda skriver ner och rapporterar osäkra situationer i fabriken. Det kan handla om utrustning, arbetsuppgifter eller beteenden hos anställda. 1996 rapporterades över 3 700 osäkra situationer per månad i fabriken. 1997 är siffran över 4 000, vilket är tre per anställda och vecka, eller totalt 130 varje dag på anläggningen. APT används för att förebygga skador och för att ge lärande i organisationen, som en form av intern *benchmarking* i företaget. Informationen från APT sprids i hela anläggningen genom rapporter, via e-mail och på möten.

Lönesystem

För att stödja den nya organisationen och uppmuntra till kostnadsmedvetenhet och reduktion av produktionsförluster, har Air Products utformat en bonus för produktionspersonalen. Bonusen betalas ut för prestationer som ligger under budget när det gäller utgifter och råmaterialanvändningen samt prestationer som ligger över budget när det gäller produktionsvolymen och produktkvalitet. Den tredje delen av bonusen är kopplad till fabriken prestationer när det gäller hälsa och säkerhet.

Även genom utformningen av bonus-systemet visar Air Products vikten av säkerhet och hälsa på företaget. Se figur ovan. Företaget har nämligen lagt in en straffklausul i systemet: Om det sker en skada som ger upphov till långtidssjukskrivning elimineras 100 procent av bonusen i små anläggningar och 50 procent i stora. Detta gäller alltså bonusen för alla på anläggningen. Även andra tillbud, såsom skador som felaktigt inte rapporterats till OSHA⁷ och stora utsläpp till omgivningen kan eliminera bonusen.



⁷ Den federala myndigheten Occupational Safety and Health Administration kräver att alla arbetsgivare ska dokumentera arbetsskador som kräver mer behandling än första hjälpen eller mer än ett besök hos läkare.

Bonusen är gemensam för hela anläggningen och betalas en gång per år. Alla som varit på anläggningen under hela året får bonus, det vill säga både fast anställda och personal på långtidskontrakt. Bonussystemet är självfinansierat. Air Product har satt ett tak för bonusen: 15 500 kronor för produktivitet, 15 500 för produktionsmål och 7 700 för mål gällande säkerhet och hälsa. 1997 uppskattas bonusen bli drygt 23 000 kronor per person i Pasadena. Bonussystemet finns på Air Products samtliga 16 anläggningar i USA. Två av dessa kommer inte att erhålla någon bonus alls för 1997, på grund av utsläpp till omgivningen och ett svårt olycksfall. Bonussystemet är en lönsam affär – företaget tjänar mer än \$5 för varje dollar de betalar ut!

Målen i bonussystemet är för närvarande satta på fabriksnivå, i framtiden är det dock tänkt att i större utsträckning sätta produktivitetsmål, kvalitetsmål och säkerhetsmål på gruppnivå. Air Products nuvarande lönesystem är traditionell tim-/månadslön. Företaget testar dock i ett pilotprojekt ett kompetensbaserat lönesystem. Man planerar också att utöka bonusdelen av lönen.

Vad Air Products lärt sig av förändringen

- Förändringsprocessen tar lång tid.
- Att involvera anställda, chefer, ägare, kunder med flera är avgörande. Air Products motto är att involvera all personal oavsett anställningsform.
- Chefer måste ha mod och tålamod att "släppa taget" och verkligen involvera de anställda.
- Kulturella förändringar tar lång tid och är "smärtsamma", men är helt ovärderliga för att uppnå goda resultat av förändringarna.
- Det måste ske massiv och öppen kommunikation i hela organisationen.
- De anställda behöver hjälp och stöd före och under tiden då roller förändras.
- Det är viktigt att identifiera gemensamma intressen för anställda och chefer för att nå gemensam grund.
- Företaget kunde gjort mycket mer för att involvera mellanchefer och hjälpa dem i förändringsprocessen.
- Belöningsystem och policy för personalen måste utvecklas i enlighet med den nya organisationen för att de anställdas engagemang ska bestå.
- Den nya designen leder till en ständigt pågående organisatorisk utveckling, vilket är mycket krävande.
- Det är viktigt att ha en tydlig framtidsvision, för att hålla rätt inriktning på organisationsförändringarna.

10.

Avslutande kommentarer

Mitt första intryck av konferensen var att det inte direkt var något nytt som presenterades. Företag i samverkan med fackföreningar eller företag tillsammans med involverade anställda strävar efter att implementera grupper och grupporganisation. Konferensen bekräftade min tidigare uppfattning: Det finns inga nya revolutionerande arbetsorganisatoriska koncept i USA, som har fått allmän spridning, utan avancerad arbetsorganisation, flexibel arbetsorganisation, agile manufacturing med mera är variationer på temat grupporganisation, involvering av de anställda och så vidare.

Hur långt har amerikanska företag kommit i att implementera mer avancerad arbetsorganisation med involvering av de anställda? Samma organisation som arrangerade konferensen, Work in America Institute, har funnit att det finns undersökningar där ända upp till 75 procent av de amerikanska företagen anger att de har program för att involvera sin anställda, en så kallad "participativ organisation". Kritiker menar dock att resultaten speglar mest att detta är vad företagen "ska ha" nu. En mer rimlig uppskattning menar Work in America Institute är att en tredjedel av företagen arbetar med att utveckla sin organisation mot att bli "participativ". Dock uppskattas endast 10 procent av USAs arbetskraft verkligen vara involverad och ingå i en mer flexibel och avancerad arbetsorganisation. En anledning till den låga graden av spridning är att många företag lyckas att genomföra pilotprojekt med ny arbetsorganisation, men lyckas inte implementera den fullt ut i sin organisation.

Grupporganisation gäller, men vilket lönesystem ska man ha? Intrycket från konferensen (och även från litteratur jag läst tidigare) är att industriföretagen och fackföreningarna, baserat på forskning, succéhistorier och egna praktiska erfarenheter, kommit fram till att den typ av arbetsorganisation som krävs för att möta 2000-talet är gruppbaserad. Däremot är man mer osäker på hur lönesystem och belöningsystem ser ut som stödjer denna typ av arbetsorganisation. Utformning och inte minst implementeringen av nya lönesystem släpar efter vid införandet av flexibel arbetsorganisation i USA (liksom införandet av ny personalpolicy). På konferensen verkade företagen sträva mot att införa helt kompetensbaserade lönesystem, det vill säga frånga traditionell grundlön. På vägen mot kompetensbaserade lönesystem, det vill säga i dagsläget, kompletteras den traditionella grundlönen med olika typer av bonussystem. I USA debatteras om på vilken nivå målen för bonussystemen ska sättas. Företagen på konferensen verkade ha en strävan att försöka sätta målen på så låg nivå som möjligt, helst på gruppnivå. Kritik mot detta är att samverkan mellan grupper för att nå företagets övergripande mål äventyras. Om å andra sidan målen för bonussystemen sätt på för "hög nivå" känner individen/gruppen att de inte har någon möjlighet att påverka om målen uppnås eller ej. Är lösningen att ha en del av målen för bonussystemet på gruppnivå och en på företags-/fabriksnivå?

Informera, utbilda, involvera. Alla företagen på konferensen framhöll informations-spridning och utbildning som avgörande delar i förändringsprocessen. Alla företag hade också upplevt vilken kraft det ligger i att involvera och engagera de anställda! Att det vid en organisationsförändring är helt ovärderligt att involvera anställda, och eventuellt fack, under hela processen. Både Donnelly och Air Products visade exempel på involvering av de anställda även när en fackförening inte finns representerad på arbetsplatsen, vilket ju är fallet på de flesta amerikanska arbetsplatser⁸. Flera företag nämnde också mer symboliska förändringar, som exempelvis att chefer inte har speciella reserverade parkeringsplatser, som viktiga i processen att få till stånd en kultur- och organisationsförändring. Grupporganisation och involvering av de anställda ställer stora och nya krav på ledarskap. Är USA och amerikanerna, som traditionellt haft mycket hierarkiska organisationer, redo för detta?

Fackligt samarbete imponerande. Det var imponerande att se samverkan mellan företagen och fackföreningarna som var representerade på konferensen. Mina erfarenheter från UAW i bilindustrin, tidningsfacken i Detroit med flera är av traditionell, "fientlig" karaktär. John Calhoun Wells framhöll också företagen på konferensen som amerikanska modellföretag för utvecklingen mot *conflictive partnership*. Klart är att den amerikanska fackföreningsrörelsen står inför stora utmaningar: vikande medlemsantal, ett skifte av fokus från senioritet till kunskaper och kompetens, och inte minst förändringar i relationen till företagen.

Mellanchefer glöms bort. Jag blev förvånad över att majoriteten av företagen i sina presentationer sa att bland de största misstagen de gjort i sin implementeringsprocess var att "glömma bort" mellancheferna i organisationen. Detta trodde jag var en "gammal sanning" och ett misstag som företag inte gjorde i mitten på 90-talet! Företagen sa att de inte definierat och tydligt kommunicerat mellanchefernas nya roller, som exempelvis att förmän blir mentorer till grupperna och ska stödja och utveckla dessa. Många företag framhöll också att de i sina förändringsprocesser inte hade haft tillräckligt med utbildning och informations-spridning. Erfarenheterna var också att processen tar mycket längre tid än man tänkt sig. Flera företag sa också att de till en början gjorde misstaget att fokusera på de omkring 20 procent av arbetskraften som var negativa till organisationsförändringen, istället för att satsa på de 80 procent som var neutrala eller positiva. Under processens gång ändrade företagen dock fokus till de neutrala och positiva!

Vilket företag var bäst? Det är otroligt svårt att från en konferens skaffa sig en uppfattning om i vilket företag den nya arbetsorganisationen fungerar bäst. Genom att intervjua företagen per telefon kunde jag skaffa mig en lite bättre uppfattning. Det företag som imponerade allra mest på mig var Harley-Davidson. Trots att de ännu inte har implementerat sina grupper. Det som imponerade är att fack och företag verkligen har en seriös och långsiktig inställning till satsningen på en ny organisation. Förberedelserna är metodiska och minutiösa, vilket talar för ett gott resultat. Den nya organisationen ska ha införts för över 2 000 personer fram till slutet av 1999! Miller Brewing Co. har kommit långt i sin implementering av grupporganisation, men har ju helt andra förutsättningarna med en ny lokalisering och handplockad personal. Allra längst i processen att införa självstyrande grupper, av företagen på konferensen, har TCS på Union Pacific Railroad kommit. TCS är en liten avdelning, men de ansvariga på konferensen framhöll detta fallföretag som det mest imponerande.

⁸ 15 procent av den amerikanska arbetskraften är medlemmar i en fackförening och 17 procent av arbetskraften täcks av ett fackligt avtal.