

Kunskapsledning i tillverkningsindustrin

Chef eller specialist?

Många tillverkande företag liknar kunskapsföretagen och har också problem som liknar dessas. I det här kapitlet skall vi ge några exempel på hur tillverkningsindustrin idag försöker lösa en del av sina organisationsproblem med metoder som liknar kunskapsföretagens.

Exemplet Pharmacia

Låt oss först besöka ett företag som ligger nästan mittemellan tillverkningsindustrin och kunskapsföretag – läkemedelsföretaget Pharmacia.

Hur ser en bra chef ut i Dina ögon?

– En bra chef? Ja, han ser till att vi får resurser så att vi får en rimlig chans att lyckas med de projekt vi håller på med. Han skall vara insatt i forskningsområdet så att han kan ge stöd men inte vara rädd att delegera. Och så måste han kunna ta beslut – inte vela.

Den som säger detta är doktor i oorganisk kemi och forskare på läkemedelsdivisionen på Pharmacia. Han är samtidigt också chef för en forskargrupp på 4 personer. Han är en lågmäld försiktig sakorienterad person. Förmodligen en bra forskartyp. Han uppfattar sig som forskare i första hand.

– Man har stor frihet som forskare på Pharmacia. Jag har t ex varit över hela världen antingen på kurser/konferenser eller för projekt jag jobbat med. Det är den största fördelen. Sedan är det väldigt litet hierarki här jämfört med företagen utomlands.

– Men man måste välja karriärväg. Chef eller vetenskapsman. Det finns ingen mellanväg. Jag tog mitt beslut redan i unga år och trivs fortfarande med det.

Forskare på Pharmacia: "En bra chef ger oss resurser. Han skall vara så insatt att han kan delegera och inte vara rädd att ta beslut."

"Man måste välja karriärväg. Chef eller vetenskapsman. Det finns ingen mellanväg."

”Lön, ansvar och status följer chefsrollen. Individuell kreativitet betalas inte.”

Hans forskarkollega, 33 år, har ännu inte bestämt sig. Han verkar utåtriktad och tycker själv att han är iderik. Han anser att skall man bli något på Pharmacia gäller det att bli chef.

– Jag anställdes som forskare på bioteknikgruppen men det har blivit alltmer projektledning för min del. Det är väldigt fritt som forskare att själv experimentera, men samtidigt är det ont om resurser. Har man en bra idé får man genomföra den själv!

– Lön, ansvar och status följer chefsrollen. Man kan få ett pris på 10.000 dollar för en fin forskningsinsats men individuell kreativitet betalas inte. Som gruppchef får man både bättre lön och större frihet att utföra sina idéer med hjälp av assistenter.

Han är samtidigt kritisk till de högre cheferna inom Pharmacias forskning.

”Sina chefsjobb har de fått som belöning för att de är bra forskare men nu hinner de inte med det de är duktiga på.”

– Sina chefsjobb har de fått som belöning för att de är bra forskare men nu hinner de inte med det de är duktiga på. Jag skulle t ex vilja ha mer tid med min chef för att lära av honom. Hans chefsjobb verkar mest gå ut på att slåss internt för att skaffa oss tillräckligt med resurser. Jag har inte haft ett enda utvecklingsamtal på de tre år jag jobbat här. Jag klagar inte för jag ser ju hur tidspressad han är, men en bra chef bör kunna ge feedback på om man är bra eller dålig. Nu har vi organiserat om oss i en matris och det gör tidspressen ännu värre.

Chef eller forskare

Trots kritiken tycker de båda ändå att en bra forskningschef i första hand måste vara vetenskapsman, annars kan han inte känna igen en bra idé eller prioritera. Samtidigt verkar ändå chefsrollen ta mesta tiden, trots att tiden inte räcker till för medarbetarna.

De verkar båda tjusade av chefsrollen men är samtidigt avståndstagande.

– Jag vet inte vad det är för oundvikliga processer som driver så många forskare till att bli chefer, säger deras chef, en riktig långvägare i Pharmacia som anställdes år 1955 när han var 17 år. Idag är han forskningschef på avdelningen organisk kemi i läkemedelsdivisionen. Han har 20 forskare på sin avdelning.

Han tycker att det finns alldeles för många forskare som klamrar sig fast vid chefsstolen. Han känner sig själv sliten mellan att vara chef och att vara forskare. Han arbetar ungefär 50/50 med personalledning och forskning.

”Om jag fick välja helt fritt skulle jag helst vilja ha en liten forskargrupp och ett utmanade projekt.”

– Jag har aldrig självmant sökt ett chefsjobb och vill inte ge upp min egen forskning. Om jag fick välja helt fritt skulle jag helst vilja ha en liten forskargrupp och ett utmanade projekt.

Tre forskare, tre olika människor. Men samma slitningar. Chef eller forskare? Forskare eller chef?

Mittemellan kunskapsföretag och industri

Deras personliga dilemma är en spegel av Pharmacias eget. Sedan gammalt är läkemedelsindustrin mycket forskningsintensiv. Ca 10-15% av alla anställda är forskare och tillverkningen svarar för endast 30% av Pharmacias produktionskostnader.

Pharmacia är således någonting mittemellan en vanlig tillverkningsindustri och ett kunskapsföretag utan tillverkning. Det är på att tillverka produkter som företaget tjänar sina pengar men FoU-avdelningarnas personal som utvecklar dem och de har satt sin forskarprägel på hela företaget.

– Jag som kom från den ingenjörstygda och snåla hierarkiska byråkratin i Ericsson blev mycket överraskad av Pharmacias horisontella organisation och den slösaktiga kulturen här, säger den tekniske direktören.

Han blev 1982 rekryterad för att höja tillverkningens status och ge bolaget bättre ordning i produktionen. Förr var den prisgiven åt FoU-sidans ständiga ändringar och krav på små specialkörningar och testtillverkningar. "De kom till och med och körde våra maskiner!"

En annan chef som också kan se Pharmacia med ett utifrånperspektiv skröder inte orden.

– Värsta chefstypen är "överläkaren" som blir forskningschef. Han är auktoritär som personalledare, bara intresserad av sina egna projekt och bryr sig inte om kunderna. Vi har haft för många sådana här.

– Jag tror att av tio forskare är det bara en som någonsin besökt en kund och kan namnge honom och den produkt han köper. Vi har t ex en forskare här som påstår att han har utvecklat massor av produkter. Men det har han inte. Bara prototyper. Han arbetar 15 timmar per dygn och han kommunicerar inte med någon. "Det står i min rapport" är hans svar när någon frågar om vilket värde hans projekt har för kunderna.

Forskarkulturen krockar nu alltså med det nya marknadstänkandet och detta ger chockvågor i hela organisationen.

Olösligt dilemma?

På Pharmacia har man funderat mycket på dilemmat forskare – chef. En viktig fråga i omorienteringen är hur man ska få en bättre karriärväg för specialisterna. "Bra specialister ska inte behöva bli chefer. Det måste finnas andra vägar för att få en position där man kan påverka. Men Chefen som begrepp är så djupt rotat i industrin", är utgångspunkten i Pharmacias försök att komma ur dilemmat.

Pharmacia uppmärksammade problemet redan 1978 och ledningen införde då lite halvhjärtat en fin titel "Senior Scientist", utan att riktigt reda ut vad den

"Värsta chefstypen är "överläkaren" som blir forskningschef."

"Bra specialister ska inte behöva bli chefer. Det måste finnas andra vägar för att få en position där man kan påverka. Men Chefen som begrepp är så djupt rotat i industrin".

innebar. Därmed slog den aldrig igenom och det utnämndes heller aldrig någon. Idag finns inga titlar. Pharmacia försöker på andra sätt ge forskarna karriärer. Den mest använda metoden är att ge forskarna frihet att söka akademiska meriter genom att hjälpa dem i deras avhandlingar. Det har bl a resulterat i att forskarstaben innehåller 9 adjungerade professorer. Akademisk meritering ger också högre lön.

Olöst problem: För de forskare som är intresserade av vetenskapen är chefskapet egentligen främst ett sätt att komma åt mer resurser för sin egen forskning.

Ett problem som Pharmacia inte lyckats lösa kvarstår dock. För de forskare som är intresserade av vetenskapen är chefskapet egentligen främst ett sätt att komma åt mer resurser för sin egen forskning, mer pengar och fler assistenter. De är alltså inte intresserade av det personalansvar som följer med chefsansvaret. Och troligen inte ens lämpade att ta det. Dessutom är det ju faktiskt "fint" att vara chef! Alla ens kamrater, frun och mamma vet att ordet "chef" i titeln innebär att man kommit upp sig här i världen. Vårt industrisamhälles värderingar belönar chefskarriären, båd materiellt och immateriellt. Lönen slår titlar med hästlängder när det gäller att bestämma ens status i en organisation.

Kan således en forskare tex ha högre lön än sin chef på Pharmacia? "Ja", säger personalavdelningen, "men vi hittar ingen!" Då är det kanske inte så underligt att chefsstolen är svår att lämna...

Två olika krav

Problemet, som Pharmacia har gemensamt med vanliga kunskapsföretag, är att kraven på en bra forskare (proffs) är helt annorlunda än på en bra chef.

Den bästa forskaren: Han/hon vill driva egna idéer, är inåtvänd och otålig samt vill gärna göra rätt i detaljerna.

Att den bra forskaren och den bra chefen faktiskt är varandras motsats i många avseenden finns det undersökningar som bekräftar, bl a gjorda inom det medicinsktekniska företaget LKB med hjälp av ett instrument som mäter vilka preferenser som människor har. LKB har använt det sk Predictive Index. (Se bilden nedan.)

Enligt Predictive Index ser den bästa forskaren ut så här: Han/hon vill driva egna egna idéer, är inåtvänd och otålig samt vill gärna göra rätt i detaljerna.

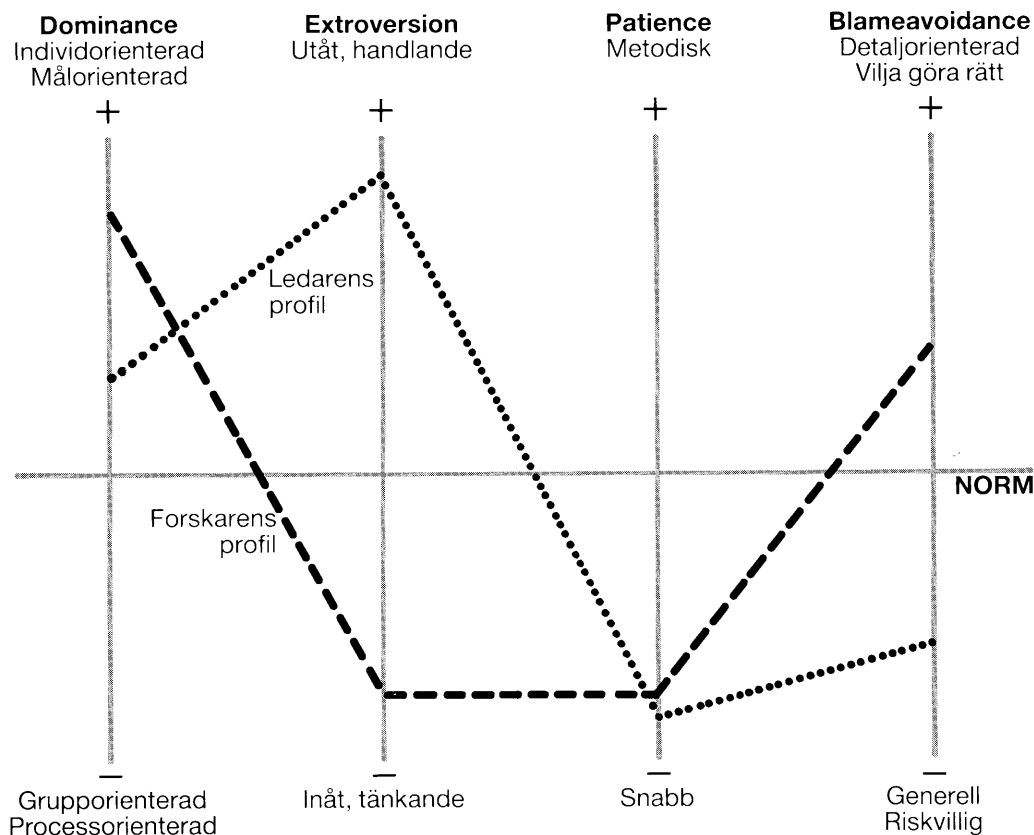
Den bästa chefen: Lagorienterad, mycket utåtvänd och betydligt mer riskvillig än forskaren.

Den bästa FoU-chefen ser däremot ut på ett helt annat sätt. Denne bör vara mer lagorienterad, mycket utåtvänd och betydligt mer riskvillig. Han måste våga handla utan full information och riskera personligt nederlag ibland.

Pharmacia liknar i mångt och mycket ett kunskapsföretag. Bolaget har många forskare, som därför är i en helt annan maktposition än i de flesta andra kunskapsintensiva industrier. Företag som Ericsson eller Asea har visserligen många civilingenjörer och teknologidoktorer anställda, men själva tillverkningsprocessen är mycket mer komplicerad än Pharmacias så därför får cheferna inom produktionen automatiskt mer att säga till om.

Olika profiler för forskare och chef

Predictive Index



Forskaren vill enligt det psykologiska testet Predictive Index ha möjlighet att driva egna idéer, är teknisk och otålig samt detaljorienterad. Chefen är däremot mer lagorienterad, utåtvänd och vågar ta risker för personliga nederlag.

Den nya tillverkningsorganisationen

Det ökade beroendet av experter har fått tillverkningsindustrin att börja se sig om efter nya modeller för organisationen. Det jättelika elektronikföretaget ABB har bl a börjat kalla sig för kunskapsföretag.

– Från att ha varit ett traditionellt verkstadsföretag är ABB på väg att bli ett kunskapsföretag, säger Magnus Bylander, chef för personalutveckling inom ABB Sverige. Kompetensutveckling är ett centralt strategiskt instrument, en

”Från att ha varit ett traditionellt verkstadsföretag är ABB på väg att bli ett kunskapsföretag.”

Viktig punkt blir informationsansvaret: "Vem i den här organisationen är beroende av mig och min information för att kunna fullgöra sin uppgift – och vem är jag beroende av?"

förutsättning för att kunna konkurrera på världsmarknaden. Kompetensutvecklingen innebär att man utvecklar hela individen.

– Kompetens är både kunskap, förmåga och vilja. Förutom specialistutbildning krävs därför kontinuerlig träning i förmågan att kommunicera, sätta upp mål osv. Kunskap förvärvar man genom kontinuerlig fort- och vidareutbildning men också genom att experimentera och testa nya idéer i det dagliga arbetet, menar Magnus Bylander.

Managementgurun Peter Drucker tror att den nya informationsbaserade tillverkningsorganisationen kommer att innehålla många experter och specialister men få koordinatörer (mellanchefer).

Den nya, splittrade, dynamiska, flexibla organisationen som han och många andra organisationsexperter tror kommer i framtiden, medför att kraven på helhetssyn hos de anställda ökar kraftigt. Att kunna se sin egen lilla roll i det stora hela blir viktigt.

En viktig punkt i en sådan här organisation blir troligen informationsansvaret. "Vem i den här organisationen är beroende av mig och min information för att kunna fullgöra sin uppgift – och vem är jag beroende av?" En lista på namn i det här informationsnätverket kommer att innehålla många namn överallt i organisationen. Både överordnade och underordnade och sidoordnade personer. Den kanske viktigaste frågan att ställa sig själv är vilken information man behöver för sitt jobb och kräva att få den.

Stenstaplare eller katedralbyggare?

Jan Carlzon, VD i SAS, exemplifierar helhetssynen med muraren som stolt säger när han murar sin sten: "Jag murar inte sten, jag bygger en katedral."

Men om katedralen inte syns? Katedralerna är osynliga i framtidens företag, som löser problem snarare än bygger produkter. Det ställs alltså stora krav på abstraktionsförmåga hos framtidens anställda i tillverkningsföretagen.

En utmaning i den stora organisationen blir att ge specialisterna möjlighet att erhålla en helhetssyn. Normalt finns helhetssynen idag endast hos toppledning. För att klara framtidens organisation måste specialisterna uppmontras att skaffa den, t ex genom att få arbeta i olika grupper och på olika ställen i organisationen. I Japan används den metoden just för att ge de anställda en möjlighet att lära känna de stora organisationerna.

Men vem kommer att vara affärschef? Kommer det att vara projektledaren eller ett tvåhövdad monster, en kombination av specialist och generalist? Peter Drucker tror att projektledarna kan komma att ersätta många av dagens mellanchefer i de stora organisationerna.

En utmaning i den stora organisationen blir att ge specialisterna möjlighet att erhålla en helhetssyn.

Projektledarna kan komma att ersätta många av dagens mellanchefer i de stora organisationerna.

Redan i dag görs det mesta av arbetet i de kunskapsintensiva industriföretagen i form av projekt. Den traditionella sekvensiella arbetsordningen forskning/utveckling/beredning/tillverkning/marknadsföring ersätts av team av specialister som arbetar tillsammans från födelsen av en produkt fram till marknaden.

Helhetssynen viktig

Helhetssyn och abstraktionsförmåga är två egenskaper som man brukar förknippa med hög utbildning. Kravet på hög utbildning kommer alltså att öka dramatiskt i framtidens tillverkningsföretag ända ner på verkstadsgolvet.

Och så är cirkeln sluten. Fler högt utbildade människor i företagen kräver mer inflytande, mindre ordergivning, plattare organisationer... Precis det som dagens ungdomar kräver så högljutt!

Fokus och koncentration blir därför också allt viktigare i framtidens tillverkningsföretag just av denna anledning. Ju snävare affärsidén är definierad, desto lättare är det att släppa loss specialisterna och ha stora platta organisationer men ändå bibehålla helhetssynen.

Det går att skapa helhetssyn på många olika sätt. Hos Ragn-Sells har tex varje sopåkare totalansvar för sin sopbil. Ingen annan får använda den utan hans tillåtelse. När bilen så småningom skall bytas ut är han med och väljer ut den nya bilen. På Tetra-Pak arbetar arbetslagen med stora komplicerade maskiner. Efter att maskinen är färdig, får den ett eget identifikationsnummer och en handling som visar vilka som varit med och tillverkat den. Varje arbetare får sedan veta när det är "hans" maskin som sedan går sönder.

I Volvos nya Uddevallafabrik kommer arbetarna att sätta ihop bilarna från början till slut. Varje bil går att identifiera tillbaka till vem som varit med och tillverkat den.

Yrkes stolthet lyfter vinsten

Skultuna Flexible förädlar aluminiumfolie genom laminering, lackering och tryckning. Folien används till omslag och förpackningar. I början på 1980-talet gick personalomsättningen upp. Företaget hade 40% personalomsättning i snitt och hela 60% på nyckelbefattningarna.

Laminerings- och tryckningsarbete av det här slaget förekommer inte på många håll i landet och skolutbildning till laminere saknas. Tidigare fick en nyanställd lära sig genom att arbeta tillsammans med en erfaren arbetare. Efter 5 år ansågs man utlärd. Men med den höga personalomsättningen fungerar inte den metoden alls.

Kravet på hög utbildning kommer att öka dramatiskt i framtidens tillverkningsföretag ända ner på verkstadsgolvet.

Ju snävare affärsidén är definierad, desto lättare är det att släppa loss specialisterna och ha stora platta organisationer men ändå bibehålla helhetssynen.

När erfarna arbetare slutade gjorde de nyanställda som cheferna sade och då blev det fel.

När den yrkeskunniga personalen försvann sjönk kvaliteten, leveranser försenades och lönsamheten blev allt sämre. Från och med 1984 minskade resultatet varje år för att 1988 vara en förlust på 7 miljoner kr.

När de kunniga slutade upptäcktes felaktigheter i organisationen. Erfarna och kunniga arbetare hade tidigare korrigerat felaktigt gjorda arbetsorder. De nya okunniga gjorde som de blev tillsagda av cheferna och då blev det fel.

Skultuna satsade därför 1 miljon kr av en total omsättning på 130 miljoner på ett utbildningspaket för att öka yrkeskunnandet hos personalen. Hela personalen (100 arbetare och 35 tjänstemän) får numera gå igenom en utbildning som inom två år ger en yrkesutbildning inkl diplom. De får också visitkort med titlar, t ex folielaminerare, folietryckare, färgblandare.

Utbildningsprogrammet plus ett antal åtgärder för att förbättra styrningen och miljön i fabriken har sänkt personalomsättningen radikalt. Den ligger nu på ca 10%. Flera av de gamla yrkesarbetarna som för några år sedan flyttade från företaget har återvänt till folielamineringen.

Företaget går från och med 1989 med en liten, men ändock, vinst.

De nya bilfabrikerna

I Sverige byggs under 1989 och 1990 tre nya bilfabriker där nya organisationsformer prövas. Det är Volvos Uddevalla-anläggning samt Saab Scantias fabriker i Trollhättan och i Malmö.

Det nya med Volvos Uddevalla-anläggning är att det löpande bandet försvinner. Istället skall arbetsgrupperna bygga hela bilen med hjälp av nio bilbyggare i åtta arbetslag. De ca 3.000 detaljerna, varav 1.800 är olika, levereras i paket till monteringslagen.

Monteringstiderna har beräknats till ca 2 timmar, vilket är unikt inom bilindustrin där 99% av bilarna fortfarande byggs enligt löpande band-principen och där monteringscyklerna inte är längre än 2–3 minuter.

Det är montörerna själva som förflyttar de färdiga bilarna och det finns inget direkt beroende mellan olika arbetsstationer. Arbetslagen får egna rum och t o m tvättmaskiner för att främja gruppsammanhållningen. Man inför också ett mästare-lärlingssystem där de äldre bilbyggarna får ansvar för att lära upp de nyanställda. På Torslandaverken finns 11 nivåer av management. På den nya Uddevalla-fabriken räknar man med att ha endast tre nivåer.

Saab i Trollhättan

Saab-Scania har under 80-talet haft stora problem med kvaliteten på sina bilar p g a mycket hög personalomsättning, på vissa avdelningar över 100%. Företa-

get införde då s k kompetensmatriser. Det innebär att montörerna får en specialutbildning i tre olika områden: gruppleddare, kvalitetsmätare, linjemekaniker, förutom att arbeta i produktionen.

Gruppleddaren är en slags "halv" arbetsledare som arbetar med daglig planering och uppföljning under arbetsledaren. Kvalitetsmätaren håller på med mätning och redovisning av kvaliteten. Linjemekanikern underhåller utrustningen, t ex maskiner, robotar och datorer.

Varje specialtjänst kräver ca 300 timmar i utbildning och när man inte jobbar sin vecka i produktionen har man någon av specialtjänsterna i den mån man behärskar dem. Arbetsledaren har ansvar för ca 20 personer och skall främst arbeta med att utveckla verksamheten och personalen i den grupp arbetare som ingår i hans ansvarsområde.

Volvo tar bort arbetsledaren

Det som skiljer de här två organisationerna, Saab-Scania och Volvo, är framför allt synen på arbetsledaren.

I Volvos Uddevalla-anläggning skall det inte finnas några arbetsledare alls, utan de nio montörerna i arbetslagen som har en roterande uppgift inom laget. Det finns åtta sådana arbetslag som har en produktverkstadschef med en assistent, kallad samordnare.

I Saabs fabriker finns det löpande bandet kvar men man försöker förlänga arbetsmomenten till åtminstone 20 minuter vilket åstadkomes genom att ibland kunna ta monteringsvagnen åt sidan för speciella arbetsmoment.

Vid projekteringen och uppförandet av Volvos Uddevallafabrik bildades en projektorganisation med specialister och erfarna människor från alla möjliga håll i bolaget inkl facket. Projektledaren, Sven Date: "Vi lade kompetensen på bordet. All prestige med titlar lades åt sidan och kompetensen fick avgöra vem som bestämde. Endast så kunde projektet bli lyckosamt."

Det är ett oerhört intressant experiment som Volvo gör. Den traditionelle ordregivande och kontrollerande arbetsledaren kommer att försvinna. Vem som kommer istället verkar oklart. Ett slags halvproffs kanske?

Jämför med gruppleddaren i kunskapsföretaget, som ju är en expert som bara delvis har en ledande roll. Är det den rollen som den nya arbetsledaren kommer att få? I så fall behöver inte arbetsledarna oro sig för att mista jobben. De får en ny roll och blir snarast uppvärderade!

Den nya organisationen har blivit häftigt kritiserad av Sveriges Arbetsledarförbund (SALF) som kanske inte vill bli av med den traditionella arbetsledarrollen av andra skäl?

Arbetsledarnas roll är densamma i fabriken och i kunskapsföretaget. Det tyder på att arbetsledarna i framtiden inte försvinner utan tvärtom blir uppvärderade.

Specialistkarriären

Kvalifikationskraven på experterna/specialisterna/proffsen är betydligt större i industrin än i de så mediaomsusade finansbolagen t ex. En aktie- eller penningmäklare kan rekryteras direkt från skolan. Efter tre månader väntas han betala sig. Han är alltså ganska lätt att byta ut – betydligt lättare än en industriell utvecklingsingenjör, som har lång upplärningstid och vars innovationer man inte kan förutse.

Förklaringen till att de industriella specialisterna sällan syns eller hörs beror förmodligen på att man i tillverkningsindustrin hittills inte sett kopplingen mellan vinst och specialistkunskap på samma raka sätt som i kunskapsföretagen. Specialisten jobbar t ex sällan ensam. Det krävs en kår av ingenjörer under åtskilliga år för att få fram så komplicerade produkter som t ex Ericssons AXE-växel eller Saabs Turbomotor. När produkten börjar ge pengar är det svårt att spåra vem av specialisterna som direkt ligger bakom jobbet.

Den svenska verkstadsindustrin har ingen tradition i att se ingenjörerna som någon speciell grupp som måste omhuldas mer än andra grupper. I den svenska jämlikhetens namn och under den solidariska lönepolitikens period har det snarast varit tvärtom, att de högt utbildade specialisterna har haft svårare att få gehör för sina önskemål om särbehandling än de lågavlönade icke-specialisterna.

De enda tillverkningsföretag som haft specialistkarriärer har egentligen varit dataindustrin, t ex IBM. En av de första att skapa sådana karriärer var annars amerikanska General Electric, som för 30 år sedan skapade "Parallell oppportunities" för specialisterna i organisationen.

När insikten gradvis växte under 1980-talet, att den här gruppen människor satt på en betydande och värdefull kompetens som det gällde att vårda, har kunskapsföretagen kommit att stå som modell för hur man bör se på specialister i en större organisation. Fram till dess hade egentligen den enda karriärvägen för industrispecialisterna varit att bli chef.

Ericssons specialisttrappa

En av orsakerna till den kraftiga tillväxten av mellanchefer i Ericssonkoncernen är att den enda karriärvägen som stått till buds för specialisterna varit att bli chef. Chefskåren och byråkratin har därmed ökat men inte produktionen.

Nu har dotterbolaget Ericsson Telecom skapat en karriärtrappa i tre steg för specialisterna. Högsta utnämningen är "expert", där normalkravet är doktorsgrad och minst 15 års arbete inom området. Experterna skall vara företagets främsta inom strategiska teknikområden och de skall vara auktoriteter gent-

Den svenska verkstadsindustrin har ingen tradition i att se ingenjörerna som någon speciell grupp som måste omhuldas mer än andra grupper.

På 1980-talet har kunskapsföretagen kommit att stå som modell för hur man bör se på specialister i en större organisation.

emot kunder och samarbetspartners. De har hand om kontinuerliga och krävande kontakter internt och externt.

"Avdelningsspecialist" kan man bli om man har högskola och 9–13 års arbetserfarenhet. Arbetet skall vara av utpräglat utvecklande och skapande natur med lösning av komplexa problem.

"Specialist", det första steget i karriärtrappan, når den som har viss formell utbildning och 5–9 års erfarenhet i jobbet. Arbetet är av analyserande, utredande och värderande natur och består av lösning av nya problem.

De tre slagen av specialister arbetar inom sina arbetsgrupper som vanligt. Skillnaden är att de får mer information, samma information som chefsnivån inom sitt område. De skall avsätta minst 10% av sin tid för att utbilda och sprida kunskap i organisationen och de har även ansvar att utveckla och hålla sin egen kompetens aktuell.

Specialisterna finns överallt

Syftet med den nya organisationen är inte i första hand att skapa en karriärtrappa utan att slå vakt om och höja kompetensnivån samt tillförsäkra företaget att de strategiska specialisterna inte lämnar bolaget. Ledningen vill ha kompetensen identifierad till personer. Och man vill trygga den framtida tillväxten av både kompetens och specialister i och med att dessa skall bidra till vidareutbildningen inom företaget.

Specialisterna i Ericsson Telecom utgör en elit som har stort strategiskt värde för företaget. De första utnämningarna gjordes 1987, och fram till 1990 hade ett 100-tal personer utsetts till specialister.

Specialistkunskap är viktig inom alla områden, även sådana som inte är högteknologi. Konsum Stockholm har t ex skapat karriärer för vissa kvalificerade medarbetare i detaljhandelsledet, t ex kött- och fiskmästare samt färskvaruspecialister. Konsum Stockholm har ungefär 250 butiker med 9.000 anställda. Av dessa tillhör 500-600 personer den kategori man vill premiera särskilt. Det tar ungefär 4 år att få fram en kvalificerad köttmästare.

– En avsikt är att vidga arbetet och göra det mer innehållsrikt. I Stockholm har vi svårt att få tag i kvalificerat folk och vi har stor personalomsättning. Dessutom måste vi erbjuda stimulerande arbete och utveckling i jobbet, säger Gunnar Sandell på Konsum Stockholm i en intervju i Ledarskap 1989.

Många frågetecken och fallgropar

Arbetet med att skapa andra karriärvägar än den traditionella är ännu bara i början och det finns många frågetecken. Vem är nyckelperson? Även om en

Arbetet med att skapa andra karriärvägar än den traditionella är ännu bara i början och det finns många frågetecken.

personalkategori, t ex utvecklingsingenjörer, anses särskilt viktig, kan man snart räkna med att andra grupper finner sin verksamhet lika väsentlig och begär liknande system. Tänker man dessutom i traditionella termer av en hierarki, med titlar av allt högre dignitet, kanske vitaliteten i en kreativ organisation hämmas. Detsamma kan effekten bli om lönerna kopplas till platsen i hierarkin.

Ytterligare en invändning är att människor knappast är så statiska att de kan välja rätt karriärväg från början, dvs att antingen bli chef eller specialist. Förmågan visar sig efter hand. Det måste alltså finnas tydliga syften för att den alternativa karriären skall fungera väl i företaget. Man premierar de specialister som främjar syftena, som t ex Ericssons kompetensutveckling och Konsums kvalitetshöjning.

Än så länge har alltså industrin inte kommit särskilt långt. Längst fram ligger de högteknologiska företagen men även dessa har svårt. (Se t ex exemplet Pharmacia).

Alternativa karriärer för experter diskuteras eller är redan införda inom Astra, Digital Equipment, IBM, Saab-Scania i Södertälje, Tetra Pak, Viak, Volvo Flygmotor, Volvo Data, Philips Järfälla, Electrolux, Kabi Vitrum, Ericsson Telecom, Ericsson Radio, Ellementel, Rifa och FFV.

”Skall man bygga ett företag på kunskap kan man inte begränsa de anställdas möjligheter genom ett system där man främst värdesätter hur många underlydande de har. Det avgörande skall vara det ansvar man har och hur betydelsefull den anställde är för företaget”. (Personalchefen på Digital).

Exemplet Telub

Inom elektronikföretaget Telub kan numera de anställda välja tre karriärvägar vid sidan av den traditionella chefskarriären: konsult, specialist och projektledare. Varje karriärväg är kopplad till skraddarsytt utbildnings- och utvecklingsprogram och en titel ”Certifierad konsult/specialist/projektledare” vilket innebär att man kan företräda företaget både internt och externt.

Med utnämningen följer också lönepåslag, stipendium och ett årligt anslag för personlig utveckling. Utnämningen utvärderas löpande under 5 år och om kraven inte uppfylls dras certifikatet in. Lyckas man kan man däremot bli utnämnd till ”senior”. (Svenska Dagbladet 30 mars 1980.)

Bolagisera kunskapen

Sedan några år pågår en bolagisering av specialistkompetenserna inom Sveriges stora internationella bolag. Koncernerna samlar sina specialister i hel- eller

delägda bolag som hjälper kunderna med olika former av problemlösning. Den nya enheten får en egen affärsidé och ska vara lönsam genom affärer utanför den egna koncernen.

Volvo har t ex samlat sin specialistkompetens kring verkstadsarbete i ett speciellt konsultbolag– Volvo Dealer Facilities AB med 21 konsulter, 2 arkitekter, 4–5 anläggningskonsulter och 6–7 specialister på verktyg. Det nya konsultbolaget skall utforma verkstäder, lager, försäljningslokaler och tvätt- och lackeringsanläggningar åt Volvos agenter.

SAS avkoppar ett konsultbolag inom flygplansunderhåll, SAS Technitrade, som säljer sitt underhållskunnande till flygbolag som är för små för att ha eget.

Stena Line bildar ett samriskprojekt med en brittisk firma för att slå mynt av sitt kunnande om fartygsdrift.

Till och med driften av företagens egna interna datasystem läggs allt oftare ut på en fristående firma. Detta har blivit en egen industri som kallas Facilities Management och är det snabbast växande segmentet inom databehandling och har inneburit ett nytt uppsving för de sedan länge dödförklarade dataservicebyråerna.

Genom att lägga ut driften byter industriföretaget ut en fast kostnad mot en rörlig och låter andra ta hand om problemet att få beläggning på maskinerna. Man slipper ha dyr reservpersonal, den kan man hyra in av servicebolaget och ofta kan nya servicebolaget sköta driften billigare genom att det får stordriftsfördelar när de säljer tjänster även till tredje part. (Financial Times 27 oktober 1989.)

Exemplen kan mångfaldigas. Genom en kunskapsorienterad syn på alla de kompetenser som finns i tillverkningsindustrins stora organisationer kommer många nya affärsidéer fram och många nya sätt att lösa kundernas problem.

Elva personliga råd

I det här kapitlet har Du fått några exempel på kunskapsorienterade strategier i den tillverkande industrin idag. Sammanfattar vi dem i ett antal råd skulle dessa kunna se ut som följer:

86. Uppmuntra helhetssyn hos alla anställda genom job-rotation.
87. Betrakta arbetarna och deras kunskap om Din tillverkning som ett kunskapskapital som det gäller att vara rädd om, utveckla och låta växa.
88. Betrakta utbildning och vidareutveckling av arbetarna som investeringar.
89. Identifiera nyckelarbetarna i produktionen och se till att behålla dem med alla medel.
90. Inrätta dubbla karriärer, en för specialister och en för projektledare/chefer.
91. Avdramatisera "chefens" roll och höj upp arbetarnas status till de produktionsspecialister som de verkligen är.
92. En bra arbetare skall kunna tjäna mer än sin arbetsledare.
93. Knoppa av all verksamhet som inte tillhör den verkliga kärnkunskapen och fokusera kring ett fåtal affärsideer.
94. Utöka lönespannet kraftigt. De bästa arbetarna bör kunna tjäna mycket mer - kanske dubbelt så mycket som idag!
95. Led inte hela företaget på samma sätt. Identifiera de professionella öarna och skapa bättre förutsättningar för dessa.
96. Jämför arbetsledaren med gruppchefen för proffsen i kunskapsföretaget; det är samma roll och utmaningar.