

Dag Olberg

Arbeidslederne og arbeidslivsforskningen – en litteraturstudie

Dag Olberg

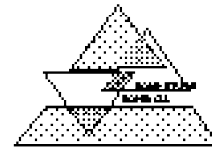
Arbeidslederne og arbeidslivsforskningen – en litteraturstudie

© Forskningsstiftelsen Fafo 1996
ISSN 0804-5135

Innhold

1 Noen tidsbilder og innfallsvinkler	5
2 Forskning om og omkring arbeidsledere	9
2. 1 Utvalget	9
2. 3 Arbeidsledere i arbeidslivsforskningen	10
3 Oppsummering og kommentar	32
3. 1 Kontinuitet og endring i forskningen	32
3. 2 Nye perspektiver på arbeidsledelse i 1990-årene?	33
Referanser	35

FLT-prosjektet
KOMPETANSE OG KONTROLL
Arbeidsnotat 1996
Fafø



Arbeidslederne og arbeidslivsforskningen - en litteraturstudie¹

Yrkesgruppen arbeidsledere er lenge blitt omfattet med interesse av både forskere og konsulenter. I forskjellige perioder har denne interessen tatt ulike former, og dels vært ulikt begrunnet. Mens arbeidslederen i 1950- og 60-årene kunne bli sett på som en representant for den nye tid, har nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering fra midten av 1980-tallet ført til et mer problematisk syn på arbeidslederrollen. Dette notatet er et forsøk på å kort rekapitulere bidrag innen norsk arbeidslivsforskning som berører arbeidslederne. Innledningen inneholder noen generelle illustrasjoner og innspill. Del to, den sentrale delen av notatet, gir en oversikt over utvalgte bidrag fra norske arbeidslivsforskere. Gjennomgangen tar opp tema, vinklinger, metoder og resultater i denne forskningen. Siste del er en kort oppsummering og diskusjon

1 Noen tidbilder og innfallsvinkler

I Det Gamle Testamente omtales Kong Salomos arbeidspliktige treller, hans krigsmenn, tjenere, høvdinge, drabanter, høvedsmenn for stridsvogner og hestefolk - og hans arbeidsformenn. Arbeidslederne blir blant annet omtalt i forbindelse med Kong Salomos bygging av det første Tempelet i Jerusalem. Beskrivelser av dette enorme byggeprosjektet handler ikke bare om stenhugging i fjellene, innføringen av cedertre fra Libanon og gaver fra Dronningen av Saba. Her angis også arbeidsorganisering og stillingsgrupper, og antall og funksjon beskrives. I forbindelse med tempelbyggingen kan vi anslå at Kong Salomo benyttet om lag to arbeidsledere pr. 100 arbeidere:

«Og kong Salomo uttok pliktarbeidere av hele Israel, og pliktarbeiderne var tretti tusen mann. Dem sendte han skiftevis til Libanon, ti tusen om måneden; en måned var de i Libanon og to måneder hjemme. Adoniram hadde oppsyn med pliktarbeiderne. Salomo hadde sytti tusen bærere og åtti tusen stenhuggere på fjellene, foruten arbeidsformennene, som var tre tusen og tre hundre i tallet; de rådet over de folk som utførte arbeidet.» (Første Kongebok, 9, 13-16)

Funksjonsbestemmelsen i «Lex Askim» (Ot. prp. nr.80, 1951) fra begynnelsen av 1950-årene, og senere tariffavtaler som bygger på denne loven, er ikke helt ulik: en arbeidsleder defineres som en som på arbeidsgivers vegne sørger for å fordele, lede og kontrollere arbeidsoppgaver. Vi kjenner ikke forholdstallet mellom «funksjonærer» og «arbeidere» på Kong Salomos tid. I det Norge som for tiden bygger hovedflyplass på Gardermoen var dette tallet 70 funksjonærer pr. 100 arbeidere i 1995.² Forskjellene er store, men det er også ledelsesteknikkene. Datidens arbeidsformenn hadde helt andre sanksjonsmuligheter. Vi finner imidlertid også tidlige spor etter mer moderne former for ledelse. Som Fenton-O'Creevy og Nicholson (1994:2) peker på, er det ikke helt nytt når moderne ledelsesteori legger vekt på ansattes detakelse i beslutningene og initiativ i forhold til produksjonsprosessen. De siterer den romerske jord-eier Culumellas betraktninger om hans nye ledelsesprinsipper i forhold til datidens «operatører»:

¹ Dette notatet inngår som del av bakgrunns materialet i prosjektet «Kompetanse og kontroll». Jeg vil gjerne takke Sveinung Skule for hjelp med litteratursøk og nyttige kommentarer.

² Tallene gjelder NHO-området og inkluderer tekniske funksjonærer, arbeidsledere og kontorfunksjonærer. For en oversikt over utviklingen i perioden 1980-1995, jf. Olberg 1996.

«Nowadays I make it a practice to call them into consultation on any new work (-) I observe they are more willing to set about a piece of work on which their opinions have been asked and their advice followed» (Columella, år 100 e. Kr.).

Temaet er gammelt, med vedvarende diskusjon. Interessen for hvordan arbeidet og bedriftene er organisert i andre land er også av gammel dato. Det svenske Aftonbladet samlet i 1911 sine skildringer av arbeidsintensitet og arbeidsledelse i andre land i boken «Hur man arbetar i utlandet». Det er her man kan finne en sammenfattende beskrivelse av det som, av noen, ble sett som det største problemet med den belgiske arbeider - at han ikke viste særlig initiativ: «Bara marschera, icke resonnera» (Aftonbladet 1911:3). Frederick Taylors «vitenskapelige arbeidsledelse» gikk ut på å dele opp arbeidsoppgavene i sine enkelte bestanddeler, for deretter å omorganisere dem og la spesialister i tidsstudier instruere produksjonsarbeiderne hvordan jobben skulle utføres. Dette er kortversjonen, Taylor hadde imidlertid en god del å si om arbeidsledelse. Siden han i dag sjelden leses, men fremdeles refereres, følger en litt lengre passasje fra den svenske utgaven av *Scientific Management*:

«Till ledningen höra naturligtvis verkmästare och förmän, vilka själva hava varit de allra bästa arbetare inom sitt yrke, men dessa verkmästare och förmän veta bättre än någon annan, att deras egen kunskap och skicklighet icke går upp emot den sammanlagda kunskap och skicklighet, som representeras av alla deras underlydande arbetare. De erfarnaste arbetsledarna överlämna därför helt enkelt åt sitt folk att söka utföra arbetet på det bästa och mest ekonomiska sättet. Man kan då anse, att arbetsledningens uppgift är att söka förmå varje arbetare att uppbjuda hela sin förmåga och hela sin kraft, sina nedärvda kunskaper, sin skicklighet, omdömesförmåga och redliga vilja - med ett ord sitt initiativ, för att lämna arbetsgivaren den största möjliga avkastningen. Det problem, som uppstår för ledningen, kan då korteligen sägas vara att ernå det bästa initiativ från varje arbetare, då man tager ordet «initiativ» i dess vidsträcktaste mening och därmed betecknar alla goda egenskaper, som man hoppas finna hos en arbetare.

Men å andra sidan torde väl ingen förnuftig arbetsledare hoppas att i full utsträckning kunna förfoga över sina arbetares initiativ med mindre han vet att han giver dem mer än vad de vanligen kunna erhålla av sina arbetsgivare. Endast de av mina läsare, som själva varit arbetsledare, eller som själva arbetat inom något yrke, kunna klart inse, huru otänkbart det är att genomsnittsarbetaren skulle släppa till sitt fulla initiativ. Man kan utan överdrift säga, att i nitton av tjugu industriella verk tro arbetarna det vara stick i stäv mot sitt eget interesse att lämna arbetsgivarna sitt fulla initiativ, och att de, i stället för att anstränga sig att kvantitativt och kvalitativt åstadkomma sitt bästa, avsiktligen arbeta så långsamt de våga och samtidigt försöka få sina förmän att tro, att de äro synneligen flitiga» (Taylor 1920:22,f.).

I «Arbeideren og bedriften» (AOF 1946) pekes det på nye trekk som påvirket den «arbeidsledende virksomheten», det var både internasjonalisering, rasjonalisering og demokrati på arbeidsplassen (jf. Waaler 1946:107,f.). Interessen for sammenhenger mellom ledelsesformer på den ene siden og teknologisk og organisatorisk utvikling på den andre, preget også LO-forbundet Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske Funksjonærer (NFATF, nå FLT, Forbundet for Ledelse og Teknikk). Allerede i de første årgangene av medlemsbladet «Arbeidsledelse og Teknikk» finner vi navn som Thorsrud (den gang personalkonsulent på Freia) og Kenning (da konsulent ved Norsk Produktivitetsinstitutt). Begge skulle komme til å prege organisasjonsdebatten helt frem til idag. Direktør Olaf Skogen i Norsk Produktivitetsinstitutt skrev innlegg om at «Det vil lønne seg å satse på arbeidslederen - Arbeidslederens stilling i amerikanske bedrifter styrkes» (Arbeidsledelse og teknikk, 1956 (2):32). Protokollene fra NFATFs landsmøtene de første ti-årene er og preget av slike prinsipielle problemstillinger. Kjell Hollers bok «Automatisering - Spøkelse eller realitet?» fra 1957 og fagbladartikkel fra året etter er uttrykk for det samme. Det var jobbene til arbeiderne man var bekymret for, ikke arbeidslederne eller teknikerne:

«Det blir forskyvninger i arbeidskraften mellom bransjer, mellom landsdeler, mellom faglært og ikke-faglært arbeidskraft, osv. Det vil bli et stigende behov for allsidig utdannede instrumentmakere, kontrollteknikere, elektroeksperter og maskiningeniører. Automatiseringseksperter - mannen med evne til å analysere og tilrettelegge problemene fra automatiseringens helhetssyn - vil nesten bokstavelig talt bli verdt sin vekt i gull» (Holler 1958:93).

Et annet perspektiv angis i Thorsruds foredrag om endringer i bedriftsorganisering og arbeidslederrollen på NFATFs landsmøte i 1970. Her er det arbeidsledernes rolle som problematiseres. Også denne gang er det endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering som utgjør bakgrunnen. Eksempler på slike endringer er konserndannelser, ny teknologi og nye styringsteknikker. Men det pekes også på at massemedia, miljøproblemer og utdanningsekspløsjonen i 1950- og -60-årene setter nye krav til jobbutforming og lederstil.³

Debatten i dag likner tidligere debatter, som for femti år siden sammenlikner vi med tidligere tider. Likevel er det forskjeller i vinkling. Waalers (1946:109) kontrast var følgende: «Før arbeidet en mann nokså sjølstendig. Han gjorde med relativt enkle redskaper en allsidig innsats og kunne gripe inn på en rekke punkter i produksjonsprosessen. Han fulgte arbeidsproduktet fra det kom inn som råmateriale og til det gikk ut som et ferdig produkt». Kontrasten er industriell produksjon med oppdeling av arbeidet i en rekke spesialiserte arbeidsoppgaver: «Den industrielle produksjonsform som etter hvert avløser den håndverksmessige fører til spesialisering og til masseframstilling av standardprodukter» (s. 109). Fra midten av 1980-årene snakkes det igjen om et skifte og en ny kontrast til det tidligere produksjonsregime: denne gangen i retning av mindre standardisering, kortere produksjonsserier, andre former for spesialisering og større grad av fleksibilitet.⁴

Blant det som også er nytt er de forhold utenfor produksjonen som blant andre Thorsrud pekte på i 1970; nye perspektiver når det gjelder autoritet, lederstil, demokrati på arbeidsplassen og jobbutforming. Diskusjoner om slike forhold ga seg også utslag innen litteratur og teater, spesielt rundt 1970-1980. I mars 1970 hadde Nationaltheateret premiere på et stykke som nok var tidstypisk - «Formannen» (Föreståndaren) av den svenske dramatikerer Bengt Bratt (1969). I programmet som ble laget i tilknytning til oppføringen står det blant annet:

«I stykket skildres lagerarbeidernes innbyrdes forhold, forholdet mellom dem og formannen, og hans og de øvrige forhold til kontoret som bare representeres gjennom en stemme i telefonen. Stemmen gir ordre og spør ikke hva formannen mener. Han er jo underordnet. Hva lagerarbeiderne eventuelt skulle mene, kommer ikke frem, de blir selvsagt aldri spurt. Slik er det en vanlig arbeidsplass som her blir presentert» (Lagerwall 1970:8).

Den svenske sosiologen Joachim Israel skrev om arbeid og fremmedgjøring i samme teaterbrosjyre, blant annet:

«I det moderne industrisamfunnet er fremmedgjørelsesprosessen ofte blitt oppfattet som individets opplevelse av maktesløshet. Mennesket føler det meningsløse i et arbeid som kun er et middel for utenforliggende formål. (-) I vårt moderne samfunn brukes riktignok «alienasjon» som et moteord. Men det savner som oftest en eksakt betydning. Problemene på arbeidsplassen blir

³ Thorsrud holdt flere foredrag om arbeidslederrollen, blant annet «Arbeidslederen i en ny bedriftsorganisasjon» (Nordisk Arbeidslederunions kongress i Oslo 29-31 mai 1969) trykket i Arbeidslederen Nr. 10, November 1969 og «Arbeidsledernes nye situasjon» (NFATFs landsmøte 25-28 november 1970) trykket i NFATFs landsmøteprotokoll 1970:53-60.

⁴ Blant de mest kjente referansene er Piore og Sabel (1984) om «fleksibel spesialisering» og Womack et. al. (1990) om «lean production». En norsk oversikt finnes i antologien «Endringer i arbeidslivets organisering» (Olberg, red. 1995).

i stedet oppfattet som mangel på trivsel. (-) Samtidig kamuflerer alt snakket om manglende trivsel på arbeidsplassen noen av de sentrale problemene: At bedrifter er organisert på en autoritær måte midt i et samfunn med demokratisk syn, at de ansatte savner muligheter til å påvirke den organisasjonsform de tilbringer sitt liv i, at makten ligger hos de som eier produksjonsmidlene og de som blir satt av eierne til å skjøtte om bedriften» (Israel 1970:11).

I begynnelsen av 1970-årene ga NKS-forlaget ut «Mannen i Midten» (Schjander, Thomassen 1972), en roman om en formanns personalproblemer. Boken var beregnet til bruk i personalopplæring, og er en særegen variant i floraen av ledelseslitteratur. «Mannen i midten» er romanen om Per Holm, som blir formann i en tradisjonell industribedrift. Boken følger Holm i tre år fra han blir formann og oppnår de ytre tegn på sin nye myndighet, «blå frakk og plass i formannsburet». Boken er også en dramatisering av ulike rolleforventninger og rollekonflikter som hovedpersonen erfarer på ytre og indre plan. Samtidig finner det sted en utvikling fra gammelt til nytt i og med at bedriften også får en ny personalsjef i perioden, Jan Mørck, som har studert sosiologi ved Universitetet i Oslo - «—en høy, hengslete man i trettiårsalderen (-) Med det bleke ansiktet og de store brillene så han ut nøyaktig som Holm hadde forestilt seg ham» (s.56). Vi møter også andre figurer, som Tangen, i ferd med å dele ut en trykksak etter endt arbeidstid. Holm «så med en gang at det var et politisk flygeblad» (s. 105). Dette var i begynnelsen av 1970-årene, og arbeidslederne diskuterer de yngre arbeiderne:

«-Vi finner dem i enhver avdeling, i enhver bedrift. De er kanskje mer modne enn vi var, de har i alle fall andre krav og forventninger. De er friskere, freidigere. (-) Det er dette du utsettes for nå, Holm» (s. 106).

Boken avsluttes med at Holm mestrer rollen som arbeidsleder, selv om den har vist seg problematisk. Helt sist gjør han seg sine egne refleksjoner om at han har en lang vei å gå før han får den virkelige dype innsikt i arbeidsledelse:

«Han måtte få større forståelse for de mer eller mindre ubevisste behov som hver enkelt venter å få dekket gjennom arbeidet. Ingen er i stand til å legge igjen deler av seg selv hjemme, og bare bringe med seg akkurat det som jobben krever. Kanskje ligger det her ressurser som ikke får avløp? Dessuten måtte det være nyttig å få større klarhet over hvordan og hvorfor det dannet seg grupper på en arbeidsplass, på tvers av organisasjon og arbeidsdeling. Var det bare uheldig med slike uformelle grupperinger, som nå denne gjengen rundt Tangen? Dette hadde han for lite greie på. Det tok nok tid å bli utlært som arbeidsleder» (s. 109).

Også innen litteratur som gjelder opplæring av arbeidsledere problematiseres rollen som arbeidsleder. En del av denne litteraturen er «håndbøker», de er beregnet på å hjelpe arbeidslederen i hans daglige arbeid og inneholder en rekke råd - fra å få folk med seg til hvordan man skal forholde seg i oppsigelsesprosesser, osv. (jf. for eksempel Halsey 1953, Granberg 1982, Bringert m.fl.1986). Temaene som behandles i slike bøker er like mange som rollen er omfattende. Jeg kommer ikke inn på denne litteraturen i dette notatet, men illustrerer nedenfor typiske tema slik de er presentert i Halseys (1953) håndbok for arbeidsledere:

- hva innebærer det å være arbeidsleder;
- forutsetninger for fremgang;
- å forstå menneskelig atferd;
- å bli likt og respektert;
- å lage arbeidsspesifikasjoner;

- testing som hjelpemiddel ved ansettelse;
- hvordan man samtaler med jobbsøkere;
- hvordan man gir den nyansatte en god start;
- arbeidslederen som lærer;
- arbeidslederen som diskusjonsleder;
- systematisk personvurdering;
- kunsten å si i fra;
- problematiske situasjoner;
- å permittere og avskjedige personell;
- arbeidslederens assistent.

2 Forskning om og omkring arbeidsledere

Arbeidslederrollen har lenge vært et tema i internasjonal arbeidslivsforskning. Allerede i 1966 kunne Kile vise til en rekke referanser når det gjaldt arbeidslederen: «Kjært barn har mange navn. Roetlisberger (1954) kaller formannen for «Mester i offer for tosidighet». Vray (1951) kaller ham «Mannen mellom barken og veden», Gardber og Whyte «Mannen midt imellom» (1945). Det synes å ligge riktige observasjoner til grunn for alle de tre benevnelser» (Kile 1966:69). To nye oversikter over den internasjonale forskningen om mellomledere finnes i Dopson og Stewart (1990) og Fenton O'Creevy og Nicholson (1994).

Nedenfor omhandles et utvalg rapporter og bøker fra norske forskere. Målsettingen med notatet er å gi en oversikt over hvordan arbeidslederrollen er behandlet i arbeidslivsforskningen i ulike perioder og sammenhenger. Spørsmålene som ligger til grunn er: Hva skriver forskerne om arbeidslederne? I hva slags sammenhenger har man vært opptatt av arbeidslederrollen? I hvilken grad har arbeidslederrollen vært del av arbeidslivsforskningen? Hva slags metoder benyttes i denne forskningen? Hva slags konklusjoner eller resultater har denne forskningen gitt? Under følger først noen kommentarer til utvalget, deretter litteraturgjennomgangen og til sist en sammenfattende figuroppstilling med stikkord som også angir data og metoder. Jeg har begrenset denne gjennomgangen til norske forskere.

2.1 Utvalget

Det er et utvalg av enkeltrapporter og bøker som omhandles i dette notatet. Utvalget er skjønnsmessig og ikke nødvendigvis representativt. Det kan gjelde både i forhold til den enkelte forfatter og i forhold til den perioden de er skrevet i. Utvalget er likevel systematisk i den forstand at vi har benyttet litteratursøk og litteraturgjennomgang som arbeidsform, og hatt som referanseramme og utgangspunkt andre historiske fremstillinger av faser i norsk arbeidslivsforskning (Guldbrandsen 1993). Videre er det gjort et utvalg innen hver enkelt rapport eller bok, siden det er synspunkter på arbeidslederrollen som er av interesse. Det finnes sikkert flere analyser som kunne vært referert, men jeg mener likevel at utvalget er tilstrekkelig til å danne seg et helhetsbilde av denne forskningen.

Et par ord om definisjoner: I tariffsammenheng er arbeidsledelse definert funksjonelt, som førstelinjeledelse. I praksis finnes det en rekke ulike titler i tillegg til arbeidsleder. I forskningen er det heller ikke alltid definert hva som menes med arbeidsledelse. Blant de mest brukte uttrykkene er arbeidsleder, mellomleder, formann, og så videre. Det er heller ikke gjort noen snever avgrensning i dette notatet, da

hensikten først og fremst har vært å gi et bilde av hva forskningen har vært opptatt av, ikke en egen analyse av arbeidsledelse.

2. 3 Arbeidsledere i arbeidslivsforskningen

Oversiktene nedenfor består av utdrag fra litteraturen samt korte omtaler. Oversikter og utdrag er samlet i tiårs-perioder. Figur 1 er oppsummering og inneholder stikkord til metoder og datagrunnlag.

1950-1959

De som skal øke produksjonen (Gullvåg)

Harriet Gullvågs (1952) intervjuundersøkelse tar for seg industriarbeidernes rolle og holdninger i produktivitetsveksten etter krigen. Institutt for samfunnsforskning laget da en undersøkelse av industriarbeidernes innstillinger. Interessen for økt produktivitet stod sentralt, Gullvåg legger til en mer kritisk holdning:

«Man har vel ikke hatt særlig klart for seg hvilke betingelser som måtte foreligge for at for eksempel industriarbeidere skulle få denne interessen for arbeid og produksjon. Få eller ingen forsøk er blitt gjort her i landet i retning av vitenskapelige undersøkelser omkring den. En skulle tro at de pengene som er brukt til å sende norske delegasjoner til USA for å studere effektivitet kunne ha dekket en begrenset, men forholdsvis dyptgående undersøkelse av motiver og arbeid her i Norge.» (s. 269)

Undersøkelsen er interessant også fordi den i produktivitetsarbeidet ser for seg muligheten av en «tredje vei» - med USA og Sovjetsamveldet som ytterpunkter: «Denne vei innebærer blant annet økt deltakelse, selvstendighet og selvutfoldelse hos den enkelte, basert på en radikal og vitenskapelig prøving av autoritetsfordelingen i og utenfor bedriften. - Her er uprøvde muligheter både for samfunnsforskning og praktisk politikk» (s.285). Gullvåg finner blant annet at selvstendighet i arbeidet har sammenheng med positiv holdning til økt produksjon, dette knyttes også an til ansattes irritasjon over formennene:

«Nær opp til disse holdninger kommer de som jeg har kalt 'innstillinger som har å gjøre med frihet og selvutfoldelse å gjøre'. Intervjupersonenes uttalelser om irriterende overheng fra formennene, unødig innblanding fra ledelsen, samt svar på ulike spørsmål om grad av selvstendighet i arbeidet, utgjør de viktigste data.» (s. 279)

Posisjon og innstillinger (Gullvåg)

Resultatet fra ISFs «sosialpsykologiske undersøkelse» av industriarbeidere i Oslo ble sammenfattet blant annet i Gullvåg (1955). Denne studien ser på sammenhengen mellom fagforeningsmedlemskap og oppfatninger om spørsmål på arbeidsplassen. Det teoretiske rammeverket knytter an til rollebegrepet, som en sum av rettigheter og plikter (slik den amerikanske samfunnsforskeren Linton bruker begrepet «status»). Analysen inneholder ikke så mye direkte om arbeidsledere eller mellomledere, men det rapporteres om arbeidernes innstillinger til formennenes innstillinger overfor arbeiderne, om lag to tredjedeler mener de har en positiv innstilling. Medlemmene av produktivitetskomiteene mener i noe mindre grad (64 prosent) at formennene har en positiv innstilling, og 20 prosent av dem mener formennenes innstilling

er negativ (s. 27). I oppsummeringen pekes det blant annet på at undersøkelsen sier «noe ganske vesentlig om gruppeledere: I de gruppene det her er tale om, er de formelle lederne av gruppene på mange måter forskjellige fra de andre i gruppen, og lederne ser ikke ut til i mange tilfelle å være klar over de andre gruppemedlemmenes innstillinger» (s. 42).

Supervisory and management training in Norway (Bakke)

Bakkes undersøkelse (1956, Appendix E) oppsummerer følgende forhold som problematiske for norske formenn⁵:

- «1. Kløft mellom arbeidsledere og ingeniører
2. Liten anledning for arbeidsledere til å bli forfremmet til høyere stillinger
3. Tro på at utdannelse er en usedvanlig viktig betingelse for anseelse og høyere stillinger
4. Tro på at åndelige muligheter og evner finnes nesten utelukkende hos dem som innehar de høyere stillinger
5. Arbeidsledere og arbeidere er stort sett ikke tatt med i planlegging og rådspørring
6. Tendens til å legge utilfredsstillende forhold mellom bedriftsledelse og arbeidere til rette ved å gå forbi arbeidsledere
7. Hovedvekt bare på faglig dyktighet som den vesentlige ferdighet en leder trenger
8. Tendens til å forflytte arbeidsleders tidligere oppgaver over til stabsavdelinger uten å vedlikeholde koordineringen mellom oppgaver som før i tiden ble oppnådd ved at disse oppgaver lå i hendene på ham
9. Lite undervisning og systematisk opplæring av arbeidsledere med hensyn til a) administrative og organisasjonsmessige problemer, b) menneskelige- og gruppeproblemer
10. Tendens til sentralisering av ansvar og myndighet til skade for anledningen til lokalt og individuelt initiativ og avgjørelse
11. Nye og sterke krav fra arbeidernes side om at de skal få anerkjennelse, samt sterkere krav fra bedriftsledernes side om at arbeidslederen skal være «bedriftens mann», fører til at arbeidslederen blir satt under dobbelt press i og med at han samtidig skal opptre som representant både for arbeidere og arbeidsgivere.
12. Hovedvekt på å gjøre arbeidsledere til et middel for påvirkning av arbeiderne etter bedriftslederens krav, i stedet for å gjøre dem til et middel for å tilpasse bedriftens og arbeidernes behov, mål og interesser til hverandre. (Det vil si hovedvekten på «sosialisering» i stedet for på «sosialiseringprosessen».)
13. Nye krav fra arbeidernes side, støttet av en sterk omlegging av det sosiale «klima», fører til at arbeideslederne føler seg truet.
14. Langvarig støtte av erfaring fra gamle vaner»

⁵ Bakke, Norsk Produktivitetsinstitutt N.P.I. Oslo 1956, her sitert etter Kile 1966:71,f.

1960-69

Arbeiderkollektivet (Lysgaard)

Undertittelen på Lysgaards (1961) klassiske studie er «de underordnedes sosiologi». Arbeidsledere og mellomledere sees som representanter for bedriftsledelsen, og dermed som en del av det teknisk-økonomiske system som arbeiderkollektivet er en forsøksning mot. Intervjuene gir mange eksempler på hvordan arbeiderne definerer «dem» og «oss», oftest med vekt på at arbeiderne er alle som er under formennene (for eksempel s. 28). Men det opereres også med en avgrensning i forhold til kontorfunksjonærene, jf. et utdrag fra intervjuene: «- Formenn og ingeniører er mer med på det samme som vi arbeidere — så det blir ikke det samme som kontorfunksjonærene, synes det er et skille der» (ibid.). Bedriften brukte intern rekruttering til formannsstillingerne. Avsnittet «Overgangen fra 'oss' til 'de andre'» (s. 31-37) illustrerer normkonflikter og krysspress:

«Ingen andre overganger mellom stillinger i en bedrift kan måle seg i sosiologisk betydning med overgangen fra arbeider til formann» (s. 37).

En rekke sitater fra informantintervjuene illustrerer tankegangen hos arbeiderne. De fleste uttalelsene om «hva som passer seg» gjelder forholdene arbeiderne imellom, ikke formannen (s. 54). Den videre analysen inneholder blant annet følgende om ulike typer ledelse:

«Men også *arbeidsledelse* er en virksomhet som man ikke helt har visst å vurdere funksjonelt. Faktisk er det først i det aller siste man har begynt å studere mer systematisk hva slags arbeidsledelse en bedrift er best tjent med. Sjefsrollen har derfor ofte vært byråkratisert, innhyllet i geberder og ritualer det ikke alltid er lett å sette i forbindelse med bedriftens teknisk/økonomiske mål.

Nå er det ikke *toppledelsen* som lettest kan trygge seg ved byråkratisering av de teknisk/økonomiske roller. På det planet i bedriften der viktige avgjørelser fattes, fremtiden planlegges, kontrakter underskrives, investeringer foretas, osv., er problemene gjerne så varierte og bestemmelsene som kreves så skjebnesvangre at oppgavene hele tiden må tenkes gjennom funksjonelt - hva vil virkningen for bedriften bli om vi følger *det* alternativet, *det* alternativet? Det er mellomledelsen og kanskje helst de lavere funksjonærer - og da fortrinnsvis i avdelinger med rutinemessige, funksjonelt mer uklare arbeidsoppgaver - som kan trygge seg gjennom byråkrati» (Lysgaard 1961:88).

Funksjonærenes syn på faglige og politiske spørsmål (Fivelsdal)

Fivelsdal (1994) rapporterer fra et prosjekt Institutt for samfunnsforskning utførte for LO og Funksjonærsambandet. Undersøkelsens hovedanliggende var funksjonærgruppens forhold til fagorganisering. Rapporten diskuterer også samfunnsvitenskapelig litteratur om funksjonæryrkene. Undersøkelsen er en surveyanalyse og bygger på et representativt utvalg av 1500 arbeidere og 1500 funksjonærer. Den delen av prosjektet som tok for seg arbeidere er rapportert i Lysgaard (1965). Fivelsdal fant at alle funksjonærgruppene i stat og kommune hadde høyere organisasjonsprosent enn tilsvarende grupper hadde utenfor stat og kommune. Når det gjelder yrkesgruppen arbeidsformenn, anslås at om lag 90 prosent av dem som jobbet innenfor statlig og kommunal virksomhet var organisert, men tilsvarende tall innen privat

virksomhet var 54 prosent (s. 38). Undersøkelsen ser blant annet på generell organisasjonsholdning ut fra forskjeller i yrke og organisasjonstilhørighet:

«...det fremgår at forskjellene mellom de LO-organiserte og de uorganiserte holder seg uansett yrke. En sammenlikning mellom LO og AO (andre organisasjoner) viser at forskjellene holder seg mellom kontorfunksjonærer og tekniske funksjonærer, men tenderer til å forsvinne mellom arbeidsformenn og mellom kontrolltjenestemenn» (s. 63).

Arbeidernes syn på faglige og politiske spørsmål (Lysgaard)

Lysgaards (1965) rapport om arbeidernes syn på faglige og politiske spørsmål er mindre kjent enn «Arbeiderkollektivet». Den inneholder imidlertid et eget kapittel om mobilitet i arbeiderklassen (kap. 6) som er interessant i vår sammenheng. Her diskuteres «egen mobilitet» og «generasjonsmobilitet». Den første typen mobilitet dreier seg om arbeidernes syn på opprykk, spesielt opprykk til formanns- eller arbeidslederstillinger. Kapitlet gjengir resultater som viser at om lag fire prosent av de intervjuede venter opprykk. Arbeiderne ble også spurt om de ønsket opprykk til formannstilling. Her svarte 47 prosent ja, 14 prosent var i tvil og 38 prosent svarte nei (s. 128). At nesten 40 prosent svarte benektende på dette spørsmålet vurderes som en forholdsvis stor andel. Lysgaard diskuterer dette funnet i forhold til resultatene i «Arbeiderkollektivet». Når han ser på svarene på spørsmålet om opprykksvillighet, finner han imidlertid ingen systematisk sammenheng med styrken i arbeiderkollektivet:

«Hypotesen om at det «sterke» arbeiderkollektiv reduserer villigheten til å bli formann er altså ikke bekreftet av arbeidernes svar på dette spørsmål» (s. 129).

Et annet spørsmål gir imidlertid klarere utslag. De ansatte ble også spurt om de syntes det ville være lettere å påta seg en formannsjobb på en helt annen arbeidsplass enn den nåværende. Dette målet ga støtte til hypotesen om at arbeiderkollektivets normer påvirker arbeidernes innstilling til opprykk. Det er sterkere reservasjon i arbeiderkollektiv-pregede miljøer mot å bli formann for egne arbeidskamerater (s. 130).

Evaluering av arbeidsledertrening (Kile)

På fra slutten av 1950-årene til midten av 1960-tallet ble arbeidslederens rolle forstøtt sett som sentral. Dette innebar blant annet at opplæring av arbeidsledere ble sett som sentralt, dermed ble også evaluering av slik opplæring viktig. Kile (1966) illustrerer dette ved å peke på at:

«Formannsoplæring er i etterkrigsårene blitt betraktet som et av de aller viktigste ledd i bestrebelsene for økt produktivitet. Dette går klart fram av alle de kurs og tiltak som er gjort for å hjelpe og kvalifisere arbeidsledere til å utføre deres betydningsfulle arbeid enda bedre.» (s. 43).

Samtidig pekes det på problemer, jf. henvisning til Bakke (1956), drøftingen av Lysgaards analyse av arbeiderkollektivet, og formuleringer som:

«Arbeidslederen befinner seg i en meget interessant posisjon fordi han til vanlig er vokst opp og blitt moden i det ene system - arbeiderkollektivet, men får sitt formelle ansvar og sin myndighet fra det andre system, lederkoalisjonen. Hans utvikling og standpunkt her antas å ha preget hans selv-skjemaer, og dermed å ha stor betydning for hans læring og bruk av det han lærer» (s. 234).

Arbeidspsykologiske studier av formannens oppgaver (Bjørvik)

Bjørvik (1967) studerer hvordan ansvar og myndighet er delegert til førstelinjeledere. Disse studiene er dels forsøk på å etablere et egnet begrepsapparat, dels empiriske studier av førstelinjelederens ansvars- og myndighetsforhold. Undersøkelsen bygger på statistisk analyse av spørreskjemabesvarelser fra nærmere 300 formenn i forskjellige bransjer og bedrifter.

Studien etterprøver begrepsapparat, undersøker sammenhengen mellom lederansvar og myndighetsrelaterte oppgaver. Analysen konkluderer med at inndelingen i lederansvar og utøveransvar er fruktbar, men lederskap må sees som et hele.

Mot en ny bedriftsorganisasjon - eksperimenter i industrielt demokrati (Thorsrud og Emery)

Thorsrud og Emery (1969 (1970)) presenterer resultater fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Forsøkene i prosjektet pågikk fra 1962 og bestod av omfattende prosjektarbeid ved fire bedrifter. Arbeidslederne omtales blant annet i analysen av trådtrekkeriet ved Cristiania Spigerverk. Her var det et problem at halvparten av formennenes tid gikk med til arbeid i forbindelse med lønnsakkorden, mens de fikk for dårlig tid til å sørge for planlegging, tilrettelegging og vedlikehold (s. 42). Diskusjonen av forsøkene ved Hunsfos inneholder også en kommentar til arbeidslederrollen. Først kommenteres noen forslag fra bedriftsledelsen angående markeds- og råstoffsituasjon, og menneskelige ressurser:

«(-) Dessuten tok man her uten omsvøp opp dels en forandring, dels en fjerning av den tradisjonelle formannsrollen. Mye ble gjort for å trekke formennene inn i denne for dem drastiske omstillingsprosess. Det var jo bedriftsledelsen som få år tidligere hadde markert en styrkelse og utvidelse av formennenes posisjon. Vi må understreke at utviklingen av formanns-sjiktet ved Hunsfos ikke behøver å bli den samme i andre former for teknologi. Når det gjelder prosessindustri, er vi imidlertid blitt overbevist både av egne og utenlandske undersøkelser om at den tradisjonelle formannsrolle er en avgjørende hindring for større selvstyring på lokalt plan i bedriftene» (Thorsrud og Emery 1970:111).

Det mer generelle kapitlet om bedriftsorganisasjon og bedriftsledelse i relasjon til samarbeidsforsøk kommenterer også arbeidsledere. Bakgrunnen er en foreløpig konklusjon om bedriftsledelse som grenseregulering, selv om det også pekes på at intern kontroll av at faste regler følges opp fortsatt kan være viktig i tradisjonelle byråkratiske organisasjoner i et relativt uforandret miljø - eller i monopolsituasjon. Etablering av delvis selvstyrte grupper er sterkt avhengig av at ledelsen forskyver sin primæroppgave fra intern kontroll over mot kontroll av grensebetingelser (s. 180).

«Delegering av ansvar og innflytelse reiser også andre prinsipielle spørsmål som vi kanskje har møtt klarest på arbeidsleder- og mellomlederplanet. Arbeidsledernes ansvarsforhold og formelle status blir nemlig umiddelbart berørt når man i større grad flytter innflytelsen over de lokale arbeidsbetingelser over i delvis selvstyrte grupper eller i utvidede jobber. Arbeidslederne forutsettes å kunne flytte sin oppmerksomhet og innsats over fra intern regulering til å ta seg av forholdet til andre avdelinger eller å gli inn blant planleggere og servicepersonale. Dermed kommer man også inn på mellomledelsens primæroppgaver. Men hvem er nå egentlig mellomledelsen og hva skiller den fra toppledelsen? Begreper som arbeidsledelse, mellomledelse og toppledelse brukes stadig uten at det gjøres klart hva som egentlig skiller disse formene for ledelse. Og hvor kommer spesialistrollen inn i bildet? (-)

Begrepet arbeidsledelse dekker de funksjoner som i dagligtalen fylles av formenn og mestre. Disse funksjoner omfatter både mennesker og maskiner, materialer og styringssystemer. Tidligere var arbeidslederen selv det helt dominerende styringselement på gulvplanet. Han hadde kompetanse

og oversikt, og ikke minst hadde han innflytelse over de produksjonsfaktorer og mennesker han styrte. Gradvis er hans innflytelse blitt beskranket av andre instanser» (s. 184).

En rekke faktorer påvirker arbeidslederrollen. Dette er blant annet (jf. s. 185-186) alternative organisasjonsformer (i forhold til tradisjonelle hierarkier og autoritetsformer); verdier og normer (blant annet i forhold til personlig frihet og utfoldelse); oppmykning av statussystemer (blant annet i forholdet mellom arbeidere og funksjonærer); ny oppgavestruktur (teknologi og organisasjonsendringer påvirker oppgavene, mindre «trouble-shooting» og overvåkning, mer langsiktig planlegging); nye belønningssystemer (belønnings- og sanksjonsstruktur endres når lønn og avansement ikke lenger er så dominerende for mange); utdanning (arbeidernes, og arbeidsledernes, utdanning heves); fagorganisering (desentralisering og mindre skarpe fagskiller).

«Og hvor blir det så av arbeidslederen? Hans oppgaver forsvinner slett ikke, men de differensieres og deles på flere. Og arbeidsledelsen kan ta forskjellige former etterhvert som situasjonen skifter. Arbeidslederen som en tradisjonsbestemt og ganske entydig stilling synes gradvis å forsvinne. I noen bransjer er dette allerede skjedd, i andre bransjer går utviklingen langsommere. Arbeidslederen kan like lite som ufaglærte og faglærte arbeidere eller høyt kvalifiserte spesialister forbli uberørt av de organisasjonsforandringer som følger av den tekniske og sosiale utvikling. Det er imidlertid en misforståelse å tro at delvis selvstyrte grupper i og for seg er en trussel mot arbeidslederne. Det er snarere slik at lokal selvstyring øker arbeidslederens muligheter for å ta seg av de sentrale oppgaver for ledelsen på ethvert plan, - nemlig å sørge for koordinasjon mellom den enhet man leder og de omliggende enheter» (s.184-85).

På bakgrunn av Samarbeidsforsøkene, og utviklingen i industrien mer generelt, mener Thorsrud og Herbst det er viktig at forskningen ofrer endringer i arbeidsledernes situasjon stor oppmerksomhet. De ser for seg forskjellige alternativer for arbeidslederrollens utforming:

«En mulighet er at arbeidslederen primært sørger for koordinasjon mellom egen avdeling og tilstøtende avdelinger. Han tar seg av grensebetingelsene. Han blir informasjonsformidler og planlegger. Fra tid til annen fremtrer han som avdelingens samlende leder når noe viktig og uforutsett opptrer, som grupper og enkeltpersoner ikke er forberedt på å håndtere på egen hånd.

En annen mulighet er at arbeidslederen primært tar seg av opplæring og personaladministrative oppgaver på avdelingsplanet.

En tredje mulighet er at arbeidslederen glir over til primært å bli teknisk assistent, kanskje spesielt i forbindelse med lokalt vedlikehold eller lokal kvalitetskontroll.

En fjerde mulighet er at arbeidslederen fortsatt kombinerer alle de oppgaver som er nevnt ovenfor, men dette innebærer vel at han fortsetter i et tradisjonelt organisasjonsmønster og oftest at hans stilling blir svak og uklar.

En femte mulighet er at arbeidslederne glir inn i operatørgruppene igjen og tar del i både tilvirkning og arbeidsledelse. Dette forutsetter trolig en alminnelig heving av kompetanse, koordinasjons- og beslutningsdyktighet hos hele personalet og en oppheving av arbeider- funksjonærskillet» (s. 187).

«Produksjonslederen i mellomstadiet av bedriftsorganisasjonen synes i de nye organisasjonsmønstre å få som primæroppgave å sørge for optimal utnyttelse av de samlede ressurser som tildeles de avdelinger eller den sektor av bedriften han står ansvarlig for. Han kan gradvis fjerne seg fra detaljdisposisjoner vedrørende maskiner, råstoffer og mennesker og konsentrere seg om å få utnyttet

de styringsteknikker og metoder som er hensiktsmessige ut fra de ressurser som er disponible og de programmer som er lagt opp. Tidsperspektivet for hans arbeid utvides generelt. Produksjonslederen må medvirke i utformingen av programmer for ulike avdelinger og sørge for oppfølging av ressursforvaltning og programoppnåelse innen sin sektor og bidra til å utforme den politikk som gjelder denne sektor. Han må bistå avdelingene (arbeidslederne) med å tolke styringsimpulser og gjeldende politikk. Han må stadig kunne stimulere utvikling av slik kompetanse og organisasjon som følger av bedriftens tilpasning til et skiftende miljø» (s. 188).

Bedriftsorganisasjon. Alternative modeller (Gustavsen)

Gustavsen (1969) gjennomgår hovedtradisjonene innen organisasjons- og ledelseforskning. Boken inneholder også en egen diskusjon om mellomledelse. I omtalen av leder- og mellomlederrollene, og de utfordringer lederne møter, understrekes ledelse som grenseregulering:⁶

«Innenfor den klassiske organisasjonstenkning, fremtrer lederen som en som styrer et dukketeater. Aksepterer man at man har å gjøre med åpne systemer, og at de mennesker man er leder for har behov for et nivå av selvbestemmelse, må man forandre premissene for lederroller. Et åpent system står i kontinuerlige transaksjonsforhold med elementer i omgivelsene, og tilpasning mellom system og miljø blir av grunnleggende betydning. Miljøet spesifiserer krav og begrensninger som må møtes. De innhold utvekslingene mellom system og miljø må ha for at systemet skal overleve og vokse, kalles systemets grensebetingelser. Innenfor nyere organisasjonstenkning er det blitt vanlig å knytte lederoppgavene til grenseregulering. Lederens primæroppgave er ikke å ordne opp i interne forhold, men å overvåke og påvirke ytre betingelser, og initiere de interne tiltak som ytre forandringer krever. En leder som konsentrerer seg eksklusivt om interne forhold, har i realiteten ofte definert sin oppgave på en slik måte at systemet ikke kan overleve.» (s. 168,f.).

Nedenfor følger et utdrag fra diskusjonen om mellomledelse. Flere typer problemer påpekes i forholdet mellom «gulvet» og toppen av en organisasjon. For det første gjelder det koordinasjon og styring.

«De forskjellige mellomledere utgjør et system for håndtering av de problemer koordinasjons- og styringsbehovene reiser» (s. 171).

For det andre er det et problem at de klassiske løsninger (tvang eller manipulering) har en svakhet i det de ikke innfanger oppgavens betydning. Dette er koplet til et argument om mellomledelsens funksjon:

«Da mye stress og spenning er betinget av de oppgaver som skal håndteres, er det å gjøre noe med forutsetningene for å håndtere oppgavene det mest adekvate fra lederens side. I stedet for skulderklapp og jovialitet er det bedre å konsentrere seg om understøttende oppgaver i forhold til de folk han har ansvaret for. Dette innebærer i realiteten en økt vekt på den utadrettede virksomhet som for eksempel å skaffe tidlig informasjon om forandringer som kommer, og ordne opp med andre enheter man er avhengig av - for eksempel vedlikehold - på slike måter at man får den nødvendige støtte. (—) Når det gjelder de løpende innadrettede aktiviteter, synes de i prinsippet å burde begrenses til rollen som ressursperson, hvis viten det kan trekkes på når det er behov for det. Under slike prinsipper for arbeidsorganisasjon som er nevnt foran(-), er det imidlertid klart at en betydelig kompetanse kan vokse fram blant operatørene, med det resultat at lederen må erkjenne sine begrensninger også som bærer av 'know how'» (s. 171,f.).

Mellomlederes posisjon i bedriftshierarkiet diskuteres også i forbindelse med informasjonsutveksling og miljøelement:

⁶ Lange, som har skrevet siste kapittel peker på at ledelse som grenseregulering også får følger for fagbevegelsen og de oppgaver faglige ledere skal løse (Lange 1969).

«Et stort antall studier viser at det sjelden består enkle sammenhenger mellom toppledelsens handlinger og delenheterens reaksjoner. Videre går påvirkningene ikke bare fra toppledelsen og nedover, men også den motsatte vei, noe som blant annet innebærer at mellomledere som ut fra klare målsettinger nedlegger et bevisst arbeid i å ordne opp i interne forhold, til dels kan oppnå betydelige resultater, og fremtvinge en adekvat bedriftspolitik» (s. 174).

Gustavsen viser også til problemer ved byråkatiets virkninger, men legger til at også andre, tilsynelatende nøytrale, styringsteknikker kan skape problemer, for eksempel hvis ansvarsforhold vurderes etter ett sett kriterier mens han må anvende andre og avvikende kriterier for å løse andre situasjoner (s. 175).

1970 - 1979

Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen (Engelstad)

Engelstads (1970) analyserer et felteksperiment ved Hunsfos Fabrikker. Studien omhandler industrielt demokrati og var del av fase B i Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Analysen bygger på omfattende forsøksordninger, intervjuer, sosioteknisk analyse og foreliggende produksjons- og personalstatistikk. Når det gjelder formannsrollen henvises det blant annet til tidligere deltakende observasjon når det pekes på endringer over en femårsperiode:

«Av i alt 689 deloppgaver som forskjellige formenn utførte i løpet av seks skift, kunne 123 klassifiseres som «kritiske» i den forstand at de bidrog til å opprettholde grensebetingelsene for operatørens virksomhet. (-) Med kjennskap til den tradisjonelle arbeidsdeling mellom drift og vedlikehold i prosessindustrien er det ikke overraskende å finne at vedlikeholdsproblemene var de som la mest beslag på formannens tid også i celluloseavdelingen. Da operatørene verken var opplært eller hadde verktøy til å utføre selv de minste reparasjoner, begrenset deres oppgave seg til å melde fra til formannen når noe var galt» (s. 103).

Engelstad peker på at når ledere tar over arbeid fra sine underordnede, omformes leder- og formannroller slik at det oppstår en ond sirkel - tendensen til at operatørene ikke tar initiativ forsterkes, noe som bidrar til å opprettholde de tradisjonelle operatørrollene (s. 110). Som hos Thorsrud, Herbst og Gustavsen ser Engelstad grenseregulering som den ønskelige utviklingsretning for arbeidslederrollen (jf. Gustavsens (1990) henvisning til Hunsfosundersøkelsen nedenfor). Følgende er hentet fra oppsummeringen:

«Dersom forsøksordningene når skjermingen ble opphevet, skulle kunne overleve som 'selvbærende vekstsystemer', det vil si unngå å tillintetgjøres eller isoleres fra totalsystemet, måtte det, (-) skje tilpasninger i bedriftens leder- og spesialistroller, slik at samarbeidsformer og lederstil harmonerte med de økte krav til selvregulering og utviklingsmuligheter 'på gulvet'. Når formennene på Hunsfos syntes å representere den største barrieren i denne tilpasningsprosess, har dette sammenheng med at det var arbeidsledere som i første omgang ble alvorlig berørt av den endrede jobbutforming på gulvet. Dertil kommer at den alminnelige utvikling på Hunsfos, som i andre deler av industrien og i det omliggende samfunn, på forhånd var i ferd med å gjøre den tradisjonelle formannsrolle (ikke formennene som personer) overflødig. Når rolletilpasningen for spesialistene og øvrige ledere tilsynelatende bød på mindre problemer, har dette sammenheng med at disse befant seg lenger unna områdene for forandring og derfor først vil berøres på et senere

tidspunkt. Det er ikke dermed sagt at omstillingene her vil bli mindre omfattende (Engelstad 1970:226,f.).

Selvstyrte arbeidsgrupper – på vei mot industrielt demokrati? (Gulowsen)

Gulowsens studie (1971) hadde også bakgrunn i Samarbeidsprosjektet LO/NAF i 1960-årene. Analysen tar utgangspunkt i enkelte Thorsrud og Emerys konklusjoner fra første fase i Samarbeidsprosjektet. Disse gikk ut på at ansattes medbestemmelse ikke ville være tilstrekkelig ivaretatt gjennom indirekte representasjon i bedriftens styrende organer. Det var i tillegg nødvendig å utvikle retten til medbestemmelse nedenfra: «uten en slik utvikling på den enkelte arbeidsplass regnet de med at andre former for medbestemmelsesrett ville fortone seg irrelevante» (s.9). Studien følger opp dette perspektivet ved å undersøke kjennetegn og betingelser for selvstyrte grupper i industrien. Det empiriske materialet består av seks arbeidsgrupper med ulik grad av selvstyre. Teoretisk knytter undersøkelsen an til organisasjonsforskere som Thorsrud, Emery, Likert, Mill, og Deutsch. Utledning og testing av hypoteser fra foreliggende organisasjonsteori står sentralt.

Blant konklusjonene er støtte til Thorsrud og Emerys understrekning av at industrielt demokrati forutsetter aktiv medinnflytelse i det daglige arbeidet. Medbestemmelse på lavere nivå sees som forutsetning for at det skal nytte å etablere medbestemmelse på overordnet systemnivå. Når det gjelder betingelsene for at selvstyrte grupper skal fungere, trekkes blant annet frem at: - gruppens oppgave er enhetlig og har klare grensebetingelser; - gruppen har et enhetlig og klart avgrenset geografisk område; - lønnsystemet stimulerer gruppen til å optimalisere i forhold til organisasjonens mål; - oppgavestrukturen er fast og oppgavens innhold endrer seg lite (s. 172).

Arbeidslederens rolle fokuseres ikke direkte, men sees som ledelsesfunksjoner som utgjør ytre omgivelsene eller grensebetingelsene for hvorvidt selvstyret i gruppene fungerer. En slik grensebetingelse kan gjelde for eksempel kontroll med rekruttering til gruppen, og hva den skal produsere, men ikke gruppens interne arbeidsorganisasjon. En illustrasjon der formannsrollen nevnes særskilt gjelder gruppen ved Christiania Spigerverk:

«Når det gjelder spørsmålet om kontakt mellom arbeideren og ledelsen, skal vi være klar over at det har utviklet seg klare normer for hva så vel arbeiderne som arbeidsledelsen skal gjøre. Begge parter forventer dermed at den motsatte part skal ta sine avgjørelser ut fra gjeldende normer på samme måte som om det forelå en kontrakt. Normene kan med andre ord tjene som garanti for arbeidsbetingelsene på samme måte som en kontrakt. For oss er det av avgjørende betydning at de normer som gjelder formannens adferd, er av en slik art at de tillater stor grad av selvstyre. Således er det i dag gjensidig akseptert at arbeidsledelsen kun befatter seg med grensebetingelsene når det gjelder klemfærproduksjon, og at ordregivning og kontroll i forbindelse med arbeidets utførelse ikke forkommer» (s. 89) .

«What about the foreman?» (Qvale)

Artiklen til Qvale (1976) kommenterer diskusjonen om formenn og arbeidsledere i industrien. Når det gjelder påstandene om drastisk jobbforverring for formennene, peker han på Thorsruds konstruktive alternativ: formenne som «grenseregulatorer» mellom autonome enheter i produksjonen, ledelse, og stabsspesialister. Dette alternativet illustreres med henvisninger til organisasjonsendringer ved en elektrokjemisk bedrift. Blant flere tidlige problemer ved denne bedriften var at formennene var for opptatt med «brannslukking» og at det ikke var tilstrekkelig samordning mellom de forskjellige produksjonsavdelingene. Innføring av autonome arbeidsgrupper bidro til å bedre forholdene. Qvale peker på at utviklingsprogrammet også var positivt sett fra formennenes synsvinkel. Antallet formenn var det

samme, de opprettholdt det gode forholdet til arbeiderne, det var færre konflikter mellom arbeiderne, og ikke minst ble resultatet bedre koordinering mellom avdelingene ettersom formennene kunne bruke mer av sin tid til samordning (s. 79,f.). Det var imidlertid ikke alle de tidligere formennene som var kompetente, eller kunne trenes til å delta i det nye opplegget. Noen fortsatte i marginale roller, mens de som fikk mer sentrale roller fikk sin arbeidssituasjon forbedret. Disse formennenes arbeidssituasjon ble bedre blant annet fordi arbeidet ble mindre stressende, de kunne stole på at arbeiderne i større grad selv kunne løse probleme, og de fikk bedre teknisk innsikt i tekniske problemer (jf. 79).

Arbeid og miljø i «bygning» (Lund)

Undersøkelsen til Lund (1978) tar opp yrkesskader og dødsfall innen bygningsindustrien. Prosjektet fokuserer på arbeidsmiljø og utstøtingsprosesser i forbindelse med akkordarbeid. Verne- og sikkerhetsarbeidet studeres med utgangspunkt i samhandlingssystemet og de regler, normer og verdier som finnes på byggeplassene. Tidspresset i bransjen fremheves spesielt. Her inngår også en analyse av arbeidsleder- og ingeniørrollen. Arbeidslederrollens sentrale element blir koordinering for å oppnå fremdrift i bygg- og anleggsprosjektene:

«I fremdriftssaker innehar arbeidsledere og lagbaser nøkkelfunksjoner. Mye av deres oppgave består i å omsette 'teori' til praksis eller tilrettelegge planer på best mulig måte for de respektive yrkeslagene. Størst oppgave i så henseende har utvilsomt arbeidsleder. Disse rollene krever stor grad av oversikt over deler av byggeprosessen. Som regel skal man ikke bare sørge for løpende arbeidsoppgaver til lagene, man må dessuten kunne se de forskjellige oppgavene i forhold til hverandre - sørge for god samordning og mest mulig effektive løsninger på oppgaver som skal utføres eller vanskeligheter som oppstår. Ettersom produksjonstegninger ofte gir gale eller til dels mangelfulle anvisninger, kreves det av arbeidsledere og til dels baser en evne til improvisasjon eller til å finne skapende løsninger. Dessuten krever det evnen til å se en videre sammenheng mellom de løsninger en velger og egenskapene til de aktuelle arbeiderne. De samme egenskapene kreves også av plassingeniørene. Et særpreg for de personene som fyller disse nøkkelrollene, blir at de får sin oppmerksomhet sterkt bundet opp i fremdriftsmessige og produksjonstekniske spørsmål. Nesten hele deres bevissthetsmessige «reservoir» brukes på dette området. Andre spørsmål som dreier seg om verne-/ sikkerhetsmessige saker får automatisk et marginalt preg» (s. 65,f.).

Studien konkluderer med at rollefunksjoner, rolleoppfatninger og relasjoner mellom roller har direkte følger for verne-/ sikkerhetsarbeidet i bransjen. Det pekes på at de sterke føringer det teknisk-økonomiske system legger på beslutnings- og kommunikasjonsstrukturen har negative konsekvenser for arbeidernes delaktighet i verne- og sikkerhetsarbeid. Det er «produksjonsnormene» som oppleves som sterke. Det preger rolleparet overordnet/underordnet, dessuten påvirker det forholdet mellom arbeiderne slik at de tar risikosjanser (s. 90-91).

Arbeidsmiljø i fiskeindustrien (Gerrard)

Gerrard (1979) analyserer arbeidsmiljøet i fiskeindustrien. Rapporten legger vekt på at denne industrien er lite stabil, og understreker sammenhenger mellom forskjellige aspekter ved arbeidsmiljø. Rapporten kommenterer også enkelte sider ved arbeidsledelse i denne industrien (s. 58-60). Blant annet pekes det på klare forskjeller i arbeids- og ansvarsfordeling mellom arbeidere, arbeidsledere og bedriftsledere. Rettigheter og plikter varierer også mellom arbeidsledere, likeså grad av formalisering.

«En kaiformann tilbrakte flere av pausene sammen med arbeiderne, og så ut til å se sin oppgave overfor arbeiderne mer som en koordinatoroppgave, det vil si bestemme arbeidslaga slik at det ble rettferdighet i lagsammensetningen over tid, sørge for at noen tok overtid dersom det var

nødvendig, osv. Betingelsene for en slik formannsutøvelse er en forholdsvis stabil arbeidsstokk med et gjennomarbeidet arbeidsopplegg basert på allsidige oppgaver og ikke minst tillit mellom arbeidsleder og arbeider. Med et mer spesialisert opplegg blir formannsjobben mer kritisk. Dersom et ledd i produksjonen får vansker, må han 'koordinere krisa': gi ordre om hva som skal skje til de forskjellige ledd i produksjonen; om de kan ta pause fordi strømmen er gått, om de må slakke ned på tempoet fordi skjæremaskinen ikke virker et øyeblikk osv.» (s. 59).

1980-1989

Arbeidslederprosjektet (Grønbech et. al.)

IFIM-prosjektet om arbeidsledere tok over en fireårsperiode for seg fem store norske bedrifter. Prosjektet skulle studere arbeidslederrollen og avklare fremtidige krav. Sluttrapportering kom på midten av 1980-tallet (Grønbech et. al. 1986). Som en del av bakgrunnen for dette prosjektet ble det pekt på at flere faktorer hadde bidratt til uro omkring førstelinjelederen:

«Datastyringssystemer, EDB hjelpemidler og produksjonsutstyr basert på ny teknologi har gjort at gamle oppgaver utføres på en ny måte. Samfunnsutviklingen har ført nye generasjoner inn i bedriften, med nye normer og verdier til ledelse. Det har i sin tur svekket førstelinjelederens makt og autoritet fordi de nye generasjonene har forventninger til en mer deltagende og gruppebasert ledelse. Spenningen mellom stabsfunksjonene og førstelinjelederen har økt. Nye administrative planleggings- og utviklingsekspertene har overtatt oppgaver som tradisjonelt har tilhørt førstelinjelederen. Fagforeningenes økte innflytelse har svekket førstelinjelederens autoritet» (Grønbech 1986a:21).

Det ble også trukket en linje tilbake til Samarbeidsprosjektene på 1960-tallet:

«Et resultat av samarbeidsprosjektet mellom LO/NAF var at det ble skapt betydelig uro omkring formannen i industrien. Man eksperimenterte med en ny arbeidsorganisering hvor formannen ble overflødig» (ibid).

I sammenfatningene fra caseundersøkelsene pekes det blant annet på at fremtidens arbeidsleder blir mer *leder* og mindre *arbeider* (Tøssebro 1986:157). Et eksempel er analysen av Holla Smelteverk. Her mente både arbeidsledelsen og bedriftsledelsen at arbeidslederen hadde to hovedoppgaver: for det første ansvaret for at produksjonen gikk som den skulle, for det andre å fordele folk på arbeidsoppgaver. Når arbeidslederen frigjøres fra en del manuelle oppgaver blir det aktuelt med andre oppgaver, for eksempel i forbindelse med opplæring, informasjon og personalarbeid. Arbeidslederrollen utvikles i retning av mer administrasjon og planlegging. Ved Holla Smelteverk var det også stor grad av enighet om nye kvalifikasjonskrav som ville bli stilt i forbindelse med ledelse, samarbeid, lover og avtaler, samt fagopplæring (jf. Tøssebro 1986:156, f.) I denne analysen pekes det også på at:

«Når det gjelder informasjonsspredning har arbeidslederne en unik posisjon, som bare delvis er utnyttet. Å få utnyttet denne bedre krever i første rekke mer av ledelsen. Det går dels på å informere fommennene bedre, dels går det på å trekke dem mere med på råd» (Tøssebro 1986: 157).

Sluttrapporten fra IFIMs arbeidslederprosjekt inneholder også en sammenfatning av forskjeller mellom industri og servicenæringer når det gjelder utviklingen av arbeidslederrollene. Bakgrunnen er, blant annet,

forskjeller i lederlseform. Mens førstelinjeledelse i industrien har en linjestyrt og selvstyrt ledelseform, er ledelseformen i servicebedrifter gjerne mer horisontalbasert og miljøstyrt (Grønbech 1986: 26,f.):

«Det er vanskelig å finne klare forskjeller i førstelinjeledernes oppfatninger om sin framtidige rolle. På bakgrunn av spørreskjemaundersøkelsen peker førstelinjelederrollen i industrien seg ut slik:

- Evne til å overbevise og påvirke underordnede - personlig autoritet.
- Pågåenhet og besluttsomhet.
- Faglig dyktighet, herunder også raskt å kunne identifisere og løse problemer som oppstår.
- Teknisk veiledning og opplæringsfunksjonen vil på sikt falle bort, men likevel nødvendig i visse funksjoner.

Disse stikkordene går godt sammen med linjebasert og selvstyrt kontaktmønster. Framtidens kontaktmønster vil sannsynligvis være preget av dette, men graden er vanskelig å forutsi.

I service er det enkelte andre punkter som framtrer på bakgrunn av spørreskjema:

- Kravet til service vil øke, og det øker belastningen på førstelinjelederen.
- Fokus på økt lønnsomhet.
- Opplæringsansvar for underordnede.
- Dreining mot planlegging og ledelse.

Det er naturlig at disse punktene vil gjelde innenfor en ramme av horisontalbasert og miljøstyrt kontaktmønster. Videre ser vi at både støttende og styrende elementer vil være sentralt for førstelinjelederen i framtiden. Men i industrien vil de styrende elementene være mer framtreddene enn i service» (Grønbech 1986:28)

Mennesker i arbeid - innføring i organisasjon og ledelse (Elden. et al.)

Elden et al (1986) er en generell innføring i organisasjonsteori. Boken gir en oversikt over ulike organisasjonsteoretiske perspektiver, blant annet scientific management, human relations-, og sosiotekniske analyser. En egen diskusjon om rollebegrepet finnes innledningsvis i boken. Arbeidsledelse diskuteres særlig i kap. 10 (om tilretteleggelse gjennom organisasjon og ledelse) under stikkittelen: «Arbeidslederen - «boss» eller veileder?». Avsnittet nedenfor inneholder illustrasjoner på hvordan en arbeidsleder vil definere og løse problemstiasjoner avhengig av hva slags organisasjonsparadigme som tas for gitt. Eksemplene det refereres til er scientific management (SM), human relations (HR) og sosiotekniske systemer (STS):

«(—) Med et SM-tankesett ville lederen ha sett nærmere på hvilke oppgaver de ansatte hadde, og prøvd å gi dem tilstrekkelig opplæring i hva de skulle gjøre, og gi direkte belønning for å få dem til å produsere etter den antatte produktjonsnormen. Arbeidslederen kunne her sett på arbeidsstillinger og lønssystem og gitt systematisk tilbakemelding .. (-).

En arbeidsleder med et HR-tankesett ville ha formulert hovedproblemet slik at man måtte diskutere saken videre og la folk snakke ut. Kjernen i en HR-arbeidsleder er velvillighet og vennlighet. Lederen betrakter arbeiderne som individer, men også som medlemmer i en sosial gruppe med uformelle normer som kan begrense produksjonen. En HR-arbeidsleder skulle engasjere gruppen etter Ys premisser i å etablere mål og planlegge hvordan mål skulle oppnås. Men lederen fra et HR-perspektiv ville ikke forandre arbeidsoppgaver, produksjonsstyringssystem eller økonomisk belønning.

En STS-orientert arbeidsleder ville ta utgangspunkt i en analyse av oppgavene, og så prøvd å formulere en relevant sosial gruppering slik at de ansatte kunne styre produksjonsprosessen på en mer selvstendig måte (-). En STS-arbeidsleder ville altså, som sine SM- og HR-kolleger, være orientert om opplæring, men ville fokusere på oppgavelæring ved at medarbeiderne lærer opp hverandre i deres ulike funksjoner. En SM-arbeidsleder ville innkalle eksperter til å drive opplæring av bestemte individer i begrensede funksjonsområder, mens en HR-leder ville drevet opplæring omkring mellommenneskelige forhold, gruppeprosesser og «lagbygging». En HR-arbeidsleder ville prøvd å forandre holdninger, slik at de ble mer positivt orientert i forhold til bedriftens produksjonsmål.

En STS-arbeidsleder ville ha fokusert like mye som en SM-leder på oppgaver i utgangspunktet, men ville fokusert på deltakelse i oppgaveorienterte forandringer, akkurat som en HR-leder ville ha gjort.

En annen måte å oppsummere arbeidsledelse på er å se på ulike roller som organisasjonsform kombinert med menneskesyn. SM og HR, på den ene siden, baserer seg på hierarkiske organisasjonsformer. STS, på den andre siden, baserer seg på ikke-hierarkiske organisasjonsformer (det vil si økt selvstyring)» (Elden et. al. 1986:175-76).

Diskusjonen understreker også at det kan oppstå problemer om toppledelsen har et annet tankesett enn arbeidslederen, samt at effektive ledere gjerne kan operere innenfor mer enn bare én tankeramme - «Ledelse på høyere organisasjonsnivå stiller større krav til flere ulike rammer» (s. 198).

Jobbutvikling og arbeidsorganisasjon (Havn, Nicolaysen, Svarva)

Havn, Nicolaysen og Svarva (1986) evaluerer stipendiatprosjekter i tre elektrokjemiske bedrifter. Bakgrunnen for stipendiatprosjektene var at elektrokjemisk industri ble lagt inn under Lov om fagopplæring i 1980. Bedriftene ønsket å finne organisatoriske løsninger som bedret tilpasningen mellom operatørens jobbinnhold og fagoperatørens kompetanse. Gjennom Hovedavtalens Tilleggsavtale I ble det tilbudt støtteordninger for prosjektarbeid på området i form av utviklingsstipend. Evalueringen peker blant annet på at det er mange forhold som må avklares i forholdet mellom arbeidsledere, fagoperatører og ufaglærte, og at opplæringen av arbeidsledere og operatører bør tilpasses og koordineres (s. 46).

Arbeidsledere i elektrokjemisk industri (Havn, Nicolaysen, Svarva)

Den andre rapporten fra IFIM-prosjektet «Jobbutvikling og arbeidsorganisasjon» har som målsetting å klargjøre den fremtidige arbeidslederrollen innen elektrokjemisk industri. Havn, Nicolaysen og Svarva (1987) bygger på literaturgjennomgang og intervjuer ved to elektrokjemiske bedrifter. Det konkluderes med at det fortsatt vil være behov for arbeidsledere, men at de vil ha en annen funksjon enn før. Samtidig innebærer den relativt åpne situasjonen muligheter for interessekonflikter mellom flere grupper.

I oppsummeringen pekes det på at selv om de to bedriftene er ulike, finnes det klare likhetstrekk når det gjelder arbeidsledernes stilling og utviklingen av lederrollen. Disse beskrives med termene reduksjon, oppgaveforskyvning, oppgradering og differensiering:

«Reduksjon. Det har skjedd en betydelig reduksjon i bemanningen ved bedriftene som også berører arbeidslederne. Færre arbeidsledere fører til at den enkelte får større ansvarsområde. Dette har to andre konsekvenser: Krav om kjennskap til en større del av produksjonen og økt arbeidspress.

Oppgaveforskyvning. Økt kompetanse blant operatørene gjør at de kan overta en del av arbeidsledernes oppgaver. På den annen side skjer det en overføring av oppgaver fra ingeniørene til arbeidslederne. Resultatet blir en forskyvning av arbeidsledernes oppgaver fra produksjonen og over mot administrative funksjoner.

Oppgradering. Forskyvning av oppgaver nedover i organisasjonen betyr en innholdsmessig oppgradering av lederstillingene. Tendensen til oppgradering kommer også til uttrykk ved at enkelte går inn i stillinger som tidligere var besatt med sivilingeniører og at det individuelle kompetansenivået blant arbeidslederne øker.

Differensiering. Sistnevnte eksempel på oppgradering har sammenheng med en differensiering av lederstrukturen i enkelte bedrifter. Differensieringen gir seg dels uttrykk i at en får arbeidsledere på forskjellig nivå og dels i at arbeidslederne på samme nivå har forskjellige oppgaver» (Havn, Nicolaysen, Svarva 1987:ii)

1990 - 1995

Strategier for utvikling i arbeidslivet (Gustavsen)

Gustavsen (1990) tar historiske linjer i organisasjonsteorien og hovedtrekk i nyere organisasjonsutvikling. Blant temaene som diskuteres i forbindelse med bedriftsutvikling er utviklingskonferanser, prosjektarbeid, bedriftsgrupper/lokale nettverk, demokratisk dialog, nettverk, infrastruktur og rettslige betingelser for utviklingsarbeidet. Kapittel 10 inneholder en diskusjon av lederroller. Utgangspunktet er at organisasjonsformer som innebærer mer autonomi for arbeiderne fører til endringer i lederrollen. Som en oppsummering av diskusjonene om lederrollen pekes det på disse mulighetene:

- « • Avskaffe arbeidslederne.

- Løfte arbeidslederne opp til ledelsesoppgaver på høyere plan.

- Gi arbeidslederne koordinerende oppgaver, for eksempel i forhold til andre avdelinger og funksjoner i bedriften.

- Gi arbeidslederne støtteoppgaver, serviceoppgaver, ressursforvaltningsoppgaver knyttet til for eksempel rekruttering, introduksjon og opplæring av nyansatte, til utvelgelse av nytt produksjonsutstyr, osv.

- En siste løsning er å flytte arbeidslederne nedover til operatørplanet, i form av senioroperatør, arbeidende formann og liknende» (Gustavsen 1990:128).

Løsningsforslagene beskrives som konfliktfylte, samtidig som det understrekes at i praksis har slike konflikter ofte vist seg å være mer formelle enn reelle. Med henvisning til Engelstads (1970) felteksperimenter ved Hunsfos pekes det på at heller ikke den tidligere arbeidslederrollen var problemfri (jf. stress, kontinuerlig problemløsning, neglisjering av kvalitetskontroll):

«Utvidet autonomi for arbeiderne ble i en slik situasjon en fordel for arbeidslederne idet de fikk bedre mulighet for å konsentrere seg om visse oppgaver. I de fleste tilfeller var dette realiteten snarere enn en tilspisset konflikt omkring arbeidsledernes være eller ikke være.

Endringer i arbeidslederrollen ble imidlertid ofte nødvendig selv om de ble mer moderate enn enkelte regnet med på forhånd. Et krav til endring har ikke blitt mindre med årene. Teknologisk utvikling, nye krav til kvalitet og fleksibilitet, sammen med det fortsatt eksisterende behov for videreutvikling av foretaksorganisasjonen innebærer at forandingsstrykket på arbeidslederne fortsatt er stort» (s. 129)

Gustavsen går i fortsettelsen mer inn på hvordan man kan legge opp prosesser for å tilpasse nye arbeidslederroller, enn på innholdet i slike roller. Her trekkes grunnprinsipper om dialog og utviklingsarbeid inn (s. 129-191). Blant de mer konkrete spørsmål det anbefales at arbeidslederne diskuterer, er følgende:

- « 1. Er de forventninger som rettes til dere når det gjelder den framtidige arbeidslederrolle:
- (a) Rimelige i termer av den mengde arbeid dere må gjøre?
 - (b) Rimelige i termer av konsistens: Er det mulig å følge opp ledelsens forventninger og de ansattes forventninger, eller blir det slik at man kommer på kant med den ene hvis man følger den andre?
 - (c) Rimelige på den måten at arbeidslederrollen kommer til å utgjøre en meningsfylt helhet, det vil si at oppgavene henger sammen, men samtidig er varierte, at arbeidslederne får utviklingsmuligheter, og liknende?
2. Hva kreves for at arbeidslederne skal leve opp til sin nye rolle med hensyn til
- opplæring?
 - myndighet?
 - ressurser?
 - organisasjon?
3. Hva kan man sette i gang av utviklingsarbeid for å starte en utvikling i den retning som ønskes?» (Gustavsen 1990:130).

Tapperiprojektet i Vinmonopolet (Irgens Karlsen og Svarva)

Irgens Karlsen og Svara (1990) gir en oppsummering av IFIM-prosjektet på Vinmonopolet 1987-1990. Når det gjelder fordeling av ansvar, myndighet og kompetanse førte prosjektet til store endringer i arbeidsledernes situasjon.

«Den daglige driften er i hovedsak delegert til operatørene, og arbeidslederen har fått oppgaver knyttet til opplæring samt planlegging og ledelse av kolonnemøter. Ledelse og problemløsning er altså flyttet bort fra daglige inngrep fra formannens side på kolonna og over i kolonnemøtene. Nettopp kolonnemøtene var viktige for å få 'ting til å gli'. I starten var det litt vanskelig å finne en konstruktiv form, men etter hvert gikk det mye bedre. Formennene sier at de er blitt forsiktede med å ta opp upopulære ting som de vet de vil mislykkes med. De satser heller på å legge fram en sak slik at det blir mulig å komme fram til en løsning, sies det. Formannen har altså trukket seg bort fra kolonnen samtidig som operatørene har fått nye oppgaver. (-)

Formennene mener at prosjektet har hatt smitteeffekt til andre avdelinger. For eksempel følger truckførerne bedre med i hva som foregår på kolonna og tar ansvar ved å si i fra hvis det er noe. Tidligere hadde formannen alene ansvar for å skaffe flasker til kolonnene. Nå tar truckførerne mer ansvar, sies det» (s. 73,f).

Når det gjelder opplæring pekes det på at:

«Opplæringsprogrammet for arbeidslederne har bidratt med ferdigheter i å lede kolonnemøter og trening i å håndtere disse elementene i den nye arbeidslederrollen. Men hele prosjektprosessen hvor arbeidskonferanser, kolonneseminarer og arbeidsgrupper har vært forum for avklaringer og diskusjon, har vært like viktig» (s. 74)

Prosjektarbeidet resulterte også i nye former for kontakt, samarbeid og problemløsning:

«Man har fått en ledigere tone mellom tapperiverkstedet og folkene i tapperiet. Før var vi irritable og pirket for eksempel på småjusteringer på etikettene og innstilling av børstemaskinen. Samlet har dette ført til en langt tettere arbeidssituasjon både innad i formanngruppa og i forhold til kolonna.

Når det gjelder samarbeidet med operatørene, sies det at uenighet stort sett lar seg avklare uten store diskusjoner. Før stoppet alt opp og ble gjort til 'sak' - i dag opplever formennene at begge parter er innstilt på å gjøre det beste ut av situasjonen. Forholdet til arbeiderforeningen er også blitt bedre» (s. 75).

Det konkluderes med at prosjektet har bidratt til større selvstendighet, økt medvirkning og kompetanse for operatørene, samtidig som arbeidsledernes rolle er endret fra direkte overvåkning til større vekt på overordnet ansvar og oppfølging:

«Når det gjelder arbeidslederne er hovedinntrykket at de er godt fornøyd med utviklingen. De synes tilfredse med overføringen av en del oppgaver og ansvar til operatørene og sin mer tilbaketrente rolle. Men som tidligere påpekt har ikke arbeidslederrollen funnet sin endelige form i tapperiet» (s. 76).

«Reisen til markedet - Organisasjonsutforming for økt konkurranse» (Colbjørnsen)

Colbjørnsen (1992) tar opp flere av de nye temaene fra 1980- og 1990-årene organisasjonsteori, blant annet diskuteres innføringen av team-organisering ved SAS som kontrast til tradisjonell arbeidsledelse:

«Stillingen som teamleder stiller andre krav enn tradisjonelle arbeidslederstillinger. Hovedvekten ligger på koordinering og ledelse av gruppe- og læringsprosesser, men enn på instruksjon og overvåking. Derfor kreves organisatoriske og sosiale ferdigheter, og evne til å lede og følge opp på resultater. Teamlederen bør også delta i operativt engasjement i et visst omfang, slik at det ikke oppstår sosial distanse til de andre medlemmene. Teamlederen har ansvar for følgende oppgaver:

- avklare verdier og samarbeidsregler medlemmene imellom
 - fastlegge teamets mål
 - avklare ansvar
 - koordinere ulike oppgaver
 - administrere teamets arbeid»
- (Colbjørnsen 1992:123; 1993:156)

Bakgrunnen for analysen er markedsretting av tjenesteyting og diskusjon av nye organisasjonsformer, blant annet team-organisering i forbindelse med læring. Undersøkelsen konkluderer med at teamorganisering har en rekke fordeler i forhold til både læring og kundeorientering, og at slik organisering stiller nye krav til lederrollen.

Dialogue and Development (Gustavsen)

Gustavsen (1992) behandler bakgrunn og innretning for det svenske LOM-prosjektet (Ledelse, organisasjon, medbestemmelse). Boken diskuterer også mer generelt forholdet mellom teori og praksis, ut fra en lingvistisk tilnærming til organisasjonsutvikling (s. 39). Boken inneholder en egen diskusjon av utviklingen av arbeidslederroller (s. 47-51). Her pekes det på at utviklingen henimot mer autonom arbeidsorganisering blant operatørene også setter fokus på arbeidslederrollen. Her hadde forskningen pekt på fire alternative muligheter; for det første å fjerne arbeidslederne, for det andre gi dem høyere lederposisjoner, for det tredje å gi dem oppgaver i tilknytning til «grensekontroll», for det fjerde flytte dem ned i stillinger som for eksempel senioroperatører eller arbeidende formenn. Gustavsen peker på at konfliktene i forbindelse med slike løsninger i praksis var overdrevne.⁷ Tradisjonell arbeidsorganisering innebar en stresset arbeidssituasjon også for arbeidslederne. Større selvstendighet og medbestemmelse for operatørene innebar at førstelinjeledere kunne få mer meningsfulle arbeidsroller enn tidligere. I LOM-programmet ble arbeidslederfunksjonene diskutert på tre forskjellige nivåer, det ble avholdt egne konferanser for operatørene, for høyere ledelse og for arbeidslederne. Man skilte mellom disse gruppene fordi det fantes ulike forventninger til arbeidslederne i de ulike gruppene, noe som i seg selv utgjorde et problem for arbeidslederne. Spørsmålene som ble stilt tilsvarte spørsmålene referert i Gustavsen 1992 (jf. over). Gustavsen peker på at man med denne fremgangsmåten fikk frem at: - det er opp til arbeidslederne å selv utvikle sine roller; - at denne muligheten er lite verdt om arbeidslederne ikke bruker den; - at utviklingen må integreres med hva som skjer i andre avdelinger; - at denne integreringen må skje gjennom dialog; - at utviklingen henimot en bedre bedrift er et kollektivt ansvar der alle må forholde seg konstruktive og loyale til helheten (jf. s. 49). Det pekes på at det også er enklere å utvikle arbeidslederrollene når dette er en del av bredt utviklingsarbeid, enn hva tilfellet er når man bare fokuserer direkte på arbeidslederne. Denne diskusjonen inneholder også en kommentar i forbindelse med distinksjonen arbeidsledelse og mellomledelse:

«When discussing the role of the first line supervisors it is necessary to add one point, namely that experience seems to indicate that one of the basic gaps in an ordinary enterprise organization is between supervisors and middle management. The role of a supervisor is generally concrete

⁷ Dette gjaldt særlig 1960-årene og tidlig i 1970-årene, da autonome grupper stod mest i fokus i skandinavisk arbeidslivsforskning. Forskerne kunne da bli omtalt som «arbetsledardödare».

- linked to the role of the operators and to a concrete context. Middle management, on the other hand, is often 'concept driven', that is, driven by plans, goal formulations and other abstractions. Discursively speaking, these two levels are often far from each other» (s. 51).

Nye organisasjoner - nye mennesker? (Rikter-Svendsen)

En rekke av de nye organisasjonskonseptene fra 1980- og 1990-tallet diskuteres i AFF-antologien «Ledelse kan læres» (Strand, red. 1992). Mellomlederfunksjoner behandles bare indirekte, for eksempel i omtale av total kvalitet. Artikkelen «Nye organisasjoner - nye mennesker» (Rikter-Svendsen 1992) skisserer trekk ved morgendagens organisasjoner. Her behandles også mellomlederens endrede stilling som ett av flere utviklingstrekk («Store bedrifter «slankes» og flere lag av mellomledere fjernes»). Det pekes på at oppsigelser og redusert bemanning nå finner sted i bedrifter som tidligere i praksis har tilbudt livslang ansettelse:

«nytt er det også at reduksjonene i bemanningen nå i stor grad rammer ledere, ikke bare de ansatte i produksjonen. Flere lag av mellomledere går med i dragsuget og et stort antall akademikere sliter med arbeidsløshet.» (s. 101).

Artikkelen bygger på sekundærlitteratur, internasjonal organisasjonsteori, samt henvisning til enkeltbedrifter som IBM, Philips i Holland, banker og Televerket. Med utgangspunkt i at de mange «slankere» har resultert i flatere strukturer med færre nivåer og færre ledere i både norske og utenlandske bedrifter, kommenteres også mellomledernes oppgaver:

«Mange mellomledere i tradisjonelle bedrifter har hatt som sin hovedoppgave å sile, sortere og formidle informasjon opp og ned i hierarkiet. Tradisjonelt var det slik at mest informasjon befant seg på toppen av organisasjonen. Ikke bare tilgangen på informasjon, men også evnen til å forstå den, var ofte bedre jo høyere opp i hierarkiet man kom. Mellomledere måtte formidle informasjon og beslutninger nedover i organisasjonen. Samtidig var det deres oppgave å sørge for at den viktigste informasjonen fra de lavere nivåer i organisasjonen ble formidlet oppover i hierarkiet. Begge oppgaver innebar en viss siling og sortering av informasjon, men ofte få beslutninger og lite ledelse.

Ny teknologi har gjort denne oppgaven som informasjonsformidler og -siler mindre kritisk. Bedre informasjon har gjort at mange beslutninger som tidligere måtte baseres på skjønn, nå kan baseres på eksakt informasjon. Dermed kan beslutninger fattes på lavere nivåer og en viktig lederoppgave forsvinner. Kunnskapen og ekspertisen befinner seg ikke lenger på toppen, men er flyttet til de mange spesialister langt nede i hierarkiet. Som en konsekvens av denne utviklingen har mange organisasjoner kunnet gjennomføre en stor reduksjon av antall mellomledere. Vi har bare sett begynnelsen av denne endringen, men vi ser alt at konsekvensene er mange» (s. 105).

Artikkelen peker på at vi står midt oppe i en glidende overgang fra tradisjonelle organisasjoner til morgendagens organisasjonsformer. Blant de konsekvenser Rikter-Svendsen peker på i forbindelse med ikke-tradisjonelle linjeforhold, er behov for å utvikle spesialisert kompetanse på lavt nivå, og nye måter å lede selvstyrte spesialister.

Barndom og profesjonell omsorg (Bastiansen)

Bastiansens (1994) analyse av førskolelæreres arbeidssituasjon setter søkelys på dilemmaer mellom personlig og profesjonelt engasjement. Boken bygger på egne undersøkelser og foreliggende psykologisk

litteratur. Førskolelærere er en type mellomledere. Deres yrkesrolle kjennetegnes ved forskjellige dilemmaer som blant annet kan føre til utbrenthet. Ett dilemma er førskolelæreren som leder eller medarbeider, et annet er at profesjonell omsorg for mennesker kan innebære uforenlige krav og forventninger. Normer om å gi omsorg og sette egne behov til side kan stå i motsetning til de ansattes rettigheter som arbeidstakere (s. 119).

Fagopplæring og organisasjonslæring (Skule)

Skule (1994) analyserer fagopplæring, organisasjonslæring og organisasjonsendring innen næringsmiddelindustrien. Det empiriske materialet omhandler i hovedsak et regionalt prosjekt om fagopplæring i næringsmiddelbedrifter. Fem bedrifter var med i starten, flere kom til etterhvert. Dette prosjektet var forløperen til Orkla-prosjektet «Fagopplæring i Orkla». Hovedvekten ligger på operatører og fagoperatører.

Mellomledelse eller arbeidsledelse omtales i forbindelse med organisasjonsendringer og økt kompetanse blant operatørene (s. 90). Det skjedde endringer i forholdet mellom fagoperatører og arbeidsledere i enkelte bedrifter som var med i prosjektet. I en bedrift var arbeidslederne blitt pålagt enda flere arbeidsoppgaver enn før (budsjett- og personalansvar, ansvar for kvalitetssikring). Disse oppgavene hadde tidligere ligget på avdelingsledernivå. Arbeidslederne hadde også fått mer å gjøre i forbindelse med oppstart av tre-skiftsordning. Samlet førte det til at det var nødvendig å delegerer enkelte mindre oppgaver. I en avdeling innebar den nye fagoperatørstatusen at operatørene på egen hånd kunne ta flere beslutninger. De kunne for eksempel selv avgjøre hvorvidt mekaniker skulle tilkalles om en maskin stanset, eller om de skulle reparere den selv. Fagoperatørene syntes imidlertid arbeidslederne gjorde for lite systematisk bruk av den nye kompetansen blant operatørene. Ved andre fabrikker skjedde det bare mindre endringer. Ved en bedrift var grunnen til få endringer at arbeidslederne og avdelingslederne ikke ga operatørene rom (ansvar og autonomi) til å prøve seg frem og lære (s. 141). I konklusjonene om hvorfor enkelte bedrifter ikke fikk gjennomført organisasjonsmessige forbedringer, pekes det på at fagoperatørene ikke ble anerkjent som «ordentlige» faglærte av arbeidsledere og mekanikere (s. 173). En hovedkonklusjon hos Skule er at individuell læring på operatørnivå ikke automatisk resulterer i organisasjonslæring. Dette skyldes blant annet begrensede operatørroller. Studien vurderer arbeidslederne som en mulig hindring i utviklingen henimot mer utvidede roller for operatørene.

«Ledelse - fra administrasjon til omstilling» (Qvale)

Qvale (1995) diskuterer hva slags konsekvenser nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering kan få for ledelsesfunksjonen. Mens ledelse tidligere bestod av å organisere gitte ressurser, innebærer ledelse nå i større grad å organisere omstillingsprosesser (s. 244, 248). Et kompetansebasert arbeidsliv, med flattere bedriftsorganiseringer og større grad av selvstendiggjøring («empowerment») blant operatørene innebærer utfordringer for mellomlederne. Et eksempel som nevnes er omstillingene ved Fiskaa Verk:

«- Formennenes ansvarsområde dekket ikke slike oppgaver som ble sentrale for at arbeiderne skulle kunne ta ansvar for drifts- og vedlikeholdsoppgavene i den nye organisasjonen: planlegging på lengre sikt, opplæring og koordinering mot andre funksjoner» (s. 249). Blant andre bedrifter som brukes som eksempler er ABB, STK-Alcatel og Saga Petroleum.

Når det gjelder fremtidsutsikter i forbindelse med kompetansebaserte bedrifter legger Qvale vekt på flerfaglighet og oppgradering av operatørenes kvalifikasjoner: «(-) Tradisjonell arbeidsledelse finnes ikke, og den enkelte har selv ansvaret for arbeidet sitt og for å koordinere egen innsats i forhold til andres» (s. 252). Det understrekes at alle roller endres, ikke minst toppledelsens:

«Toppledelsen må gå inn og arbeide hardt med mellomledere og spesielt stabsspesialister, som kanskje må lære helt nye arbeidsroller. Personer må flyttes på, stillinger kan forsvinne, hele organisasjonsnivåer kan fjernes. (-) En følelse av å bli «avkledd», miste kontroll eller bli ofret av hensyn til arbeiderne, vil ofte opptre på mellomnivåene. Tidligere ble det ytret mye bekymring for formannes fremtid i arbeidslivet (Qvale 1976). I mange bedrifter stoppet omstillingsarbeidet opp av denne grunn. Man så ingen løsning for formennene når arbeiderne ble mer selvstendige. Denne problemstillingen er i dag mer generell. Alle stillinger og yrkesgrupper blir berørt. (-) Svært mange gode tilløp på omstilling av bedrifter som starter på 'gulvplanet', har stanset opp fordi toppledelsen ikke har gått inn og bidratt til understøttende endringer på mellomnivåene» (s. 260).

I tillegg til litteraturen som er kommentert ovenfor, kan det i tillegg nevnes at arbeidsledelse også berøres i flere surveybaserte undersøkelser av fysisk og organisatorisk arbeidsmiljø (jf. blant annet Pape 1993). Et typisk funn i slike studier er at arbeidsledelse og mellomlederstillinger er preget av stressbelastninger. Fig. 1 gir en stikkordsmessig sammenfatning av litteraturgjennomgangen.

Fig. 1 Arbeidsledere i norsk arbeidslivsforskning. Utvalg av studier 1950 - 1995

År - Tittel	Tema	Empiri	Metode	Resultater
1952 - «De som skal øke produksjonen» Gullvåg	Industriarbeideres holdninger til produktivetsvekst, problematisering av produktivitet, effektivitet.	Representativt utvalg industriarbeidere, 34 Oslo-bedrifter.	Intervju, statistisk analyse	blant annet positive holdninger til økt produksjon gikk sammen med følelse av å få mye informasjon om arbeidet og bedriften
1955 -»Posisjon og innstillinger» Gullvåg	Arbeiderne mener formennene er positivt innstilt overfor arbeiderne
1961 «Arbeiderkollektivet» Lysgaard	En studie i de underordnedes sosiologi	En bedrift, 252 ansatte i ulike grupper	Informant-intervjuer, systemteori	Kollektiv-dannelse som forskansning, også mot mellomledelsen
1964 'Funksjonærenes syn på faglige og politiske spørsmål' Fivelsdal	Kartlegging av holdninger blant funksjonærene	1500 funksjonærer, representativt utvalg	Statistisk analyse	Høy grad av fagorganisering blant arbeidsformen i offentlig virksomhet, om lag 50 prosent i privat
1965 «Arbeidernes syn på faglige og politiske spørsmål» Lysgaard	Kartlegging av holdninger blant arbeidere	1500 arbeidere, representativt utvalg	Statistisk analyse	Når det gjelder mellomledelse bekreftes arbeidskollektivets påvirkning av ansattes innstilling til mobilitet
1966 - «Evaluering av arbeidsledertrening» Kile	Arbeidsledere, sosiale systemer, opplæring	Egne intervjuundersøkelser, internasjonalt organisasjonsforskning og sosialpsykologi	Teoretisk diskusjon	Teoretisk systemdrøfting av forhold som har betydning for arbeidslederes opplæring i mellommenneskelige forhold
1967 - «Formannens arbeidsoppgaver» Bjørvik	Etterprøve begrepsapparat, sammenhengen mellom lederansvar og myndighetsrelaterte oppgaver	Spørreskjema, 296 formenn i ulike bransjer og bedrifter	Faktoranalyse	Inndelingen i lederansvar og utøveransvar er frunktblar, men ledelse må sees som et hele
1969 - «Bedriftsorganisasjon - Alternative modeller» Gustavsen	Diskusjon av organisasjonsteoretiske retninger	Div. eksempler, Samarbeidsprosjektet, diskusjon av forskning og case	Teorigjennomgang og -diskusjon	Argumenterer for alternative former for arbeidsledelse og organisasjonsmodeller
1969 - «Mot en ny bedriftsorganisasjon» Thorsrud og Emery	Industrielt demokrati	Forsøksprosjekter i fire bedrifter	Feltarbeid, aksjonsforskning, kontrollerte forsøk	Organisasjonsmessig omstilling nødvendig, en rekke konsekvenser for bedrifter, fagforeninger, ansatte
1970«Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen» Engelstad	Industrielt demokrati	Feltforsøk ved en bedrift (Hunsfos) økonomi- og kvalitetskontrolldata, personalstatistikk	Forsøksordninger, intervjuer, sosio-teknisk analyse.	Formennene representerte den største barriere i tilpasningsprosessen, den tradisjonelle formannrollen i ferd med å bli overflødig
1971«Selvstyrte arbeidsgrupper - På vei mot industrielt demokrati?» Gulowsen	Kjennetegn ved og betingelser for selvstyrte grupper; hypoteseformulering	Caseundersøkelse, seks selvstyrte grupper	Begrepsdiskusjon, feltarbeid, skaleringsteknikker	Selvstyrte grupper blant annet avhengig av oppgavestruktur, teknologi, lønnsystem; innflytelse på høyere nivå forutsetter innflytelse på lavere nivå
1976 - «What about the Foreman» Qvale	Formannrollen	Omstilling i en elektro-kjemisk bedrift	Case-diskusjon	Formannrollen som grenseregulering et alternativ

År - Tittel	Tema	Empiri	Metode	Resultater
1978 - «Arbeidsmiljø i 'Bygning'» Lund	Arbeidsmiljø og sikkerhet i bygningsbransjen	Intervjuer, deltakende observasjon	Case-studier, rolleanalyse, systembetragtninger	Systemkrav og rolleutforming påvirker sikkerhets- og miljøarbeidet
1979 - «Arbeidsmiljø i fiske-industrien» Gerrard	Arbeidsmiljø i fiskeindustrien	Enkelt-case, foreliggende litteratur	Diskusjon av eksempler, illustrasjoner	Arbeidsmiljø et samspill av ulike faktorer i og utenfor arbeidssituasjonen
1986 - «Arbeidsleder-prosjektet» Grønbech (m. fl.)	Arbeidsledernes arbeidsoppgaver	Casestudier	Søsiotekniske metoder, spørreskjema	Arbeidsleder-rollen i omforming, mer vekt på planlegging, mindre vekt på kontroll
1986 - «Jobbutvikling og arbeidsorganisasjon» Havn, Nicolaysen, Svarva	Evaluering av stipendiatprosjekter i forbindelse med fagopplæring	Tre elektrokjemiske bedrifter	Bedriftsbesøk, intervjuer, foreliggende dokumentasjon	Uavklarte forhold mellom arbeidsledere, fagoperatører og ufaglærte, nødvendig å samordne opplæring
1986 - «Mennesker i arbeid» Eiden (m. fl.)	Innføring i organisasjon og ledelse	Teoretisk litteratur, eksempler	Teoretisk diskusjon, eksempler og situasjons-beskrivelser	Presentasjon av perspektiver i organisasjonsteori, teknologer trenger og slik kunnskap
1987 - «Arbeidsledere i elektrokjemisk industri» Havn, Nicolaysen, Svarva	Arbeidslederrollen	Foreliggende litteratur, intervjuer ved to bedrifter	Litteraturgjennomgang, bedriftsbesøk	Arbeidsledere forsvinner ikke, men vil få andre funksjoner
1990 - «Strategier for utvikling i arbeidslivet» Gustavsen	Bedriftsutvikling, omstillingsprosesser og demokrati i arbeidslivet	Teoretisk litteratur, diskusjon av eksempler, tidligere forskning	Teoretisk- praktisk diskusjon	Omstillingsbehov understrekes, diskusjon av prosesser som kan skape nye organisasjonsformer
1990 - «Tapperiprojektet i Vinmonopolet» Karlsen, Svarva	Organisering og arbeidsmiljø	Tapperiet på Håse, Vinmonopolet	Aksjonsforskning, intervjuer, evaluering	Prosjektet bidro til å skape større grad av selvstendighet i tapperiorganisasjonen
1992 - «Reisen til markedet» Colbjørnsen	Markedsretting av tjenesteyting	Casestudie, et konsern (SAS)	Feltarbeid, diskusjon av organisasjonsmodeller og illustrasjoner	Teamorganisering fordelaktig for læring og kundeorientering, team stiller nye krav til lederrollen
1992 «Dialogue and Development» Gustavsen	Kommunikasjonsteori, aksjonsforskning, organisasjonsendring	150 foretak i LOM-programmet, tidlige studier	Utviklingsarbeid, demokratisk dialog, teoretisk diskusjon	Utviklingsarbeid i bedriftene, teoretisk analyse av arbeidsledelse som "grenseregulering"
1992 - «Nye organisasjoner - nye mennesker?» Rikter-Svendsen	Nye organisasjonsformer	Organisasjonsteori, henvisning til litteratur og eksempler (blant annet IBM, Philips)	Analyse av sekundærlitteratur, skissere fremtidsutsikter	Det forgår en overgang fra tradisjonelle organisasjonsmodeller til nye former
1994 «Barndom og profesjonell omsorg» Bastiansen	Førskolelæreres yrkesrolle og arbeidssituasjon.	Undersøkelser blant høyskolestudenter og i en rekke forskjellige barnnehager.	Spørreskjema, intervju, observasjon, teoretisk diskusjon	Analyser av dilemma og krysspess
1994 - «From skills to organizational practice» Skule	Fagopplæring og organisasjonsutvikling	Bedrifter i næringsmiddelindustrien	Casestudier av bedriftsutvikling, 5 bedrifter innen næring- og nytelsesindustrien	Begrensede operatøroller kan hindre læring, arbeidslederne kan utgjøre en hindring for utvidede roller for operatørene
1995 - «Ledelse - fra administrasjon til omstilling» Qvale	Ledelse som organisering av omstilling	Bedriftseksempler, i hovedsak fra SBA-programmet	Casestudier, skissering av fremtidsutsikter	Omstilling fører til at alle rollene endres, tradisjonell mellomledelse er utsatt

3 Oppsummering og kommentar

Nedenfor følger noen foreløpige kommentarer til denne litteraturgjennomgangen. Det finnes forskjellige faser og ulike tyngepunkt i den norske forskningen som tar opp arbeidsledelse.⁸ I en den første fasen ble arbeidslederens strategiske rolle i produktivitetsutviklingen fremhevet. Det skjedde endringer i synet på arbeidsledelse, samt endringer i forskningens fokus og metoder. I en senere fase ble arbeidslederrollen i større grad sett som problematisk. Samtidig er det kontinuitet i denne forskningen og det er ikke enkelt å avgrense. Norske forskere var dessuten tidlig ut når det gjaldt forskning omkring demokratiske organisasjonsformer og desentralisering av ansvar. Vi kan også spørre om det i første del av 1990-årene skjer endringer i ledelsesstrategier som gjør at arbeidslederrollen vil bli oppfattet forskjellig fra begge de tidligere fasene.

3.1 Kontinuitet og endring i forskningen

Leser man om mellomledernes stilling i konsulentlitteraturen, kan man ofte få inntrykk av at det foreligger relativt mye forskning om disse yrkesgruppene. En første konklusjon er at det finnes kontinuitet, men at det likevel ikke egentlig foreligger så mye forskning som fokuserer spesielt på arbeidsledere. Unntaket er særlig IFIM-miljøet, som har hatt en rekke prosjekter direkte om arbeidsledelse, dessuten har arbeidsledelse ofte vært tema i AFI-studier. I forskningslitteraturen inngår diskusjon av mellomledelsens roller oftest som ledd i en videre behandling av bedriftsorganisasjoner. Det meste av forskningen som her er gjennomgått handler om organisasjoner generelt og om arbeidere spesielt, mindre om mellomledelse og enda mindre om ledelse. Likevel er det naturlig å anlegge en helhetlig synsvinkel når man vil belyse endringer i arbeidslederrollen. Når ledelse etterhvert er kommet i fokus, dreier dette seg mer om moderne teorier om «management» enn om førstelinjeledelse.

Det underliggende tema i en rekke studier er demokratiske og effektive arbeidsformer. Felles er også, særlig i de senere studiene, at det er ønskelig med bred delegering og fordeling av ledelsesfunksjoner. Den direkte interessen for arbeidsledere som gruppe var nok større tidligere, i den første «produktivitets-perioden». Da ble arbeidslederne i større grad sett som strategisk viktige. I den senere perioden har diskusjonen om arbeidslederne fått et mer problematiserende preg. Samlet illustrerer denne forskningen, forenklet sett, to ulike faser når det gjelder endringer i industriorganisering og organisering av mellomlederstillinger. Stikkordsmessig er disse fasene eller periodene gjerne blitt karakterisert gjennom uttrykk som standardisering versus fleksibilitet. Arbeidslederrollen er blitt beskrevet som kritisk faktor i dem begge, med positivt og negativt fortegn. Bortsett fra diskusjonen om «grenseregulering» som et konstruktivt alternativ (jf. Thorsrud, Herbst, Gustavsen, Quale) og kommentarene til Tøssebro når det gjelder arbeidsledernes posisjon i forbindelse med informasjonsspredning, inneholdt litteraturen i utvalget ikke nyere analyser som indikerte at mellomledere fikk en viktigere og mer strategisk rolle i moderne bedriftsorganisasjoner, slik enkelte utenlandske studier har antydnet (jf. Dopson og Stewart 1990).

For det andre kan den norske forskningen om arbeidsledelse vurderes som nyansert. Vi fant få eller ingen bastante oppfatninger om arbeidslederrollen i den litteraturen som ble gjennomgått. Igjen er kontrasten konsulentlitteraturen. Noen kommentarer var mer markerte enn andre, vi så illustrasjoner

⁸ Det finnes også flere interessante bidrag innen svensk arbeidslivsforskning, blant annet Lennerlöf (1981), som studerer endringer i ledelse «chefsrollen» i et sosialpsykologisk perspektiv. Som bakgrunn pekes det på økt velstandsutvikling, at nye kommunikasjonsmidler påvirker normer og fører til at nye perspektiver vinner frem, nye krav til miljø, trivsel og demokrati. Teoretiske henvisninger til taylorisme, human relations, Maslows behovshierarki, Herzberg, fremmedgjøringsteori, kontingensteori, sosio-teknikk og selvstyrte grupper. Et annet bidrag er Gehlin (1981), som i en intervjuanalyse av arbeidsledere i 21 bilverksteder peker på at arbeidsmengden er stor, mye stress, særlig pga. den strategiske plassering mellom arbeidere, ledelse og kunde. Samtidig er arbeidssituasjonen preget av variasjon, uavhengighet og stimulansen gjennom å løse tekniske problemer. Hun mener arbeidslederstillingene i denne bransjen vil bestå i fremtiden, men, som mange, at arbeidsoppgavene vil forandres.

på det i begge faser. Et eksempel var Kiles (1966:43) beskrivelse: «Formannso pplæring er i etterkrigstiden blitt betraktet som et av de aller viktigste ledd i bestrebelsene for økt produktivitet. Dette går klart frem av alle de kurs og tiltak som er gjort for å hjelpe og kvalifisere arbeidsledere til å utføre deres betydningsfulle arbeid enda bedre». På den andre siden var Thorsruds og Emerys (1970:111) vurdering om formannsrollen innen prosessindustrien fire år senere mer negativ: «Når det gjelder prosessindustri, er vi imidlertid blitt overbevist både av egne og utenlandske undersøkelser om at den tradisjonelle formannrolle er en avgjørende hindring for større selvstyre på lokalt plan i bedriftene», jf. også Engestad (1970: 226) for tilsvarende konklusjoner. Men i begge tilfeller er sammenhengen kommentarene inngår i balanserte.

For det tredje viser gjennomgangen ikke så stor variasjon i teoretisk perspektiv. De fleste studiene har en sosioteknisk forankring, særlig de som inneholder en mer omfattende analyse av arbeidsledelse. Slik sett er det kontinuitet som dominerer. Det har likevel funnet sted en viss forskyvning over tid. Dette er en dreining fra sosialpsykologi og rolleteori mot sosiotekniske analyser, systemteori og dialogbasert utviklingsarbeid. Denne overgangen begynte ganske tidlig. Allerede «Arbeiderkollektivet» var preget av et systemteoretisk perspektiv. I de tidligere studiene finner vi oftere henvisninger til for eksempel Hertzbergs motivasjonsteori og Maslows behovshierarkier. Rollebegrepet har stått sentralt i hele perioden. Som oftest er det brukt i forbindelse med arbeidslederens *oppgaver*. Tidligere analyser var oftere orientert mot rollekonflikter på grunn av ulike forventinger til posisjonen. Her er det imidlertid også et fellestrekk mellom de to fasene jeg pekte på ovenfor. Både i den første fasen, da produktivitet stod i fokus, og i de senere sosiotekniske analysene, fokuserte rolleanalysen på oppgaver og i langt mindre grad på normer. Jeg har ikke gått gjennom psykologisk orienterte organisasjonsstudier i dette notatet (bortsett fra Bastiansen 1994). Kanskje er det slik at det først og fremst er psykologiske og sosialpsykologiske studier som har videreført den tradisjonelle sosiologiske rolleanalysen?

For det fjerde er det skjedd en del endringer når det gjelder metodiske innfallsvinkler. Litteraturen består ofte av en kombinasjon av teoretisk diskusjon og tolkning av foreliggende studier, samt henvisning til eksempler. Når det gjelder egne undersøkelser var nok de tidlige studiene mer kvantitativt orientert. Det er en forskjell på tilnærmingen bak, for eksempel, de roterte faktormatrisene til Bjørvik (1967) og metodene i Arbeidslederprosjektet til IFIM. Men fremfor alt er forskningsdesignene gjennomgående case-orientert. Forskningen er også blitt mer utviklingsorientert (jf. Gustavsen 1992), men dette er ingen helt ny trend, også flere av de tidligere prosjektene siktet mot å oppnå endringer og forbedringer (for eksempel Kile 1966).

3. 2 Nye perspektiver på arbeidsledelse i 1990-årene?

Fra midten av 1980-årene begynner de nye organisasjonskonseptene knyttet til fleksibilitet og kvalitet i en ny internasjonal konkurransesituasjon å gjøre seg gjeldende. De har preget litteraturen om ledelsesfunksjoner og bedrifts- og arbeidsorganisering. Stikkord er ikke bare effektivisering, nedbemanning, desentralisering og kutting av nivåer og stabsfunksjoner. Nye former for *sentralisering* av ledelse- og personalstrategier står også i fokus i moderne litteratur om ledelse.

Når det gjelder arbeidsorganisering er det også noen spenninger mellom «gamle» og «nye» tema i litteraturen, selv om temaene, for eksempel gruppeorganisering, er de samme. Gulowsens (1971) studie ekstraherte noen av forutsetningene for at selvstyrte arbeidsgrupper kunne fungere. Dette var blant annet at oppgavestrukturen var fast og at oppgavens innhold endret seg lite, det vil si kjennetegn som ikke er de mest fremtredende i den nye debatten om fleksibilitet og effektivitet på 1990-tallet. Kanskje er det et tankekors at enkelte av de nye endringene i arbeidsorganisering innebærer at disse «stabile» forutsetningene nå i mindre grad er til stede?

Når det gjelder personalstrategier er det også dukket opp noen nye problemstillinger fra siste halvdel av 1980-tallet. «Arbeiderkollektivet» innebar, blant annet, en forskansning mot at de ansatte i for stor grad skulle «gå bedriftens ærend». Nyere personalstrategier har forholdt seg til arbeiderkollektivet

både som ressurs og problem. Dette gjelder særlig «Human resource management» (HRM), som i ulike versjoner sikter mot å nyttiggjøre seg de ressursene som ligger i arbeiderkollektivet, eller - i en «hardere» versjon - søker å bryte det ned. Det finnes en omfattende internasjonal litteratur om HRM (blant annet Storey 1991). Det faller utenfor rammene av dette notatet å kommentere denne forskningen. Men det er verdt å peke på at slike nye ledelsesformer ofte fremstår som overordnede og integrerte personalstrategier der toppledelsen spiller en langt mer aktiv rolle. Det samme gjelder innen litteraturen om TQM, «Total quality management». Enkelte utenlandske forskere har argumentert for at når forbedringsprosesser nedentru gjennom kvalitetssirkler slo feil, var årsakene blant annet at toppledelsen ikke var tilstrekkelig involvert, og at mellomlederne trakk seg bort fordi deres roller ble uklare. TQM omfatter på en helt annen måte både toppstyrte og gjennomgripende prosesser, og er i Storbritannia spådd større suksess enn hva kvalitetssirklene oppnådde (jf. Hill 1991). I den grad nye managementteorier finner anvendelse i bedriftene vil de også få betydning for førstelinjeledelse. De kan inneholde desentralisering, men også sentralisering av personalfunksjonen. Moderne ledelsesteori kan forutsette ansattes involvering og initiativ i forhold til produksjonsprosessen (Walton 1985). Men de kan også være mer instrumentalistiske enn tidligere ledelsesformer (jf. Hellesnes (1996) for en presentasjon av Hans Skjervheims kritikk av instrumentalismen i «new management»). Nye ledelsesformer kan, som Qvale (1995) understreker, innebære at en mer aktiv toppledelse setter ytterligere press på mellomledelsen.

Referanser

- Aftonbladet. (1911), *Hur man arbetar i utlandet. Skildringer af arbeidsintensitet och arbetsledning i flere Europeiske länder samt Nord-Amerikas Förenta stater*. Stockholm: Aftonbladet
- Arbeidernes opplysningsforbund (1946), *Arbeideren og bedriften. En materialsamling*. Oslo: AOF
- Bakke, E. W (1956), *Supervisory and Management Training in Norway*. Oslo: NPI (ref. etter Kile 1966)
- Bastiansen, Astrid. 1994. *Barndom og profesjonell omsorg*. Oslo: Tano.
- Bjørvik, Kjell Inge (1967), *Formannens arbeidsoppgaver. En faktoranalytisk studie*. Stensiltrykk fra Institutt for arbeidspsykologi og personalforvaltning, Norges handelshøyskole. Bergen: NHH
- Bratt, Bengt (1969), *Formannen*. Skuespill i to akter. Oslo: Nationaltheateret
- Bringert, Lars, Eric Giertz, Klas Mellander, 1986, *Handbok för arbetsledare*. Stockholm: Sveriges arbetsledareförbund/Mellander AB
- Dopson, Sue og Rosemary Stewart (1990), *What is Happening to Middle Management?*, *British Journal of Management*. Vol. 1), 3-16
- Elden, Max, Håkon Finne, Morten Levin, Thor Paasche og Per Sletten (1986), *Mennesker i arbeid. En innføring i organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, Per H (1970), *Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen. Et eksperiment i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum
- Fenton-O'Creevy, Mark, Nigel Nicholson (1994), *Middle Managers - Their Contribution to Employee Involvement*. Research Series No. 28), London: London Business School
- Fivelsdal, Egil (1964), *Funksjonærenes syn på faglige og politiske spørsmål*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gehlin, Karin (1981), *Arbetsledare vid motorverkstäder*. Intervjuundersøkning om arbeidsforholdene. Stockholm: Arbetsmiljölaboratoriet
- Gerrard, Siri (1979), *Arbeidsmiljø og arbeidsmiljøproblemer i fiskeindustrien - en samfunnsvitenskapelig analyse*. Tromsø: Fiskeriteknologisk forskningsinstitutt
- Granberg, Otto (1982), *En Chef i tiden? Om arbete, arbetsledning och ledningsarbete*. Stockholm: Natur och Kultur
- Grønbech, Tor, red., (1986), *Arbeidslederprosjektet. Sluttrapport*. Trondheim: IFIM
- Grønbech, Tor (1986), *Førstelinjelederen i service og industri. I: Tor Grønbech, red.,: Arbeidslederprosjektet. Sluttrapport*. Trondheim: IFIM
- Gulbrandsen, Trygve (1993), *Norsk arbeidslivsforskning. En gjennomgang av forskning om arbeidslivet 1950-90*, Oslo: ISF
- Gullvåg Harriet (1952), *De som skal øke produksjonen*. Oslo: ISF
- Gullvåg, Harriet (1955), *Posisjon og innstillinger hos industriarbeidere. I: Nordisk Psykologi, monografserie nr. 6*
- Gustavsen, Bjørn (1969), *Bedriftsorganisasjon. Alternative modeller*. Oslo: Tanum
- Gustavsen, Bjørn (1990), *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano
- Gustavsen, Bjørn (1992), *Dialogue and Development. Social science for social action: toward organizational renewal*. Volume), Assen: Van Gorcum.
- Halsey, George D (1953), *Hur man blir en god arbetsledare*. Stockholm: Natur och kultur

- Havn, Vidar, Berit Nicolaysen, Arne Svarva (1986), *Jobbutvikling og arbeidsorganisasjon*. Trondheim: IFIM
- Havn, Vidar, Berit Nicolaysen, Arne Svarva (1987), *Arbeidsledere i elektrokjemisk industri*. Trondheim: IFIM
- Hill, Stephen 1991, *Why quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed*, *British Journal of Industrial Relations*, 29:4.
- Hellesnes, Jon 1996. *Den siste åtvinga frå Hans Skjervheim*. I: Prosa. Nr. 4, 1996.
- Holler, Kjell (1957), *Automatisering - Spøkelse eller realitet?* Oslo: Aschehoug
- Holler, Kjell (1958), *Automatisering - en utfordring for mennesket*. I: *Arbeidsledelse og Teknikk*, 7:6.
- Irgens Karlsen, Jan (1991), *Når den ny vin blomstrer*. I: Irgens Karlsen m. fl., red.: *Bedrifter i utvikling. Norsk organisasjonsutvikling i praksis*. Oslo: NKS-forlaget
- Israel, Joachim (1970), *Om arbeid og fremmedgjøring*. I: Formannen, *Nationaltheateret* nr. 2, 1970
- Kile, Svein M (1966), *Evaluering av arbeidsledertrening. Noen hovedaspekter av evalueringsproblematikken belyst ved analyser av norske arbeidslederes praktiske situasjon, opplæring i mellommenneskelige forhold, av selvet og dets relasjoner til sosiale systemer i bedriften*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lagerwall, Lennart (1970), *En svensk nåtidsdramatiker*. I: Formannen, *Nationaltheateret* nr. 2 (1970)
- Lange, Knut, 1969, *Noen organisasjonsteoretiske synspunkter på fagorganisasjonen*. I: Bjørn Gustavsen (1969), *Bedriftsorganisasjon - alternative modeller*. Oslo: Tanum
- Lennerlöf, Lennart (1981), *Arbetsledning i förändring. Et socialpsykologisk perspektiv*. Stockholm: Liber
- Lund, Jørgen (1978), *Arbeid og miljø i «Bygning»*. Oslo:, ISF
- Lysgaard, Sverre (1961), *Arbeiderkollektivet - en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lysgaard, Sverre (1965), *Arbeidernes syn på faglige og politiske spørsmål*. Oslo: Universitetsforlaget
- Olberg, Dag (1995), *Endringer i arbeidslivets organisering - En introduksjon*. I: D. Olberg, red. *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: FAFO
- Olberg, Dag (1996), *Arbeidsledere og tekniske funksjonærer - trender i NHOs funksjonærstatistikk*. Notat. Oslo: FAFO
- Ot. prp. nr. 80, 1951. *Om midlertidig lov om organisasjonsrett m. v. for arbeidsledere i private bedrifter*. Oslo: Kommunal- og arbeidsdepartementet
- Pape, Tom Christian (1993), *Arbeidsmiljø i Norge*. Oslo: FAFO
- Pettersson, Pär (1994), *Förändringsstress vid teknisk och organisatorisk omvandling. En studie av arbetsledare inom verkstadsindustrien*. Stockholm: Psykologiska institusjonen, Stockholms Universitet
- Piore, Michael J. og Charles Sabel (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books
- Qvale, Thoralf Ulrik (1976), *Comment: What about the Foreman?* *Acta Sociologica*. Vol (19), nr. 1:77-82
- Qvale, Thoralf Ulrik (1995), *Ledelse - fra administrasjon til omstilling*. I: D. Olberg red., *Endringer i Arbeidslivets Organisering*, Oslo: FAFO
- Rikter-Svendsen, Kristin (1992), *Nye organisasjoner - nye mennesker?* I: Torodd Strand red., *Ledelse kan læres*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Schjander, Nils og Reidar Thomassen (1972), *Mannen i midten. En formanns personalproblemer*. Oslo: NKS-Forlaget

Skule, Sveinung (1994), *From Skills to Organizational Practice. A study of the relation between vocational education and organizational learning in the food processing industry*. Dr. Ing. avhandling. Inst. for organisasjons- og arbeidslivsfag. Trondheim: NTH.

Storey, John red., (1991), *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge

Taylor, Frederick (1920), *Rationell Arbetsledning*. (Scientific Management, svensk utgave) Stockholm: Sveriges Industriforbund

Thorsrud, Einar og Fred Emery (1970), *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Fra samarbeidsprosjektet LO/NAF. Oslo: Tanum

Tøssebro, Jan (1986), Holla Smelteverk. I: Tor Grønbech red., 1986), *Arbeidslederprosjektet*. Sluttrapport. Trondheim: IFIM

Walton, Richard E (1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, Vol. 85 (2)

Womack, James P., Daniel T. Jones og Daniel Roos (1990), *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Ass

Waalder, Rolf (1946), *Arbeidsledelse*. I: Arbeidernes opplysningsforbund: *Arbeideren og bedriften. En materialsamling*. Oslo: AOF

Arbeidslederne og arbeidslivsforskningen – en litteraturstudie



Forskningsstiftelsen Fafo
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
<http://www.fafo.no>

Fafo-notat 1996:14
Bestillingsnummer 872