

Dag Olberg

# **Organisasjonsendringer i industrien**

Tekniske funksjonærer og arbeidsledere i ti norske  
industrivirksomheter



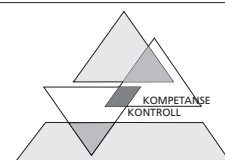
Dag Olberg

# **Organisasjonsendringer i industrien**

## Tekniske funksjonærer og arbeidsledere i ti norske industrivirksomheter

FLT-prosjektet  
**KOMPETANSE OG KONTROLL**

Arbeidsnotat 1998  
Fafo



© Forskningsstiftelsen Fafo 1998  
ISSN 0804-5135

# Innhold

<b>Innhold</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Innledning – nye konsepter for bedrifts- og arbeidsorganisering, industri-funksjonærenes situasjon</b> .....	<b>6</b>
1.1 Perspektiver på mellomledere og tekniske funksjonærer .....	6
1.2 Tema og problemstillinger .....	8
<b>2 Casestudier – opplegg og metode</b> .....	<b>11</b>
2.1 Informantintervjuing .....	11
2.2 Detaljeringsgrad, dokumentasjon og datering.....	12
2.3 Utvalg av bedrifter.....	13
2.4 Utvalg av informanter.....	14
2.5 Andre kilder .....	14
<b>3 Organisasjonsendringer – sammenligninger innen case</b> .....	<b>15</b>
3.1 Peterson Sarpsborg .....	15
3.2 Kværner Energy AS .....	18
3.3 Jøtul ASA.....	22
3.4 ALPHARMA AS.....	25
3.5 Ringnes Gjelleråsen.....	28
3.6 Siemens Trondheim (I) – Installasjon og samferdsel.....	33
3.7 Siemens Trondheim (II) – Divisjon elektrovarme.....	39
3.8 Kraft Freia Marabou.....	43
3.9 Hydro Aluminium Sunndal.....	48
3.10 NB Steel – Norsk Blikkvalseverk.....	54
<b>4 Organisasjonsendringer – sammenligninger mellom case</b> .....	<b>59</b>
4.1 Nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering – fellestrekk og variasjonsbredde.....	59
4.2 Arbeidsledere – mannen i midten forsvant ikke, han ble avdelingsleder .....	63
4.3 Tekniske funksjonærer – «en skal helst kunne det meste».....	66
4.4 Partsforhold – «det blir ikke så mye papir lenger» .....	68
4.5 Yrkesroller – kontinuitet og endring .....	72
4.7 Avslutning – organisasjonsutviklingens tvetydighet.....	76
<b>Litteratur</b> .....	<b>81</b>



## Forord

Denne studien er en sammenfattende diskusjon av organisasjonsendring i ti norske industribedrifter. Den overordnede problemstillingen er hvorvidt og i så fall, hvordan nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering påvirker yrkesrollene til tekniske funksjonærer og arbeidsledere. Blant spørsmålene som diskuteres er hvilke typer endringsprosesser som har funnet sted, hvordan nåværende arbeidsorganisering eventuelt skiller seg fra tidligere organisasjonsformer, hva som kjennetegner partsforholdet på bedriftene, samt hvilke perspektiver ulike aktører har på endringsprosessene. Datamaterialet består av case-studier – bedriftsbesøk, informantintervjuer og skriftlig dokumentasjon fra ti forskjellige industribedrifter. Informantintervjuene er foretatt blant personalledere, tillitsvalgte tekniske funksjonærer, tillitsvalgte arbeidsledere og tillitsvalgte i operatørklubbene. Kapittel 1 omhandler tema og problemstillinger, kapittel 2 beskriver opplegget for undersøkelsen, del 3 består av sammenligninger innen case, mens diskusjonen i kapittel 4 sammenligner mellom case og oppsummerende diskusjon.

# 1 Innledning – nye konsepter for bedrifts- og arbeidsorganisering, industrifunksjonærenes situasjon

Hensikten med denne studien er å belyse fellestrekk og variasjonsbredde i nyere omstillingsprosesser ved et utvalg industribedrifter, med fokus på arbeidssituasjonen til tekniske funksjonærer og arbeidsledere.<sup>1</sup> Omorganisering i industribedriftene diskuteres oftest i sammenheng med endringer på operatørnivå og ledelsesnivå. Omstillingsprosessene i industrien berører imidlertid også industrifunksjonærenes yrkesroller og arbeidssituasjon. Bakgrunnen for case-studiene i dette notatet var dels et ønske om å finne ut mer om hva slags mekanismer og hva slags utvikling på bedriftsnivå som kunne bidra til å forklare trender i den aggregerte sysselsettings- og stillingsstatistikken, dels et ønske om å få mer kunnskap om hvorvidt omstilling i bedriftene også påvirket partsforholdene, samt et ønske om å belyse aktørenes egne holdninger og vurderinger.<sup>2</sup>

## 1.1 Perspektiver på mellomledere og tekniske funksjonærer

I Norge er mellomlederne oppfattet som kritisk faktor med positivt og negativt fortegn, i to forskjellige perioder. Disse fasene var, i stikkords form, kjennetegnet ved vekt på standardisering og automatisering i den første, og demokratisering og fleksibilitet i den andre. Mellomlederne ble ansett som en strategisk viktig yrkesgruppe i forbindelse med produktivitetsutvikling og automatiseringsprosesser i industrien i 1950 og 1960-årene. Kile (1966) pekte for eksempel på at i etterkrigsårene var formannsopplæringen betraktet som et av de viktigste ledd i bestrebelsene for økt produktivitet. Med de norske samarbeidsprosjektene om bedriftsdemokrati fra 1960 og 1970-årene skiftet fokus over på autonomi på operatørnivå og delegering av ledelsesfunksjoner. Her setter forsknings- og konsulentlitteraturen et mer kritisk søkelys på mellomlederrollen. Mellomlederen opp-

---

<sup>1</sup> Jeg vil gjerne takke alle informantene og bedriftene som bidro i undersøkelsen for velvillig assistanse og lærerike samtaler, samt Eivind Falkum for nyttige kommentarer til et tidligere utkast.

<sup>2</sup> Det finnes ikke mye omfattende norsk statistikk som dokumenterer organisasjonsendringer i norske industribedrifter. Et eksempel på statistikk som fanger opp slike endringer er Work and Industrial Relations Survey (WIRS) i Storbritannia, og den svenske undersøkelsen Sveriges arbetsplatser – Organisation, personalutveckling, styrning (le Grand m.fl. 1993) som inneholder en omfattende kartlegging. I Norge kan Arbeids- og bedriftsundersøkelsen (ABU) og spørsmål om organisatorisk arbeidsmiljø i de norske levekårsundersøkelsene belyse noen sider ved utviklingen. Nye data om fleksibilitet i norsk arbeidsliv finnes i Olsen og Torp (red) 1998. Trender i funksjonærstatistikken til NHO er analysert i Olberg 1996, 1997.



fattes i større grad som en propp i informasjonsflyten og en flaskehals i bedriftsutviklingen. Innen forskningen lanserte Thorsrud, Emery (1969) og Gustavsen (1969) tidlig toneangivende hypoteser om at arbeidslederne var en utsatt yrkesgruppe. Arbeidslederstillingene ville forsvinne – eventuelt ville de tillegges høyere ledelsesoppgaver, eller få koordinerende funksjoner. Innen konsulentlitteraturen konfronterte Tom Peters (1992) sitt publikum av middle managers slik: «It's over, d'ya hear? Over. Over. Over.» Fortsatt tegner mesteparten av litteraturen på feltet negative scenarioer når det gjelder mellomledernes rolle i moderne organisasjonsutvikling. Det finnes noen unntak. I Storbritannia har Dopson og Stewart (1992) pekt på at det empiriske grunnlaget for generaliseringene omkring mellomlederrollen er sparsomt. De antyder heller at moderne informasjonsteknologi kan frigjøre mellomlederne fra en del rutineoppgaver, og at mellomlederne blir viktigere i perioder med omstilling. I Danmark har Bendix (1995) på tilsvarende måte konkludert med at mellomlederne har en strategisk rolle når store organisasjoner gjennomfører omfattende omorganisering.

I Norge har arbeidslivsforskningen i hovedsak konsentrert seg om arbeidere, dels også om ledere. Vi har mange meninger, men få empiriske undersøkelser om mellomledere. Noen oppfatninger er velbegrunnet, noe er myter og mote. Vi trenger mer informasjon om hva som skjer med industrifunksjonærene<sup>3</sup>, både analyse av stillingsstatistikk og bedriftsstudier.<sup>4</sup> Nedenfor følger en illustrasjon fra NHO-området. Her har antall arbeidsledere totalt gått ned med om lag 20 prosent i perioden 1980–1995. Antallet operatørstillinger i industrien har imidlertid også gått tilbake, og det er naturlig at tallet på arbeidsledere følger utviklingen i antall arbeidere. Forholdstallene mellom antall arbeidere og antall arbeidsledere totalt viser en overraskende stabilitet over femtenårsperioden. Det er stillingene knyttet til direkte arbeidsledelse som står for nedgangen når det gjelder antall arbeidsledere. Sammenfattet er det fire forhold som er slående når vi ser på utviklingen i stillingsstatistikken i NHO-området (jf. Olberg 1996a, 1997). For det første har det vært en markant nedgang i antall operatører. For det andre kan vi registrere stabilitet i forholdstallene mellom gruppen arbeidsledere totalt og operatørene – med noe større tilbakegang blant førstelinjeledere. For det tredje har det skjedd en sterk økning, både absolutt og relativt, i antall tekniske funksjonærer. Dette er dels en økning blant tekniske funksjonærer med ledelsesfunksjoner. Endringene i ledelsesfunksjoner skjer ikke bare vertikalt, omstillingene kan og føre til horisontale endringer. For det fjerde har det over en ganske kort periode skjedd en sterk økning i antall industrifunksjonærer totalt. Uttrykt i standardiserte tall: mens det i 1980 var 47 funksjonærer per 100 arbeidere, var dette forholdstallet økt til 70 funksjonærer per 100 arbeidere i 1995. Dette er tørre tall på aggregatnivå. Hva vet vi egentlig om hva som skjer med industrifunksjonærene i for-

---

<sup>3</sup> Blant hovedgruppene av funksjonærstillinger i industrien er det vanlig å regne tekniske funksjonærer, arbeidsledere og kontorfunksjonærer.

<sup>4</sup> Innen forsknings- og managementlitteraturen finnes det en rekke teorier og generaliseringer om nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering (deler av denne diskusjonen tar også opp mellomledernes rolle). Dette gjelder påstander om både faktiske og normative forhold. Innen arbeidslivsforskningen er det for eksempel lansert perspektiver på at man i industrien søker etter den ene «retningen» eller «mønsteret» for bedriftenes utvikling. Men det er også pekt på at det er spekulativt å hevde at det finnes slike sterke homogene krefter som så og si tvinger arbeidsorganisering og markedsstrategier gjennom samme forløp (Wood 1995:279).

skjellige typer bedrifter? Hvordan innvirket omstillingsprosessene på arbeidsoppgavene og yrkesrollen til arbeidslederen – også kalt mannen i midten? En annen illustrasjon: hva vet vi egentlig om hvordan endringer i arbeidsorganisering eventuelt har påvirket de fagtekniske stillingene. Hva slags krav stilles for eksempel til teknikernes kompetanse – er det breddekompetanse eller spesialkompetanse bedriftene etterspør? Det er en forskningsoppgave, og også av viktighet for aktørene i arbeidslivet, å konfrontere begreper og antagelser med studier av hva slags organisasjonsendringer bedriftene faktisk har gjennomført og hva slags resultater disse prosessene eventuelt har ført til. Her utgjør case-studier en av flere metoder.

Studier av enkelt-case er ikke representative i statistisk forstand. Likevel kan de bidra til å si noe om fellestrekk og variasjonsbredde i et knippe bedrifter som har kjennetegn vi går ut fra at er viktige, blant annet når det gjelder bransje og produksjonsorganisering. Case-studier kan også være egnet til å belyse mekanismer og mulige forklaringer – vi kan spørre aktørene om bakgrunnen for at ting er som de er, eller grunnene til at de handler som de gjør. Slike spørsmål ligger til grunn for casestudiene som diskuteres nedenfor.<sup>5</sup>

## 1.2 Tema og problemstillinger

Tema for bedriftsstudiene er for det første omstillingsprosessene. Her inngår spørsmål om type prosess, samt bakgrunn og målsettinger for utviklingsarbeidet. Har de forskjellige prosessene kjennetegn som inngår i de moderne konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering?

For det andre er vi spesielt interessert i hvordan arbeidssituasjonen til tekniske funksjonærer og arbeidsledere påvirkes av disse omstillingsprosessene. Her er fokus på endring av yrkesroller – det vil si ikke bare de ansattes arbeidsoppgaver, men også endringer i ansvars- og myndighetsområde, samt forholdet til andre roller på bedriften. Hvordan påvirker organisasjonsendringer den etablerte stillingsstrukturen og yrkesrollene i bedriftene? Er det kontinuitet eller endring som er fremtredende? Både i arbeidssosiologien og dagligtalen brukes som regel uttrykket yrkesrolle om et sett av oppgaver tillagt en stilling. I disse case-studiene har jeg forsøkt å anvende rollebegrepet i en noe videre betydning ved også å diskutere forhold som endringer i myndighet og andres forventninger til rollen. Slike endringer kan også beskrives som endrede rollesett (summen av de forskjellige forventninger rettet til samme rolle), og vi kan stille spørsmål om endringer i rollekonflikter. Nedenfor kommenterer jeg kort to spørsmål. Det første gjelder nytten av rollebegrepet i studiet av endringer i arbeidslivets organisering. Det andre dreier seg om rollekonflikter. Det kan argumenteres for at å foreta organisasjonsendrin-

---

<sup>5</sup> I tillegg var det en målsetting med case-studiene at de skulle generere noen spørsmål «tilbake» til den statistiske analysen (et eksempel på dette er spørsmålene om yrkesroller og spørsmålene om identitet som senere ble brukt i surveyen blant fagorganiserte tekniske funksjonærer og arbeidsledere (Olberg 1998). Disse spørsmålene er direkte oppfølging av temaer som viste seg å være interessante i casestudiene).

ger i en bedrift også innebærer å endre roller. Når man oppretter eller slår sammen avdelinger, fjerner eller innfører bestemte stillingstyper, påvirkes yrkesrollene og forholdet mellom dem. Dette samspillet mellom endringer av flere roller samtidig er kanskje det som igjen kan gjøre rolleanalysen aktuell i vår sammenheng. Det er for eksempel pekt på at mens tidligere forskning tok for seg formannens fremtid i arbeidslivet, er denne problemstillingen i dag mer generell – alle stillinger og yrkesgrupper blir berørt (Qvale 1995). Case-studier kan illustrerte hvordan endringer i enkelte roller eventuelt får konsekvenser for andre roller. Det kan for eksempel gjelde eventuelle endringer i operatørenes forventninger til arbeidsledelsen. Eller – er de tradisjonelle rollene intakt? Bli det færre arbeidsledere? Skjer det en todeling, eller polarisering, innen denne stillingsgruppen (jf. Olberg 1996)? Hvordan kan dette i så fall virke i praksis – hva slags prosesser ledsager slike omstillinger, og, hvordan vurderes resultatene av ulike aktører (bedriftsledelse, tillitsvalgte for industrifunksjonærene, tillitsvalgte for operatørene)?

For det tredje er vi interessert i den rollen de organiserte partsforholdene (industrial relations) i bedriftene spiller i omstillingsprosessene. Det dreier seg blant annet om hvorvidt nye partsforhold vokser frem sammen med nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. En rekke av de nye utviklingskonseptene omfatter også nye personalstrategier. Foregår det en parallell modernisering av arbeidsorganisering og partsorganisering? Bli det viktigere å utvikle en «ny kultur», eller «et felles språk» på bedriftene? Står dette i så fall i motsetning til tradisjonelle ordninger for kontakt mellom partene? Hva har eventuelt etablerte avtaleforhold å si (jf. for eksempel arbeidslederavtalen)? Har bedriftene klare personalstrategier? Er det slik at bedriftenes personalstrategier i forbindelse med omstilling er «styrte» – for eksempel slik at felles konsernstrategier gir lite spillerom i de enkelte konsernbedrifter? Er det slik at personalstrategiene i internasjonale konsern deltaljreguleres, eller er det mer typisk at bedriftene selv legger opp disse strategiene? Som et sentralt tema i disse studiene har vi valgt å legge vekt på hvorvidt tradisjonelle institusjonelle prosedyrer for kontakt mellom partene endres (uformelle ordninger, formelle forhandlinger eller møter med protokoller). Også her stiller vi spørsmål om fellestrekk og variasjonsbredde når det gjelder rammebetingelsene for forhandlinger og spillerommet for både personalpolitikk og faglig politikk.

For det fjerde, har vi i intervjuene også bedt informantene vurdere resultater og fremtidsutsikter når det gjelder omstillingsprosesser og organisasjonsformer i industrien. Her er ledere og tillitsvalgte bedt om å trekke frem det de ser som hovedtrekk ved endringene som har skjedd, og om å gi en evaluering ut fra eget ståsted. De ble også spurt om mulige retninger for fremtidige endringer. Informantintervjuene var på forhånd strukturert ut fra en temaliste, med en blanding av faste og åpne spørsmål. Opplegget var det samme i alle bedriftene. Figur 1 gjengir hovedpunktene i oppsettet.

Figur 1 Informantintervjuer – temaliste og innretning av spørsmål

Bakgrunnsinformasjon Kort beskrivelse av bedriften	Bransje, produkter, ansatte	Fagorganisering, FLT-medlemmer, andre
Organisasjonsstruktur	Nåværende organisasjonsstruktur, evt. kontrast til tidligere organisasjonsstruktur	Spørsmål om organisasjonskart nivåer over operatørnivå antall stillinger stillingstitler (-instrukser) arbeidsoppgaver roller
Organisasjonsendring	Type endring, bakgrunn, årsaker, målsettinger	Spørsmål om prosesser ledelsens rolle funksjonærenes rolle kompetanse desentralisering sentralisering horisontale bevegelser
Partsforhold	Forholdet mellom endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering og endringer i partsforhold	Tradisjonelle mot nye former for parts-samarbeid, Spørsmål om formell/uformell kontakt fagorganisering gråsoner avtaleforhold
Resultater, Vurderinger, Fremtidsutsikter	Evaluering av prosesser og resultater, vurdering av organisasjonsform i forhold til fremtidige utfordringer	Sammenfallende eller forskjellige vurderinger, partenes oppsummering resultater problemer ønsker, behov

## 2 Casestudier – opplegg og metode

Casestudier kan legges opp på forskjellige måter. Bedriftsstudiene som oppsummeres og diskuteres nedenfor var ikke utviklingsorientert eller eksperimentelle. Vi la ikke opp til å endre eller påvirke bedriftsorganisasjonene. Metoden som brukes i de foreliggende bedriftsstudiene er i hovedsak informantintervjuing. Datagrunnlaget består ellers av tilgjengelig dokumentasjon i form av prosjektbeskrivelser, årsrapporter, stillingsinstrukser og diverse informasjonsmateriale fra bedriftene. I en av bedriftene ble det over en periode også benyttet deltakende observasjon i en partssammensatt prosjektgruppe.

### 2.1 Informantintervjuing

Opplegget fokuserer på tre forskjellige parter – ledelse, arbeidsledelse og fagteknikere, samt operatørnivå. Informantene ble intervjuet enkeltvis om de samme temaene. Disse temaene var beskrivelser og vurderinger av tidligere og nåværende arbeidsorganisering, endringsprosessene og partsforholdene ved bedriften. Informantene ble også bedt om å gi vurderinger av resultater og fremtidsutsikter.

Målsettingen med bedriftsstudiene var å komme frem til gyldige beskrivelser av organisasjonsendringene ved den enkelte bedrift. Det er ikke noe liketil spørsmål hva som skal regnes som «gyldig beskrivelse» av slike prosesser. Det finnes selvsagte forskningsmessige retningslinjer, men i tillegg har jeg definert inn et kriterium om at informantene selv skulle kjenne seg igjen i beskrivelsene. Informantene skulle, fra hvert sitt ståsted, i ettertid kunne si at «ja, dette er en riktig beskrivelse av organisasjonsendringene ved bedriften». I dette lå det at oppsummeringen skulle være nøytral og objektiv, og at det ikke skulle være utelatt forhold eller momenter informantene selv mente var viktige. Det innebar at de også måtte ha muligheter til å si, i den grad de ønsket det, at « – nei, det var ikke det vi gjorde», eller at «nei, beskrivelsen er skjev og mangelfull». Informantene ble spurt om hvordan det så ut fra deres synsvinkel, uavhengig av at enkelte for eksempel kunne si at «men spør du personaldirektøren vil nok han fortelle en annen historie». Det var ikke noe problem i intervjuopplegget. Om informantene gav sammenfallende eller helt forskjellige versjoner av endringsprosessene var i seg selv et interessant tema. Mine informanter fortalte stort sett samme historien, men med noe forskjellig perspektiv. Der det dreier seg om særskilte synspunkter eller preferanser, er det tilkjennegitt i oppsummeringene. Det gjelder for eksempel vurderinger av partsforhold og fremtidsutsikter.

Bortsett fra at ansatte kan se ulikt på organisasjonsforhold avhengig av sitt ståsted, samt at det kan finnes forskjeller i verdier og målsettinger, finnes det en del mer praktiske grunner til at det er nyttig å intervju flere parter om de samme forholdene. Et eks-

empel kan være spørsmål om stillingstyper og antall ansatte. Det har vist seg at dette i flere tilfeller er ting som folk ikke vet, det vil si de svarer det de tror, men i en del tilfeller gav informantene ulike svar om forhold som egentlig var enkle saksopplysninger.<sup>6</sup> Ved å spørre videre ble disse svarene mer nøyaktige. Siden intervjueren snakket med flere var det lettere å utdype spørsmål, unngå sammenblanding mellom faktiske endringer og endringer som kanskje bare var planlagt (ønsketenkning), men ikke iverksatt og lignende. Flere intervjuer gir også bedre dekning når vi spør om kontraster mellom nåværende og tidligere arbeidsorganisering.

Intervjuene ble skrevet ut og det ble laget sammenfatninger for hver bedrift som et førsteutkast. Intensjonen var at oppsummeringen ikke skulle være lenger enn om lag fire sider. Informantene fikk lese og kommentere utkastene til oppsummering av intervjuene ved egen bedrift. De ble deretter kontaktet enkeltvis for kommentarer om eventuelle feil, mangler eller skjevheter i fremstillingen. Opprettingsarbeidet foregikk både skriftlig og per telefon. På bakgrunn av kommentarene ble det laget nye utkast, som så ble sendt ut for eventuelle nye kommentarer. Dette var som regel en møysommelig prosess. Det tok lang tid å innhente og samordne såvidt mange kommentarer i tillegg til de opprinnelige intervjurundene på bedriftene. Informantenes kommentarer var imidlertid nyttige – ofte var det enkelte feil eller unøyaktigheter i førsteutkastet. Opprettingen av disse feilene resulterte i et nytt utkast, som igjen ble sendt tilbake til informantene for eventuelle nye kommentarer. Som regel var det tilstrekkelig med to slike runder, men i enkelte bedrifter ble det skrevet tre eller fire oppsummeringer. Det var selvfølgelig en forskningsvurdering å avgjøre når «nok er nok», men i alle bedriftene foregikk kommentarrundene inntil alle informantene, uavhengig av hverandre, ga uttrykk for at den endelige beskrivelsen gav et objektivt bilde av organisasjonsendringene på deres bedrift i det aktuelle tidsrom. De ulike partene ble også oppfordret til å kommentere hvorvidt de mente sammenfatningene gav en balansert beskrivelse av hva som faktisk hadde skjedd på bedriften.

## 2.2 Detaljeringsgrad, dokumentasjon og datering

I denne oppsummeringen er det ikke ønskelig å gå detaljert inn på alle de forskjellige prosjektene som pågikk, og dels fremdeles er i gang, i de aktuelle bedriftene. En detaljert fremstilling av prosjekter som RGT, SAP, TKP og MGP, ville gjøre at diskusjonen druknet i detaljer. Jeg har i stedet trukket frem noen sentrale kjennetegn og stikkord som karakteriserer de forskjellige prosjektene. Dette er gjort dels på bakgrunn av skriftlig dokumentasjon i form av prosjektbeskrivelser, årsrapporter, brosjyrer og annen skriftlig dokumentasjon, dels på bakgrunn av hva informantene har fortalt om de for-

---

<sup>6</sup> Eksempler kan være spørsmål om hvor mange som var eller er ansatt i bestemte stillingstyper. Personer som kunne svart kan være sluttet, det kan ta uforholdsmessig lang tid å hente frem opplysninger i diverse arkiver, osv. – selv om ledelsen i enkelte av bedriftene også sjekket opplysninger i arkivene. Å stille de samme spørsmålene til ulike informanter fungerte som kryssjekking og var tidsbesparende.

skjellige prosjektene. Den oppsummerende diskusjonen inneholder en egen diskusjon av noen fellestrekk og forskjeller.

Hver enkelt case-studie er datert. Det er flere grunner til det. Den viktigste er at organisasjonsformen i bedriftene skifter. Et par bedrifter ble, før jeg kontaktet dem, beskrevet som bedrifter der arbeidslederne «var fjernet» eller «nesten borte». Da jeg besøkte bedriften året etter kunne det vise seg at organiseringen likevel var temmelig tradisjonell, og med en rekke arbeidsledere. Ved en tredje bedrift hadde man endret første-linjeledelsen og erstattet arbeidslederne med avdelingsledere og en ny koordinerende stillingstype for operatørene. Trekvart år etter at case-studien var avsluttet gikk imidlertid bedriften tilbake til tidligere organisasjonsstruktur, med arbeidslederstillinger på hvert skift og tradisjonell ansvarsdeling. I andre bedrifter kan endringene ha gått i andre retninger etter at caset er avsluttet. Jeg har heller ikke i slike tilfeller endret case-oppsummeringen, empirien er tidsavgrenset til avslutningen av de enkelte casene.

Analyse og diskusjon referer til de ti bedriftene i utvalget. Noen steder i kapittel 4 har kommentarene videre referanse. Her er det empiriske grunnlaget svakere. I praksis er referansen da mer allmenne kommentarer fra informantene. Selv om intervjuene dreide seg om omstillingsprosesser på egen bedrift, hadde informantene også generelle kunnskaper og synspunkter på utviklingen i egen bransje. Ledere snakker med ledere i andre bedrifter, og tillitsvalgte sammenholder sine erfaringer med andre tillitsvalgte.

## 2.3 Utvalg av bedrifter

Følgende bedrifter er med i utvalget: Peterson Sarpsborg i Sarpsborg, Jøtul på Kråkerøy utenfor Fredrikstad, Siemens Divisjon Installasjon og montasje i Trondheim, Siemens Divisjon Elektrovarme i Trondheim, Freia i Oslo, Kværner Energy i Oslo, Ringnes Gjelleråsen i Nittedal, Alpharma i Lier, Sunndal Verk på Sunndalsøra, og NB Steel – Norsk Blikkvalseverk i Laksevåg.

Utvalget av bedrifter er skjønnsmessig sammensatt. Kriteriene for å velge bedrifter var at de samlet skulle dekke flere forskjellige bransjer, at utvalget skulle omfatte både bedrifter man på forhånd kunne anta var tradisjonelle, og bedrifter med mer moderne organisering – det vil si som aktivt hadde tatt i bruk nye konsepter for bedrifts- og arbeidsorganisering. Hensikten med case-studiene var å undersøke fellestrekk og variasjonsbredde når det gjelder organisasjonsendringer i industribedrifter. Derfor var det i utgangspunktet et kriterium at i alle fall noen av bedriftene skulle ha foretatt omorganiseringer i tråd med de nye konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering. Eksempler på dette er Peterson Sarpsborgs arbeid med JIT (just-in-time) og RGT-prosjektene (reduert gjennomløpstid) ved Kværner Energy. I praksis viste det seg at alle bedriftene, i større eller mindre grad, hadde arbeidet med omstillinger av denne typen. Videre var det ønskelig med en viss geografisk spredning. Jeg sto fritt i valget av bedrifter. Et par av bedriftene ble tatt med i utvalget fordi jeg på forhånd visste at FLT-medlemmer på forskjellig vis var berørt av omorganisering ved disse bedriftene. Jeg valgte også å spørre på NHO-hold om man der mente det var særskilte bedrifter det kunne være interessant å

studere, og bedriften som ble foreslått er med i utvalget. Jeg visste ellers lite om bedriftene på forhånd. Skulle jeg fokusert nærmere på hvordan omstillingsprosesser foregår i bedrifter uten tillitsvalgte burde jeg hatt med bedrifter der det ikke var noen fagorganiserte. Det har jeg ikke i dette utvalget. Det er ingen frafall i forhold til det opprinnelige utvalget, alle bedriftene jeg kontaktet stilte seg positive.

## 2.4 Utvalg av informanter

Jeg har intervjuet tre sett av informanter i hver bedrift. Dette har vært representanter for ledelsen, for tekniske funksjonærer og arbeidsledere, og operatørene. Blant bedriftsledere har informantene vært personaldirektører eller tekniske direktører. Blant operatører, tekniske funksjonærer og arbeidsledere har informantene vært tillitsvalgte, som regel klubbledere. I to bedrifter ble hovedverneombud blant operatørene intervjuet. De tillitsvalgte blant arbeidsledere og tekniske funksjonærer har representert FLT, i to bedrifter var de tillitsvalgte fra NALF og NITO. Tillitsvalgte blant operatørene har representert forbund som Fellesforbundet, Norsk nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), Norsk elektriker- og kraftstasjonsforbund (NEKF), Norsk Grafisk Forbund (NGF) og Norsk kjemisk industriarbeiderforbund (NKF).

## 2.5 Andre kilder

Bakgrunns materialet består ellers av skriftlig kildemateriale og observasjon. Eksempler på skriftlig dokumentasjon fra bedriftene er årsmeldinger, bedriftshistorie, stillingsbeskrivelser, internaviser og diverse prosjektdokumentasjon. Det siste har bestått av beskrivelser av bakgrunnen for prosjektene, hva som tenkes oppnådd og hvordan man ville gå frem. Slik dokumentasjon har også omfattet gamle og nye organisasjonskart.

Jeg har også i en periode deltatt som observatør i en prosjektgruppe på Freia. Dette var en nyttig innfallsvinkel også fordi jeg foretok informantintervjuer to år etter i samme bedrift og da kunne se hvordan utviklingsarbeidet var blitt fulgt opp.

I tillegg var det nyttig å bli vist rundt i produksjonslokalene i de forskjellige bedriftene. Disse orienteringsrundene ga en forståelse av hva som kjennetegnet produksjonen ved bedriften, og dermed også av hvilke forhold som ble sett som sentrale i forbindelse med utviklingsarbeid og omorganisering.



## **3 Organisasjonsendringer – sammenligninger innen case**

Kapittel 3 oppsummerer og diskuterer endring innen case, mens kapittel 4 analyserer mellom case. Alle bedriftsundersøkelsene blir nedenfor presentert over samme lest. For hvert case følger først en kort presentasjon av bedriften. Her angis blant annet hva slags produksjon som drives, samt data om fagorganisering. Deretter diskuteres omorganiseringsprosessene og spørsmål om hvordan de fagtekniske stillingene og arbeidslederstillingene berøres. Jeg har også kommentert, noe kortere, operatørstillingene i forbindelse med omstilling. En egen del tar for seg partssamarbeidet i forbindelse med omstillinger. Sist følger et oppsummeringspunkt med resultater og fremtidsutsikter.

### **3.1 Peterson Sarpsborg**

Peterson Sarpsborg produserer kartong, bølgepapp og emballasje. Bedriften ble startet som en familiebedrift i 1914 da Iversen-familien satte i gang hjemmeproduksjon av emballasje til flasker. I 1962 ble bedriften en del av Petersonkonsernet (Roset 1989). I tillegg til anlegget i Sarpsborg, omfattes også enhetene i Skjeberg (kartongprodukter) og Ise (display-produkter). Disse anleggene sysselsetter i alt 660 personer, hvorav i overkant av 400 er ansatt i Sarpsborgbedriften. N. Peterson & Sønn er moderbedriften i konsernet. Petersonkonsernet omfatter i tillegg en bedrift i Trondheim (Peterson Ranheim som produserer bølgepapp), Bornholm (Peterson Beck), to bedrifter i Moss (Peterson Moss og Peterson Polycoat), samt bedrifter i Greåker, Sykkylven og Sjøfelle. Om lag 430 ansatte er organisert i Norsk Grafisk Forbund. Andre LO-forbund ved bedriften er FLT og HK(39 medlemmer). YS er representert, dessuten er en del uorganisert. FLT organiserer 24 arbeidsledere og 48 tekniske funksjonærer. Bedriften i Sarpsborg har vært regnet som en trygg arbeidsplass, og papirindustrien har lange tradisjoner i regionen.

#### **Organisasjonsendringer – fra arbeidsledere til avdelingssjefer, tilretteleggere og samordnere**

Omorganiseringene ved Peterson Sarpsborg har særlig skjedd de tre–fire siste årene. Det har vært satt i gang flere typer omstillingsprosesser; det har også foregått skifte i ledelsen. Utviklingsprosjektene, med fellesbetegnelsen «Ny bølge», er uttrykk for disse prosessene. Ledelsen pekte på at fleksibilitet ble stadig viktigere. Det innebar blant annet at man ønsket å fjerne skott mellom virksomhetsområdene. Samtidig skjedde det endringer i bedriftens syn på rekruttering. Det ble også fokusert på kompetanseutvikling. Man regnet ikke med å utvide arbeidsstokken, og mente flerfaglige kvalifikasjoner ville bli

stadig viktigere i fremtiden. Kartonasje er blitt godkjent som eget fag, med et opplæringsprogram som leder frem til fagprøve og status som fagoperatør. Opplegget består av teori og praksis internt i bedriften og er utviklet av PIL, Prosessindustriens Landsforening.

Utviklingsprosessene som ble satt i gang dreide seg om bedriftskultur, ledelsesutvikling, målstyring, medarbeiderutvikling og organisasjonsstruktur. Ledelsen pekte også på at endringer i arbeidets innhold var en av flere målsettinger for å få ting til å fungere bedre. I prosjektbeskrivelsen ble det pekt på at mange av jobbene i Divisjon Bølgepapp var kjennetegnet av at «folk *utfører* arbeidsoperasjoner. Oppgaver som *planlegging, iverksettning og kontroll* er mindre framtrepende. Det er med andre ord viktig å få ovennevnte inn i jobbene» (Fronth 1993:1). Utviklingsarbeidet innebar blant annet utarbeiding av nye funksjonsbeskrivelser for operatører, prosess teknikere og ledere.

Prosjektene førte til størst endringer når det gjaldt yrkesrollene til *arbeidslederne*. Mens man tidligere hadde fem nivåer fra operatør til teknisk sjef, var tanken å gå over til tre nivåer – operatør, avdelingsleder, teknisk sjef. Bedriften gikk bort fra den tradisjonelle ordningen med arbeidsledere knyttet til produksjonslinjen. I stedet ble det opprettet nye stillinger som *avdelingssjefer* med overordnet ansvar for produksjonslinjen. Etter hvert ble det også lagt inn nye stillinger som *tilretteleggere* og *samordnere*.

Avdelingssjefenes oppgaver består i hovedsak av overordnet ledelse. Det er de som har personal- og budsjettansvar. Avdelingssjefene har ansvar for større områder enn de tidligere arbeidslederne. I funksjonsbeskrivelser angis ledelse, ressurs håndtering, samt resultatstyring og mål oppfølging som hovedinnholdet i disse stillingene. Av de 24 tidligere arbeidslederne i de tre divisjonene i Peterson ble 8 løftet opp til stillingene avdelingssjef eller avdelingsleder.

Tilretteleggere har arbeidsoppgaver knyttet til materialstyring. Disse stillingene er ikke tillagt personalansvar. Tilretteleggerne skal utgjøre et serviceapparat som skal se til at produksjonselementene er til stede til riktig tid og sted. Stillingen som tilrettelegger er underlagt avdelingssjef for logistikkavdelingen. Stillingene er dels besatt av tidligere arbeidsledere, dels har operatører på planleggingssiden også gått inn i tilretteleggerstillinger. Foreløpig finnes det tre tilretteleggerstillinger. To av arbeidslederne som ikke ble avdelingssjefer har stillingstitler som tilrettelegger eller materialstyringsleder. Stillingene ligner tradisjonelle arbeidslederstillinger når det gjelder arbeidsoppgaver, men også for disse stillingene gjelder det at personalansvar er overført til avdelingssjefene. Stillingene som samordner er heller ikke tillagt myndighet til å lede mennesker. Det er en samordner ved hver maskin. Samordneren skal sørge for at alt fungerer på den enkelte maskin. De har ansvaret for å kjøre produksjonen ved maskinene etter den plan som er lagt opp for dagen. Samordnere har overtatt en del av funksjonene som arbeidslederne hadde tidligere. Dette er de funksjoner som er rettet mot produksjon, samordnere tar ikke beslutninger om for eksempel når de ansatte skal stille på jobb, når de kan ta fri, osv. Det finnes om lag 20 samordnerstillinger. Samordnerene er rekruttert blant operatørene og organisert i Grafisk. Som en del av utviklingsprosjektene gikk man også inn for å legge mer ansvar på den enkelte operatør.

I løpet av de siste fire årene er stillingstitlene, dels også yrkesrollene, til arbeidslederne endret. Antall ansatte som dekkes av overenskomsten for arbeidsledere har bare blitt redusert med seks. Av de 24 stillingene som tidligere var under denne overens-

komsten gikk to over til å bli tilrettelegger og dekkes nå av avtalen for tekniske funksjonærer. Tre gikk fra arbeidsledelse til prosess teknisk arbeid, som også dekkes av avtalen for tekniske funksjonærer. En transportsjef med samme avtale var tidligere arbeidsleder. De resterende, det vil si avdelingssjefene og de arbeidsledere som fremdeles er arbeidsledere, dekkes fremdeles av arbeidslederavtalen.

Operatørstillingene har blitt berørt av omstillingene i den forstand at ansvar er blitt desentralisert, og ved at de nye samordnerstillingene innebærer avansementsmuligheter. Tallet på operatører har ligget relativt stabilt, med en svak nedgang.

De tekniske funksjonærene ved bedriften har stillingstitler som planlegger, konstruktør, designer og prosess tekniker. Omorganiseringene ved bedriften har bare i mindre grad berørt disse stillingene. Stillingstitlene er heller ikke forandret.

## **Prosesser**

Utviklingsprosjektene ved Peterson Sarpsborg kom i stand etter initiativ fra den lokale ledelsen, ikke som del av en samordnet konsernstrategi for bedriftsorganisering eller personalpolitikk. Bedriften og fagforeningene har hele tiden hatt løpende møter om omorganiseringen. Omleggingene ved bedriften har vært ledsaget av tradisjonelle forhandlinger, med protokoller og kontaktmøter. Bedriftsledelsen ser positivt på at de ansatte fagorganiserer seg, men er negativt innstilt til lønnsparagrafen i overenskomsten for arbeidsledere. Tillitsvalgte i FLT har på sin side motsatt seg endringene som gjaldt arbeidslederfunksjonene. Operatørklubben var i starten positiv til endringene, men er senere blitt mer skeptisk. Omorganiseringen ble gjennomført samtidig som overenskomsten for arbeidsledere (i noe begrenset omfang) fortsatt er gjeldende for stillinger som ikke lenger kalles arbeidslederstillinger (jf. stillingene som avdelingssjef). Forholdet mellom FLT og Grafisk var tidligere spenningsfylt på grunn av omorganisering av arbeidslederfunksjonene. Etter at operatørklubben i Grafisk har uttrykt ønske om å få tilbake arbeidslederne i produksjonen er forholdet mellom klubbene preget av samarbeid.

## **Resultater – vurderinger**

Ved Peterson Sarpsborg har det skjedd en polarisering når det gjelder mellomlederne. Dette kan karakteriseres som en todeling, der både sentralisering og desentralisering inngår. Noen arbeidsledere får en mer sentral rolle, andre får redusert ansvarsområde.

Lokale FLT-tillitsvalgte argumenterer for at omleggingen av arbeidslederfunksjonen har hatt negative konsekvenser når det gjelder produksjon, kvalitet og sikkerhet. De mener at de arbeidslederne som ble avdelingssjefer i for stor grad er opptatt med møtevirksomhet og overordnede administrative oppgaver. Det oppfattes som et problem i og med at det er disse stillingene som er tillagt beslutningsmyndighet. Dette blir fremhevet som en ulempe at avstanden til avdelingssjefene var blitt såvidt stor, og at stillingene som samordnere ikke godt nok ivaretar behovet for beslutningsmyndighet i direkte tilknytning til produksjonen. FLT-tillitsvalgte mener de tidligere arbeidslederne utgjorde et nødvendig operativt bindeledd mellom produksjonen og ledelsen. Dessuten argumente-

rer de ut fra sikkerhetshensyn når det gjelder skift som ikke er dagskift. Ledelsen peker på at det alltid er beredsskapsansvarlige tilstede på alle skift.

Også ledelsen i Grafisk-klubben ønsket etterhvert å få tilbake arbeidslederne og at de skulle være tilstede i avdelingene. Grunnen var, i følge klubbledelsen, at det lettere oppsto personalmessige og produksjonstekniske problemer etter at arbeidslederfunksjonene ble omorganisert. Dette kunne innebære økt sykefravær, problemer ved stopp, leveringssvikt samt at det viste seg vanskeligere å planlegge bemanningen. Det ble pekt på at alt i alt, ble ledelsen mindre tilgjengelig for de ansatte når de tradisjonelle arbeidslederstillingene ble lagt om. At det utdannes fagoperatører ses som positivt. Likevel mener man antall ansatte som i første omgang vil få status som fagoperatører (11 stykker) er for lite til å foreta gjennomgripende organisasjonsendringer. Operatørklubben uttrykker også bekymring for at operatørenes tradisjonelle avansementssystem endres.

Ledelsen ønsker på sin side å holde fast på den nye organisasjonsstrukturen. Begrunnelsen er dels at de innkjøringsproblemer man hadde i bølgepappdivisjonen skyldtes at kompetansenivået var for lavt i utgangspunktet, og at operatørene ikke var forberedt på omleggingene. Samtidig hadde man problemer med ny teknologi. Disse problemene vurderes som mindre i kartongdivisjonen. Når det gjelder problemer i omstillingsfasen, for eksempel i forbindelse med stopp eller bemanning, er ledelsens begrunnelse for organisasjonsendringene mer langsiktige. Det pekes på at det også for operatørene er en utfordring å takle slike problemer selv, uten å måtte gå veien om arbeidslederne, samt at man er i ferd med å utvikle verktøy for dette. Bedriftens begrunnelse er også mer generelt knyttet til langsiktige krav om fleksibilitet og flerfaglighet. Dette vil også prege rekrutteringspolitikken. Ledelsen har fortsatt innsigelser til lønnsbestemmelsen i overenskomsten for arbeidsledere. Bedriften ønsker i større grad å kunne avlønne mellomledere individuelt, etter den enkeltes kompetanse og prestasjoner. (September 1996)

## **3.2 Kværner Energy AS**

Kværner Energy i Lodalen i Oslo bestod høsten 1995 av foretaksområdene vannkraft, varmekraft og olje og gass. Forretningsområdene omfatter salg, markedsføring, og konstruksjon. Kværner Energy driver også egen produksjon. Bedriften konkurrerer på verdensmarkedet, blant annet med mekanisk utstyr, vannkraftproduksjon, flyderiverte gassturbiner og utstyr til oljevirkosomhet. Vannkraft utgjør et marked med få og store aktører. Kværner Energy har økt markedsandelen innen vannkraft vesentlig i 1990-årene. Anlegget i Lodalen har tradisjoner i verkstedindustrien tilbake til 1853 og er i dag en del av Kværner-konsernet (jf. Botnedal 1992). Kværner Energy har også verksteder i Sverige, Finland og Storbritannia. Virksomheten i Lodalen i Oslo omfattet om lag 1000 ansatte, hvorav 400 var produksjonsarbeidere, og om lag 100 driftspersonell (funksjonærsiden i verkstedet) og resten tilhører stabs- og forretningsområdene. Verkstedklubben har om lag 400 organiserte, mens FLT har 67 medlemmer (om lag 25 arbeidsledere). Andre fagforbund er HK, NITO, NIF og NALF. Det relative forholdet mellom antall

operatører og antall arbeidsledere har vekslet de siste 4–5 årene. Frem til 1995 økte antall operatører med om lag 100, men antall arbeidsledere var stabilt. I de seneste omorganiseringene har antall operatører gått ned.

### **Redusert gjennomløpstid og ny produksjonsstruktur – fra arbeidsledere til linjeledere og produksjonsstøtter**

I begynnelsen av 1990-årene måtte Kværner Energy legge opp en strategi for videre vekst. Internasjonaliseringen hadde begynt allerede ti år tidligere – bedriften hadde operert i et hjemmemarked som hadde stagnert rundt 1980. Kværner Energy hadde i toppåret 1993 tatt 60 prosent av markedet når det gjaldt nye kontrakter innen vannkraftområdet (i dag er markedsandelen om lag 30 prosent). Bedriften forventet da at i det internasjonale markedet ville konkurrentene svare med skjerpet priskonkurransen, blant annet gjennom utstrakt bruk av bortsetting av arbeid (outsourcing). For å møte den forventede konkurransen satte Kværner Energy i gang egne organisasjonsendringer. For å bedre lønnsomheten ble omstillingene ved Kværner Energy knyttet til et prosjekt for å få til redusert gjennomløpstid (RGT-prosessen). I dette arbeidet inngikk redusert gjennomløpstid i produksjonen, fokus på feil og kvalitet, samt kostnadskutt gjennom færre nivåer i organisasjonen. Det ble og fokusert på hva man skulle produsere selv og hva man skulle kjøpe inn fra andre.

Bedriften brukte et eksternt konsulentfirma i den første fasen av prosessen, fra høsten 1994 og ut sommeren 1995. Forslaget fra bedriften gikk ut på inndeling i nye produksjonslinjer, med mindre enheter og ny ansvarsfordeling. Forretningsområdene fikk ansvar for produksjon av sentrale komponenter innen vannkraft i egne linjer og operatørene skulle få mer ansvar. Høsten 1995 la bedriftsledelsen frem planer for en produksjonsstruktur som skulle drives i 13 linjer, dels med nye stillinger. Ledelsen var opptatt av at omstillingene skulle føre til en flatere organisasjon og færre nivåer. Ved å fjerne arbeidslederne oppnådde man å redusere antall nivåer med ett nivå mindre over operatørnivå. I stedet ble det opprettet nye stillinger som *linjeleder* og *produksjonsstøtte*.

Linjeledere skulle ivareta overordnet arbeidsledelse, om lag på samme nivå som avdelingssjefstillinger i andre bedrifter. Linjeleder på Kværner Energy er leder for den enkelte produksjonslinjen. Disse stillingene er tillagt et større ansvarsområde enn arbeidslederne hadde (blant annet hadde ikke arbeidslederne full stab).

Stillingen produksjonsstøtte var opprinnelig tenkt som en type arbeidende formann eller gruppeleder. Stillingene utgjør et utøvende ledd i forhold til linjeledere. Om lag 25 prosent av tiden brukes til kontorarbeid (kalkulering, m.m.), resten til direkte oppfølging av produksjonen. I hovedsak tilsvarer innholdet i stillingene som produksjonsstøtte de tidligere arbeidslederstillingene, men uten det personalansvaret som tradisjonelt har vært tillagt førstelinjeledere. Bedriften gikk inn for at arbeidslederavtalen ikke skulle dekke disse stillingene.

Av 21 arbeidsledere fikk ti tilbud om stilling som operatør med basfunksjon (en type arbeidende formann), én fikk tilbud om stilling som teknisk funksjonær, tre ble tilbudt deltakelse i et omstillingsprosjekt (samme tilbud ble også gitt til tre tekniske funksjonærer), mens de sju resterende arbeidslederne fikk tilbud om stillinger enten som linjeledere eller produksjonsstøtter.

## **Prosesser – fristilling og forhandlinger**

De fagorganiserte deltok i denne omstillingsprosessen, blant annet gjennom forskjellige brukergrupper. Verkstedklubben og de andre organisasjonene gikk aktivt inn i RGT-prosessen. Ledelsen oppfattet det også slik at fagforeningens holdninger var ganske like, og at klubbene så med velvilje på RGT-prosjektet. Også FLT-klubben uttrykte, sammen med de andre klubbene, at de var positive til at operatørene fikk mer ansvar. De mente imidlertid det var et problem at aktiv deltakelse ikke var blitt definert. Klubbene ved bedriften reagerte også på at arbeidslederrollen ikke var blitt diskutert med de tillitsvalgte tidlig i prosjektet. Når det gjaldt de nye linjelederne mente de tillitsvalgte i FLT at ansatte i disse stillingene ville få for dårlig tid til å lede produksjonen. Linjelederne skulle ivareta mange administrative oppgaver og kunne, mente de tillitsvalgte, komme til å utgjøre en flaskehals.

Den lokale FLT-klubben uttrykte støtte til de generelle målsettingene som lå til grunn for arbeidet. Diskusjonene om omstillingene foregikk først lokalt, uten at FLT sentralt ble trukket inn. Forbundet ble imidlertid kontaktet høsten 1995 i forbindelse med at bedriften ønsket å fjerne arbeidsledernivået. Bedriften hadde gått inn for at de tidligere arbeidslederne skulle fristilles fra de stillingene de hadde. FLT-klubben gikk inn for at medlemmene ikke skulle søke de nye stillingene som produksjonsstøtte individuelt. Samtidig satte klubben spørsmålsteget ved den økonomiske begrunnelsen for planen om ny produksjonsstruktur. Det ble avholdt flere forhandlingsmøter på bedriften, og to møter mellom hovedorganisasjoner og bransjeorganisasjon sentralt (Teknologibedriftenes landsforening, TBL). I disse forhandlingene ble det henvisning til gjeldende stillingsinstrukser og avtaleverk, blant annet Hovedavtalens paragraf 9.4 når det gjaldt drøfting av organisasjonsendringer med tillitsvalgte. Diskusjonene om nyorganiseringen innen Kværner Energy ble etterhvert ført som tradisjonelle forhandlinger. Når det gjaldt både tilsvar til omstillingsplan generelt, og fremgangsmåten da arbeidsledernivået i produksjonen ble fjernet mer spesielt, opptrådte de lokale klubbene i de forskjellige fagforbundene ved bedriften samlet. Dette kom til uttrykk i flere fellesskriv fra klubbene.<sup>7</sup>

Forhandlingene om arbeidslederrollen foregikk i flere runder. Til sist ble man enige om stillingsbeskrivelser der overenskomstens definisjoner av arbeidslederfunksjonene (og lønsdelen) skulle gjøres gjeldende for produksjonsstøtte og linjelederstillinger. Produksjonsstøtte var opprinnelig tenkt som en annen stilling fra bedriftens side. Bedriften ga beskjed til TBL om at den ikke ville ha produksjonsstøtter og linjeledere på arbeidsledertariffen. FLT-klubbens strategi gjennom alle forhandlingene var å akseptere at arbeidsledere ble fjernet, men at de nye stillingene skulle omfattes av FLT's overenskomst for arbeidsledere. Både FLT og TBL ble koplet inn. Til sist godtok bedriften FLT's krav. Bedriftens prinsipielle syn på arbeidslederavtalen er ikke endret (gjelder særlig lønsdelen). Bedriftsledelsen ønsket imidlertid ikke å bruke tid og ressurser på denne striden. Ledelsen så det slik at den allerede hadde oppnådd det den primært hadde ønsket, nem-

---

<sup>7</sup> Jf. blant annet fellessuttalelsen «RGT og formannsrollen» i skriv av 21.8.1995: «Vi støtter en omfattende omstilling som innebærer at medarbeiderne på laveste plan får større ansvar og innflytelse over sin arbeidssituasjon, at det blir kortere vei til toppen, at det blir mindre byråkrati, unødig kontroll og rutineoppgaver, at man praktiserer tverrfaglig samarbeid og samarbeid opp og ned i organisasjonen, at det blir større likhet mellom arbeidere og funksjonærer, og at arbeideren blir brukt til både kundekontakt, planlegging og problemløsning i linjene og prosjektene.»

lig å myke opp arbeidslederoppgavene. Tillitsvalgte opplyste at de ikke så på uenigheten om arbeidslederstillingene som uttrykk for noen sentral konsernstrategi. Ulike konsernbedrifter hadde drevet omstillingsarbeid på forskjellig måte.

## **Resultater – vurderinger**

Omstillingene på Kværner Energy har preget yrkesrollene til arbeidslederne mer enn yrkesrollene til de tekniske funksjonærene. De tekniske funksjonærstillingene omfatter titler som prosessplanlegger, produksjonsplanlegger, NC-tekniker og tekniske tegnere. Også de tekniske funksjonærene er blitt berørt, men her har det i mindre grad vært snakk om innholdsmessig endring av yrkesroller.<sup>8</sup> Omstillingene har heller fått følger som reduksjon i antall (enkelte er blitt førtidspensjonert), eller omplassering når stabsfunksjoner endres, som når man tar bort sentral planleggingsenhet og lokaliserer planleggere ute i linjene. Både verkstedklubben, FLT-tillitsvalgte og ledelsen mener bedriften totalt sett fikk noen flere ledere som resultat av omstillingene.

Den opprinnelige opplegget for nye produksjonslinjer ble iverksatt, men innenfor en annen ramme enn opprinnelig planlagt. Man gikk tilbake til én ledelse for hele verkstedet i stedet for at forretningsområdene skulle styre produksjonen. Produksjonen er nå organisert uten de tidligere arbeidslederstillingene. Det har vært variert rekruttering til linjelederstillingene, ikke alle linjeledere er tidligere arbeidsledere.

Sommeren 1996 var antall stillinger dekket av arbeidslederavtalen gått svakt ned. Stillingsendringene innebar at stillingene til 18 av de 21 tidligere arbeidslederne reguleres etter arbeidslederoverenskomsten. Disse er fordelt på linjeledere og produksjonsstøtter. Tre tidligere arbeidsledere ble overført til avtalen for tekniske funksjonærer, mens det også kom til tre nye personer under arbeidslederavtalen. Seks arbeidsledere ble operatører.

Verkstedklubben peker på at lite eller ingenting ble gjort for at operatørene skulle kunne få større ansvar. Det er også FLT-klubbens vurdering. Også i ledelsen pekes det på at man ikke satte i verk formelle ordninger, som for eksempel kurs, for å delegerer mer ansvar til operatørene. Verkstedklubben ønsket å komme bort fra den tradisjonelle formannsrollen («formannen som vaktbikkje»), samtidig som det understrekes at arbeidslederne forvalter kunnskap når det gjelder verkstedteknologi, produksjonskunnskap og ledelse. Klubben peker også på at i de miljøene operatørene i større grad har fått styre seg selv og har hatt lettere kontakt med ingeniørmiljøet, for eksempel innen monstasje, er også operatørene blitt mer selvstendige.

Ledelsen ved Kværner Energy går inn for fortsatt omstilling av bedriftsorganisasjonen. Ledelsen understreker at markedsutviklingen og resultatene tilsier mer fleksible og dynamiske organisasjoner, at det er toppledelsens ansvar å ta de overordnede beslutningene, og at det er nødvendig med samordning av aktivitetene i konsernbedriftene for å oppnå synergieffekter. Ledelsen peker videre på at før RGT-prosjektet hadde rollen

---

<sup>8</sup> Samtidig varierer stillinger innen kategorien «teknisk funksjonær» mye, slik at det er mer problematisk å sammenfatte her enn hva tilfellet er når det gjelder arbeidsledere. Jf. ellers arbeidsnotatet «Arbeidsledere og tekniske funksjonærer – trender i NHOs funksjonærstatistikk» (Olberg 1996). Også lønnsmessig er det stor variasjon mellom tekniske funksjonærer.

som arbeidsleder hatt en tendens til å stivne. Man ønsket å bryte opp et mønster der operatørene måtte ha beskjed av en arbeidsleder om hva de skulle gjøre. Når det gjelder RGT-prosessen vurderer ledelsen resultatene som «både-og». Det er varierende erfaringer mellom avdelingene hvorvidt man har fått til bedre flyt i produksjonen og det er ikke mulig å gi noen entydig oppsummering, heller ikke når det gjelder arbeidsledernes rolle. Ledelsen ser for eksempel både positive og negative sider ved at arbeidslederne tradisjonelt har vært rekruttert internt.

Selv om desentralisering fortsatt er et stikkord, er omstillingene ved bedriften også preget av sentralisering. Dette gjelder blant annet gjeninnføringen av én ledelse ved verkstedet, og mer sentral styring av budsjetter og drift innen forretningsområdene, for eksempel Vannkraft (jf. Inside Kværner Energy 1996 5 (1):4). Ledelsen peker høsten 1996 på at rammebetingelsene for Kværner Energy igjen har endret seg, likeså interne forhold. Innen vannkraft møter man igjen en mer aggressiv konkurranse, der de store aktørene baserer seg enda mer på leveranser fra lavkostland. Internt er verkstedet i en annen situasjon, idet man nå resultatmessig har skilt verksted og vannkraft. Opprinnelig hadde man lagt opp til et integrert samarbeid der verkstedet skulle levere til forretningsområdene. Verkstedet er nå en mer selvstendig enhet, og man legger større vekt på styring og flyt i produksjonen. Det er bakgrunnen for at Kværner Energy er i gang med et nytt omorganiseringsprosjekt.

(September 1996)

### **3.3 Jøtul ASA**

Jøtul ASA produserer ovner og peiser av støpejern, samt husholdningsgods. Bedriften har produsert ildsteder siden 1853. I dag er all produksjon og administrasjon lokalisert på Kråkerøy utenfor Fredrikstad. Jøtul har også salgsselskaper i USA og Frankrike. Jøtul er den største produsenten av ovner og peiser i Norge. Om lag halvparten av produksjonen går til eksport. Den internasjonale konkurransen er hard. Jøtul driver forsknings- og utviklingsarbeid innen forbrenningsteknologi. Bedriften har eget laboratorium og samarbeider blant annet med SINTEF og er engasjert i det europeiske standardiseringsarbeidet. Virksomheten i Norge omfatter 297 personer (inkludert tre permitterte og sykmeldte). Antall ansatte ved Jøtul har endret seg noe, blant annet i forbindelse med omorganisering, antall skift som blir kjørt, samt antall permitterte. Om lag 100 ansatte ble sagt opp rundt 1990. Alle oppsagte var tilbake i jobb i 1996. I løpet av de siste årene har bedriften igjen gått til nyansettelser. Forholdet mellom antall arbeidere og arbeidsledere har ikke blitt endret de siste fem årene. Fellesforbundet, HK og FLT er representert ved bedriften. FLT-klubben har 25 medlemmer, om lag halvparten av dem er arbeidsledere. De 10–12 tekniske funksjonærene er ansatt i stillinger som driftsassistent, innkjøpssjef, planlegger, ingeniør, prosjektleder, laborant og kontrollør. Omorganiseringen ved bedriften har ikke i særlig grad endret yrkesrollene til de tekniske funksjonærene.



## **Omorganisering: Bedre materialflyt – fra arbeidsledere til skiftledere og gruppeledere**

Produksjonen ved Jøtul er organisert i seks avdelinger: Bearbeiding, Emalje, Montasje, Støperi, Vedlikehold og Produksjonsteknikk. Disse avdelingene utgjorde egne arbeidslederområder. Før omorganiseringen av driften fantes det to ledelsesnivåer over operatørnivå (fire om man regner med assistentstillingene innen hvert nivå). Det ene var driftssjefnivå, det andre var arbeidsledelse. *Driftssjefen* er ansvarlig for produksjonen (har i 1996 en underordnet *driftsassistent*). *Arbeidslederne* var ansvarlig for hver sin avdeling. Det var i tillegg knyttet *arbeidslederassistenter* til avdelingene. Da bedriften kjørte tre skift, fantes det om lag ni–ti arbeidslederassistenter.

Omorganiseringen av driften ble iverksatt i perioden 1994 til 1996. Bakgrunnen var at ny teknisk ledelse ønsket bedre materialflyt. Stikkord var just-in-time og å unngå mellomlager. Den nye driftsordningen innebar at arbeidslederne forsvant som stillingsgruppe. I stedet for de tidligere arbeidslederne skulle det være én *skiftansvarlig* på hvert skift, dvs. tre skiftansvarlige totalt. Vedkommende skulle ha ansvar for driften på hele skiftet. I tillegg til de tre skiftansvarlige ble det opprettet nye stillinger som *gruppeledere* innen hver avdeling. I alt ble det opprettet om lag 25–30 slike gruppelederstillinger. Det var gruppelederne skiftlederne skulle forholde seg til i avdelingene. Disse gruppelederstillingene ble i hovedsak besatt av operatører etter søknad. Også noen av arbeidslederassistenter ble gruppeledere, mens andre gikk tilbake til jobb som operatør. Av de fem arbeidslederne ble tre tilbudt jobb som skiftledere, en ble fagleder i emaljeavdelingen, mens en fortsatte som arbeidsleder innen vedlikehold.

I sum var denne omorganiseringen et eksempel på polarisering når det gjelder arbeidslederstillingene. Også her fant det sted en todeling der enkelte arbeidsledere rykket opp og fikk et mer overordnet ansvar. Samtidig fant det sted en desentralisering av ansvar til operatørnivå.

Bakgrunnen for omorganiseringen var et ønske om å oppnå bedre materialflyt ved bedriften. Lønnsbestemmelsen i overenskomsten for arbeidsledere var ikke noen hovedsak i omorganiseringen ved Jøtul. Også assistentene ble dekket av denne overenskomsten, mens de nye stillingene som gruppeleder var timelønnede. Noen tidligere assistenter gikk over på timelønn. Årsaken til at bedriften gikk inn på nyordningen var ikke teknologi eller maskinomstilling. Bakgrunnen var heller nye tanker om organisering i ledergruppen ved bedriften.<sup>9</sup>

### **Prosesen**

I den tidlige fasen av omstillingen søkte ledelsen først og fremst å oppnå støtte i verkstedklubben. Også tillitsvalgte i verkstedklubben gjennomgikk den teoretiske litteraturen som lå til grunn for omstillingen. FLT-tillitsvalgte hadde uttrykt skepsis til prosjektet på forhånd og mente ansvaret ville bli spredt på for mange personer. Verkstedklubben var mer positiv i denne fasen. Etterhvert utviklet det seg også her ulike meninger og det var etterhvert også verkstedklubben som begynte å føle problemene med omorganiseringen.

---

<sup>9</sup> Jf. ellers Gustavsens formuleringer i forbindelse med *Bedriftsutvikling-2000* om at disse prosessene ser ut til å være «konseptdrevet».

Det blir i ettertid hevdet av FLT-tillitsvalgte at det hadde vært for lite samarbeid mellom de tillitsvalgte. Omorganiseringen ble gjennomført ovenfra. Det ble laget funksjonsbeskrivelser for de nytlyste stillingene som gruppeleder. Det ble ikke gitt noen spesiell opplæring i første omgang, men i løpet av våren 1995 ble det gjennomført et opplegg i praktisk produksjonsledelse. Her ble det gjennomgått tema som produksjonsmiljø, kvalitetssystemer, material- og produksjonsstyring.

### **Resultater – vurderinger: Tidligere ordning gjeninnført, arbeidslederne tilbake**

Etter et halvt år bestemte bedriften at man skulle gå tilbake til den tidligere driftsstrukturen. Det innebar gjeninnføring av stillingene som arbeidsleder og arbeidslederassistent. Omorganiseringen hadde ikke ført til kortere gjennomløpstid. I stedet oppsto problemer i forbindelse med delegering av ansvar på mange nye stillinger. Det ga seg utslag i at det var vanskelig å holde styr på de forskjellige avdelingene. I følge FLT-tillitsvalgte ble skiftlederopp gavene for omfattende til at lederne kunne engasjere seg i den enkelte avdeling. Ledelsen pekte på at selv om det også var positive erfaringer med skiftlederstillingene, var det et problem at skiftlederne hadde ulike personer å forholde seg til på de forskjellige skiftene. Resultatet ble dårlig flyt av informasjon og problemer med å samkjøre organisasjonen. Det nye systemet viste seg i praksis heller ikke å føre til flatere organisasjon. Det ble i stedet mer hierarki og flere nivåer. Mens operatør var sjettenivå i det nye systemet, er operatør fjerde nivå etter at man gikk tilbake til den tradisjonelle ordningen. Nyordningen gjorde det i følge ledelsen tungvint å kommunisere oppover i systemet. Tillitsvalgte i FLT uttrykte det slik: «... for mange hadde ansvar, slik at til slutt hadde ingen ansvar». Det ble mer problematisk å holde styr på deler og andre elementer i driften. Dette gikk også ut over kvaliteten på produksjonen og ga seg utslag i mer vrak. Bedre materialflyt innebar blant annet at bedriften kjørte kortere serier. Dette kunne skape problemer på grunn av variasjon med for eksempel jernkvalitet og støpesand. For knappe serier kunne da skape ringvirkninger i de andre avdelingene.

Operatørene i Fellesforbundet ble etterhvert misfornøyd med det nye systemet. Arbeidslederne sa også tydeligere fra om det de syntes var svakheter. Det var til slutt toppledelsen som gjeninnførte den tidligere ordningen med arbeidsledere på hver avdeling. Det var en gjennomgående oppfatning også i ledelsen at dette var den beste måten å kjøre produksjonen på og at det da ble god balanse mellom avdelingene. Når det gjelder arbeidslederne peker bedriften på at selv om de har gått tilbake til tidligere ordning, er arbeidsledernes rolle endret over årene. Nå er det i hovedsak assistentene som driver tradisjonell arbeidsledelse. Arbeidslederne er mer opptatt med overordnet ledelse, som gjennomgåelse av rutiner, kvalitetskontroll og ISO-standarder. Når det gjelder innføring av just-in-time-inspirerte organisasjonsmodeller pekte bedriftsledelse og tillitsvalgte i både verkstedklubben og FLT på at det var store forskjeller mellom bedrifter i ulike bransjer. En organisasjonsmodell som fungerer innen for eksempel elektronikk, kan være mindre egnet innen støperi.

(Juni 1996)

### 3.4 ALPHARMA AS

AL Industrier er et norsk holdningselskap der Alpharma Inc. utgjør et av selskapets viktigste engasjementer. Alpharma AS er et datterselskap av Alpharma Inc. Morselskapet er en videreføring av Apothekernes Laboratorium, som ble etablert i Oslo i 1903. Konsernet driver i dag multinasjonal industriell virksomhet innen farmasi og dyrehelse, i tillegg til næringsmiddelproduksjon og import av landbrukskjemikalier. Virksomheten omfatter totalt om lag 2800 ansatte. Konsernets farmasøytiske virksomhet er samlet i Alpharma Inc., som er børsnotert i New York og har hovedkontor i New Jersey og i Oslo. Alpharma Inc. konkurrerer globalt, og opererer i USA, Europa og Asia. Produksjonen foregår i USA, Danmark, Norge og Indonesia. Bedriften er forholdsvis liten i internasjonal sammenheng, men innenfor generiske legemidler er den blant de større bedriftene som er notert på New York børsen (Strømman 1996:48). Alpharma-fabrikken ved Lier utenfor Oslo er det norske produksjonsanlegget for legemidler. Denne bedriften sysselsetter om lag 100 personer. De fleste ansatte er fagorganisert. Norsk Kjemisk Forbund organiserer operatørene. FLT har ikke lokal klubb, mens NITO, NOFU og NIF har overenskomster og forhandlingsutvalg ved bedriften.

#### **Omorganisering – ny produksjonsflyt, nye arbeidsoppgaver, gruppeledere**

Bakgrunnen for organisasjonsendringene ved Alpharma beskrives gjennom generelle trekk ved det produktmarkedet bedriften opererer innenfor. Endringene ses som ledd i arbeidet med å tilpasse bedriften til skjerpet internasjonal priskonkurranse. Generiske farmasøytiske produkter er kopier» av produkter som opprinnelig har vært patentbeskyttet. Det innebærer at det originale produktet allerede er i bruk i en eller annen form, og konkurransen i markedet for generiske produkter er i stor grad konkurranse på pris. Bransjen beskrives som grunnleggende endret i løpet av kort tid: Fra å være en tradisjonell og fredelig bransje der reguleringer i rammebetingelser dels skjedde gjennom prisforhandlinger med myndighetene en gang i året – til en bransje der konkurransen beskrives som hard. Endringene i dette markedet skjer nå raskt, og presset for å ta ut synergieffekter er stort.

Bedriften har gjennomgått kontinuerlig omstrukturering, fra børsnotering i 1984, divisjonalisering (farmasøytisk divisjon og bioteknisk divisjon) i 1986, (jf. Strømman 1996:48). Den gamle fabrikken på Skøyen i Oslo hadde uhensiktsmessige og for små lokaler for legemiddelproduksjon. Da det nye fabrikanlegget skulle bygges, var det en målsetting å samle produksjonen og å automatisere produksjonsprosessen i større grad en tidligere. Man ønsket også å oppnå en flatere organisasjonsstruktur. Den nye fabrikken ble tatt i bruk i 1991. Den består av fire avdelinger: produksjon (produksjon og pakking), logistikk, teknisk avdeling (med verksted), og kvalitetsavdeling (med kvalitetskontroll/kvalitetssikring og servicelaboratorium).

Den type farmasøytisk produksjon som drives er en typisk trinnvis produksjonsprosess. Tidligere var produksjonen kjennetegnet ved at mange ansatte var sysselsatt med flytting og varehåndtering mellom de ulike leddene i prosessen. De nye automatiserte produksjonsprosessene bygger på automatisert transport- og mellomlager. For en

rekke tabletter er fire tidligere delprosesser nå integrert i ett trinn. Produksjonen er organisert etter just-in-time-prinsipper og nye metoder for lagerhold, transport- og varehåndtering er vesensforskjellige fra det gamle anlegget på Skøyen.

Den nye logistikken medførte størst endringer i produksjonsavdelingen. Hele fabrikken er datastyrt og man fikk en rekke nye maskiner, blant annet større og raskere tabletteringsmaskiner. Fire datasystemer styrer produksjonen, fra råvarer kommer inn til de ferdige varene går ut. I motsetning til tidligere finnes det bare to lagre i den nye fabrikken. Råvarelageret er helautomatisk, med roboter som henter og bringer. Det helautomatiske vare i arbeid-lageret er knyttet til produksjonen. De ansatte kan bestille de produksjonselementene de trenger direkte via lokale terminaler. I produksjonen er resepter og blandinger programmert inn i datastyrte maskiner. Når tillitsvalgte i operatørforbundet blir bedt om å beskrive hva de største forskjellene mellom den gamle og nye bedriften består i, pekes det på teknologi og organisasjon. Mens det var få ansatte som benyttet computerutstyr i den gamle fabrikken, er dette nå vanlig i den nye. Bare i produksjonen er det 40–50 ansatte som bruker dette utstyret. Operatørene har større ansvar og mer kontroll over produksjonen.

Ledelsen legger vekt på kompetanseutvikling og støtter videreutdanning blant de ansatte. Dette skyldes ikke bare automatiseringen og at en rekke ufaglærte stillinger knyttet til manuell materialflytting er blitt overflødige. Regelverket bransjen er pålagt krever også opplæring, blant annet i forbindelse med sertifisering etter internasjonale GMP-regler («Good Manufacturing Practices») for kvalitetssikring. Som i flere andre bransjer bygger kvalitetssikring i større grad på systemkontroll og økt kompetanse i alle ledd, og ikke som tidligere, gjennom sluttkontroll.

Omstillingene i forbindelse med den nye Alpharmafabrikken har medført at *operatørstillingene* er blitt tillagt flere oppgaver. Dette beskrives som at jobbene har blitt bredere. Ansvar har blitt desentralisert. Ofte er det nok med én operatør for å kjøre en produksjonslinje. Operatøren er ikke avhengig av tradisjonell arbeidsledelse når det gjelder å kjøre linjen eller håndtere feil og stopp. På operatørsiden er bedriften i gang med opplegg for å utdanne fagoperatører. Også fra Kjemisk-klubben pekes det på at det skjer kompetanseheving på alle nivåer. Det brukes interne kurs (for eksempel «adgangskurs til farmasøytisk industri»), i tillegg til enkelte eksterne opplegg.<sup>10</sup> På operatørsiden satser bedriften, i tillegg til fagoperatørstatus, på å utvikle senioroperatører. Dette er et læreprogram som går over tre år. Operatøren er knyttet til et hovedarbeidsområde i denne tiden, men mesteparten av læreprogrammet er knyttet til utvikling av breddekompetanse. Intensjonen er at fagoperatørene skal ha tilsvarende breddekompetanse, men mer dybde.

De tidligere arbeidslederstillingene har mer vekt på administrative oppgaver. Arbeidslederoppgavene ble omorganisert og stillingene ble omdefinert fra (arbeidende) formenn til *gruppeledere*. Det skjedde både i produksjonen og i laboratoriet. Det finnes tre gruppeledere i produksjonen (en i underavdelingen for tørrprodukter, en i underavdeling for kremer og salver og en i pakkeavdelingen), tre i laboratoriet, to i logistikkavde-

---

<sup>10</sup> Fagoperatørutdanningen bygger på opplegg utviklet spesielt for farmasøytisk industri (Prosessfagbrev og Operatør kjemisk-teknisk industri). Fire fagoperatører ble utdannet i 1995, to i 1996, og fire går på forkurs for opstart i 1997.

lingen og en i teknisk avdeling (verkstedet). Gruppelederne er organisert i Norsk Kjemisk Forbund, NITO og FLT. Også i laboratoriet fikk gruppelederne mindre å gjøre med det daglige arbeidet. De er etterhvert blitt administrative ledere og bruker nå mer av tiden på administrasjon og papirarbeid. Gruppelederne i kontrollavdelingen er ikke tidligere arbeidsledere eller formenn, men tekniske funksjonærer med ledelsesfunksjoner. Disse stillingene beskrives som bredere enn tidligere. Som bakgrunn trekkes det frem at operatørene har overtatt mer ansvar, og at man har tatt i bruk den datastyrt produksjonsteknologien. I produksjonsavdelingen illustreres denne endringen med at gruppeleder bare er involvert direkte i produksjonen forbindelse med oppgaver som gjelder opplæring av ansatte. En av de tre gruppelederne i produksjonsavdelingen er organisert i FLT, de andre to er medlem av Kjemisk, der de også tidligere var organisert.<sup>11</sup> NITO organiserer gruppeledere i kvalitetsavdelingen.

De *tekniske funksjonærene* har stillingstitler som laborant (seniorlaborant), ingeniør (senioringeniør), farmasøyt, kvalitetsmedarbeider, gruppeleder, avdelingsleder, kvalitets sjef, teknisk sjef og produksjonssjef. Når det gjelder utviklingen innen de tekniske funksjonærstillingene beskrives ikke jobbene som bredere, men heller mer spesialiserte. Den økte spesialiseringen tilskrives blant annet stadig nye krav til dokumentasjon, for eksempel i forbindelse med kvalitetskontroll ved laboratorieavdelingen. Flere seniorlaboranter er i gang med paragraf 20-kurs, og skal ta fagprøve innen laborantfaget.

### **Prosesser – prosjektgrupper og medvirkning**

Ledelsen oppgir at den ønsket at de som skulle jobbe i den nye fabrikken også skulle være med i utformingen av design og organisasjon. De tillitsvalgte gir uttrykk for at dette også har vært tilfelle i praksis, og beskriver bedriften som åpen til spørsmål om medvirkning. Både tillitsvalgte og ansatte var med i prosjektgrupper som tok for seg forskjellige sider ved innflytting i den nye fabrikken. Informantene oppgir at det ikke har stått strid om omorganiseringen, og at organisasjonsutviklingen i hovedsak har foregått harmonisk. Stikkord som går igjen i vurderingene er «ikke tradisjonelle forhandlinger», «godt samarbeid» og «god kommunikasjon».

Bedriften har benyttet eksterne konsulenter i organisasjonsprosjektene. Arbeidet med å redusere kostnader, ta ut synergieffekter og unngå dobbeltfunksjoner har medført store endringer i den danske virksomheten. I Alpharmas produksjonsbedrift i København legges det ned flere avdelinger og 150 ansatte blir overflødige etter at produksjonen her skal begrenses til tre høyvolum sterilprodukter.

### **Resultater og vurderinger**

Tillitsvalgte beskriver omstillingene i positive ordelag. De peker på godt samarbeid og at tillitsvalgte blir betraktet som en ressurs. Organisasjonsendringene har ikke ført til færre nivåer i bedriften, om man ser bort fra at en tidligere stillingstype som underformann er

---

<sup>11</sup> Avtalemessig går de ikke inn under Kjemisk-avtalen, men har en egen intern avtale den lokale Kjemisk-klubben har forhandlet frem med bedriften. Denne avtalen har ikke den samme automatikken i lønnsdelen som arbeidslederavtalen til FLT eller NALF.

fjernet. Bedriftsutviklingen beskrives som en kontinuerlig omstilling, der jobbene er i stadig forandring og tillegges nye oppgaver. På laboratoriet tas stadig nytt utstyr i bruk. Det stilles mer omfattende krav fra norske og internasjonale myndigheter når det gjelder dokumentasjon i farmasøytisk virksomhet. Ledelse og tillitsvalgte generelt gir sammenfallende vurderinger av resultatene av omstillingene, de oppsummeres derfor samlet nedenfor.

Innholdet i alle stillingstyper beskrives som endret. Automatiseringen av produksjonsprosessen har ført til at alle ansatte berøres av informasjonsteknologi. Alle ansatte berøres ikke like mye, men «omtrent alle må kunne jobbe med tastatur». Særlig stillinger for ufaglært arbeidskraft forsvant med automatiseringen. Samtidig har antall stillinger knyttet til kvalitetskontroll økt. Dette gjelder i hovedsak laborantstillinger og stillinger som krever akademisk utdanning. Det har samlet vært noe nedgang når det gjelder antall operatører. Bedriften beskriver den nye mellomlederstrukturen som «enklere og mindre dyp». Arbeidslederfunksjonene er lagt til stillinger som avdelingsleder og gruppeleder. Gruppeledere er rekruttert blant forskjellige grupper ansatte, ikke bare tidligere formenn. Om lag halvparten av gruppelederne i produksjonen er rekruttert ved at tidligere formenn har fått sine stillinger oppgradert. I laboratoriet (som utgjør en vesentlig del av farmasøytisk fabrikkvirksomhet) har det skjedd en større utskifting når det gjelder rekruttering til gruppelederstillingene.

Både operatørene og den nye mellomledelsen har fått mer ansvar, men ansvarsfordelingen er endret. Samtidig som det er blitt færre ansatte på mellomnivået, er stillingene som er tilbake blitt oppgradert. I produksjonen overtar fagoperatører og senioroperatører en del av de oppgavene som tidligere var tillagt tradisjonell arbeidsledelse. Oppgavene til gruppelederne er blitt mer administrative, de er i liten grad operative i forhold til produksjonen. Oppgavene har mer karakter av tilrettelegging.<sup>12</sup> Denne utviklingen beskrives som en naturlig omstilling. Bakgrunnen er også at operatørklubben legger vekt på å utvikle operatørjobbene i retning av større kompetanseinnhold og mer ansvar. Operatørklubben peker på at dette i prinsippet kan skape spenninger i forhold til et forbund som FLT, men opplever det ikke som noe praktisk problem at både operatørklubben, NITO og FLT organiserer gruppelederne.  
(November 1996)

### **3.5 Ringnes Gjelleråsen**

Pripps Ringnes er Orklas drikkevareselskap. Ringnes Gjelleråsen er datterselskap av Pripps Ringnes. Med fusjonen Pripps-Ringnes fra 1995 er konsernet representert i syv forskjellige land. Ringnes-anlegget på Gjelleråsen utenfor Oslo stod ferdig i 1993. Anlegget er hovedsete for Ringnes' region øst. Det er størst i Norge når det gjelder brusproduksjon, med to tappekolonner som årlig produserer om lag en fjerdedel av det totale norske brusforbruket. Ringnes Gjelleråsen distribuerer også øl, brus og vann til

---

<sup>12</sup> Stillingsfunksjonene kan minne om det Gustavsen (1969) har kalt grenseregulering.

østlandsområdet (Ringnes 1996). Det er om lag 900 ansatte ved anlegget på Gjelleråsen. Salgsavdelingen omfatter nærmere 200 ansatte, det finnes om lag 50 funksjonærer (flest arbeidsledere) og 750 operatører. Operatørene fordeler seg på distribusjon (220), støttefunksjoner (70), produksjon (110) og lager (350). Lokale klubber er NNN (organiserer nesten alle operatørene), NALF, som har en relativt stor gruppe medlemmer, ellers er NOFU, NITO, HK og FLT representert; FLT og HK med svært få medlemmer.

### **Organisering – avdelingsledere, skiftledere, koordinatører**

Ringnes er en stor bedrift i norsk sammenheng. Det nye produksjonsanlegget på Gjelleråsen er en av de største industrisatsningene i østlandsområdet de siste årene. På Ringnes Gjelleråsen håndteres 55000 kasser om dagen og bedriften forholder seg til 6000 kunder. Virksomheten (produksjon og distribusjon) kjennetegnes ved stort volum og høy grad av kompleksitet. Det gjør at det er urasjonelt med mye manuell håndtering. Bedriften satser på ny teknologi, blant annet automatisering av lagerhold. Andre stikkord er nye organisasjonsformer og kompetanseutvikling blant operatørene. Når det gjelder bakgrunnen for den arbeidsorganisasjonen som i dag finnes på Gjelleråsen, pekes det og på at flyttingen i seg selv var viktig. Syv tidligere anlegg ble berørt eller nedlagt da det nye anlegget ble tatt i bruk i 1993 (bl.a. ble Nora Mineralvann på Alnabru, Frydenlunds Bryggeri og avd. Disenå lagt ned). Å få til en samling av aktivitetene på ett sted, var ledd i et generell fokusering på kostnadsreduksjoner og effektivitet. På grunn av sammenslåing av tidligere anlegg ble det flere overflødige stillinger, blant annet arbeidslederstillinger. Det skjedde også en reduksjon på operatørsiden. Ingen ble sagt opp, men operatørene kunne ikke regne med at deres tidligere stillinger ville bli opprettholdt.

Bedriften har gjort utstrakt bruk av ny teknologi for å oppnå effektiv produksjon, lagring og distribusjon. Eksempler er datastyring av vareflyt, nytt automatisk sorteringsanlegg for tomgods, nytt høytlager og pakkeanlegg. Det har resultert i at en rekke manuelle arbeidsoppgaver har forsvunnet de senere årene. Flere enn tidligere er sysselsatt med oppgaver i forbindelse med systemovervåking og andre tekniske oppgaver. Bedriften investerer i kompetanseheving, samtidig som det foregår nedbemanningsprosesser i forbindelse med at Coca-Cola bygger eget produksjonsanlegg på østlandet er i ferd med å overta salg og distribusjon.

Ringnes Gjelleråsen er en funksjonsdelt organisasjon, med innslag av matriseorganisering (for tiden har distribusjonsdirektør ansvaret for koordinering mellom funksjonene). Hovedfunksjonene er produksjon, logistikk, distribusjon og salg. Disse områdene har hver sin leder, hvorav den ene er bryggeridirektør på Ringnes Bryggeri med ølproduksjon i Oslo (som distribueres fra Gjelleråsen), den andre er sjef for tapperiet ved Gjelleråsen; det finnes én logistikksjef; én distribusjonsdirektør og to salgsdisponenter). Innen produksjons- logistikk- og distribusjonsområdene er det under disse stillingene tilknyttet et arbeidsledersystem med ett eller to nivåer. Innen distribusjon og salg er det ett arbeidsledernivå, innen produksjon og logistikk er det to nivåer. Illustrasjonen nedenfor gjelder lageret.

Overordnet arbeidsledelse har tittel som *avdelingsleder*. Mellom avdelingsleder og operatørnivå finnes to nivåer, *arbeidsledere* og *skiftledere*. De siste fordeler seg slik: På plukkklager (65 ansatte), mengdelager (70 ansatte), multipack (30 ansatte) og i sortering

(125 ansatte) finnes det tre stillinger som arbeidsleder. På plukkager er det to arbeidslag, med 12–18 ansatte og en skiftleder per lag. Det kjøres toskiftsordning, slik at det finnes i alt fire skiftledere på plukkageret. Tilsvarende er mengdelager inndelt i tre avdelinger (utenbys, pakking og truck-pool). To skift innebærer seks lag, til dem er det knyttet seks stillinger som skiftleder. Samme organisering gjelder de tre områdene innen sortering (grovsortering, autosortering og finsortering).

Skiftlederstillingene er førstelinjeledelse, arbeidslederstillingene er en type mellomlederstillinger som er overordnet skiftlederne. Både skiftledere og arbeidsledere dekkes av NALFs tariffavtale. Om lag halvparten av medlemmene dekkes av 23%-paragrafen. Antallet NALF-medlemmer er 70–80. Om lag 25 av dem er tekniske funksjonærer. Dette er for eksempel ledere for tappekolonner som rapporterer til produksjonssjefen. Tekniske funksjonærer er blant annet koordinatorene som er knyttet til prosjektledelse og drift. En husøkonom kan være både arbeidsleder og teknisk funksjonær. Noen tekniske funksjonærer er organisert i NITO (om lag 10 stykker).<sup>13</sup>

Innen Ringnes Oslo har man tidligere prøvd ut forskjellige varianter arbeidsledelse. For halvannet år siden fantes ikke stillingsgruppen skiftledere. En av erfaringene i disse prosessene var at dersom en kjørte et system med én arbeidsleder per skift, vokste det frem et mer uformelt system med baser. Man har også forsøkt med arbeidsledelse i form av koordinatorene, men fant at det var vanskelig å organisere 300 mennesker med få arbeidsledere i overordnede stillinger. Bedriften har nå et system med direkte og indirekte arbeidsledelse. I forhold til tidligere forsøk er ordningen med skiftledere et uttrykk for at arbeidsledelsen trekkes nærmere gulvplanet. Tidligere hadde arbeidslederen en mer diffus plassering mellom nåværende arbeidsledere og skiftleder. Det har skjedd en klarere todeling. De nåværende arbeidslederne trekkes mer enn tidligere opp mot stabsfunksjoner og avdelingsledelse. Rekrutteringen til stillinger knyttet til arbeidsledelse er og blitt mer variert enn tidligere. Før ble folk med lang ansiennitet i bedriften oftere ansatt som arbeidsleder.

Selv om det nåværende organisasjonskartet er forholdsvis tradisjonelt, pekes det på at det som skiller fra tidligere organisering er at ansvarsfordelingen er mye tydeligere spesifisert. Dessuten skjer det en rekke omfattende endringer på operatørnivå. Først og fremst finnes det nå flere operatører med høyere kompetanse. Det finnes et eget sertifiseringsprogram som samtlige operatørjobber skal legges inn under. Dette programmet kjøres i regi av Ringnes operatørscole (ROS) og består av en funksjonsbeskrivelse, en teoretisk beskrivelse og en praktisk prøve.<sup>14</sup> I tapperiet er denne sertifiseringen igangsatt

---

<sup>13</sup> Det var i 1995 ingen arbeidsledere organisert i FLT igjen ved Ringnesanlegget på Gjelleråsen. FLT-klubben ved bedriften omfattet høsten 1996 fem medlemmer. To hørte inn under andre overenskomster, tre var tekniske funksjonærer. To av disse var arbeidsledere før arbeidsoppgaver og stillingstitler ble endret til koordinator i stabsfunksjon. I 1992 var seks arbeidsledere og seks tekniske funksjonærer organisert i den lokale FLT-klubben. Av de daværende medlemmene i FLT gikk et par stykker over i NNN-klubben igjen. Sommeren 1994 var det tilbake fire arbeidsledere og en teknisk funksjonær. Da ble to arbeidslederstillinger omgjort til koordinatorstillinger. En arbeidsleder ble oppgradert til lederstilling i stabsfunksjon innen distribusjonsavdelingen. En ble flyttet tilbake til produksjonen som operatør. De to gjenværende dette gjaldt ønsket fortsatt å stå som medlem av et LO-forbund og søkte seg inn under FLT-overenskomsten for tekniske funksjonærer.

<sup>14</sup> Opplæringen tar fra 3 til 24 uker, avhengig av kompleksiteten i jobben og maskinen. I løpet av en femårsperiode skal alle operatørjobbene i tapperiet og lageret være sertifisert.



høsten 1996, men lageravdelingen følger etter høsten 1997. Opplegget tar for seg både konkret maskinlære (oppstart, drift, avslutning, omlegging, rengjøring og daglig vedlikehold) for den enkelte maskin, funksjonsbeskrivelse av driftssystemer, samt elementær bedriftslære og vareflytforståelse. Sertifiseringen skal sette operatørene i stand til selv å ta ansvar for en del av de oppgavene som tidligere var tillagt mellomledere eller støttefunksjoner som for eksempel verkstedavdelingen.

Sertifiseringsprogrammet er også koblet til et samarbeidsprosjekt – «New Deal» – som Ringnes kjører på landsbasis. Som en videreføring av de oppgavene som var lagt inn i sertifiseringsprogrammet skal man her ta for seg andre støttefunksjoner som i dag utføres av stab eller skiftleder. Eksempler er kontroll, avrapportering, innkjøp, planlegging, og vareflyt/drift/helhet. I prosjektet inngår en spesifisert kartlegging av alle rutiner og «bevegelser» i bedriften, en vurderingsfase, ny grenseoppgang, kompetansekartlegging og opplæringsplan. Dette arbeidet er nå inne i vurderingsfasen. Denne prosessen kan komme til å føre til nye grensesnitt mellom avdelingene og en mer horisontal organisering styrt av vareflyten. Det kan innebære at flere arbeidslederoppgaver og stabfunksjoner desentraliseres.

Foreløpig er dette fremtidsplaner, men endringene har allerede påvirket arbeidslederfunksjonen. Førstelinjeledere må lede annerledes når operatørene er mer selvstendige og flere har fagarbeiderstatus. I intervjuene ble det pekt på at operatørene stiller større krav, arbeidslederen får andre oppgaver, og at nå tar operatørene selv tak i flere ting. Fortsatt er det slik at arbeidslederen passer på at kolonnen går til enhver tid, tar avgjørelser om eventuell stopp av driften ved feil og annet. Arbeidsledelsen tar også kontakt med andre avdelinger og har det daglige personalansvar (lønn, arbeidsklær, oppfølging av sykefravær, o.a.). Prioritererte oppgaver er drift, sykefravær og økonomi. Dessuten inngår det i disse stillingene å følge opp konflikter i forbindelse med lover og avtaler. Også for arbeidslederne er det snakk om stadig oppgradering, både av egen og i forhold til operatørenes faglige oppgradering. I regi av ROS skal alle få mer personlig rettet opplæring.

Arbeidsledelsen merker fortsatt den tradisjonelle mellom barken og vedenkonflikten som tradisjonelt har preget arbeidslederrollen. Det er likevel en del endringer. Ikke bare er operatørene mer selvstendige, også bedriftsledelsen stiller andre krav til arbeidsledelsen. Deler av personalansvaret blir lagt helt ned til førstelinjeledelsen. En illustrasjon er tettere oppfølging av ansatte ved sykefravær og permitteringer. Dette er et eksempel på at førstelinjeledere har fått et mer utvidet personalansvar. Førstelinjeledere overtar oppgaver som tidligere var lagt til personalkontoret. Arbeidslederrollen beskrives som «i støpeskjeen», og det forlanges nå mer av «mannen i midten». For den overordnede arbeidsledelse er det snakk om andre former for rollekonflikter. Arbeidsoppgavene beskrives som flere og vanskeligere, personaloppfølging som viktigere. Økonomi blir mer sentralt, likeså oppfølging av en rekke forskjellige prosjekter på og i tilknytning til bedriften. Det blir flere møter å delta i, og oppgavene spenner over langt flere felter enn tidligere. Det nye beskrives som større vekt på det å kunne lede gjennom andre. Dette innebærer også en annen rollekonflikt enn den tidligere mellom barken og vedenkonflikten. Overordnet arbeidsleder skal løse de problemene som ikke alt er løst. Det kan innebære mer direkte kontakt med en rekke instanser utenfor avdelingen. Innad blir det viktigere å være problemløser, finne løsninger, og å samarbeide. Dette er en annen

rolle en den tradisjonelle førstelinjelederen hadde. Utad innebærer endringen først og fremst at det økonomisk ansvar som er større enn det arbeidslederne hadde før (som for eksempel kunne dreie seg om økonomi i forbindelse med arbeidstøy). Nå dreier det seg om totalansvar for avdelingen. Avdelingssjefen har nå det totale ansvar for bruk av timer, også for innkjøp av større ting. Det gjør også at fokus flyttes i retning av egne budsjetter og ressursfordelingen avdelingene imellom. Alt i alt beskrives nåværende overordnet arbeidsledelse som en høyere posisjon enn det arbeidsledelse tradisjonelt var. Overordnet arbeidsledelse er blitt mer «bedriftsledelse», en del av ledelsen.

### **Prosesser – forsøk med nye organisasjonsformer, tradisjonelle partsforhold**

Praktisk skjedde endringene som organisatoriske sammenslåinger og omorganisering av stillinger og arbeidsoppgaver i forbindelse med flytting, dels som følge av automatisering og en generell fokusering på kostnadseffektivitet. I disse prosessene har bedriften forsøkt forskjellige modeller for organisering av mellomledelse.

De tillitsvalgte er med i partssamarbeid både om konkrete prosjekter og mer langsiktig utviklingsarbeid. Omstillingene har vært ledsaget av tradisjonelle drøftinger mellom partene, der det i enkelte tilfeller er inngått særavtaler. Det har eksistert uenighet mellom ledelsen og de NALF-tillitsvalgte om hvordan innholdet i førstelinjeledelse skal defineres. Det gjelder blant annet hvilke stillinger som skal ha tillagt personalansvar (for eksempel om stillinger først og fremst er koordinerende eller om det dreier seg om førstelinjeledelse). I disse drøftingene blir det også henvist til at tariffavtalen er en avtale som er inngått sentralt mellom partene. Både tillitsvalgte og ledelse pekte på at det var uenighet om de bestemmelsene i tariffavtalene som regulerte arbeidslederens lønnsforhold.

FLT-klubben blir av bedriften regnet som for liten til at tillitsvalgte skal kunne være forhandlingsmotpart og ha rettigheter som tillitsvalgte. NOFU har en funksjonæravtale som også omfatter arbeidsledere og har rekruttert førstelinjeledere innen salg. Det har ført til NALF har stilt spørsmålsteget ved organisasjonsgrensene. Det er også spenninger mellom NALF og NNN-klubben når det gjelder organisasjonsgrensene. Operatørklubben mener at enda flere av arbeidslederfunksjonene på sikt vil ligge på operatørnivå. Samtidig har NNN-klubben mistet 14 medlemmer til NALF i forbindelse med rekruttering til skiftlederstillingene.

### **Resultater – vurderinger**

Ledelse og tillitsvalgte peker på flere felles stikkord når det gjelder utviklingen ved bedriften. Ett viktig trekk er at høyere kompetanse blant operatørene gjør at flere oppgaver er desentralisert, og at denne utviklingen vil fortsette. Organisasjonskartet er i dag temmelig tradisjonelt når det gjelder linjeledelse. Man har gått bort fra ordninger med koordinatører uten personalansvar. Man ser imidlertid for seg at flyttankegangen i moderne bedriftsorganisasjoner vil føre til fortsatt omstilling til en mer horisontal organisering. Det finnes ulike organisasjonsformer og tariffavtaler i de forskjellige geografiske områdene.

Ledelsen mener det har skjedd en polarisering når det gjelder mellomlederstillingene. Man ser for seg at i fremtiden man vil kunne kjøre produksjonen med færre skiftledere, men antagelig like mange overordnede arbeidsledere. Bedriften har innsigelser mot lønnsreguleringen i arbeidslederavtalen til NALF og diskuterer derfor klassifiseringen av stillingene etter hvilken avtalebestemmelse som skal ligge til grunn.<sup>15</sup>

Ingen ansatte ved Ringnes Gjelleråsen dekkes av arbeidslederavtalen til FLT. Av de siste FLT-arbeidslederstillingene ble to omgjort til koordinatorstillinger med noe lavere lønn, en ble operatør og en ble flyttet opp i lederposisjon. Disse koordinatorstillingene er innplassert i FLT's avtale for tekniske funksjonærer. Også den lokale FLT-klubben peker på at det var for mange arbeidsledere da man skulle sentralisere lagerholdet til det nye fabrikanlegget. Når det gjelder de seks som tidligere var tekniske funksjonærer, har to sluttet, en har gått over til NNN, den siste er igjen i laboratoriet. En av de tidligere arbeidslederne fikk tilbud om å delta i prosjektet med å innføre det nye lagerstyringssystemet (LSS) og er nå teknisk funksjonær.

Tillitsvalgte i NALF peker på at det har skjedd store endringer i løpet av de ti siste årene. Endringer på operatørnivå innebærer også at man må ha en ny type ledelse. Operatørene er mer selvstendige, flere har fagarbeiderstatus enn tidligere, de stiller større krav og arbeidslederen får andre oppgaver. Det gjør at mellomledelsen ikke lenger kan lede på tradisjonelt vis. Samtidig argumenterer klubben for at man ikke kan drive førstelinjeledelse uten personalansvar. Også NALF oppsummerer med at det har skjedd en arbeidsledelsen har blitt mer todelt. Det har ikke skjedd så store endringer i antall arbeidsledere. Derimot er endringene større når det gjelder hvem som er arbeidsledere, om lag halvparten av dem har gymnas. Det er blitt noe mer variert rekruttering og mer bevisst seleksjon til slike stillinger. Samtidig kommenteres ledelsens ønsker om å plassere personalansvaret høyt opp i systemet og moderne ledelsesteoris ønske om å unngå førstelinjeledelse. Tillitsvalgte i NALF peker på at også mer moderne arbeidsledelse forutsetter at førstelinjeledere med personalansvar har direkte informasjon om hva som skjer i avdelingene. Den tradisjonelle rollekonflikten for arbeidsledere finnes fortsatt, mens det bygges opp andre forventninger til overordnet, eller indirekte, arbeidsledelse. (Desember 1996)

### **3.6 Siemens Trondheim (I) – Installasjon og samferdsel**

Forretningsområdet til Siemens' Divisjon Installasjon og Samferdsel omfatter elektro- og automatiseringsanlegg for boliger forretningsbygg og offentlige bygg, samt vei- og tunnelanlegg.

Divisjonen består av 19 avdelinger i Norge, samt 4 heleide datterselskaper. Avdelingen i Trondheim utfører prosjekter som spenner fra strømplegg i vanlige boliger til

---

<sup>15</sup> Det er ansatte som avtalemessig lønnsreguleres etter paragraf 16 som dekkes av 23%-tillegget (basert på snittet i gruppen); paragraf 17 dekker tekniske funksjonærer.

utbygging av kraftstasjoner og industrianlegg. NEKF organiserer om lag 150 montører, FLT organiserer 11–12 tekniske funksjonærer og en arbeidsleder. NITO-gruppen er om lag like stor. HK organiserer 5, og NOFU har 4 medlemmer.

### **Omorganisering – integrering av stabsfunksjoner, fra arbeidsledere til saksbehandlere**

I 1991 besluttet bedriften å organisere installasjonsavdelingen og montasjeavdelingen som en enhet. Markedssituasjonen var anstrengt, og mange operatører ble oppsagt. Mens virksomheten rundt 1990 hadde 300 ansatte montører (400 om man inkluderer innleide montører) var man i en periode nede i 120 montører. Siemens hadde mistet oppdrag i Nordsjøen, og offshore-virksomheten ble flyttet fra Trondheim til Bergen. Det skjedde også intern omorganisering med sammenslåing av avdelinger. Et hovedskille mellom ny og gammel arbeidsorganisering var at man tidligere hadde en driftsavdeling med arbeidsledere, og en markedsavdeling med tekniske funksjonærer og ingeniører. Markedsavdelingen tok seg av kalkulering av oppdrag, overslag, planlegging og salg. Arbeidsledere planla og kontrollerte gjennomføringen av prosjektene etter at de hadde mottatt underlagsmateriale fra de andre funksjonærgruppene. Deretter fordelte arbeidslederne elektrikere til de forskjellige jobbene. Disse avdelingene ble slått sammen til én enhet. Bakgrunnen var ønske om å forbedre informasjonsflyt og planlegging. Organisatorisk foregikk det en horisontal integrering på stabs- og mellomledernivå. Oppgavemessig søkte man å unngå dobbeltarbeid ved å integrere de forskjellige fasene i prosjektene, fra planlegging og anbud til gjennomføring og avregning. Tidligere var de tradisjonelle formennene lokalisert ute på anleggene. Etterhvert ble de trukket inn til hovedkontoret og fikk flere administrative oppgaver. Arbeidsledernes oppgaver var blitt mer like arbeidsoppgavene til de tekniske funksjonærene og de NITO-organiserte ingeniørene.

En mer markedsorientert organisasjon måtte legge til grunn større grad av kundeorientering. Tradisjonelt hadde det vært klare grenser mellom salgspersonell, planleggere, økonomipersonell og arbeidsledere. I den nye markedssituasjonen var det nødvendig å integrere flere funksjoner i en og samme person. Den nye organisasjonsformen var basert på at arbeidslederne skulle ha direkte kontakt med kundene. Det ble forventet at de skulle inneha kompetanse på flere områder, blant annet markedsføring og økonomi.

I 1992 førte sammenslåingen av avdelinger til utvidet ansvarsområde for saksbehandlerne. Fra ledelsens side ble det anført at det ikke var klart hvilken tariffavtale de saksbehandlerne som opprinnelig var dekket av arbeidslederavtalen til NFATF (nå FLT) hørte inn under. I april 1992 gikk bedriften gjennom timelistene for å finne ut hvor mye tid de ansatte brukte på forskjellige arbeidsoppgaver. Ut fra resultatene av denne kartleggingen konkluderte ledelsen med at blant de oppgavene som var tillagt stillingene, utgjorde arbeidsledelse bare en mindre del (figur 2). Det pekes blant annet på at fordeling av oppdrag er blitt viktigere i disse stillingene, mens ledelse og kontroll av servicepersonalet som utførte oppdragene var blitt mindre sentralt.

Figur 2 Tid brukt på arbeidsledelse (utdrag fra bedriftens kartlegging)

	Timer arbeidsledelse	Timer totalt
Ansatt a	185,5	1508,5
Ansatt b	443,1	1477,5
Ansatt c	366,5	1461,4
Ansatt d	421,5	1432,5
Ansatt e	587,4	1375,4

(Kilde: Voldgiftsdom 1. sept. 1994, s. 16)

Direkte overvåkning og kontroll av installasjonsoppdrag utgjorde i følge flere kartlegginger om lag 20 prosent av arbeidet til arbeidslederne. Bedriften konkluderte med at dette langt fra var tilstrekkelig til at stillingene skulle dekkes av definisjonene i overenskomsten for arbeidsledere. I stedet ble det foreslått at stillingene kunne dekkes av NFATFs overenskomst for tekniske funksjonærer. Bedriften pekte på at man hadde en situasjon der ansatte som i hovedsak hadde samme arbeidsoppgaver var dekket av ulike tariffavtaler. Mer generelt ønsket man fra ledelsens side tariffavtaler med individuell lønnsvurdering også av de tidligere arbeidslederne. Bedriften ønsket derfor å definere de tidligere arbeidslederne ut av dekningsområdet til arbeidslederavtalen. Partene kom ikke til enighet om avtaledekningen, og NFATF (FLT) ble stevnet inn for voldgift.

Før omorganiseringen i 1992 var det på det meste 22 arbeidsledere ved installasjonsavdelingen. Høsten 1997 er bare ett FLT-medlem arbeidsleder, mens det er 11–12 tekniske funksjonærer i FLT-gruppen. Mens det under omorganiseringen var ti arbeidsledere, er disse stillingene i dag endret til åtte stillinger som saksbehandler, eller bearbejder. Stillingsinstruksen for saksbehandlere tilsvarer i hovedsak stillingsinstruksen for ingeniørstillingene. Stillingsstittelen *saksbehandler* (tidligere arbeidsledere) brukes for å beskrive gjøremål for bestemte grupper tekniske funksjonærer. I forhold til lønnsinnplassering har de også andre titler, som tekniker, ingeniør, senioringeniør, faglig ansvarlig, montasjeleder og annet. I stillingsbeskrivelsen angis ansvars- og myndighetsområdet til saksbehandlerne. De har ansvaret for å utarbeide tilbud og gjennomføre oppdrag ut fra avdelingens rutiner og rammebetingelser. Saksbehandler har myndighet til å ta beslutninger og signere dokumenter som gjelder tildelt personale og ressurser innenfor oppdragets økonomiske rammer. Saksbehandlernes generelle arbeidsoppgaver oppsummeres slik i stillingsbeskrivelsen:

- Videreutvikle kundenærhet mot beslutningstakerne
- Registrere kundekrav og ønsker
- Markedsføre Siemens
- Holde seg à jour med utviklingen innen aktuelle fagområder (teknikk, materiell, m.v.)
- Foreslå løsninger som er attraktive både for Siemens og kunde
- Presentere nytt materiell og tjenester
- Informere gamle kunder fortløpende
- Foreslå nye kunder for avdelingsleder
- Markedsføre kundekurs og seminarer

- Holde seg à jour med markedsutviklingen

I tillegg inneholder stillingsbeskrivelsen detaljerte oversikter over oppgaver i forbindelse med forespørsler fra kunder, utarbeidelse av tilbud, oppdragstildeling, gjennomføring og avregning. Stillingsene som *fagansvarlig* omfatter i tillegg funksjoner som faglig ansvar, koordinering av montørressurser, førstelinjekontakt i markedet samt ivaretagelse av lov- og avtaleverk. Saksbehandlerstillingene ligger beslutningsmessig om lag på samme nivå som de tidligere arbeidslederstillingene. Saksbehandlerne er ikke blitt ledere på et høyere ledelsesnivå. Områdene de skal dekke er imidlertid utvidet. Rekrutteringen til saksbehandlerstillingene er blitt mer variert enn rekrutteringen til de tidligere arbeidslederstillingene. Det finnes nå to saksbehandlere med ingeniørhøyskole, mens en av de nye har bakgrunn som montør med teknisk fagskole.

Fordi montasjeprojektene er forskjellige, både i størrelse og innhold, stilles det større krav til kompetanse blant saksbehandlerne. På den ene siden er det nødvendig med nye kunnskaper innen informasjonsteknologi, økonomi, forståelse av standarder, kontraktsforhandlinger og faglig utvikling. Dette dekkes gjennom interne og eksterne kurs. På den andre siden er det i prosjektene også en oppgave for saksbehandlerne å hente inn kompetanse fra stabene, for eksempel å trekke inn økonomer. Det skjer samtidig en viss spesialisering blant de tidligere arbeidslederne. En illustrasjon er at noen etter hvert retter seg inn mot de store prosjektene, mens andre spesialiserer seg mer mot markedsføring. Selv om det pekes på at det er nødvendig med bred basiskunnskap, er det også nødvendig med en viss spesialisering ettersom anleggene blir stadig mer kompliserte. Denne problemstillingen om bredde mot spisskompetanse gjelder også for montørene.

Det er nå tre nivåer over montørnivå: montasjesjef (med formelt personalansvar), gruppeleder for områder, og saksbehandler (bearbeider). Dette er ett nivå mindre enn for omorganiseringen, men ledelsen peker på at det er større forskjell innholdsmessig. Den horisontale integreringen ses som viktigere enn antall nivåer. På montørnivå er det ikke noe eget skiftledernivå, men det finnes et basnivå ute på anleggene. Av omstillingene i første halvdel av 1990-tallet var det først og fremst endringer i markedet som berørte *montørene*. Omfattende nedbemanning førte til at mange montører måtte forlate bedriften i denne perioden, men samtidig med at markedssituasjonen var vanskelig for store enheter som Siemens, vokste det opp en rekke mindre virksomheter. Derfor hadde de montørene som ble sagt opp ved Siemens ingen problemer med å finne seg ny jobb. Når det gjelder montørenes arbeidsoppgaver peker lederen for NEKF-klubben på at det ikke har skjedd så store endringer. Endringene i type oppdrag montørene er sys-selsatt med har vært noe større. De arbeider nå mer med å installere styringssystemer og styringsverktøy som betjenes via programmering. Videre består en større del av oppdragene i å installere dataspredenett fra sentral til omliggende kontorer og lokaler eller bygninger. Dette er i begge tilfeller omstilling som knytter an til endringer i etterspørsel og produktmarked. Jobben til elektromontørene beskrives ellers av tillitsvalgte i NEKF-klubben som «stort sett den samme» etter omorganiseringen. Når det gjelder forholdet til andre stillinger har det heller ikke skjedd vesentlige endringer. Elektromontørene har også tidligere jobbet selvstendig og tatt beslutninger i forbindelse med installasjoner ute på anleggene.

## Partsforhold – formell tvisteløsning og uformelt samarbeid

Partsforholdene ved bedriften i 1990-årene er kjennetegnet av tradisjonell fagorganisering og tradisjonelle former for tvisteløsning, men det har også vokst frem mer uformelle former for partssamarbeid. Voldgiftssaken mellom Siemens, NELFO og NHO på den ene siden, og NFATF (FLT) på den andre, gjaldt avtaledekning, ikke selve omorganiseringen. I sluttdokumentet argumenterer flertallet for at avgjørelsen om hvorvidt ti arbeidsledere ved Siemens Trondheim skulle dekkes av NFATF-overenskomsten for arbeidsledere eller ikke, måtte tas ut fra opplysninger om arbeidsinnholdet i hver enkelt stilling. Det ble ikke sett som avgjørende at stillingene tidligere var blitt regnet som arbeidslederstillinger. Dessuten ble tidligere tvistesaker og dommer i arbeidsretten trukket inn (ARD 1964:66). Flertallet, det vil si dommeren og de anklagende parter, understreket *kontrollaspektet* vis-à-vis de underordnede som det mest fremtredende kjennetegn ved stillingen som arbeidsleder. Det ble her trukket en linje tilbake til Lex Askim, (Ot. prp. 80 1951:63, 66) der det angis en tradisjonell definisjon av arbeidsledelse. Flertallet tok også opp Lex Askim-innstillingens avgrensning av arbeidsledere som ansatte i «administrative» posisjoner, det vil si avgrensningen av arbeidslederstillinger fra stillinger som tilhørte den øverste ledelse. Mens NFATF hadde gjort det til et poeng at saken gjaldt arbeidslederbegrepets avgrensning oppad, og at det her ikke fantes presedens i voldgiftsavgjørelser eller arbeidsrett, la flertallet vekt på kontrollaspektet.<sup>16</sup>

NFATF argumenterte i sin mindretallsinnstilling for en bredere definisjon av arbeidsledelse. Forbundet satte óg spørsmålsteget ved den tidskartleggingen som var blitt utført blant de tidligere arbeidslederne. I mindretallsinnstillingen ble det pekt på at arbeidsoppgavene i hovedsak var de samme som før, bortsett fra enkelte regnskaps- og salgsrelaterte aktiviteter, og at det var de samme personene som utførte dem. Hovedargumentet i forbundets fremstilling var imidlertid at man mente anklagen fra NHO, NELFO og Siemens bygde på et statisk og gammeldags syn på hva arbeidsledelse var. NFATF pekte på at de grunnleggende arbeidslederfunksjonene i prinsippet var de samme (førstelinjeledelse, fordele, lede, kontrollere arbeid). Det som var endret, var måten arbeidsledere ivaretok slike funksjoner. Både ny teknologi og nye organisasjonsformer gjorde i følge forbundet at arbeidslederne ivaretok de samme funksjonene uten å være daglig tilstede på installasjonsjobbene eller føre tradisjonell kontroll med montørene. Forbundet tapte voldgiftssaken om avtaledekning, men etter en kort periode med misnøye blant de tidligere arbeidslederne ble de lokale partsforholdene igjen beskrevet som gode – også blant tillitsvalgte.

Ledelsen peker i 1997 på at når det gjelder partsforholdene er det forskjell på fagforeningene ved bedriften. Med unntak av voldgiftssaken mot NFATF har det hele tiden vært få formaliteter i forholdet mellom bedriften og funksjonærforbund som NIF, NITO, NOFU, HK og FLT. Protokollene som skrives er i hovedsak knyttet til lønnsforhandlinger. Også tillitsvalgte i FLT peker på at det er blitt vanligere med uformelle møter, blant annet i form av informasjonsmøter. Det er nå forholdsviss få saker som går

---

<sup>16</sup> «(Flertallet vil i den anledning peke på at også i et slikt tilfelle vil det være nødvendig at en arbeidstager har som *hovedbeskjeftigelse* gjøremål som går inn under legaldefinisjonen av arbeidsledelse, nemlig kontroll av underordnedes arbeid. Mindretallet synes å ville legge mer i dette begrepet enn partene tidligere var enige om» (Voldgiftsdom 18. 10. 1994, s. 14).

gjennom tillitsmannsapparatet. Dette er imidlertid ikke en helt ny trend. Som en FLT-tillitsvalgt uttrykte det: «... vi er som oftest blitt hørt. Det skrives ikke så mange protokoller. For å skrive protokoll må du ha en sak – og sakene løses ofte på forhånd».

Ledelsen peker på at i forholdet til NEKF er det mer vanlig med forhandlingsmøter og skriftlige avtaler. Men også her har det skjedd endringer. I forhold til tidligere skrives det nå færre protokoller, dessuten regulerer velferdsavtalen ved bedriften nå mange av de områdene som tidligere var gjenstand for protokolltilførsler. Også lederen for NEKF-klubben peker på at det har blitt færre konflikter, selv om partsforholdet beskrives som tradisjonelt. Samarbeidet mellom NEKF og FLT vurderes som godt, her er det klart avgrensede organisasjonsforhold uten gråsonekonflikter når det gjelder rekruttering. Når det skjer rekruttering til saksbehandlerstillingene, er det vanlig at de som tidligere har vært NEKF-medlemmer organiseres som tekniske funksjonærer i FLT, mens de som kommer utenfra går til NITO.

### **Resultater – vurderinger**

Ledelsen oppsummerer omorganiseringen av virksomheten i divisjonen som vellykket. Bedriften har ingen planer om å endre hovedstrukturen i den nye organisasjonsformen. Det pekes på at ledelsen også har endret seg. Tidligere hierarkiske skiller og ordrelinjer er gradvis bygget ned. Flere ledere må jobbe selvstendig, med bredere ansvarsområder. Ser man på antall nivåer i stillingsstrukturen, er det i hovedtrekk like mange nivåer over operatørnivå som tidligere. Likevel har man utviklet en horisontal integrering av de tidligere stabene. Bedriften driver lederutviklingsprogrammer på sentralt hold, og ulike utviklingsprosesser på konsernnivå, blant annet «top-programmet» (Time Optimized Processes). Samtidig beskrives omstillingsarbeid og organisasjonsutvikling som lokale prosesser – det finnes ingen mal på konsernnivå som er styrende for lokale virksomheter.

Tillitsvalgte for montørene peker på at for dem har de største endringene vært knyttet til nedbemanning og endringer i produktmarked og etterspørsel. Med arbeidsoppgaver og ansvarsforhold har det bare skjedd mindre endringer, selv om innretning på service av de ferdige anleggene har medført større grad av spesialisering. Man regner med at den organisasjonsstrukturen virksomheten nå har i hovedtrekk vil bli beholdt i fremtiden. Det legges imidlertid til at ute på anleggene kan det være et problem at saksbehandlerne i praksis har strengere føringer for føring av timelister enn de tidligere arbeidslederne hadde.

Blant FLT-medlemmene førte de tariffpolitiske sidene ved omorganiseringen først til frustrasjon. Da det ble laget nye stillingsinnplasseringer der avtalen for tekniske funksjonærer ble lagt til grunn, ble to tidligere arbeidsledere satt ned i lønn, en ble gruppeleder og fikk høyere lønn, de andre fikk ingen lønnsmessige endringer. En person dekkes fortsatt av overenskomsten for arbeidsledere. Bedriftens totale lønnskostnader ble ikke endret, men ledelsen mente lønningene ble riktige fordelt både mellom grupper og mellom individer. Man regnet med at misnøyen som oppsto blant de tidligere arbeidslederne i forbindelse med endring av avtaledkning ville bli temporær. Det viste seg også å bli resultatet. I løpet av ett års tid mente FLT-klubben at man hadde ordnet opp i de problemene den opprinnelige lønnsdifferensieringen hadde skapt. Også FLT-



tillitsvalgte oppsummerer i ettertid omorganiseringen som i hovedsak vellykket. De tidligere arbeidslederne reagerer ikke lenger på at de ikke er arbeidsledere, og det er sjelden man hører krav om at overenskomsten for arbeidsledere skal gjøres gjeldende. En tillitsvalgt – tidligere arbeidsleder – peker heller på at omorganiseringen innebar en forbedring av arbeidssituasjonen. Totalt sett ble jobben hans mer interessant. Saksbehandlerne har fått større arbeidsfelt enn tidligere (blant annet i forbindelse med oppsøkende markedskontakt), det stilles større krav (totalprosjektering av anlegg fra første kundekontakt, gjennomføring), og det stilles hardere krav til intensitet (blant annet i forbindelse med å trekke inn ulike typer kompetanse i prosjektene). Det har i følge FLT-tillitsvalgte ikke skjedd store endringer når det gjelder spørsmål om rolleforventninger og rollekonflikter i forbindelse med saksbehandlerstillingene. Montørene forventer at saksbehandler skal være en som ordner opp, men også at han skal være «deres» mann – samtidig forventer ledelsen at saksbehandleren skal være «bedriftens mann». Når det gjelder fremtidsutsikter regner FLT-tillitsvalgte med at den nåværende organisasjonsformen «har satt seg» og vil bli beholdt. Samtidig pekes det på at organisasjonsformen krever fornyelse, særlig viktig blir fornyelse av kompetanse.  
(1995, desember 1997)

### **3.7 Siemens Trondheim (II) – Divisjon elektrovarme**

Siemens' Divisjon Elektrovarme i Trondheim produserer elektriske varmeovner for boliger og kontorer. Elektrovarmefabrikken produserer om lag 250 000 varmeovner per år, med Norge som det største markedet. Markedet er samtidig spredt, over 70 prosent av produksjonen eksporteres til forskjellige europeiske land. Elektrovarmefabrikken sysselsetter om lag 115 ansatte. Fellesforbundet organiserer 70 ansatte i produksjonen, FLT har seks medlemmer blant de tekniske funksjonærene, NITO og NIF organiserer hver fire medlemmer, mens HK har seks medlemmer.

#### **Omorganisering – selvstyrte grupper i produksjonen, arbeidslederne fjernet**

Produksjonsenheten ved elektrovarmefabrikken er kjent for arbeidsorganisering i form av selvstyrte grupper. Arbeidet med å utvikle selvstyrte grupper har kontinuitet fra 1970-årene. Bedriften var ikke en del av de organiserte samarbeidsforsøkene, men drev virksomheten på eget initiativ som et samarbeid mellom ledelsen og verkstedklubben. Bakgrunnen for at man satte i gang arbeid med gruppeorganisering var både problemer med tidligere organisasjonsform og ønske om å bedre konkurranseevnen. Ledelsen og verkstedklubben har i fellesskap oppsummert erfaringene med organisasjonsendringene (Siemens 1995). Her pekes det på at tidligere innebar individuelle akkorder blant operatørene store forskjeller i timelønn. Høyt tempo og ensidig arbeid innebar fysiske belastningsskader og økende sykefravær. Fabrikken hadde stor gjennomtrekk, og fikk i liten grad utnyttet rasjonaliseringspotensialet blant de ansatte. Det blir i ettertid pekt på at de

ansatte i liten grad identifiserte seg med bedriften og at en ny generasjon arbeidstakere med bedre utdanning stilte nye krav til arbeidssituasjonen .

Som bakgrunn for utviklingen av selvstyrte grupper pekes det i informantintervjuene også på at fabrikken tidligere var preget av en tradisjonell «stabskultur», som bygde på byråkratiske skiller og mange mellomledere. De tidligere *arbeidslederne* blir beskrevet som tradisjonelle førstelinjeledere. Utviklingen mot selvstyrte grupper har vært gradvis. I flere år kjørte man produksjonen med det man i dag kaller «dobbeltorganisering», med både kontaktpersoner i de selvstyrte gruppene og arbeidsledere. Mellom arbeidslederstillingene og ledelsen hadde man også driftsassistentstillinger som mellomledd. Bedriften peker i ettertid på at man forsøkte å tilføre arbeidslederne nye oppgaver i forbindelse med omorganiseringen, men at dette i liten grad lyktes. Det skapte frustrasjon blant arbeidslederne. Arbeidslederne ble etter hvert overflødige, og plassert i andre jobber. Ingen av de tidligere arbeidslederne gikk tilbake til produksjonen (bortsett fra en, som fikk oppgaver på lageret). Man har også diskutert stillingen som driftsassistent. Det siste året har man kjørt produksjonen uten denne stillingen. Denne ordningen skal evalueres ved årsskiftet 1997/1998.

Antallet selvstyrte grupper har vekslet etter antall ansatte og produksjonsvolum. I dag finnes det fire slike grupper, tidligere har man hatt opptil åtte. Fabrikken er inndelt i avdelinger. Det er tre selvstyrte grupper i produksjonen, med to i montasjeavdelingen og en i plateavdelingen. Videre er det nylig dannet en selvstyrt gruppe på lageret. Denne omfatter både råvarelager og ferdigvarelager.

De selvstyrte gruppene finnes ved produksjonsenheten til Siemens Divisjon Elektrovarme. Her arbeider det 46 personer innen montasje, 16 personer i plateavdelingen og 7 personer på lageret. Bedriftsorganisasjonen omfatter i tillegg følgende enheter (uten selvstyrte grupper): økonomi (med innkjøp, regnskap og ordrekontor), utvikling (produkt/prosess – med tekniske funksjonærer), kvalitetssikring, eksport Norden, eksport utenom Norden, markedsføring i Norge samt divisjonssjef. De selvstyrte arbeidsgruppene avgjør selv når de vil ha gruppemøter. Gruppene velger hver sin *kontaktperson* som representerer gruppen utad. Kontaktpersonen skal ikke være arbeidsleder, men representant for gruppen. Det er opprettet en *fremdriftsgruppe* for hver arbeidsgruppe. Fremdriftsgruppen består av kontaktpersonen for gruppen, tillitsvalgt på avdelingen, (driftsassistent), klubbleder og produksjonssjef. Saker som ikke kan avgjøres i arbeidsgruppene blir diskutert i fremdriftsgruppene. Dette kan også være mer allmenne saker, som for eksempel stemningen eller følelsene i en gruppe. Fremdriftsgruppene bruker ikke avstemning, men skal diskutere seg frem til enighet. Arbeidsgruppenes kontaktpersoner kan når som helst be om møte i fremdriftsgruppen (Siemens 1995:2). De selvstyrte gruppene er tillagt en rekke oppgaver og funksjoner, dels på egen hånd, dels i samarbeid med driftsledelsen. Dette gjelder (jf. Siemens 1995:2f.):

- ansettelse
- opplæring
- personaldisponering
- planlegging

- jobbrotasjon
- integrert kvalitetsstyring
- produktivitet
- deltagelse i prosjektgrupper
- disiplinærsaker

I stedet for de tidligere individuelle akkordene er det utviklet et system med avdelingsvise produktivitetsavtaler der gruppenes produktivitetskrav er tilpasset de ansattes yteevne og arbeidssituasjon.<sup>17</sup>

De *tekniske funksjonærstillingene* er knyttet til prosess- og produktutvikling (utviklingsavdelingen). I utgangspunktet var Siemens kjennetegnet av store staber. Det kan være bakgrunnen for at elektrovarmefabrikken skiller seg fra flere andre bedrifter i vårt utvalg når det gjelder utviklingen i antall tekniske funksjonærer – ved elektrovarmefabrikken har også de tekniske funksjonærene blitt færre med årene. De fagtekniske avdelingene har blitt mindre, og kommunikasjonen mellom fagteknikerne og de selvstyrte gruppene i produksjonen foregår nå direkte. Tidligere gikk denne kontakten via arbeidsleder. I følge intervjuene ser teknikerne den direkte kontakten som en fordel. Det finnes ikke lenger noe mellomledd som kan skape misforståelser mellom produkt- og prosessutvikling og produksjonsarbeiderne. På den andre siden kan teknikerne få mer å gjøre fordi det ikke lenger er noen som kan «sile bort noen ting». Det er også opprettet direkte kontakt mellom konstruktørene og verkstedet. Også denne ordningen ser de tekniske funksjonærene som en fordel.

Arbeidsoppgavene til de tekniske funksjonærene omfatter laboratorietesting, tidsunderlag, konstruksjon, og kontroll. Som i andre bedrifter i utvalget beskrives kompetansekravene som tosidige; både bredde- og spesialkompetanse er nødvendig. Tradisjonelt har gruppen FLT-organiserte fagteknikere ved Siemens Trondheim bestått av mange med spesialkompetanse. De har lang ansiennitet ved bedriften og kjenner produksjonsteknologien.<sup>18</sup> Kravene til breddekompetanse henger dels sammen med nye verktøy og hjelpemidler som fagteknikere ved elektrovarmefabrikken benytter. Disse hjelpemidlene innebærer at det kreves færre teknikere, men de tekniske funksjonærene må samtidig kunne dekke flere områder. Også fordi avdelingene er blitt små, må de ansatte «ha bredden» kompetansemessig. Generelt pekes det på at skillelinjene i forhold til produksjonen ikke lenger er så skarpe som de var. En illustrasjon er at også teknikerne utfører praktiske oppgaver i produksjonen fra tid til annen.

---

<sup>17</sup> «Antall ferdigproduserte og godkjente produkter (gitt tid per variant) i forhold til brukte timer, er bonusgivende i produktivitetsavtalen. Det gis kompensasjon for tapt produktivitet ved opplæring (nyansatte og jobbrotasjon). Indirekte produktivt arbeid er med i produktivitetsberegningen.» (Siemens 1995:2).

<sup>18</sup> At bedriften har utgjort et internt arbeidsmarked har også påvirket lønnsforhandlingene for teknikerne. Det pekes på at på den ene siden kan bedriftsintern kompetanse være viktig for bedriften, på den andre siden kan manglende bredde føre til at kompetansen er mindre etterspurt utenfor bedriften, og det kan medføre en svekket forhandlingsituasjon for teknikerne.

## **Partsforhold – fremdriftsgrupper og forhandlingsutvalg**

Ved elektrovarmefabrikken finnes det en kombinasjon av selvstyrte arbeidsgrupper og tradisjonell fagorganisering. Tillitsvalgt for avdelingen og klubbformannen er representert i fremdriftsgruppene. Siden bedriften ikke har mellomledere i driftsenheten, er det produksjonsleder som er «førstelinjeleder» og er den som har det formelle personalansvaret. Det finnes en sentral personalavdeling ved Siemens som også betjener Divisjon Elektrovarme når det gjelder personalspørsmål. Men i utgangspunktet avgjør de selvstyrte gruppene selv, også i lokale personalpolitiske saker.

Det finnes flere forhandlingsutvalg ved divisjonen, etter ulike fagforeningsområder. Et utvalg forhandler mot Fellesforbundet, et mot HK og et mot de tekniske funksjonærene. Forhandlingsutvalgene er ikke rent lokale. I forholdet mellom fagforbundene og forhandlingsutvalget sammenslås flere funksjoner på divisjons- og konsernnivå. Fremdriftsgruppene i Divisjon Elektrovarme har overtatt mye av forhandlingsutvalgenes rolle når det gjelder å løse saker mellom partene. Sakene i forhandlingsutvalgene dreier seg nå nesten bare om lønsspørsmål. Lønsspørsmål holdes på den andre siden utenfor diskusjonene i fremdriftsgruppene. Fabrikken opererer med avdelingsvise produktivitets- og bonusavtaler, med tre måneder fast lønn. Partene oppsummerer utviklingen av lønssystemet med å peke på at et bonussystem gir større frihet for gruppene enn fastlønnssystem, og at et akseptert lønssystem bedrer samarbeidsklimaet og produktivitetsutviklingen (Siemens 1995:2).

Lederen for verkstedklubben peker på at det ikke fører til problemer at man både har tradisjonell fagorganisering og at såvidt mange beslutninger treffes i de selvstyrte gruppene og fremdriftsgruppene. Virksomheten til gruppene ses heller som virkeliggjøring av avtaleverkets intensjoner om desentralisering og delegering av ledelsesfunksjoner.

Det finnes noen gråsoner mellom fagforbundene i Siemens Trondheim når det gjelder hvilket forbund som skal organisere enkelte stillinger. Eksempler som nevnes er serviceteknikere, som jobber på ferdige anlegg (NEKF og FLT), det finnes også gråsoner mellom Fellesforbundet og HK, og HK og FLT.

## **Resultater – vurderinger**

Ledelsen ved elektrovarmefabrikken peker på at flere andre virksomheter drev lignende arbeid med selvstyrte grupper, men sluttet. Elektrovarmefabrikken har drevet dette utviklingsarbeidet med lengst kontinuitet, og er kanskje den eneste i dag som helt bygger på selvstyrte grupper. Ledelsen og de tillitsvalgte ønsker også i fremtiden å holde på gruppeorganiseringen. Det henvises til at denne organisasjonsformen nå er godt innarbeidet i fabrikken. Den er ikke lenger personavhengig, og man regner ikke med endringer selv om nøkkelpersoner skulle slutte; som det ble fremholdt: «organisasjonsformen sitter i veggene». Det pekes på at produksjonen ved fabrikken går bra slik driften er organisert i dag – med selvstyrte grupper i produksjonen, en produksjonsleder og uten de tidligere arbeidslederne. I den grad man trenger flere personer i ledelsen, er ikke det knyttet til selve driften, men til det forhold at divisjonsledelsen også legger flere prosjektjobber for divisjonen inn under stillingen som produksjonssjef for fabrikken.

Det pekes også på at en av forklaringene på at man lyktes i arbeidet med selvstyrte grupper er at fabrikken er relativt enkel i oppbygning og produserer enkle produkter. Fabrikken driver serieproduksjon med store serier. Ledelsen og verkstedklubben ser videre lønssystemet som viktig i utviklingen av de selvstyrte gruppene. Det hadde vist seg vanskelig å kombinere individuelle akkorder med jobbrotasjon. Avdelingsvise bonussystemer ga gruppene større frihet enn et fastlønnssystem. Ledelsen og verkstedklubben peker i den felles oppsummeringen fra 1995 også på andre erfaringer med den selvstyrte gruppeorganiseringen: belastningsskader motvirkes gjennom jobbrotasjon, jevnere tempo og bedre arbeidsplasser; rasjonaliseringsavdelingen samarbeider med gruppene og ideer fra operatørene kommer lettere frem; turn-over er lavere og utviklingen når det gjelder sykefravær er bedret; operatørene identifiserer seg i større grad med virksomheten; bedriften har ingen problemer med å konkurrere på arbeidsmarkedet. Samtidig legges det vekt på at gruppeorganisering tar tid å utvikle og at organisasjonsformen må skreddersys til den enkelte virksomhet. Man aksepterer at enkelte gruppe-medlemmer bare ønsker å gjøre sin fysiske jobb, og er fornøyd hvis om lag 50–60 prosent av medlemmene er aktive i gruppene. Oppsummeringen peker óg på at selv om man på forhånd aktivt konsentrerte seg om mellomlederfunksjoner og stabsavdelinger har ansatte i disse kategoriene følt seg tilsidesatt i prosessen (Siemens 1995:4). Fagteknikerne mener at fremtidige krav til kompetanse vil, som i dag, favne ganske vidt. Integre-ringene mellom produksjonen og virksomheten til de tekniske funksjonærene vurderes som positiv.

(Desember 1997)

### **3.8 Kraft Freia Marabou**

Freia har drevet produksjon av sjokolade og sukkervarer på Rodeløkka i Oslo siden 1880-årene. Bedriften ble i 1990 en del av konsernet Freia Marabou, som ble kjøpt av det Philip Morris-eide Kraft General Food i 1993. Etter salget av sukkervarevirksomheten i 1996 er produksjonen ved Freia konsentrert om sjokolade, pastiller og husholdningsvarer. Virksomheten på Rodeløkka omfatter totalt 1200 personer, inkludert salgspersonale. Produksjonen omfatter om lag 480 fast ansatte, som også tilsvare medlemstallet til NNN. NOFU har 100–120 medlemmer blant salgspersonalet. HK har 90 medlemmer, mens FLT har 16 medlemmer blant arbeidslederne og 20 blant de tekniske funksjonærene. NITO og NIF er representert med grupper på 10–15 medlemmer.

#### **Omorganisering – automatisering og effektivisering, færre arbeidsledere med større ansvarsområder**

Omstillingene på Freia de siste årene har vært knyttet til Freias «Generalplan 1994», også kalt «masterplanen». Det har foregått flere parallelle prosjekter, blant annet et eget bedriftsutviklingsprosjekt. Bakgrunnen for arbeidet med masterplanen var krav fra eierne om innsparinger og større kostnadseffektivitet i driften. Det innebar både økte investere-

ringer fra konsernets side, og internt arbeid for å endre organisasjonsstrukturen. Det var forutsatt at en vesentlig del av innsparingene skulle skje gjennom nedbemanning.

Det foregikk egne delprosjekter som dekket spesielle sider av omorganiseringen, blant annet sammenslåing av avdelinger (støttefunksjoner som teknisk avdeling og vedlikeholdsavdeling) og utviklingsprosjekter innen produksjonsavdelinger som husholdningsavdelingen, stang- og dekkeriet (sjokolade). Her inngikk flytting av maskiner, omorganisering av produksjonslinjer, blant annet bedre integrering av pakkelinjer. Hensikten var både å få ned svinnprosenten og å dra fordeler av lavere råvarepriser (basisingrediensene er felles i flere produkter). Blant målsettingene var også kompetanseutvikling blant operatørene. Flere skulle kjenne til større deler av produksjonsprosessen. Fagopplæringen skulle styrkes og maskinkunnskapen økes, blant annet gjennom utarbeidelse av bedre betjeningsmanualer. På prosjektmøtene ble det også lagt vekt på at kompetanseheving ikke bare innebar tradisjonell boklig kunnskap.<sup>19</sup>

Hovedmål for organisasjonsarbeidet ble i 1995 oppsummert slik: reduksjon av antall produksjonslinjer, økt kapasitetsutnyttelse, færre arbeidsledere, flattere organisasjon og mer ansvar til den enkelte. Mulige endringer i yrkesroller ble presentert av ledelsen på et koordineringsmøte med de tillitsvalgte i februar 1995. Stikkordene som ble brukt er sammenfattet i figur 3.

Fig. 3 Illustrasjon fra utviklingsprosjekt, Freia: endringer i yrkesroller

Arbeidslederrollen	Operatørrollen
Drive utviklingsarbeid – komme med ideer	Større ansvar for egen arbeidsplass
Drive kompetanseheving	Ansvar for kvalitet
Pådriver i forandringsarbeid	Ansvar for daglig vedlikehold
Være budsjettansvarlig	Ansvar for organisering av arbeidet
Drive målstyring	Ansvar for innbyrdes arbeidsfordeling på linjen/enheten/maskinen
Økt trykk på hva lederskap er (ikke en topp faglig person)	Daglig produksjonsplanlegging
Mer langsiktig planlegging og tenkning	Arbeide mer i team/grupper
Ha personalansvar	Ansvarlig for å løse daglige produksjonsproblemer
Arbeide mer konstruktivt med samarbeids- og ledelsesspørsmål	Overta rollen som den som fikser alt

(Kilde: Freia, ref. 19.6. 1995, koordineringsmøte)

I intervjuene i 1997 mener informantene at de rolleendringene som ble forespeilet to år tidligere i all hovedsak har blitt gjennomført for arbeidslederne. Det er noe større forskjell i vurderingene når det gjelder endringene i operatørrollen. Fra operatørklubbens side angis det at operatørene har fått mer ansvar for kvalitet og daglig vedlikehold, men man vurderer ikke endringene som like store når det gjelder de andre områdene. Noen områder er vanskelig å vurdere, som «større ansvar for egen arbeidsplass» og «løse daglige produksjonsproblemer». Fra ledelsens side pekes det på at bortsett fra områder som tilligger linjekoordinator og arbeidsledelse (organisering, fordeling, planlegging) har operatørene fått mer ansvar og er mer selvstendige. En av grunnene er at det i 1997 knapt

<sup>19</sup> En illustrasjon er den rolle erfaringskunnskap, eller fortrolighetskunnskap, utgjør i produksjonen: «..hvis man bruker rosiner fra bestemte leverandører i fruktnøttsjokolade, er det mindre tendens til at rosinene setter seg fast, dermed blir vrakprosenten lavere», eller: «...fyller man maskinen med nøtter over et visst punkt i inntaket, stopper produksjonen raskere opp».

finnes enkle jobber tilbake i produksjonen. Nedenfor går vi nærmere inn på bakgrunnen for disse vurderingene.

Produksjonen drives nå som to selvstendige produksjonsanlegg (etter miniplant-konseptet) med selvstendig ledelse i hver fabrikkdel. Flere avdelinger er blitt slått sammen og lagt inn under én arbeidsleder. Det finnes 12 avdelinger i produksjonen, i tillegg kommer vedlikehold (med flere enheter), kjøkken og renhold. Antall produksjonslinjer er redusert fra 31 til 16, slik planen var i 1995. Kapasitetsutnyttelsen er også økt, slik at Freia nå befinner seg mer på linje med andre virksomheter i konsernet. Det har skjedd omfattende nedbemanning. I tillegg til naturlig avgang har det vært to omganger med sluttpakker i produksjonen og en innen distribusjon.<sup>20</sup>

Bedriftsorganisasjonen er blitt slankere, men foreløpig ikke flatere. Som tidligere finnes disse nivåene over operatørnivå: driftsdirektør, produksjonssjef, driftssjef og arbeidsleder. Tverrfaglige grupper er en ny form for teamorganisering som etterhvert skal bidra til en flatere organisasjon. De tverrfaglige gruppene består av en arbeidsleder, en ingeniør eller tekniker, en ingeniør eller laborant, samt driftssjef. Det finnes én tverrfaglig gruppe per fabrikkenheter. Disse gruppene utgjør fora ansatte kan henvende seg til for å løse problemer og fatte beslutninger i forbindelse med produksjon, innkjøp, med mer.

*Arbeidslederstillingene* er beholdt ved Freia. Disse stillingene har imidlertid endret seg vesentlig i løpet av en periode på to til tre år. Masterplanen var innrettet på at den enkelte ansatte skulle få større ansvar. På spørsmål om hvordan dette fungerte i 1997, mente arbeidslederne at dette var en beskrivelse som i alle fall passet for egen yrkesgruppe. Tittelen 'arbeidsleder' brukes fortsatt, den tilsvarer innholdsmessig avdelingsledertittelen i andre bedrifter. Arbeidslederstillingene har fått langt sterkere innslag av administrasjon. Arbeidslederne beskriver seg som «ikke lenger gammeldagse arbeidsledere». Om lag halvparten av de tidligere arbeidslederne er kommet opp på et høyere nivå i ledelsesstrukturen. De har som tidligere ansvar for produksjonen, men ikke lenger den samme direkte tilknytningen til den i form av tradisjonell kontroll og styring. Arbeidslederne bruker i stor grad tiden til planlegging, og må stole på at planene blir fulgt opp. Som bakgrunn for disse endringene pekes det både på økt automatisering og at man nå har fagarbeidere i produksjonen. Fagområdene til arbeidslederne beskrives som vide. Utviklingen går mot større avdelinger, og å drive en slik avdeling kan i prinsippet sammenlignes med å drive en liten fabrikk. Stillingsinnholdet beskrives av arbeidslederne selv som preget av administrasjon, kontorarbeid og møter. Noen tidligere arbeidsledere har gått over til stillinger som teknisk funksjonær (tre stykker våren 1997, det har også vært en overgang fra teknisk funksjonær til arbeidslederstilling). Tidligere var det vanlig med en arbeidsleder på hver avdeling. Det fantes da om lag 20–23 avdelinger, og like mange arbeidsledere. I omstillingsprosessen kunne opptil tre–fire avdelinger bli slått sammen til en. Det finnes nå 12–15 avdelinger og et tilsvarende antall arbeidsledere (i tillegg finnes arbeidsleder innen vedlikehold).

*Tekniske funksjonærstillinger* ved Freia omfatter et vidt spekter. De dekker ulike nivåer og svært forskjellige områder, blant annet innkjøp, laboratorium og elektrofunksjo-

---

<sup>20</sup> Innen sommeren 1998 regner man med at i alt 200 ansatte i produksjonen har sluttet i løpet av de siste par årene. Om lag 115 ansatte innen distribusjon har også sluttet. De ble overflødige etter at kjedene i varehandelen selv ønsket å ta hånd om distribusjon.

ner. Typiske stillingstitler er laborant, laboratorietekniker, servicetekniker, serviceingeniør, innkjøper, planlegger, vedlikeholdsteknikker, tekniske tilrettelegger. Antallet FLT-organiserte fagteknikere har økt med sju i løpet av de siste to årene. Enkelte mekanikere er organisert over til produksjonen, eller de har sluttet. Bedriften har ikke lenger stillinger som for eksempel rørlegger eller platearbeider. Disse funksjonene er eksempler på tjenester bedriften nå leier inn. Også på Freia peker de tekniske funksjonærene på at teknologiske og organisasjonsmessige endringer fører til økt behov for fagteknisk kompetanse. Kompetansekravene er ikke entydige, det stilles økte krav både til breddekompetanse og spesialkompetanse. Teknikerne setter opp kompetanseplaner og definerer i stor grad behovene for kurs når det gjelder nødvendig spesialkompetanse selv. De oppgir at bedriften tradisjonelt har vært positiv til å følge opp når fagteknikerne ønsker kurs. Rapporteringsforholdene er endret i og med at den tekniske funksjonen er blitt mer integrert i produksjonen. Utbyggnings- og vedlikeholdsgruppen (UVA) er organisert inn under produksjonen. Verkstedet, som var fellesavdeling, er nesten nedlagt, mens Teknisk del (ingeniører og prosessteknikere) består som egen enhet, men med færre ansatte. Mens kommunikasjonen tidligere gikk fra produksjonsavdelingen til teknisk avdeling, som igjen kontaktet teknisk personale, går nå mer av kommunikasjonen direkte. En samlet vurdering er at det fagtekniske personalet i dag er mer integrert i produksjonen, de må «kunne anlegget bedre», og at stillingene ikke lenger har den tidligere karakteren av stabsfunksjon.

Ny teknologi og effektivisering av produksjonen har også fått følger for *operatorstillingene*. Automatisering av produksjonen, med kompliserte maskiner og utstyr, gjør at det finnes få eller ingen enkle jobber tilbake. Operatorstillingene preges av stadig større krav når det gjelder driften av kostbare produksjonsanlegg. Blant illustrasjonene som gis er at det blir viktigere å kunne lese instruksjer, og å kjøre anleggene riktig etter de maler som finnes. Blant operatørene er det ikke opprettet noe system med «førstemenn» eller skiftledere. Det finnes imidlertid på to avdelinger stilling som *linjekoordinator*. Disse har oppgaver knyttet til planlegging av produksjonen og fordeling av arbeid, det vil si oppgaver som før var tillagt tradisjonell arbeidsledelse. Linjekoordinatorene er operatører med fagopplæring, de beskrives som «folk som kan linja». De har ansvar for produksjonen, men ikke personalansvar. Dessuten finnes det avdelingsvise stillinger som *avdelingsassistent* for arbeidsleder. Også disse stillingene er besatt av operatører. Stillingsinnholdet omfatter føring av lønnslistor og variert administrativt arbeid. Bedriften har for tiden åtte–ni lærlinger og fem operatører er i ferd med å ta fagbrev. Etter at flere av de faglærte operatørene sluttet i forbindelse med nedbemanning, er bedriften i gang med et nytt kompetanseprosjekt.

### **Partsforhold – bedriftsutvikling – tillitsvalgtes deltakelse**

Partsforholdene ved Freia beskrives som en blanding av tradisjonelle og nyere elementer. Ledelsen peker på at utover det som er naturlig i forbindelse med større saker, skrives det langt færre protokoller ved Freia enn tidligere. Bedriften arrangerer uformelle informasjonsmøter med tillitsvalgte, og det er mer åpenhet i partssamarbeidet enn før. Tillitsvalgte peker også på at man i forhold til tidligere praksis løser problemer oftere



underveis. Tillitsvalgte ønsker samtidig å holde fast ved formelle ordninger, med skriftlig dokumentasjon.

Organisasjonsendringen i forbindelse med masterplanen ble diskutert i et eget forum der representanter fra ledelsen og de tillitsvalgte deltok.<sup>21</sup> Masterplanmøtene ble avholdt jevnlig, med 4–6 uker mellom hvert møte. På møtene orienterte ledelsen om hvor langt arbeidet med masterplanen var kommet i forhold til den sentrale konsernledelsen. Dette kunne for eksempel gjelde godkjenninger og underskrifter, som med nødvendige fullmakter fra to styrer var en komplisert prosess. På disse møtene ble det og referert hvordan de gikk med ulike delprosjekter. Dessuten diskuterte man forskjellige modeller for å omorganisere avdelinger og stillinger, samt andre temaer som kvalitetssikring og benchmarking (både miniplant-konseptet og de tverrfaglige gruppene er resultat av denne virksomheten).

Det var et åpent forhold mellom ledelse og tillitsvalgte på disse møtene. Det gjaldt også forholdet mellom tillitsvalgte fra forskjellige fagforbund. Likevel kom det til uttrykk uenighet ettersom mulige fremtidsbilder av arbeidsorganisering med og uten arbeidsledere ble diskutert. Det gjaldt for eksempel mellom NNN og FLT. I 1997 beskrives forholdet mellom de forskjellige fagforeningene som godt av de tillitsvalgte. Foreningene samarbeider i omstillingsarbeidet og det pekes ikke på spesielle gråsoneproblemer når det gjelder medlemsrekruttering.

## **Resultater – vurderinger**

De endringene som ble forespeilet i forbindelse med masterplanen på midten av 1990-tallet er i hovedsak gjennomført. Når det gjelder utviklingen på Freia de senere årene og videre fremtidsutsikter fremhever bedriftsledelsen automatisering og investeringer i kostbart og komplekst produksjonsutstyr på den ene siden, og viktigheten av økt fagopplæring på den andre. Produksjonen drives etter just-in-time-prinsipper. Utviklingen fremover vil forsterke denne trenden. Ledelsen peker på at avdelingene blir større, og arbeidslederne vil få flere ansatte å forholde seg til. Arbeidslederstillingene forsvinner ikke, det vil også i fremtiden være viktige koordineringsoppgaver å ivareta. Men det blir heller ikke flere arbeidslederstillinger. Det ses også som sannsynlig at rekrutteringen til arbeidslederstillinger vil endre seg over tid. Dette kan innebære større grad av ekstern rekruttering, for eksempel av personer med driftslinje fra ingeniørhøyskole. Behovet for tekniske stillinger anses som økende i tiden fremover. Benchmarking i forhold til konsernets andre virksomheter i Europa har satt preg på organisasjonsendringene, blant annet ved innføring av miniplant-konseptet og de tverrfaglige gruppene. Fra ledelseshold pekes det på at selv om resultatet av omstillingen så langt var vært at bedriften har blitt slankere, men ikke flatere, vil utviklingen på sikt også gå henimot flatere organisasjonsstruktur.

Satsning på fagopplæring angis som viktig i forbindelse med bruk av stadig mer avansert produksjonsutstyr, og bedriften er i gang med en ny kompetanseplan. Når det

---

<sup>21</sup> Jeg fikk også selv delta som observatør på disse møtene i 1995. Møtene stoppet opp våren 1966, dels som en følge av en brann i desember 1995, dels som følge av turbulens rundt salg av produksjonsavdelinger og strid om konsesjonsbetingelser. Organisasjonsendringene ble da et tema i AMU-møtene.

gjelder stillingene som avdelingsassistent, peker NNN-klubben på at de vil være utsatt i forbindelse med fremtidig automatisering av kalkyle- og lønssystemet. Bortsett fra de nye stillingene som linjekoordinator går NNN-klubben ikke inn for at det innføres et sjikt av førstemann eller førstedamer, slik det har skjedd i enkelte andre bedrifter. Det pekes på at dette har man tidligere hatt på Freia, og at en slik ordning kan skape et nytt nivå og stå i motsetning til målsetningen om å skape en flatere organisasjon. Ellers peker klubben på at det bør gjøres mer for at operatørene skal få mer ansvar, og forventer at det blant annet vil skje som et resultat av det nye kompetanseprosjektet i produksjonen. Opplegget går i første omgang ut på å kartlegge hva slags kompetanse de ansatte har, og hva slags kompetanse bedriften og den enkelte trenger.

Tillitsvalgte for de FLT-organiserte peker på at automatiseringen av produksjonen vil fortsette. Bedriften vil i stadig større grad benytte seg av mer teknisk komplisert utstyr, blant annet innen elektroniske styringssystemer. Det kommer stadig nytt utstyr, og de fagtekniske stillingene utgjør et av de få områdene som øker i antall stillinger i tillegg til vekst i administrasjonen. Det pekes også på at for flere av de eldre arbeidstakerne har omstillingene vært problematiske. Eldre arbeidstakere har også følt det som problematisk at de ikke har formelle papirer som dokumenterer den kompetansen de innehar – på samme måte som yngre nyansatte kolleger. Som i andre bedrifter i utvalget har det skjedd en todeling av det tidligere arbeidsledersjiktet. Bedriften har færre arbeidsledere, med ansvar for større områder. Når det gjelder fremtidsutsikter peker FLT-tillitsvalgte på at bedriften vil preges av organisasjonsendringer og omstillingsprosjekter også i årene fremover. (1995, oktober 1997)

### **3.9 Hydro Aluminium Sunndal**

Årdal og Sunndal Verk ble etablert i 1951 etter at Stortinget hadde vedtatt bygging av et aluminiumsverk på Sunndalsøra i Møre og Romsdal. Etableringen av bedriften var knyttet til kraftutbyggingen i Sunndalfjellene. Sunndal Verk ble i 1986 en del av Hydro-konsernet gjennom fusjonen mellom ÅSV og Hydro Aluminium. Bedriften er en hjørnesteinsbedrift på Sunndalsøra og sysselsetter om lag 950 personer. Anlegget består av elektrolysehaller, støperi, karbonfabrikk for produksjon av anodemasse, kai- og losseanlegg, samt diverse hjelpeavdelinger. Norsk Kjemisk Industrierarbeiderforening er den største fagforeningen med i overkant av 600 medlemmer. FLT har en gruppe på 90 medlemmer, 37 arbeidsledere og 53 tekniske funksjonærer. NITO har 44 medlemmer, andre fagforeninger er NIF (50 medlemmer), HK (40 medlemmer) og NOFU (29 medlemmer).

#### **Omorganisering – Sumitomo og total kvalitet, skiftledere og førsteoperatører**

Sunndal Verk har gjennomgått flere perioder med utvidelse og omstilling. De opprinnelige elektrolysehallerne (SU I-II) med 300 åpne elektrolyseovner er fremdeles i drift med

modernisert Søderberg-teknologi. Elektrolyseanlegget med prebake-teknologi (SU III) var på slutten av 1960-tallet blant de mest moderne i Europa, det første med elektronisk styrte smelteovner.

Fra 1975 til 1986 gjennomgikk Sunndal Verk både teknologiske og organisatoriske endringer. Automatisering medførte opprusting av de gamle ovnene, samt innføring av nytt tappeutstyr og nye maskiner som gjorde produksjonen mindre tungvint og helsefarlig. Allerede i 1978 fattet bedriften interesse for japanske metoder for produksjonsteknologi. Flere delegasjoner fra Sunndalsøra reiste til Japan for å få opplæring i teknologien ved aluminiumsverket til Sumitomo i Takaoka.<sup>22</sup> Anvendelsen av Sumitomo-metodene innebar blant annet at operatørene fikk større ansvar for driften. Bedre overvåkning av ovnene førte også til mindre forurensning. Likevel gjennomgikk verket en driftskrise i perioden 1985–1987. Produktiviteten gikk tilbake og arbeidsmiljøet ble forverret. Driftskrisen førte ikke bare til endringer i toppledelsen: «Også lenger ned i organisasjonen kom det forandringer. En rekke mellomledere ble omplassert, mens andre rykket opp og fikk sjansen i mer ansvarsfulle posisjoner tidligere enn ventet» (Innvik og Kamsvåg 1993:253). Arbeidsorganiseringen ble lagt opp slik at fire operatører fikk ansvar for ovnene i sin sone. Innvik og Kamsvåg (1993:252) peker på at den tidligere arbeidsorganiseringen og bedriftskulturen ved Sunndal Verk ikke var rustet til å møte en alvorlig driftskrise. Sunndal Verk kom imidlertid i denne perioden i gang med et langsiktig utviklingsarbeid kalt Total Kvalitets Prosessen (TKP) – en versjon av Total Quality Management (TQM).<sup>23</sup>

Arbeidet med total kvalitet medførte endringer på flere plan. Funksjonærandelen i produksjonsavdelingene sank i begynnelsen av 1990-årene. I et referat fra møte i bedriftsutvalget i oktober 1993 opplyses det om SU I-II at: «Avdelingen har totalt 170 operatører på skift, samt 17 på dagtid, totalt 187, mot 234 for 4 år siden. På funksjonærsiden er det totalt 15, mot 26 for 4 år siden» (sitert etter Innvik og Kamsvåg 1993:273). Sagt på en annen måte, på SU I-II var det i 1989 9 operatører per funksjonær, mens det i 1993 var 12,5 operatører per funksjonær. Personalavdelingen oppgir at våren 1997 var det 13,6 operatører per funksjonær i driftsavdelingene i elektrolysen (SU I-II, SU III. En ser her bort fra elektrolyse felles, som ikke er en driftsavdeling). Også antallet stillinger blant operatørene har gått ned. Ledelsen peker i 1997 på at «todelingen» av mellomle-

---

<sup>22</sup> Sunndal Verk innførte imidlertid ikke den japanske sentraliserte organisasjonsformen, som blant annet bygget på utstrakt bruk av innleid arbeidskraft. Denne modellen ble ikke sett som forenlig med den norske modellen for bedriftsdemokrati og fagopplæring. Den var også ulik den mer desentraliserte organisasjonsformen som senere ble valgt ved Sunndal Verk.

<sup>23</sup> Stikkord her er å oppfylle kundenes krav og forventinger gjennom å få til kvalitet i alle ledd. Prosessene ved Sunndal Verk la til grunn de tradisjonelle elementene i TQM; – å forebygge feil («riktig første gang»), og skape et klima der ansatte er villige til å påta seg ansvar for å sikre kvalitet («alle har en kunde»). Prosessen er ledelsesdrevet og omfatter hele bedriften. TKP-arbeidet la og vekt på å bedre kommunikasjonen på bedriften. Dette arbeidet ble videreført gjennom GMP-prosjektet, Grunnleggende Måltrettet Prosessforståelse, som også var en ledelsesdrevet prosess. Målet var å bedre samspillet mellom avdelingene og å desentralisere flest mulig av beslutningene til dem som ble berørt.

Kvalitetssikring er også en funksjon som ble diskutert. Kvalitetskontroll sikres ved at kvalitetssystemet (ISO) virker, det er ikke lenger kontrollører ved Freia. Feil oppdages slik mye tidligere. Det ble dessuten pekt på at det ikke var mulig å kontrollere på tradisjonelt vis når en hadde med millioner av enheter å gjøre.

dergruppen (jf. over) førte til at det ble færre arbeidsledere, også relativt til andelen arbeidere. Det er nå flere operatører per formann enn det var tidligere. Før var det 2 skiftformenn for 36 operatører, nå er det 1 skiftformann for 32 operatører (SU I-II).

Det har skjedd en omlegging henimot en noe flatere organisasjonsstruktur ved bedriften. I elektrolyseavdelingene hadde man tidligere fem nivåer over operatørene (formann, overformann, driftsleder eller -ingeniør, elektrolysesjef, verksdirektør). Her finnes det i dag tre til fire nivåer. Overformannstillingen er fjernet, tidligere fantes det også et produksjonssjefsnivå. Formennene rapporterer i flere saker direkte til elektrolysesjef uten å gå om avdelingslederne. Tar man hensyn til denne matriseorganiseringen på avdelingsledernivå, er det tre nivåer over operatørnivå i elektrolysen. I støperiet er det nå tre slike nivåer over operatørnivå (skiftformann, støperisjef, verksdirektør). Støperiet var tidligere en problemavdeling, men beskrives nå som modernisert og fleksibelt. Det gjelder også for yrkesrollen til de formennene som er tilbake. De har fått større frihet i arbeidet, og videre økonomiske rammer enn de hadde tidligere. Informantene peker på at flere forhold førte til endringer. Det fantes et press fra konsernledelsen sentralt. Det ble ansatt ny verksdirektør på slutten av 1980-tallet. Det blir videre pekt på som sentralt at kompetansenivået blant operatørene ble hevet gjennom fagbrevordninger.

I 1997 omfatter stillingene som *tekniske funksjonær* stillingstitler som laborant, teknisk assistent, teknisk tegner og tekniker. Teknisk funksjonær-stillinger omfatter også ulike lederoppgaver. Det er stor variasjon mellom disse stillingene når det gjelder arbeidsoppgaver. De lønsmessige forskjellene er også store. Omstillingene har også fått forskjellige følger for ulike grupper tekniske funksjonærer. For noen førte rasjonalisering til at man måtte finne nye stillinger. For andre har omstillingen medført nye arbeidsoppgaver i eksisterende stillinger, for eksempel i forbindelse med endrede rutiner for innkjøp og fakturabehandling, eller i tilknytning til automatisert lagerhold. Omstillingene blant de tekniske funksjonærene har dels ført til at de har fått større innslag av merkanthile oppgaver. De fagtekniske stillingene som omfatter de NITO-organiserte er stillinger som prosjektingeniør, avdelingsingeniør og senioringeniør. De fleste er ansatt i avdelinger som vedlikehold og teknisk del, med oppgaver knyttet til prosjektering, nyanlegg og service- og støttefunksjoner. Også disse tekniske funksjonærene ble berørt av TKP-prosessen. At organisasjonen ble flatere innebar ikke bare færre nivåer, men også at faggrupper ble slått sammen og fikk felles ledelse.<sup>24</sup>

*Arbeidslederstillingene* omfatter stillingstitler som driftsleder, formann, skiftformann og arbeidsleder. Det er en skiftformann per skift i elektrolyseavdelingene. Hver skiftgruppe omfatter om lag 20–30 personer. Bedriften kjører en femskiftsordning. Arbeidslederne har i følge FLT-tillitsvalgte fått større handlefrihet i stillingene sine. Operatørene har overtatt en del av de oppgavene arbeidslederne tidligere hadde i forhold til produksjonen, samtidig har arbeidslederne fått oppgaver de tidligere ikke hadde. Et eksempel som ble nevnt var at de har fått større personalansvar. Arbeidslederne tar mer aktivt del i ansettelsesprosesser, og de avgjør søknader om velferdspermisjon. Dette er oppgaver som tidligere lå i stab (personalkontoret). Videre illustreres endringene med at

---

<sup>24</sup> Informantene pekte på at man «fikk vekk det gamle småkongeveldet» i avdelingene i forbindelse med disse sammenslåingene og innføringen av kunde-leverandør-tankegangen som lå til grunn for TKP-prosessen.

arbeidslederstillingene er blitt mer administrative, samt at de har tatt over mer generelle oppgaver knyttet til problemløsning. Som det ble sagt i et av intervjuene, «arbeidslederen er blitt mer en administrasjonsmann enn en produksjonsmann». Arbeidslederne har også overtatt noe arbeid knyttet til tariffavtalene som tidligere bare var lagt til personalkontoret. Det gjelder til en viss grad tolkning av overenskomstene, samt å ta ansvar for at overenskomstene blir fulgt.<sup>25</sup>

*Operatorstillingene* er også blitt mer differensierte. Prosessfag er blitt anerkjent som en egen faggruppe. Flere operatører har fagkompetanse og den tradisjonelle formannen beskrives som «på vei ut». En illustrasjon er verkstedet. Verkstedet bestod tidligere av mekanisk avdeling og elektroteknisk avdeling. Her var det til sammen 10 formenn. I dag er disse avdelingen slått sammen, og har 3 formenn. Her har en fått en økende gruppe førsteoperatører med områdeansvar. NITO-ansatte jobber i dag mer prosjektrettet mot produksjonsavdelingen. I produksjonen er det fortsatt en skiftformann per skift, samtidig er det utviklet en ordning med *førsteoperatører*. Dette er operatører med spesielt ansvar for produksjonen. Førsteoperatørnivået er igjen delt inn i tre nivåer. Nivå 1 omfatter stillinger med ansvar for opplæring og utvidet ansvar for prosess eller utstyr. Nivå 2 omfatter i tillegg stillinger som kontrollromsoperatør med ansvar for kjøring av automatiserte prosesser og ansatte som arbeider alene uten arbeidsleder. Nivå 3 dekker stillinger med ansvar for opplæring og stillinger som på vegne av arbeidsleder dekker visse arbeidsledende funksjoner, blant annet operatører som ved behov avløser formannen. I tillegg til disse tre nivåene finnes det to andre typer førsteoperatørstillinger. Den ene er for operatører med spesielt stort krav til spesialfunksjon og ansvar, den andre omfatter ambulerende førsteoperatørstillinger knyttet til ledelse av større prosjekter. De fem typene førsteoperatørstillinger godtgjøres med årlige lønnstillegg. Det finnes en rekke førsteoperatører ved Sunndal Verk, i alt 270. Antallet varierer etter avdeling og funksjon. Blant ovnspasserne er for eksempel alle førsteoperatører, men det gjelder ikke blant bolttrekkerne. Førsteoperatørene har faglig ansvar og de høyeste nivåene har i praksis koordinerende personalledelse, men ikke formelt personalansvar. Operatørklubben går heller ikke inn for at de skal ha slikt personalansvar.

### **Prosesser – tradisjonelle partsforhold, utviklingsarbeid og uformelt samarbeid**

Ledelsen peker på at utviklingsprosessene har bidratt til at samarbeidsforholdene er blitt mer uformelle. Behovet for protokoller er ikke lenger så stort som det var tidligere. Samarbeidsrelasjonene ved Sunndal Verk kan beskrives som en blandingsform; avtaleforhold og formelle forhandlinger mellom partene står fortsatt sentralt. Samtidig har man oftere enn før uformelle møter for å løse problemene nær dem som er involvert. Bedriften har også praktisert et system med resultatlønn (Leangen 1996). Det senere utviklingsarbeidet ved Sunndal Verk har vært knyttet til kvalitetsarbeidet og TKP-prosessene som ble startet opp i 1987. GMP-grupper har avløst TKP-gruppene, men arbeider stort sett på samme måte. Bedriften var preget av tradisjonell klassestruktur, for

---

<sup>25</sup> Dette gjelder i det daglige arbeidet. Kjemisk-klubben vil fortsatt at tvist og tolkning i forbindelse med overenskomstene skal være funksjoner som ligger på personalledernivå.

store skiller mellom avdelingene og mangel på kommunikasjon. TKP og GMP har ikke bare forholdt seg til kompetanse og opplæring, men også fokusert på kulturendring og kommunikasjonen på bedriften. Virkemidler har blant annet vært å ta i bruk vertikale grupper, felles opplæring og å gi de ansatte «et felles ordforråd».

De tillitsvalgte peker på at forhandlinger og protokoller fortsatt er viktig. Samtidig har man i forbindelse med kvalitetsarbeidet fått innført en mer uformell stil. Også de tillitsvalgte er enige i at kommunikasjonen på bedriften er bedret, og at man nå har mer «samtale underveis». Tillitsvalgte har videre merket seg at ledelsen er med i kvalitetsarbeidet, og at det er en av grunnene til at disse prosessene fungerer bedre enn de tidligere kvalitetssirkelene gjorde.<sup>26</sup>

Arbeidslederavtalen er ikke omstridt, men ledelsen ser behov for at den samordnes med tilsvarende avtaler ellers i Hydro. Lønnsklausulen ble endret, men inneholder en bestemmelse om nivå (snittberegning om at nivået skal ligge 25 prosent over operatørlønningene). Hydro Aluminium har en egen samordning av avtalene for arbeidsledere og tekniske funksjonærer.

## Resultater og vurderinger

Når det gjelder arbeidslederne oppsummerer personalledelsen ved bedriften at det har skjedd en utvikling der de gjenværende arbeidslederne nå har mer administrative og overordnede oppgaver. For de tekniske funksjonærene har det skjedd både en spesialisering og en utvikling der generell kompetanse blir viktigere. Ledelsen går gjennom nye prosjekter inn for å fortsette utviklingsarbeidet med basis i TKP-prosessen. Mens man tidligere hadde det som ble beskrevet som «ansvarsfraskrivelse», ble det lagt vekt på at også ledere på alle nivåer skulle delta i felles utvikling av ansvar og motivasjon. Nye utviklingsprosesser ved Sunndal Verk er knyttet til videregående lederopplæring, VLU, og en prosess for å samordne administrative rutiner; et prosjekt kalt BRO (Bedre, raskere, organisering). VLU-prosjektet er undervisningsopplegg for fremtidige ledere. Deltakerne gjennomgår et undervisningsopplegg over to år, og får deretter oppfølging i en periode på tre til fem år. Bedriften satser først og fremst på intern rekruttering av fremtidige ledere. Dette gjelder ingeniørsjiktet, men også noen av arbeidslederne. BRO-prosjektet dreier seg om et integrert system for databehandling (SAP) i hele Hydro Aluminium. Dette er et system som også operatørene skal kunne benytte. Man regner med at det på sikt vil påvirke yrkesrollene til industrifunksjonærene. Det gjelder kontorfunksjonærene, men også de tekniske funksjonærene.

Operatørklubben i Kjemisk peker på at selv om det har foregått kontinuerlig utviklingsarbeid ved bedriften, kjennetegnes organisasjonsendringene også av tradisjonell rasjonalisering. Det pekes også på at en eventuell full utbygging av nytt anlegg for å erstatte de gamle Søderbergovnene, er beregnet å føre til tap av 100 arbeidsplasser for operatørene, dette vil være «den store omstillingen». Operatørklubben understreker at

---

<sup>26</sup> Kvalitetssirkelene fungerte lite tilfredsstillende, blant annet fordi de ikke fikk tilslutning fra en del av operatørgruppene. Poenget om at mellomledelsen også integreres bedre i kvalitetsforbedringer når toppledelsen tar del i disse prosessene er understreket blant annet i Hills diskusjon i «Why quality Circles failed, but TQM might succeed» (jf. Hill 1991).

de formelle delene av det tradisjonelle partsforholdet fortsatt er grunnleggende, samtidig som man støtter TKP-prosessene. Klubben ser ordningene for fagopplæring blant operatørene som sentrale. Når det gjelder ordningen med førsteoperatører og spørsmålet om personalansvar, trekker klubben et skille. Klubben er opptatt av at personalansvaret skal kompenseres av bedriften, men Kjemisk-klubben har ikke forhandlingsrett for slike stillinger og det blir opp til den enkelte å velge organisasjonstilhørighet .

FLT-tillitsvalgte var enige i at den todelingen av arbeidslederstillingene som vi også har observert i andre bedrifter (jf. ovenfor) var en dekkende beskrivelse også for Sunndal Verk. De tidligere arbeidslederne har dels fått mer overordnede og administrative oppgaver, dels har det skjedd en seleksjon der enkelte gikk over til å bli tekniske funksjonærer, noen gikk tilbake til operatørarbeid og noen fikk en pensjonsstatus. Mens dette i andre bedrifter kan være del av en pågående prosess, gis det ved Sunndal Verk uttrykk for at det allerede har skjedd. FLT-klubben viser til at bedriften for ti år siden tok initiativet til et lederutviklingskurs der man skisserte visjoner for arbeidslederrollen i 1990-årene. Mye av det man den gang så for seg av endringer har i ettertid vist seg å slå til. Det oppsummeres også med at det er mulig for klubben å påvirke utformingen av arbeidslederrollen når klubben selv går aktivt inn for det. FLT-klubben er derfor opptatt av utviklingen de neste ti årene. Et spørsmål som diskuteres er om det i fremtiden igjen kan bli nødvendig å knytte arbeidslederne tettere til produksjonen, særlig innen elektrolyse. Det begrunnes med at teknologi og modernisering har gjort marginene svært små, planlegging viktigere, og feil enda mer kostbare enn tidligere. FLT-tillitsvalgte peker ellers på at i forhold til tidligere praksis er karriereveiene ved bedriften blitt langt mer fleksible. Større innslag av prosjektorganisering gir de ansatte flere muligheter.

NITO-tillitsvalgte peker på at TKP-prosessene for de tekniske funksjonærene har gått «forholdsvis smertefritt». Antall stillinger har vært konstant. Økende grad av automatisering er med på å opprettholde nødvendigheten av de fagtekniske stillingene. Det legges også vekt på at teknisk står bedriften overfor store oppbygningsarbeider, det gjelder også hvis Hydro bestemmer seg for full utbygging av anlegget på Sunndalsøra. NITO-tillitsvalgte legger ellers til grunn at utfordringen for de fagtekniske stillingene er kompetanseheving. Blant ingeniørene er det oppstått et krav om økning av egen kompetanse henimot sivilingeniørnivå. Dette har sammenheng med at når operatørens kompetanse økes, fører dette til krav om å øke ingeniørens kompetanse. En illustrasjon er behovet for å sette seg bedre inn i dataprogrammene. Den økte kompetansen blant operatørene oppgis samtidig å lette kommunikasjonen mellom operatørene og ansatte i de fagtekniske stillingene. Retningen i presset for kompetanseheving i de fagtekniske stillingene er likevel ikke entydig. Det kreves mer spesialisering i noen stillinger, men for andre stillinger er det også et behov for generelle kunnskaper.

(April 1997)

### **3.10 NB Steel – Norsk Blikkvalseverk**

NB Steel – Norsk Blikkvalseverk produserer fortinnet blikk til bruk i emballasjeindustrien, i hovedsak til eksport. Bedriften var tidligere en del av Jernverket/Norsk Jernholding. I dag eies NB Steel av det hollandske stålkonsernet Hoogovens Groep BV, som også har tatt over leveransene av råbånd til bedriften. Bedriften er lokalisert i Laksevåg utenfor Bergen. Med om lag 340 ansatte, samt 16 lærlinger, er NB Steel en av Bergens største industribedrifter. Fellesforbundet organiserer 280 ansatte, NOFU har 2 medlemmer, NITO har 12 medlemmer. NALF er representert med 6 medlemmer, mens FLT har 25. Halvparten av FLT-medlemmene dekkes av avtalen for tekniske funksjonærer, resten dekkes av arbeidslederavtalen.

#### **Omorganisering – TQM og fagopplæring, skiftledere og avdelingsledere**

NB Steel har gjennomgått flere perioder med omorganisering og rasjonalisering siden 1989, da bedriften ble skilt ut fra Jernverket/Norsk Jernholding. Omstillingsarbeidet har foregått som kontinuerlige prosesser med fokus på total kvalitet (TQM) og total kvalitetsledelse (TKL). Ledelsen peker på at man ønsker å bruke ressurser på alle nivåer i bedriften for å utvikle nye verktøy for problemløsning og å bedre kommunikasjonen på tvers i organisasjonen. For å desentralisere ansvar og beslutninger satser NB Steel på økt fagopplæring blant operatørene. I samarbeid med Laksevåg videregående skole tar om lag 15 operatører fagopplæringskurs årlig. Operatørene deltar i ordinære klasser. Opplegget gir operatørene fagbrev innenfor prosessfaget, blant annet innen metallforming, kjemi, laboratoriefag og kvalitetsovervåkning. Bedriften dekker utgiftene for hele utdanningen. Fire kull har allerede gjennomført opplegget og fått fagbrev.

Produksjonen er organisert i fire avdelinger og åtte produksjonslinjer. Linjen for beis har toskiftsordning. De resterende linjene kjører fem skift, det vil si kvartoverket (valseverket), avfetting, glød, temperverket, fortinningslinjen, klippelinjen og innspeksjons- og slittelinjen. Organisasjonsendringene har ført til at bedriften nå har ett nivå mindre over operatørnivå enn tidligere. Over operatørnivå finnes produksjonssjef, avdelingsleder og skiftleder. Det tidligere formannsnivået under avdelingsleder er i hovedsak fjernet. Dessuten er de tidligere basfunksjonene blant operatørene kuttet ut. I stedet er det innført en ordning med skiftledere.<sup>27</sup> Tidligere hadde man over operatørnivå et system med avdelingsleder, fem arbeidsledere og et system med fem baser.

Flere forhold trekkes frem som bakgrunn for organisasjonsendringene. Også konkurrentene fokuserer på total kvalitet. Ledelsen peker på at tidligere ble produksjonsområdene ledet av ingeniører, noe som førte til at teknisk spisskompetanse ble brukt til ledelse. Bedriften ønsket å utnytte disse teknologiske ressursene bedre. Ny direktør videreførte dette arbeidet. I hovedsak dreide det seg om bedriftsinterne prosesser, men det spilte også inn at bedriften fikk nye eiere som stilte nye krav til både produkt, kvalitet og prosesside. Omstillingene er en del av de strategiske planene til det hollandske eiersel-

---

<sup>27</sup> Jf. for eksempel Sunndal Verk for lignende ordning.



skapet (blant annet Målsettinger for 2010). Bedriften anvender også ekstern konsulentbistand i arbeidet med total kvalitet.

De *tekniske funksjonærstillingene* dekker en rekke forskjellige fagtekniske funksjoner. De finnes på alle nivåer i bedriften, bortsett fra toppledernivå. Typiske stillingstitler er innkjøpssjef, innkjøpskonsulent, konstruktør, Edb-koordinator, miljøsjef og verne- og sikkerhetsleder. Omstillingsarbeidet ved bedriften har ført til at fagteknikerne har fått nye arbeidsoppgaver, blant annet i forbindelse med kvalitetskontroll, kvalitetsrevisjon og innkjøp (gjelder også tidligere formenn). FLT-avtalen for tekniske funksjonærer dekker og disse stillingene. Stillingene som vedlikeholdstekniker er en fagteknisk stilling, men dekkes av arbeidslederavtalen på grunn av en tidligere særavtale ved bedriften. FLT-gruppen beskrives som ansatte med relativt lavt utdanningsnivå, men med stor erfaring. I forbindelse med omstillingsprosessene har det vært både naturlig avgang, førtidspensjonering og omskolering av ansatte til nye arbeidsoppgaver.

*Arbeidslederstillingene* har gjennomgått vesentlige endringer ved NB Steel. I 1989 opererte bedriften med skiftgående formenn på linjer som valsing og fortinning. Dette beskrives som tradisjonelle arbeidsledere. Senere er produksjonsområder slått sammen. Arbeidslederfunksjonen har som før et omfattende, men nå mer overordnet og administrativt ansvar for produksjonen. Det skjedde en tre- eller firedeling med hensyn til de tradisjonelle arbeidslederne. Noen forble i tradisjonelle formannsstillinger, men gikk over til å bare arbeide på dagtid. Andre formenn fikk utvidet ansvarsområde, mens en tredje gruppe gikk over til operatørstatus, eller førtidspensjonering. fem arbeidsledere ble i 1994 flyttet fra arbeidslederstilling over til kvalitetsavdelingen, og gikk over til å bli dekket av avtalen for tekniske funksjonærer. De arbeidslederne som ble overført til stab fikk oppgaver i forbindelse med kvalitetssystemer, samt ressurs- og kapasitetsproblemer. Disse stillingene utgjør nye støttefunksjoner som både skiftledere og avdelingsledere kan henvender seg til.

Denne utviklingen foregikk i flere omganger. I 1993 ble en del formenn satt inn igjen, men de gikk da ikke på skift. Det hadde sammenheng med at noen avdelinger senere ble skilt ut igjen, og da med arbeidsledere. Da bedriften i 1994 fjernet mange arbeidsledere var det arbeidsledere igjen kun på verkstedet, ikke i produksjonen. De fire arbeidslederfunksjonene i produksjonen ble omdannet til *avdelingslederstillinger*. Stillingstittelen arbeidsleder brukes fortsatt, i tillegg til avdelingsledertittelen. Det finnes fortsatt tradisjonelle arbeidslederstillinger innen røravdelingen, mekanisk avdeling og avdeling for vedlikehold. Arbeidslederavtalen til FLT og NALF dekker avdelingslederne. I tillegg til de fire avdelingslederstillingene i produksjonen, finnes det en avdelingsleder innen havn- og transportområdet. Hver avdelingsleder dekker to avdelinger, med totalansvar for produksjon, vedlikehold og økonomi. Det har skjedd endringer både når det gjelder avdelingsledernes oppgaver og rekrutteringen til disse stillingene. Tidligere ble avdelingslederstillingene besatt av ingeniører. Samtidig som man fjernet de tradisjonelle arbeidslederne i produksjonen, ble disse ingeniørene overført til stabposisjoner for bedre å kunne utnytte den tekniske spisskompetansen deres, blant annet i forbindelse med håndtering av ressursproblemer og kvalitet.

Omstillingsprosessene har også preget *operatørstillingene* ved NB Steel. Operatørnivået er todelt og omfatter nå også stillingstittelen *skiftleder*. Når det gjelder endringer i operatørjobbene, er det nytt at såpass mange har fagopplæring. Ingen av funksjonærene

jobber skift, det innebærer at mer av ansvaret er overlatt til operatører og skiftledere.<sup>28</sup> Operatørene jobber nå selvstendig på Blikkvalseverkstedet både på ettermiddagene, nattskiftene og helgeskiftene. Avdelingsledere og vedlikeholdsteknikere er bare tilstede på dagtid. Operatørene kan kontakte dem også om det oppstår problemer på skiftene, men i hovedsak har operatører og skiftledere et selvstendig ansvar for produksjonen på skiftene. Skiftlederstillingene har ansvar for seks til sju operatører. Skiftlederne har mer helhetlig ansvar for produksjonen enn de tidligere basene hadde, men de har ikke personalansvar. Det formelle personalansvaret ligger hos avdelingsleder eller arbeidsleder. Med 8 linjer og femskiftsordning, har bedriften nærmere 40 skiftledere. Skiftlederen er produksjonsleder på sitt område. Skiftlederne har stort sett hatt plikt til å delta i bedriftens opplegg for fagopplæring. Som operatørene ellers er de organisert i Fellesforbundet.

### **Prosesser – partsforhold**

I forbindelse med fjerningen av arbeidslederstillingene og opprettelsen av avdelingslederstillinger gikk bedriften inn for at de fire avdelingslederstillingene i produksjonen skulle dekkes av tariffavtalen for tekniske funksjonærer. Dette ble bestridt av FLT, og saken var på vei mot rettslig tvisteløsning.<sup>29</sup> Bedriften hadde allerede tatt ut voldgiftstevning, men ledelsen vurderte det etterhvert slik at å kjøre en rettstvist om dekningsområdet for arbeidslederavtalen ikke var ønskelig. Primært ønsker ledelsen å løse konflikter lokalt. Bedriften ønsker å gjennomføre utviklingsprosessene i samarbeid med de ansattes organisasjoner. Dette samarbeidet foregår innen tradisjonelle rammer som forhandlinger mellom partene. Ledelsen peker imidlertid på at det ikke er tradisjonelle partsforhold når det gjelder funksjoner, mye er overlatt til avdelingsleder. Bedriftskulturen beskrives med stikkord som «uformell dialog» og «god tone». Ledelsen ser positivt på at de fleste ansatte er fagorganisert. Det pekes på at fagorganisering utgjør en positiv kanal for informasjon og synspunkter, og at det er «ryddig» og «positivt» med fagforeninger. Bedriftsledelsen er negativ til arbeidslederavtalene og mener mekanismene i avtalene ikke passer i moderne bedrifter.

De tillitsvalgte peker på at selv om det har skjedd endringer i arbeidsorganisering, er partsforholdene ved bedriften fortsatt tradisjonelle. Som i andre bedrifter er tillitsvalgte skeptiske til å ta avgjørelser på mer uformelle møter. De foretrekker forhandlinger og skriftlige protokoller. Tillitsvalgte oppgir videre at det ikke er spesielle spenninger mellom fagforeningene når det gjelder rekruttering og gråsoner. Det kan være noe konkurranse når det gjelder hvem som skal være ansattes medlemmer i bedriftsstyret, men ikke i forhold til omorganisering og klubbens dekningsområde. Det pekes også på at

---

<sup>28</sup> Formalisering av rutiner og bruk av manualer er med på å muliggjøre desentralisering av ansvar og kompetanse. Ved NB Steel innebærer total kvalitetsledelse (TKL) i tillegg til TQM, også detaljerte instruksjoner om ansvar og oppgaver nedfelt i manualer og prosedyrer.

<sup>29</sup> Jf. Tilsvarende voldgiftssak i forbindelse med omorganisering ved Siemens i Trondheim.

det nok spiller en rolle at de fleste FLT-tillitsvalgte tidligere har vært organisert i Fellesforbundet.

Ledelsen beskriver økt fagopplæring blant operatørene som viktig, og både verkstedklubben og FLT-tillitsvalgte er positive til bedriftens satsning på dette området.

### **Vurderinger – resultater**

I intervjuene pekte både ledelse og tillitsvalgte på at utviklingen i stadig større grad går henimot en bedriftsorganisering der produksjonsenhetene vil være enheter som styrer seg selv. Som en del av denne utviklingen får en også ressursgrupper, prosjektgrupper, servicegrupper, med mer, som er støtte- og ressursfunksjoner for produksjonsenhetene.

Ledelsen ønsker å gå videre med arbeidet for å øke kompetansen på operatørnivå. Samtidig regner man med at man i fremtiden kommer til å ansette flere med høyere utdanning. Videre er man opptatt av at bedriften på sikt trenger å utvikle nye former for ledelse. Dette vil i større grad være ledelse i form av koordinering. Målsettingen illustreres med at det ikke skal være nødvendig å ringe til en leder når det oppstår problemer i produksjonen. Det innebærer også at man på sikt regner med å trenge mindre direkte arbeidsledelse. I omtalen av bedriftens arbeid med total kvalitetsledelse (TKL) pekes det på at «den mer enn 100 år gamle tradisjonelle ledelsesfilosofi basert på Taylors hierarkiske modell, må tilpasses vår virkelighet. TKL som styringsprinsipp bryter på mange måter med vår tradisjonelle oppfatning av lederskap. Den autoritet som følger med lederskap skal komme til uttrykk gjennom utstrakt assistanse og tilrettelegging, motivasjon og kulturbygging» (NB Steel 1997).

Når det gjelder de tekniske funksjonærene pekes det på at de utgjør en voksende og uensartet gruppe. Det vil alltid være bruk for årsverk som ikke er rettet mot spesialkompetanse, samtidig som man også søker etter folk med spisskompetanse. I arbeidet med å oppgradere operatørene spiller støtte fra stabsfunksjoner en viktig rolle. I forlengelsen av denne prosessen mener man at det i dag er lagt for mange funksjoner inn i avdelingslederstillingen. Man tenker seg at avdelingsledernivået i fremtiden kan komme til å falle bort. Videre pekes det på at desentralisering av ansvar også forutsetter en viss sentralisering av informasjons- og kommunikasjonsprosesser, slik at alle ansatte har tilgang til sentral informasjon. Bedriften ønsker bedre informasjonsflyt, og jobber nå med å klargjøre konsekvensene av en slik omlegging.

Fellesforbundet er fornøyd med bedriftens satsning på fagopplæring for operatørene, og mener dagens satsning er langt mer planmessig enn tidligere utdanningsstøtte. Verkstedklubben har mer delte meninger om utviklingen videre for skiftlederstillingene. Det blir blant annet pekt på at selv om skiftlederne har tatt over en del ansvar som baser og arbeidsledere hadde før, har de ikke fått opplæring innen personalbehandling, HMS-arbeid og økonomi. Dette har også betydning for eventuelle planer om å kutte ut de fire avdelingslederstillingene. Man regner med at dette eventuelt ligger langt inn i fremtiden, og at man da må ha langt bredere skolering av skiftlederne. De ville da trenge flere typer kvalifikasjoner enn det de får gjennom fagbrevordningen.

FLT-tillitsvalgte peker på at selv om FLT har mistet et nivå med arbeidsledere, har forbundet nå medlemmer på et nytt nivå, nemlig avdelingsledelsen. Forbundet hadde ikke medlemmer på dette overordnede ledelsesnivået tidligere. Før lå det ett nivå

mellom arbeidsleder og produksjonssjef. Dessuten fremheves det at en del av de tidligere arbeidslederne har gått over i strategisk viktige stillinger i det som er i ferd med å bli den fremtidige organisasjonsmodellen ved NB Steel. Dette er nye støttefunksjoner knyttet til kvalitet, revisjon og service, ikke tradisjonelle stabs- eller kontorfunksjoner. Det vurderes som viktig for forbundet på sikt å konsentrere seg om slike stillinger, blant annet ved å satse på utdanning. Disse stillingene er ikke tradisjonelle fagtekniske stillinger, men nye tekniske støttefunksjoner som er resultat av utviklingsarbeidet ved bedriften. FLT-tillitsvalgte ser denne type stillinger som et strategisk rekrutteringspotensial for forbundet. Den tradisjonelle formannsrollen, formannen som vokter over produksjonsarbeiderne, er forsvunnet, også i følge FLT-tillitsvalgte. (Juni 1997).

## **4 Organisasjonsendringer – sammenligninger mellom case**

I kapittel 3 var hovedfokus sammenligninger innen enkelt-case – vi kontrasterte nåværende organisering med tidligere organisasjonsstruktur og spurte ulike aktører om prosesser og fremtidsutsikter. I diskusjonen nedenfor sammenligner vi mellom de forskjellige casene. Hovedkonklusjonen som trekkes er todelt – det finnes en rekke fellestrekk når vi sammenholder de forskjellige omstillingsprosessene bedriftene i utvalget har gjennomført, men det er også betydelig variasjonsbredde.

### **4.1 Nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering – fellestrekk og variasjonsbredde**

Et av våre utgangsspørsmål var enkelt, men ikke trivielt: En kunne tenke seg de moderne teoriene om bedriftsorganisering som en – i hovedsak – ideologisk overbygning uten at det i praksis skjedde vesentlige endringer.<sup>30</sup> Våre case-studier tyder ikke på det. Det var ingen bedrifter i vårt utvalg som ikke hadde gjennomgått reelle endringer i arbeidsorganisering. I hovedsak var disse omstillingene lagt opp i tråd med de nye konseptene for bedriftsutvikling. Fellestrekk og varianter ved disse konseptene finnes igjen som stikkord i bedriftenes utviklingsarbeid. Det var typisk at bedriftene ønsket å oppnå slankere organisasjon, flatere struktur, redusert gjennomløpstid, just-in-time, teamwork, faglig oppgradering blant operatørene, samt diskusjon og eksperimentering med arbeidslederfunksjonen. Målsettingene når det gjaldt de tekniske funksjonærstillingene var mindre uttalt, men også her skjedde det reelle endringer.

Dette er hovedkonklusjonen. Men det er også en konklusjon at det kunne være litt ulikt hva de forskjellige bedriftene la vekt på. I omstillingsprosjektene finner man elementer fra ulike organisasjonskonsepter, tilpasningen er som regel pragmatisk. Man finner en blanding av gammelt og nytt, og – ikke minst – at omstillingen i industribedriftene tar tid. Endringene er heller ikke rettlinjede. Når vi spør om variasjonsbredde hører det også med i bildet at i enkelte bedrifter hadde man gått tilbake til mer tradisjonell stillingsorganisering, eller man hadde planer om det.

Omstillingsprosessene i bedriftene er kjennetegnet både ved desentralisering og sentralisering. Prosessene, særlig de som bygger på total quality management, er mer ledelsesdrevne enn for eksempel demokratiprojektene fra 1960- og 1970-årene var. Det

---

<sup>30</sup> Empiriske studier av svensk arbeidsliv har for eksempel vist at utbredelsen av nye ledelsesstrategier i svenske bedrifter er temmelig begrenset (Edling og Sandberg 1993). På den andre siden finner Edling og Sandberg at de nye ledelsesstrategiene er mer utbredt innen verkstedindustrien.

gjelder også omstillingsarbeid der fagforbundene er med. En leder kommenterte parallellen direkte: «Thorsud tok tak i 'bottom', vi jobber fra 'top'». Moderne utviklingsarbeid er blitt omtalt som «konseptdrevet» (jf. Gustavsen i forarbeidene til bedriftsutviklingsprogrammet BU-2000). Våre case-studier tyder på at dette er en riktig beskrivelse. I flere av bedriftene ble eksterne konsulentfirmaer engasjert i omstillingsarbeidet. I de prosjektene som bygget på TQM, for eksempel Sunndal Verk, fant det sted et kontinuerlig utviklingsarbeid etter grunntrekkene i konseptet. Det gjorde også at vi i slike bedrifter møtte igjen ord og vendinger fra TQM-litteraturen, ikke bare blant lederne, men også blant mellomledere og operatører. Hovedkonklusjonen er at konsulentfirmaenes rolle har vært viktig når det gjelder spredningen av de nye organisasjonskonseptene. Men igjen, inntrykket fra bedriftsstudiene er at norske industriledere er pragmatiske, samtidig som vi finner eksempler på at bedriftene har utviklet sine egne opplegg (blant annet Siemens' elektovarmedivisjon). Det er videre et fellestrekk ved alle omstillingsprosjektene at arbeidslederstillingene er tema. Jeg skal også her kommentere variasjonsbredde, men det er et poeng at også der man hadde gått tilbake til tidligere stillingsorganisering og gjeninnført arbeidslederne etter først å ha fjernet dem (Jøtul), var det slik at arbeidslederne drev mer med overordnet ledelse etter omorganiseringene.

I litteraturen om nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering pekes det også på nødvendigheten av endringer i personalpolitikk og partsforhold (jf. f.eks. Walton 1985). Vi har pekt på at bedriftene i praksis anvender, mer eller mindre, de nye konseptene når det gjelder produksjons- og stillingsorganisering. Finner vi også tilsvarende nye personalstrategier? Som vi kommer tilbake til under diskusjonen av partsforhold, er vår vurdering delt: Ledelsen ønsker ofte mer uformelle ordninger, fagbevegelsen foretrekker tradisjonelle partsforhold.<sup>31</sup> I vårt bedriftsutvalg har det skjedd mer når det gjelder organisatorisk omstilling enn når det gjelder partsforhold. I bedriftene er det i hovedsak tradisjonelle partsforhold, eller en blanding av gammelt og nytt. Enkelte bedrifter i utvalget, som Sunndal Verk, hadde imidlertid lagt spesiell vekt på kultursiden i arbeidet med total kvalitet. Det innebar fokusering på kommunikasjon og dialog, som i følge bedriften også forutsatte felles ordforråd og felles språk.<sup>32</sup> Tilsvarende legger NB Steel – Norsk Blikkvalseverk vekt på å bedre kommunikasjonen for å oppnå bedre informasjonsflyt ved bedriften, også her som en del av arbeidet med total kvalitet.<sup>33</sup> I tillegg til desentrali-

---

<sup>31</sup> Det finnes i bedriftene et skille mellom idealer og praksis når det gjelder nye ledelsesstrategier og organisasjonsformer. Et tilsvarende skille ble også påpekt i oppsummeringen av den intervjurunden NHO foretok i samarbeid med NALF i 1996: «Selv om hovedtrenden synes klar, registrerte vi at det for noen bedrifters vedkommende er relativt stor avstand mellom teori og praksis når det gjelder organisasjonsformer: Visjoner, mål og organisasjonskart er på plass, men virkeligheten fortøner seg annerledes» (NHO, NALF, SINTEF/IFIM 1996).

<sup>32</sup> Bedriften ser dette som en kontinuerlig prosess. Vi kan legge til at det kan være en vanskelig balansegang å bygge ned skillet mellom dem og oss gjennom prosesser som også har som kjennetegn at de er ledelsesdrevne. Dialog og felles språk forutsetter likeverd og gjensidighet, ledelsesdrevne personalstrategier forutsetter samtidig en viss grad av sentralisering og instrumentalitet (gjelder både Total Quality Management og Human Resource Management).

<sup>33</sup> Ved bedriften ønsker man å oppgradere kompetansen til operatørene, med nye støttefunksjoner i stab. For å få til denne desentraliseringen er det også nødvendig å endre informasjonsflyt og kommunikasjon. Ett av perspektivene for å få til denne desentraliseringen er en viss sentralisering – slik at alle har tilgang til sentral informasjon. Sagt på en annen måte: Desentralisering av ansvar og oppgradering av kompetanse kan også forutsette, eller falle sammen med, sentralisering og standardisering. Illustrasjoner kan

sering skjer det horisontale bevegelser og sentralisering. Innkjøpsavdelingen ved Freia kan være en illustrasjon på en slik sentralisering. Mens det tidligere var større rom for lokale innkjøp, har bedriften nå en sentralisert innkjøpsfunksjon.<sup>34</sup>

Kvalitetssikring er også en funksjon som er omorganisert i bedriftene. Kvalitetskontroll sikres ved at kvalitetssystemet virker. Ved Freia er det for eksempel ikke lenger tradisjonelle kontrollører. Feil oppdages mye tidligere på denne måten. Ved denne bedriften ble det også pekt på at det ikke var mulig å kontrollere på tradisjonelt vis når en hadde med millioner av enheter å gjøre. Moderne kvalitetskontroll er på flere måter vanskelig å klassifisere. Det har skjedd en desentralisering: kontrollen foregår nærmere produksjonsaktiviteten. Men kvalitetskontroll er også en funksjon som er sentralisert gjennom sentralt fastlagte rutiner, instruksjoner og produksjonsmaler. Samtidig skjer det horisontale endringer i tilknytning til kvalitetskontroll, som illustrert ved de fagtekniske støttefunksjonene ved NB Steel – Norsk Blikkvalseverk.

Jeg oppsummerte ovenfor at det foregikk reelle organisasjonsendringer i bedriftene, mer eller mindre i tråd med de nye konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering (reduert gjennomløpstid, just-in time- teamwork, m.m.). Som en nyansering av denne konklusjonen må også variasjonsbredden fremheves. Utviklingen skjer gradvis, tildels i bølger, og tillitsvalgte har ofte en mer avventende holdning enn toppledelsen. Men også ledelsen forholder seg pragmatisk til organisasjonsendringene. En grunn er at ledelsen er mer resultatorientert, – mot det som faktisk virker – enn mot ideologi. En annen grunn har med partsforhold og avtaleverk å gjøre (jf. 4.4). Det kan også være bransjemessig variasjon når det gjelder de nye organisasjonsformene. En av konklusjonene om variasjonsbredde var at omstillingene i bedriftene går i bølger, eller skjer skiftvis. Flere bedrifter endret organisering og stillingsplassering og stillingstitler etter at jeg hadde skrevet oppsummeringen, men i løpet av prosjektiden (som nevnt innledningsvis var det en av grunnene til at rapporteringen av de enkelte case-studiene ble tidfestet). Eksempler er Peterson Sarpsborg (som gikk tilbake til gammel ordening) og delvis Ringnes som skulle endre titler (operatør, arbeidsleder, avdelingsleder og fabrikk sjef, dvs. ikke skiftledere)

Intervjuene kan si noe om grunnene til disse forandringene. I et par bedrifter var det toppledelsen, ved administrerende direktør, som bestemte seg for å gå tilbake til tidligere arbeidsorganisering. Det kan tyde på at den nye produksjonsorganiseringen ikke har vært særlig godt forankret i toppledelsen, men det kan og være at toppledelsen er pragmatiske når det gjelder forholdet mellom de nye konseptene og den daglige driften. Virker de ikke i praksis, går man tilbake til en variant av tidligere ordening. Denne pragmatiske innstillingen fantes også hos tillitsvalgte. Videre var de tillitsvalgte som ble intervjuet gjennomgående mer skeptiske når det gjaldt spørsmål om endringene hadde vært omfattende. Her er noen illustrasjoner:

---

være formalisering og standardisering av rutiner, blant annet i form av manualer og kravspesifikasjoner. Dette er sentral informasjon – i dobbelt betydning – og gir mer ansvar til operatørnivå når kompetente operatører får tilgang til den. Samtidig er det en annen side som hefter ved manualer og kravspesifikasjoner: Det er gjerne fastlagt informasjon, som i noen situasjoner også kan begrense rommet for beslutninger.

<sup>34</sup> Innkjøp er en byråkratisk funksjon, der det kreves signaturer, standardisering og kontroll. Forbrukende enhet er likevel den sentrale enhet, det er her innkjøpene spesifiseres. Det er blitt et mer detaljert regelverk i konsernet. Innkjøper skal for eksempel ikke ha med fakturaene å gjøre, disse skal andre kontrollere.

«Dette er trender i gutteklubben Grei; der må du vise at du har vært med på denne bølgen.» (Arbeidsleder)

«Det blir for filosofisk; – en vekkelsesbevegelse egentlig.» (Arbeidsleder)

«Bakgrunnen for omstillingen var teoretiske ideer som ble fint fremlagt.» (Leder)

«Vi snakker om flatere organisasjon, men vi har ikke sett det i praksis. (Teknisk funksjonær)

«Førstelinjeledelse var nok viktigere enn man hadde trodd, nå har vi blitt topptunge med for mange sjefer, det har blitt en skjev fordeling og totalt sette er vi nå både flere og dyrere.» (Arbeidsleder)

At utviklingsarbeidet også er forsøksvirksomhet, viste seg i kontakten med noen av bedriftene etter at intervjuene var gjennomført. En illustrasjon kan være NB Steel – Norsk Blikkvalseverk, der man tre måneder etter at intervjuene var gjennomført både hadde gjort et nytt forsøk med omorganisering og endret en del av vurderingene når det gjelder fremtidsutsikter<sup>35</sup>

Enkelte vil hevde at prinsippene for lean production kan tilpasses i alle bransjer (Womack et. al, 1990). Andre har heller pekt på forskjellene mellom ulike bransjer og virksomheter (Wood 1989, 1995, Skorstad 1995) og at generelt optimale organisasjonsformer ikke finnes (jf. kontingensteori i organisasjonsteorien). Case-studiene kan gi noen indikatorer om bransjeforskjeller når det gjelder organisasjonstrender. Enkelte informanter pekte på slike forhold, blant annet da de skulle forklare hvorfor de mente den nye organisasjonsformen ikke passet inn i deres bedrift:

«I et verksted må vi ha faste rutiner, – det må gå på skinner, nå er det ikke noe (styring).» (Arbeidsleder)

Betraktningen om at «det passet ikke for oss» kan antyde en viss støtte til konklusjoner om bransjevis forskjeller og sammenhenger. Selv om vårt utvalg av bedrifter ikke er lite, må det understrekes at vi bare har med en bedrift fra hver bransje. At en omlegging av organisasjonsstrukturen ikke fungerte, som påpekt i intervjuet, kan ha en rekke forskjellige forklaringer. Vi har i intervjumaterialet også forklaringer som dels peker på produksjonstekniske forhold. Ved Siemens' elektrovarmefabrikk i Trondheim drives produksjonen uten arbeidsledere. Der ble det pekt på at en av grunnene til at omleggingen var vellykket var at virksomheten dreide seg om ganske enkel produksjon og enkle produkter.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Dette gjaldt mulig avskaffelse også av avdelingslederstillingene i fremtiden. Man mente etterhvert at en såvidt flat struktur som man opprinnelig hadde planlagt vanskelig ville la seg gjennomføre i praksis.

<sup>36</sup> Dette samsvarer med noen av de kjennetegnene Gulowsen (1971) identifiserte som mulige forutsetninger for autonome grupper i produksjonen (jf. også Olberg 1996:33). I en rekke andre industribedrifter er det imidlertid slik at produksjonsformer og produkter blir stadig mer teknisk kompliserte.



På spørsmål om antall nivåer over operatørnivå pekte lederne gjennomgående på at bedriftene hadde fått en flatere struktur. I de fleste bedriftene hadde man kuttet ett nivå. Følgende bemerkning fra et av intervjuene illustrerer mer typiske kommentarer fra tillitsvalgte: «Vi har ikke fått en flatere organisasjon, men den er blitt slankere». Heller ikke lederne pekte på at endringene var store, og begge vurderinger kan være riktige. Oftest innebar flatere organisasjonsstruktur at man hadde fjernet ett ledd i det tidligere (tradisjonelle) formannsnivået. De stillingene som var fjernet ble gjerne betegnet som «tidligere overformann» eller «underformann». Det var også vanlig at bedriftene hadde skilt ut en ny skiftlederfunksjon på operatørnivå. Samtidig ble avdelingsledernivået viktigere. Uttrykt på en annen måte: Den tidligere basfunksjonen ble omgjort til en skiftlederstilling, arbeidslederfunksjonen ble omgjort til avdelingslederstilling.

Vurdert i forhold til formelle organisasjonskart er ikke endringene i nivåer store. Endringene er større når man ser på det innholdsmessige i stillingene, det vil si ansvars- og myndighetsfordeling, samt arbeidsoppgaver. Å telle antall nivåer er heller ikke det mest sentrale om man ser etter innholdsmessige endringer i arbeidsorganisering. En illustrasjon i vårt bedriftsutvalg er Sunndal Verk. Her inngikk de to nivåene elektrolysesjef og avdelingsleder for flere formål i en matriseorganisering og utgjorde ett nivå over formannen. Innen flere saksområder rapporterte formannen direkte til elektrolysesjef uten å gå veien om avdelingsleder. I praksis ett nivå, men to nivåer på organisasjonskartet.

Hovedkonklusjonen er, oppsummert, at nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering utgjør et grunnleggende tema i bedriftene, men også at det er et tema med variasjoner. Tillitsvalgte funksjonærer kunne være mer kritiske enn ledelsen i sine vurderinger, men også de så på endringer som nødvendige. De jeg intervjuet var imidlertid de som hadde «overlevd» omstillingene. Jeg spurte også om det var spørsmål som burde understrekes sterkere. Her er en illustrasjon:

«Ja, spør om hvordan den enkelte (arbeidstaker) har tatt det. De eldre arbeidstakerne har hatt problemer, det har gått på helsa løs. Noen blir sykmeldt, noen kommer på jobb, men uten inspirasjon»

## **4.2 Arbeidsledere – mannen i midten forsvant ikke, han ble avdelingsleder**

Økt vekt på målstyring, kompetanseutvikling og ansvarsdelegering kjennetegner utviklingsarbeidet i bedriftene. Bedriftene sysselsetter langt færre operatører enn tidligere og bruker stadig mer komplekst produksjonsutstyr. En personaldirektør understreket dette slik:

«Vi har nesten ingen enkle jobber igjen i produksjonen. Det stilles også større krav til operatørene, de må kunne lese instruksene og kjøre dyre anlegg etter maler.»

Jeg har tidligere kommentert nedgangen i antall operatørstillinger og veksten i antall stillinger blant industrifunksjonærene – først og fremst antall stillinger for tekniske funksjonærer (Olberg 1996). Der ble det også påpekt at over en femtenårsperiode viser standardiserte tall (antall arbeidsledere relatert til antall arbeidere) først og fremst stabilitet for arbeidslederne som gruppe (Olberg 1997). Her er det viktig å legge til at rasjonalisering og nedbemanning i industribedriftene også har hatt en profil: Det er i stor grad de enkleste jobbene som har blitt automatisert og de ufaglærte ansatte som har blitt borte. Sagt på en annen måte: De industrijobbene som har forsvunnet er den type jobber det ofte har vært knyttet tradisjonell arbeidsledelse til. Det er flere eksempler på slike prosesser i vårt bedriftsutvalg – utviklingen på Alfarma er en illustrasjon, likeså utviklingen på Freia.

Dette er en grunn til at økning av kompetansen på operatørnivå er blant de viktigste forutsetninger for endringer av arbeidslederrollen.<sup>37</sup> Case-studiene bekrefter at operatørstillingene i de utvalgte bedriftene har blitt mer differensiert når det gjelder oppgaver og stillingsstruktur. I de fleste bedriftene har operatørene flere arbeidsoppgaver enn tidligere. En vanlig vurdering blant tillitsvalgte var imidlertid at operatørene først og fremst hadde fått mer å gjøre, endringene ble ikke regnet som så store når det gjaldt ansvar og myndighet. Det har i de fleste bedriftene vokst frem et nytt system av førsteoperatørstillinger, ofte kalt skiftlederstillinger. Disse stillingene er også tillagt oppgaver som arbeidslederne tidligere hadde, men ikke personalansvar. Skiftlederstillingene er likevel operatørstillinger med et mer omfattende ansvar enn tidligere arbeidende formenn, baser og lignende hadde. Eksempler på bedrifter med slike stillinger var Peterson Sarpsborg, NB Steel og Sunndal Verk.

Ser vi bort fra Siemens-virksomhetene i Trondheim, er hovedkonklusjonen fra disse bedriftsundersøkelsene at arbeidslederstillingene *ikke* er fjernet, de har imidlertid ofte fått nye stillingstitler. En annen hovedkonklusjon er at omstillingsarbeidet fører til at bedriftene har *noe færre* arbeidslederstillinger fordi en del *tradisjonelle* arbeidslederstillinger er borte, de ansatte i slike stillinger er blitt førtidspensjonert eller har gått over i operatørjobber. Men samtidig er de gjenværende arbeidslederstillingene stillinger med mer *omfattende* ansvarsområder, og mer langsiktige oppgaver knyttet til lederskap, personalspørsmål og organisering av arbeidet. En rekke arbeidsledere hadde negative kommentarer, de mente det ikke var blitt tatt hensyn til dem i omorganiseringen, men det fantes også mer positive vurderinger:

«Jobben er blitt mer interessant, vi trives på jobben.» (Tidligere arbeidsleder)

---

<sup>37</sup> En illustrasjon av hvilke forventninger man har til rollen som fagoperatør finnes i målsettingene for det omfattende FIO-programmet (Fagopplæring i Orkla). Her defineres målsettingene for arbeidet med å utvikle fagoperatørens yrkesrolle gjennom en rekke oppgaver. En fagoperatør skal være fagspesialist, ha kjennskap til hele produksjonsprosessen, ha kunnskap om sitt fagområde, ha faglig ansvar for et område eller en produksjonslinje, bidra med opplæring, foreta vedlikeholdsarbeid, delta i kvalitets- og utviklingsarbeid, m.m. (FIO 1994a).

Resultatet av organisasjonsutviklingen kan for arbeidsledernes del oppsummeres som en todeling – og polarisering – av arbeidslederne. Arbeidslederne i vårt bedriftsutvalg har jevnt over fått mer omfattende arbeidsoppgaver og ansvarsområder og de har fått flere underordnede. Noen arbeidsledere, men ikke alle, får mer ansvar som mellomledelse mer enn som direkte arbeidsledelse, mens operatørene får større fagansvar. Det typiske resultat i våre case er at arbeidslederstillingene er blitt avdelingslederstillinger. Å oppsummere med at «mannen i midten ble avdelingsleder» er en spissformulering. Her er det forskjeller etter bransje og produksjonsform. Ved Siemens var for eksempel forskjellen mellom saksbehandlernes (de tidligere arbeidsledere) og avdelingsledelsens myndighet klar. Forskjellen ligger i at arbeidet med elektroinstallasjoner er prosjektbasert. Saksbehandler har ikke økonomisk ansvar for avdelingene, men for prosjektene.

I alle bedriftene ble arbeidslederstillingene påvirket av forsøk på å innføre nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. En typisk illustrasjon er innretningen av utviklingsprosjektene ved Peterson Sarpsborg (jf. 3.1). Her var det en uttrykt målsetting å endre arbeidsinnholdet i jobbene i anti-tayloristisk retning. De oppgavene man her ville ha mer av i operatørjobbene var om lag de samme som omfangsbestemmelsene i FLTs og NALFs tariffavtaler, som igjen kan tilbakeføres til definisjonen av arbeidsleders oppgaver i Lex Askim: fordele, lede, og kontrollere arbeid. Vi kan vende tilbake til formuleringen i Ny Bølge-prosjektet ved Peterson Sarpsborg:

«... folk *utfører* arbeidsoperasjoner. Oppgaver som *planlegging, iverksetting* og *kontroll* er mindre framtrepende. Det er med andre ord viktig å få overnevnte inn i jobbene.» (Froth 1993:1)

I intervjuene peker arbeidslederne på at tittelen (arbeidsleder) ikke er viktig. De argumenterer ved å peke på produksjonstekniske forhold, men også på lov- og avtaleverk, for eksempel at noen skal være ledelsens representant i forhold til arbeidstilsynet. De peker på at fortsatt skal arbeidet ledes, fordeles og kontrolleres (jf. ordlyden i Lex Askim og tariffavtalene).

Arbeidslederne i dette utvalget hevder at selv om det er blitt færre av dem, utfører de samme oppgaver – med den forskjellen at det finnes noe mer fagkompetanse blant operatørene. Arbeidslederstillingene er tradisjonelt besatt gjennom internt opprykk. Flere personalledere pekte på at med endret stillingsinnhold ville rekrutteringen til disse stillingene endres på sikt. Men igjen, om man sammenligner med ledelsens vurderinger mente informantene blant tillitsvalgte på funksjonær- og operatørnivå ofte organisasjonsendringene i realiteten var små:

«Operatørene skulle få mer ansvar, men det ble ikke gjort noe fra bedriftens side, for eksempel ingen opplæringsprogrammer.» (Arbeidsleder)

«Jeg har hørt at det skal være noen selvstyrte grupper (her); det er nok litt i støpeskjeen, det er ikke noe vi har vært borti konkret, det er i operatørklubben det foregår. Operatørene vil nok få mer ansvar etterhvert, det er den veien det går.» (Tidligere arbeidsleder)

«Man forberedte seg ikke på det, gjorde ikke noe for at folk skulle få større ansvar (-), det er klart det kan være vanskelig å få folk til å ta større ansvar – for eksempel rydde opp etter seg eller merke gods med riktig tonnasje, ting som det kan være en tendens til å overlate til andre å gjøre.» (Leder, operatørklubben)

«Vi kjører egentlig med det samme systemet; – [...] det er nå flere linjeledere enn før.» (arbeidsleder)

«Arbeidslederne vil vel beskrive dette som små organisasjonsendringer, det har de delvis rett i, det er mye som minner om det gamle systemet.» (Tillitsvalgt, operatørklubben)

### **4.3 Tekniske funksjonærer – «en skal helst kunne det meste»**

Ut fra informantintervjuene kan vi peke på to hovedtrender når det gjelder spørsmålet om hvordan de tekniske funksjonærstillingene påvirkes av omstilling og organisasjonsendring. Den ene dreier seg om at fagteknikerne integreres i produksjonsvirksomheten og at stillingene får mindre preg av stabsfunksjon. Den andre gjelder tosidige kompetansekrav til de fagtekniske stillingene.

For det første, på tross av at det er svært stor variasjon blant teknisk funksjonærstillinger både når det gjelder fagområder og stillingsnivå, er det et viktig fellestrekk i vårt bedriftsutvalg at de tekniske funksjonærene forholder seg mer direkte til produksjonen. En av illustrasjonene var utviklingen på Freia: «En samlet vurdering er at det fagtekniske personalet i dag er mer integrert i produksjonen, de må 'kunne anlegget bedre', og at stillingene ikke lenger har den tidligere karakteren av stabsfunksjon» (jf. 3.8). Dette er en oppsummering som ikke bare gjelder Freia. Fra bedriften ble det pekt på at denne karakteristikken ikke bare var dekkende for hvordan man omorganiserte den fagtekniske virksomheten i andre av Kraft-konsernets bedrifter, den er også uttrykk for en internasjonal trend. Andre eksempler i vårt utvalg som illustrerer denne er NB Steel – Norsk Blikkvalseverk, Siemens og Sunndal verk.

For det andre stilles det høyere krav til kompetanse i de fagtekniske stillingene, samtidig som kompetansekravene ikke er entydige.<sup>38</sup> Kontinuerlig automatisering av produksjonsutstyr og mer prosjektbasert arbeid i forbindelse med hyppigere utskifting og mer kontinuerlig vedlikehold og forbedring av produksjonsutstyret medførte krav til både bredde- og spesialkompetanse. Nødvendigheten av automatisering ble fremhevet,

---

<sup>38</sup> I et av intervjuene med en personaldirektør pekte jeg på at det var lettere å oppsummere utviklingen for arbeidslederstillingene enn hva tilfellet var når det gjaldt de tekniske funksjonærstillingene. De fagtekniske stillingene dekket et vidt spekter og fremstod for meg som svært forskjellige – i tillegg til at det virket som det var et press henimot både bredde- og spesialkompetanse i slike stillinger. Han svarte: «Ja – der har du det...».

samtidig som det ble pekt på at vedlikehold av avansert teknisk utstyr gjerne krevde kompetanse på flere områder (for eksempel innen elektronikk og teknikk) og ofte nødvendigjorde prosjekter der personer med flere typer faglig bakgrunn samarbeidet. Det ble også understreket at dette var kostbart utstyr og kunne representere svært store investeringer for bedriftene. Det var derfor enda viktigere enn tidligere at maskinanleggene ble kjørt riktig. Feil og stans i produksjonen kunne få alvorligere følger enn tidligere. Det ble stilt større krav til operatørene når det gjaldt instruksjer og manualer, men særlig de tekniske funksjonærene fikk en viktigere operativ rolle når det gjaldt å sørge for at anleggene fungerte. Et sitat fra intervjuene illustrerer:

«Både breddekompetanse og spesialkompetanse er nødvendig. Det er egentlig et problem – en skal helst kunne det meste.» (Teknisk funksjonær)

Det er riktig, som vi har vært inne på ovenfor, at operatørene overtar en del av de oppgavene arbeidslederne tidligere hadde på produksjonssiden – eller at en del av disse oppgavene rett og slett faller bort. Men denne utviklingen går ikke raskt, skal man dømme etter casene i dette utvalget. Ut fra casene i dette bedriftsutvalget vil jeg peke på at de tekniske funksjonærene som har *overtatt* en del av arbeidsledernes tidligere teknisk-operative funksjoner, i tillegg til at det rett og slett er kommet til *flere* slike oppgaver i takt med økt automatisering og mer fleksibel spesialisering. Med andre ord, når arbeidslederne har mer administrativt arbeid, innebærer dette et noe større ansvar for produksjonen blant operatørene, og mye større ansvar for produksjonen blant de tekniske funksjonærene. En illustrasjon er utviklingen på Freia, en annen illustrasjon er forholdet mellom produksjonsdelen og avdelingen for prosess- og produktutvikling ved Siemens' elektrovarmefabrikk.<sup>39</sup>

Kontrollfunksjonen ved bedriftene er også annerledes organisert. Den økte betydningen som kvalitetskontroll og kvalitetssikring har fått, innebærer også en mer sentral rolle for de tekniske funksjonærene. Mens kontroll i én forstand ble definert som en arbeidslederoppgave i Lex Askim, legges hovedvekten mer på forskjellige former for internkontroll, i form av lean production og «systemisk» kontroll – som innebærer en mer desentralisert kvalitetskontroll gjennom, og av, hele produksjonsprosessen. Dette er ikke sluttkontroll. Kvalitetskontroll sikres ved at kvalitetssystemet virker, feil skal oppdages tidligere, ikke av kontrollører gjennom tradisjonell sluttkontroll. Det ble i intervjuene pekt på at det ikke var mulig å kontrollere på tradisjonelt vis når en, som i noen av bedriftene i utvalget, hadde med millioner av enheter å gjøre (jf. Freia og Alpha).

Informantintervjuene tyder på at de tekniske funksjonærene vurderer organisasjonsendringene i mer positive ordelag enn arbeidslederne. De har ikke vært gjennom en tilsvarende todeling eller polarisering som det arbeidslederne har vært. De tekniske funksjonærene er ikke bekymret for sysselsettingsproblemer, i de fleste bedriftene hadde de økt i antall. Avtaleforholdene til de tekniske funksjonærene regnes heller ikke som problematiske i forbindelse med omstillingsprosesser. Når de tekniske funksjonærene

---

<sup>39</sup> Arbeidslederne er tradisjonelt blitt rekruttert blant operatørene. Arbeidslederen var gjerne en som også kunne linja eller maskinen – og fant han ikke feilen selv, var det han som formidlet kontakten til teknisk avdeling.

peker på negative konsekvenser er det gjerne knyttet til problemer for eldre arbeidstakere, stress på grunn av stort arbeidspress og en generell kommentar om at «ting skjer så raskt». Her er et par illustrasjoner fra intervjuene:

«De nye har papirer på sin kompetanse. Eldre arbeidstakere får problemer fordi de ikke kan dokumentere sin kompetanse.» (Tillitsvalgt, teknisk funksjonær)

«Alt skal skje så fort, de (tekniske funksjonærene) rekker ikke å gjøre ferdig et prosjekt før det neste begynner – dette skaper press også på operatørene.» (Tillitsvalgt, operatørklubben)

## **4.4 Partsforhold – «det blir ikke så mye papir lenger»**

Partsforholdene i bedriftene i utvalget er i hovedsak tradisjonelle. Samtidig kjennetegnes partsforholdene av en blanding mellom tradisjonelle og nye elementer. Som en personalleder uttrykte det:

«Ser man på antall protokoller som føres per år kan man få et inntrykk av hvordan samarbeidet går. Er det mange protokoller eller få? Handler de om mange små konflikter eller om store ting som det er nødvendig å protokollføre. Nå er det (ved denne bedriften) lite (protokoller) ut over det som er nødvendig. Det blir ikke så mye papir lenger. Det var annerledes tidligere, for eksempel i 1970-årene.» (Personaldirektør)

«I forhandlingsutvalgene er det nå nesten bare lønn som går som saker, de (andre sakene) løses underveis, andre steder.» (Produksjonssjef)

Ser man bedriftene i utvalget under ett, er det likevel et hovedinntrykk at partsforholdene er overveiende tradisjonelle.

«Jeg forholder meg til det tradisjonelle, da er det enklere å komme frem til løsninger i saker – det ble for mange å henvende seg til, for mange å forholde seg til -- jo enklere det er, desto bedre er det.» (Tillitsvalgt, verkstedklubben)

Personallederne som ble intervjuet var ikke negativt innstilt til fagorganisering. Enkelte uttrykte seg direkte positivt, og så det som en fordel også for bedriften som helhet at de ansatte var fagorganisert. De så fagorganisering som en måte å kanalisere informasjon, ikke bare interesser. Det er samtidig et trekk ved de nye utviklingsprosessene at de er ledelsesdrevet.

«Ledelsen har vært målbevisst og fulgt opplegget. Der fagforeningene har akseptert, har det gått greit, der vi ikke har akseptert har det vært krig.» (Tillitsvalgt, teknisk funksjonær)

En samlet vurdering er imidlertid at partene beskriver samarbeidet som godt. Det var først og fremst tillitsvalgte arbeidsledere som pekte på at omstillingsprosessene hadde ført til at jobbene deres ble utsatt. Men det er også et inntrykk at samarbeidsforholdene etter en tid går seg til, selv om det er konflikter underveis.<sup>40</sup> De gjeldende arbeidslederoverkomstene til FLT og NALF var imidlertid omstridt i de fleste bedriftene i utvalget, men ikke alle. Også i bedrifter der ledelsen ikke gjorde noe aktivt for å begrense avtalen, ble den regnet som umoderne og rigid. Ingen av personallederne hadde kommentarer til avtalen som dekket de tekniske funksjonærene. Når det gjaldt de omorganiserte arbeidslederstillingene var FLT-tillitsvalgte ikke opptatt av stillingstittelen arbeidsleder, men søkte å få definert de nye stillingene inn under overenskomsten for arbeidsledere. Dette lyktes i noen tilfeller, i andre ikke.

En god omgangstone preget partsforholdene ved case-bedriftene. Bedriftsledelsen ønsker likevel bedre flyt i kommunikasjonen. Lederne kunne ofte ønske seg andre kommunikasjonskanaler, mer uformelle fora. Tillitsvalgte holder fast ved tradisjonelle og formelle partsrelasjoner. Intervjuene illustrerte flere av grunnene til dette. En årsak flere tillitsvalgte pekte på var at ledelse- og personalstrategier skifter. En ny leder kan komme inn i bedriften med nye ideer om ledelse og organisering. I en bedrift ble det konkret illustrert med en bok den nye lederen hadde hatt med. I en annen bedrift hadde en tidligere personalleder gått inn for at man skulle slette protokollene som var anført i tidligere formelle forhandlingsmøter og begynne «med blanke ark». Tillitsvalgte hadde sett både personalledere og management-møter komme og gå, og ville ikke gi slipp på innarbeidet praksis i partssamarbeidet:

«(Den nåværende) ledelsen er OK. Men ledere kommer og går – vi må (derfor) tenke langsiktig.» (Klubbleder, FLT)

«Partsforholdene er tradisjonelle, vi ber om forhandlinger og får tildelt tid til dette. FLT har vært skeptiske til å ta avgjørelse på uformelle møter. Vi har erfaringer for at det som ikke er skrevet ned blir vanskelig å hevde i ettertid.» (Teknisk funksjonær, klubbleder)

---

<sup>40</sup> I et notat som bygde på de skriftlige saksdokumentene fra voldgiftssaken mellom NHO, NELFO, Siemens Trondheim og FLT påpekes spenningsforholdet mellom moderne omorganisering på den ene siden og mer tradisjonelle former for partsforhold på den andre (Olberg 1996a). Notatet spekulerer på om resultatet kan bli kontraproduktivt og gi bivirkninger som først registreres etter at slike tvistesaker er formelt avsluttet, eller – alternativt – at de ansatte og partene legger slike prosesser bak seg temmelig raskt. Det pekes også på at dette dreier seg om empiriske spørsmål, som eventuelt må besvares gjennom senere case-studier og informantintervjuing« (Olberg 1996:1n). Denne case-studien er nå gjennomført (jf. case 3.6). Resultatene viste at partene hadde lagt saken bak seg et par år etter omorganiseringen og striden om avtaledekning. De ansatte mente også at omorganiseringen hadde hatt positiv innvirkning på jobbene deres. Notatet fra 1996 stilte også spørsmål om NHO etter å ha fått fullt gjennomslag i denne spesielle voldgiftssaken ville føre en rekke slike saker om avtaledekning også i andre bedrifter (s. 14). Et par år etter kan vi oppsummere med at det ikke har skjedd (jf. 3.10).

«Vi er nok blitt mer formelle etterhvert på sånne ting, vi får igjen for det i det lange løp. Nå er riktignok den som nå sitter som sitter som personaldirektør flink, en som det går an å snakke med, [...] men neste år kan det være en annen, og da holder det ikke bare å si at vi ble tidligere enige om ditt eller datt.» (Klubbleder FLT)

Insisteringen på å følge allerede etablerte prosedyrer i partssamarbeidet gjelder i enda høyere grad for operatørklubbene:

«Vi holder oss til vanlige forhandlinger og protokoller. De (ledelsen) har tidligere foreslått at vi skal slå oss sammen – alle sammen – i en ny klasse og kalle oss «Bedriftens Venner». Men vi hadde ikke noen sans for det.» (Tillitsvalgt, verkstedklubben)

«Det er flere fordeler med forhandlinger der en har protokoller om hva man er enige om; forhandlinger er en type dokumentasjon. Det er ikke alltid motsetninger mellom forhandlinger og samarbeid, men ofte er det mangel på kunnskap om de mest elementære ting hos bedriftslederne, her har NHO forsømt seg. Organisasjonsendring kan også føre til nedbemanning og nedlegging, og her finnes det spilleregler.» (Tillitsvalgt, operatørklubben)

«Når det gjelder partsforhold er det stor forskjell på de forskjellige forbundene ved bedriften. Med funksjonærforbundene er det lite formaliteter. Protokollene som skrives er i hovedsak knyttet til lønnsforhandlinger. Operatørforbundet er mer tradisjonelt, de har en annen tradisjon, her blir det flere forhandlingsmøter, skriftlige avtaler, og protokoller. De har en mer tradisjonell kampkultur. Dette er en vanskelig overgang, men også her skrives det mindre protokoller (enn tidligere).» (Leder)

Men det skjer endring også på dette feltet.

«Vi har fått bedre kommunikasjon og en mer uformell stil på bedriften. Men vi holder også fast på vanlige forhandlinger og protokoller.» (Leder, verkstedklubben)

Forholdet mellom de forskjellige fagforeningene på bedriftene ble gjennomgående beskrevet som godt. I noen bedrifter vurderte man omstillingsprosessene ulikt, i noen bedrifter var det ulike syn på rekrutteringsprosjektet.

«Klubben ble kontaktet i en tidlig fase, [...] og fant ut at det var verdt å prøve, men omstillingen møtte motbør med en gang blant arbeidslederne.» (Operatør/tillitsvalgt verkstedklubben)



«Vi har selv vært gjennom rasjonalisering, [...] da var det ikke mye skrik å høre fra FLT, dessuten er det en del historiske episoder mellom operatørene og enkelte arbeidsledere som gjør at det ligger noen spenninger der (leder verkstedklubben)

«Arbeidslederne har vært de mest konservative i verkstedet, på mange måter.» (Leder verkstedklubben)

«Verkstedklubben gikk aktivt inn i prosessen, det gjorde ikke FLT, der var det en heller lunken holdning.» (Leder, verkstedklubben)

«Vi trekker en klar skillelinje her (når det gjelder personalansvar) – skal de (operatørene) ha personalansvar, skal de ha betalt for det av bedriften. Men vi har ikke forhandlingsrett på dette området, det blir eventuelt opp til den enkelte (hvor den ansatte vil organisere seg).» (Leder, operatørklubben)

«Det hadde kanskje vært det naturlige om de (FLT-medlemmene) hadde vært medlemmer hos oss.» (Leder, operatørklubben)

«Da de nye (førsteleder)stillingene skulle besettes, fikk vi en rekke nye medlemmer som gikk over fra operatørklubben. Overgangen skjedde fort, tre-fire stykker nølte, men da den første personalsaken dukket opp skjønte de raskt vitsen (med egen organisering av førstelinjeledere).» (Arbeidsleder)

Informantene i noen av bedriftene pekte på at enkelte gråsonekonflikter hadde direkte sammenheng med organisasjonsendringene i industrien. I et intervju pekte en teknisk funksjonær på at FLT ville få flere problemer med gråsonekonflikter i fremtiden. Begrunnelsen var at skillelinjene mellom produksjonsarbeid og funksjonærarbeid i industrien ikke lenger var så klare. Eksempelene han trakk frem gjaldt både forholdet mellom FLT og operatørforbundene (når det gjelder service og overvåkingsarbeid), mellom HK og operatørforbundene (når lagerarbeid er underlagt drift), og mellom FLT og HK (når man må ha teknisk utdanning for å arbeide med ordremottak). Denne tekniske funksjonæren pekte på at det kunne bli et problem i fremtiden at skillelinjene og definisjonene i de sentrale tariffavtalene ikke stemte med en industriorganisering der slike skiller ikke lenger var så skarpe. Synspunktet er viktig for forbundene på både sentralt og lokalt nivå. Når det gjelder vårt bedriftsutvalg er likevel oppsummeringen at informantene gjennomgående så på gråsoneproblematikk som lite aktuelt, eller bare som et mindre problem. Sitatene nedenfor illustrerer litt forskjellige vurderinger:

«Det er ikke spesielle spenninger mellom fagforeningene når det gjelder rekruttering (av medlemmer) eller gråsoner, men noe (spenninger) om hvem som skal være ansattes medlemmer i bedriftsstyret, alle vil helst ha inn sine folk.» (Tillitsvalgt, verkstedklubben)

«NITO spiser arbeidslederne ovenfra, operatørklubben spiser dem nedenfra.» (Leder, operatørklubben)

«Forholdet mellom Fellesforbundet og FLT er stort sett bra. Det spiller nok en rolle at FLT-tillitsvalgte tidligere har vært organisert i Fellesforbundet.» (Klubber, FLT)

«Men egentlig hadde vi vel helst sett at de (FLT-medlemmene) var organisert hos oss.» (Leder, verkstedklubben)

## 4.5 Yrkesroller – kontinuitet og endring

I denne studien har rollebegrepet en videre referanse enn bare arbeidsoppgaver. Når jeg ovenfor konkluderer med at case-studiene viser at det har skjedd en todeling og polarisering av arbeidsledernes yrkesrolle, er dette ikke bare med henvisning til endringer i de oppgavene som tillegges arbeidslederstillingene. Det gjelder også endringer i myndighet og andres forventninger til rollen. Det innebærer endrede rollesett, summen av de forskjellige roller en person har er blitt mer sammensatt. Vi stiller også spørsmål om endringer i arbeidslivets organisering fører til endringer i det vi tradisjonelt har regnet som rollekonflikter knyttet til mellomledelse. Vi kan i utgangspunktet stille spørsmål om hva som eventuelt skulle tilsi at rollekonfliktene endres. En hypotese som virker rimelig er at rollekonfliktene arbeidslederne tradisjonelt har stått i ikke vil være så sterke om arbeiderkollektivet ikke lenger er så sterkt. Dette kan presiseres i forskjellige retninger, for eksempel som at mobiliteten er større enn før, samt at det kan være andre typer mobilitet ved at rekrutteringen til arbeidslederstillinger er blitt mer variert. Videre kan konfliktnivået – eller forskjellene på bedriftene – ha blitt lavere. Normene – for eksempel normer som omhandler forholdet mellom de og oss – kan ha endret seg.<sup>41</sup> Nedenfor diskuterer jeg først kontinuitet og endring når det gjelder yrkesroller, til sist kommenteres rollen som tillitsvalgt.

I bedriftene i utvalget fantes det mange eksempler på at stillinger var fjernet (og noen ganger gjeninnført) mens nye kom til, at personer fikk nye oppgaver og andre personer å forholde seg til, at nye stillingstitler ble innført, og så videre. Det finner sted endringer av flere roller samtidig – organisasjonsendringene i bedriftene i utvalget berører i de fleste tilfeller hele bedriften, ikke bare en enkelt gruppe ansatte (jf. også Qvale 1995). I dette alt henger sammen-perspektivet fører endringer et sted til endringer et annet sted. En illustrasjon fra bedriftsstudiene er at både økende grad av automatisering og økt fagkompetanse blant operatørene får følger for fagteknikernes arbeidssituasjon, og det får igjen følger for andre deler av bedriftssystemet. Ved Sunndal Verk ble det pekt på at utfordringen for de fagtekniske stillingene var kompetanseheving. Blant ingeniørene var det oppstått et krav om økning av egen kompetanse henimot sivilingeniørnivå. Dette hadde sammenheng med at når operatørenes kompetanse økte førte dette til krav om at ingeniørenes kompetanse måtte økes «oppover». En illustrasjon gjaldt beho-

---

<sup>41</sup> Jf. Lysgaard (1961) for analyse av det tradisjonelle arbeiderkollektivet, blant annet også arbeidernes holdninger til formannssjiktet.

vet for å sette seg bedre inn i dataprogrammene. Disse endringene dreier seg ikke bare om teknologisk kunnskap, men om samspillet mellom forskjellige grupper på bedriften. Samtidig bidro den økte kompetansen blant operatørene til å lette kommunikasjonen mellom operatørene og ansatte i de fagtekniske stillingene.

Case-studiene illustrerte hvordan endringer i enkelte roller også fikk konsekvenser for andre roller. I prinsippet – og noen ganger i praksis – kan dette innebære at noen yrkesroller blir utsatt for funksjonstømming og at stillingene blir overføldige. Som regel er det arbeidsledernes yrkesrolle som er trukket frem i dette perspektivet. Det gjaldt imidlertid ikke i de fleste bedriftene i vårt utvalg. De arbeidslederne som hadde «overlevd» omstillingsprosessene – og det var de fleste – hadde fått nye oppgaver fra personalsjefen, fra planlegging, administrasjon, innkjøp, lagerbestilling. Det innebar igjen at operatørenes forventinger til arbeidsledelse var endret. I våre bedrifter var den gamle formannsrollen i all hovedsak forlatt. Flere informanter pekte på at operatørene forventet en annen type ledelse, det gjaldt også førstelinjeledelse. Og arbeidslederne hadde endrede oppfatninger av hvordan deres egen yrkesrolle kunne «spilles». Noen sitater fra informantintervjuer illustrerer:

«Den tradisjonelle formannen – som vokter – er forsvunnet. Det gamle systemet er helt vannet ut, tidligere hadde en formann eget toalett; han gikk ikke ut og pisset sammen med de andre – det systemet er helt borte, nå er dette over.» (Arbeidsleder, klubbleder)

Etterhvert måtte operatørene ofte gå til naboen for å få beskjed om det produksjonstekniske – arbeiderne har nå ofte mer kunnskap om produksjonen enn enkelte arbeidsledere har. Mange arbeidsledere – administratorer og timeskrivere – har sakkert akterut; de kjenner ikke lenger produksjonen så godt og det er heller ikke enkelt for dem å vende tilbake til dreiebenken.» (Leder, verkstedklubben)

«Da jeg begynte i bedriften hadde jeg erfaring fra flere andre arbeidsplasser. Jeg var entusiastisk fordi jeg (nå) skulle jobbe i produksjonen, og ville gjerne vite mer om det vi drev med, for eksempel hva vi skulle jobbe med i løpet av uken. Men den gang var det tradisjonell arbeidsledelse, så jeg fikk rett og slett ikke vite det! I stedet sa han at jeg fikk nøye meg med å lese instruksjonen som ble hengt opp på tavla hver morgen. Slikt går ikke i dag.» (Tillitsvalgt, operatørklubben)

Intervjusitatene ovenfor illustrerer den tradisjonelle arbeidslederrollen og de ansattes holdninger til denne rollen. Men arbeidslederne har tatt beskjeden for lengst:

«Førstelinjeledere må lede disse (dagens operatører) på en annen måte en før, det går ikke med tradisjonelle løsninger; en arbeidsleder må kunne flytte på folk, snakke pent med dem, i det hele tatt få mye ut av dem. Folkene på gulvet godtar ikke lenger den gamle typen ledelse, eller – for den saks skyld – den gamle typen fagforeninger.» (Arbeidsleder, tillitsvalgt)

I ettertid kan vi peke på at de tradisjonelle arbeidslederstillingene fulgte flere forskjellige utviklingsløp. For det første har en del av dem falt bort. De arbeidslederne som hadde disse stillingene gikk tilbake til operatørstatus, ble førtidspensjonert eller gikk av for aldersgrensen. En tillitsvalgt arbeidsleder i vårt bedriftsutvalg oppsummerte med å pekte på at fordi personalarbeidet blant arbeidslederne ble mer vektlagt, ble også en del av arbeidslederne som ikke fungerte på personalområdet flyttet over i operatørstillinger. For det andre rykket arbeidsledere opp i mer overordnede stillinger. Dette er, i de fleste av våre bedrifter, stillinger på avdelingsledernivå, ofte med totalansvar for produksjon, vedlikehold, økonomi og personalledelse. For det tredje finnes det arbeidslederstillinger som er førstelinjeledelse. I noen bedrifter finner vi disse stillingene i produksjonen, i andre bedrifter finner vi dem i sideavdelinger som verksted eller lager. Men det finnes også en fjerde type stillinger som også tidligere arbeidsledere og tekniske funksjonærer har gått inn i. Dette er *nye* stillinger. Disse stillingene er del av, og resultat av, de nye omstillingsprosessene. De er knyttet til nye behov for kvalitetssikring, de utgjør servicefunksjoner i forhold til produksjonen, og de består for en stor del av planlegging og fleksibelt prosjektarbeid. Dette er strategisk viktige stillinger i de nye konseptene for bedrifts og arbeidsorganisering. De er også viktige fordi det gjerne er stillinger som ivaretar servicefunksjoner for både (de nå mer selvstendige) operatørene og ledelsen. Sagt på en annen måte: Disse stillingene utgjør også mellomposisjoner, men er ikke mellom barken og veden slik arbeidslederstillingene tidligere var. De nye stillingene utgjør støttefunksjoner som både operatører og ledelse henvender seg til (jf. NB-Steel som en illustrasjon på en bedrift med denne nye type stillinger; en av informantene gikk fra å være operatør til å bli arbeidsleder, deretter teknisk funksjonær, og så til arbeids med revisjon og total kvalitet, samtidig som det fortsatt finnes arbeidsledere i enkelte avdelinger). I forhold til antakelser om hva som ville skje med arbeidslederne viser mine data at det ikke var én ting som skjedde, men flere.

Som nevnt må de arbeidsledere som er førstelinjeledere i dag lede ansatte som er mer selvstendige, flere av dem med fagarbeiderstatus. Disse har dels andre forventinger, og de stiller større krav til arbeidslederne. Ved Ringnes ble det pekt på at førstelinjeledelsen passer på at produksjonen går til enhver tid, tar avgjørelser om eventuell stopp av driften ved feil, tar kontakt med andre avdelinger, arbeidsleder har det daglige personalansvar (lønn, arbeidsklær, oppfølging av sykefravær, o.a.). Her pekes det på at den tradisjonelle rollekonflikten består, men at det nå forlanges mer av mannen i midten. Rollen som førstelinjeleder er fortsatt i støpeskjeen; når førstelinjeleder får utvidet personalansvar overtas også en del funksjoner personalkontoret hadde tidligere, blant annet i forbindelse med tettere oppfølging av ansatte ved sykefravær og permitteringer (tidligere hadde bedriften prøvd ordninger med sentralisering av personalansvar og koordinatører uten personalansvar).

En videre konklusjon som kan trekkes fra bedriftsundersøkelsene, er at vi må skille mellom ulike typer arbeidsledelse når vi analyserer yrkesroller og forskjellige former for rollekonflikt. Overordnede arbeidsledere har i dag andre roller enn førstelinjeledere som direkte leder arbeidet. Også for denne gruppen var det karakteristisk at informantene pekte på at det ble krevd mer – personaloppfølging ble viktigere, økonomi og oppfølging av (en lang rekke) prosjekter ble mer sentralt, og oppgavene spenner over mange flere felter. Informantene pekte på at det som var nytt for disse stillingene (som

jeg har kalt stillinger på avdelingsledernivå) ligger i større vekt på å kunne lede via andre. Dette innebærer i følge mine informantintervjuer en helt annen rollekonflikt enn den tradisjonelle mellom barken og veden-konflikten. Overordnet arbeidsledelse skal løse de problemene som ikke allerede er løst. Det innebærer mer direkte kontakt med en rekke instanser innad i avdelingen og eksternt. Innad blir det viktig å legge mer vekt på samarbeid, det å finne løsninger, være problemløser. Utad er det først og fremst det økonomiske ansvaret som er større enn før. Mens det tidligere kunne gjelde for eksempel i forbindelse med arbeidstøy, kan det nå dreie seg om totalansvar for avdelingen (det totale ansvar for bruk av timer, også for innkjøp av større ting). Det kan føre til at den overordnede arbeidsledelsens fokus endres – «man passer nå mer på egne budsjetter, det er økt konkurranse om ressursene avdelingene imellom». Oppsummert kan vi si at overordnet arbeidsledelse er blitt mer «bedriftsledelse» i forhold til det som tradisjonelt var innholdet i arbeidslederstillingene. Disse arbeidslederne er også i større grad blitt en del av ledelsen. I tillegg til nivåendringen for en del av disse lederne, pekte man i flere bedrifter på at rekrutteringen til stillingene var blitt mer variert. Også det tilsier at den tradisjonelle mellom barken og veden-konflikten blir svakere for denne typen arbeidsledelse. Nye personalstrategier knyttet til arbeid med total kvalitet og fleksibilitet (TQM, HRM) bidrar også til utvikling av nye identiteter og roller på bedriftene og, kanskje, nye former for rollekonflikt. Vi har tidligere pekt på at blant annet partsforholdene på bedriftene er en blanding av tradisjonelle og nye elementer. For eksempel kan den vekten som i dag legges på felles kultur og verdier utgjøre dilemmaer og paradokser for både ledelse og fagforeninger (jf. Provis 1996).

Imidlertid er det en annen side ved mellom barken og veden-konflikten som kan bli mer uttalt når en større del av arbeidsledelsen legges på et overordnet nivå. Det kan skje i forbindelse med rollen som tillitsvalgt overordnet arbeidsleder. Nyere ledelsesteori understreker på en annen måte enn tidligere at omstillingsprosessene skal være ledelsesdrevet. Enkelte tillitsvalgte som også var overordnede ledere pekte på at de opplevde et dilemma når de samtidig som de var tillitsvalgte arbeidet med «taushetsbelagte planer i ledelsen». Dette forholdet dreier seg også om forskjeller i språk og kommunikasjonsform.<sup>42</sup> Slike dilemmaer løste de ved å være praktiserende sosiologer – «vi må skifte skjorte og si at nå er jeg tillitsmann; vi kan ikke ha de samme rollene, vi må skifte roller».

«Du får informasjon som en del av bedriftens ledelse, kan du bruke (denne) kunnskapen som leder som tillitsvalgt for at dette ikke skal bli gjort?» (Arbeidsleder)

Samtidig kan denne formen for krysspress bidra til å forklare at en forholdsvis stor andel av arbeidslederne i industrien velger å fagorganisere seg. En av informantene blant arbeidslederne sa det slik:

«Det er ikke så underlig at den (organisasjonsgraden blant arbeidsledere) er så høy, tenk på hvor arbeidslederne kommer fra; dette dreier seg mye om mellom barken

---

<sup>42</sup> Mens «Forhandlings- og protokollspråk» regulerer og uttrykker den tradisjonelle rollen som tillitsvalgt, legger flere bedrifter som praktiserer TQM og HRM vekt på å utvikle et nytt «felles språk og et felles ordforråd» på bedriftene.

og veden-problematikken, for når du er mellom barken og veden må du ha et sted å støtte deg, tenk på hvor du kommer fra – fra gulvet» (Arbeidsleder)

## 4.7 Avslutning – organisasjonsutviklingens tvetydighet

Oppsummeringen av bedriftsstudiene ovenfor er gjennomgående preget av en ambivalens eller dobbelthet. Diskusjonen har på en rekke områder endt opp med både og-konklusjoner: noen arbeidsledere ble fjernet, men arbeidslederne som gruppe forsvant ikke, mange har dels fått andre roller og er mer sentralt plassert enn tidligere; – kompetansekravene til de tekniske funksjonærene er preget av krav om både spesialkompetanse og breddekompetanse; partsforholdene er tradisjonelle, men de er også preget av nye og mer uformelle elementer; omstillingsprosessene er kjennetegnet ved både desentralisering og sentralisering og så videre. Jeg fremhever dette avslutningsvis, ikke fordi det er problematisk å oppsummere case-studiene entydig, men fordi denne tvetydigheten er min konklusjon – organisasjonsendringene er uttrykk for en blanding av gammelt og nytt, og de nye elementene peker ikke bare i én retning.<sup>43</sup>

Det var et fellestrekk at bedriftene i utvalget var preget av hardere internasjonal konkurranse. Det fikk følger for bedrifts- og arbeidsorganisering på konsern- og virksomhetsnivå, både direkte og indirekte. Et konserns internasjonaliseringsstrategi kan, som i Kværners tilfelle, innebære at satsning på internasjonal engineering fører til at man går inn for å flytte produksjonsaktivitet nasjonalt, eventuelt redusere den nasjonale produksjonen eller flytte den til andre land. Denne type strategisk organisering på konsernnivå har selvfølgelig sammenheng med, men er likevel forskjellig fra, diskusjonene som partene førte på virksomhetsplan ved Kværner Energy i Lodalen. Organiseringsdiskusjonen i Lodalen var heller ikke ledd i en felles konsernstrategi om hvorledes arbeidsorganiseringen skulle legges om i hver enkelt enhet. I intervjuene ble det pekt på at det ikke var noen felles mal på konsernnivå, for eksempel når det gjaldt stillings- eller avdelingsstruktur i de lokale virksomhetene. En annen illustrasjon er omstillingene ved Sunndal Verk og Hydro Aluminiums forhandlinger om rammevilkår for kraft. Full utbygging av Sunndal Verk var avhengig av at Hydro Aluminium fikk det bedriften anså som akseptable rammevilkår sammenlignet med de rammevilkår bedriften kunne oppnå i andre land. Selv i dette tilfellet ville moderniseringen av verket innebære 100 færre arbeidsplasser blant operatørene. En tredje illustrasjon på slike indirekte sammenhenger og mekanismer mellom internasjonalisering og lokal omorganisering er når en virksomhet i et konsern gjennom benchmarking sammenligner egen kostnadseffektivitet og or-

---

<sup>43</sup> Organisasjons- og arbeidslivsforskere har noen ganger en tendens til å fokusere på endring. Også den foreliggende studien finner endring på flere områder, men i utgangspunktet er spørsmål om ting kanskje forholder seg i hovedsak som før, like viktige og de bør derfor være like interessante.

ganisasjon med andre virksomheter i konsernet.<sup>44</sup> Mer konkret kan det i et konsern også spille inn at det letter kommunikasjonen hvis de forskjellige virksomheter har lederstillinger på samme nivå, for eksempel som driftssjef. For det fjerde er slankere og flatere bedriftsorganisering en del av de internasjonale konsulentbyråenes repertoar, og det kan også virke i retning av konvergerende organisasjonsstrukturer. Når det er sagt, gjelder det for alle bedriftene i vårt utvalg at omstillingsarbeidet ble drevet lokalt. Det finnes selvfølgelig rutiner på konsernnivå når det gjelder bevilgninger, fullmakter og rapportering, og konsernstrategier kan endre rammene for det lokale omstillingsarbeidet. I mer dramatiske tilfeller kan virksomheten, eller deler av den, bli lagt ned selv om partene lokalt arbeider aktivt med omorganisering. Likevel, vurdert ut fra bedriftene i dette utvalget, er det lokale spillerommet ganske stort. Når vi finner en rekke likhetstrekk mellom prosjekter og prosesser i virksomhetene lokalt, er min tolkning at det er mer et resultat av fellestrekk i konkurransesituasjon og felles tankegods i konsulentlitteratur og organisasjonsteori enn av direkte styring på konsernnivå.

Våre case-studier i ti industrivirksomheter antyder både fellestrekk og variasjonsbredde i bedriftenes arbeid med omstilling og organisasjonsutvikling. Stikkordene fra nye organisasjonskonsepter som lean production og total quality management er innarbeidet i bedriftenes utviklingsarbeid. Det finnes bedrifter der arbeidslederne er fjernet, med vellykket resultat. Det finnes også bedrifter der man har først har fjernet arbeidslederne og deretter valgt å hente dem inn igjen. Og det finnes bedrifter der arbeidslederne har vært til stede hele tiden. Men de er dels færre, dels har de nye roller. En kort og generell oppsummering er denne: Det har skjedd en todeling og polarisering blant arbeidslederne. Mange av de tradisjonelle arbeidslederne er borte. De har gått tilbake til operatørstatus, er blitt førtidspensjonert med mer. Flere forhold spiller inn, blant annet at flere operatører har fagopplæring. Videre har produksjonstekniske endringer fjernet mange av de operatørjobbene som var knyttet til tradisjonell førstelinjeledelse. En personaldirektør uttrykte det slik: «i produksjonen har vi ikke lenger enkle jobber».<sup>45</sup> Det er færre arbeidsledere i bedriftene, men de som er igjen har mellomlederstillinger på et høyere ledelsesnivå enn før. De dekker større områder, har flere administrative oppgaver og mer ansvar enn tidligere.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> En illustrasjon fra Freia: Her drev prosjektgruppen egen benchmarking ved å se på organisasjonsstrukturen ved andre fabrikker i konsernet, blant annet i Sveits og Belgia. Enkelte av de utenlandske fabrikkene hadde organisert støttegrupper (cross functional teams) av teknikere, mekanikere og ingeniører Dette opplegget ble senere innført på Freia som tverrfaglige grupper.

<sup>45</sup> Disse prosessene har pågått siden midten av 1980-tallet, og jeg tolker mine informanter dithen at mange av de tradisjonelle arbeidslederne var eldre arbeidstakere som nå ute av arbeidslivet (førtidspensjonering m.m.). Det kan innebære at når det gjelder den tradisjonelle arbeidslederrollen er den en rekke steder allerede endret.

<sup>46</sup> Jeg har tidligere pekt at for bedriftene i utvalget er det mer dekkende å oppsummere med at de er blitt slankere, men ikke flatere – selv om man hadde fjernet et tidligere arbeidsledersjikt hadde ofte et mellomledelsessjikt på høyere nivå fått større betydning, samtidig som flere bedrifter hadde utviklet et nivå ev «førsteoperatører» eller skiftledere. Resultatene fra bedriftsundersøkelsene er på flere områder sammenfallende med nyere kvantitative analyser av svensk arbeidsliv: «Vi finner inte något samband mellan ny ledning (nya former för styrning och organisation) och en platt organisationsstruktur. Vi måste altså förkasta den centrala tesen om riva pyramider som en viktig beståndsdel i ny ledning. Däremot är en decentralisering av övergripande beslut till nivåer under högsta arbetsplatsledningen kopplad till tillämpningen av ny ledning. Vårt sammanfattande mått, som altså inte inkluderar en platt organisation, har

Økt grad av fagopplæring blant operatørene ble oppgitt som en av flere grunner til rolleendringer. Satsning på fagopplæring blant operatørene var uttrykk for en trend i våre bedrifter, men det var likevel ikke slik at informantene mente dette hadde ført til omfattende organisatoriske endringer på kort tid. På den andre siden kan *en* ny fagoperatør innebære vesentlig forskjell i en produksjonslinje. Andre forhold ble fremhevet i vel så sterk grad. Det gjaldt internasjonal konkurranse, automatisering og teknologiske endringer, sentralisering og nye ledelsesformer så vel som mer tradisjonelle former for rasjonalisering. Jeg har tidligere pekt på at økt desentralisering også kan fordre større grad av standardisering, formalisering og sentralisering. Fra arbeidslivsforskningen er det kjent at fleksibel bedriftsorganisering og fleksibel produksjonsorganisering også kan være forenlig med rigide jobber. Administrativ kontroll er heller ikke et endimensjonalt fenomen. Ulike kontrollmekanismer som direkte overvåkning, eller indirekte kontroll gjennom rutinisering eller via deltakelse, kan virke sammen og påvirke hverandre.<sup>47</sup>

Både ledere og tekniske funksjonærer pekte på at kostbare investeringer i komplisert teknisk utstyr ville prege industribedriftene i fremtiden. Dette vil forsterke behovet for fortsatt organisasjonsutvikling. Men også denne tendensen er tvetydig. På den ene siden blir det viktigere at operatørene har fagopplæring og kan arbeide selvstendig – på den andre siden kan det bli enda viktigere med sentralisering og kontroll. Det kan også innebære økt formalisering og rutinisering.<sup>48</sup> Informantintervjuene ga enkelte illustrasjoner på slike perspektiver. I forbindelse med planlegging for de neste ti årene pekte de FLT-tillitsvalgte ved Sunndal Verk på at det kunne bli nødvendig å få arbeidslederen tilbake i produksjonen, særlig i elektrolysen. Det ble begrunnet med ny teknologi og automatisering av produksjonen. Disse prosessene var nå kommet så langt at marginene var blitt svært små, feil ble enda mer kostbare enn tidligere. Et annet eksempel gjaldt de tekniske funksjonærene. Her ble det lansert som et perspektiv at produksjonen nå var blitt så komplisert at ingeniørene måtte «skru mer», delta mer direkte i produksjonen. Dette intervjuet stammer ikke fra bedriftsintervjuene, men er interessant også i forhold til at vi i bedriftsutvalget observerte en tendens til integrering mellom de fagtekniske funksjonene og produksjonen.

Organisasjonsendringene i vårt bedriftsutvalg illustrerer det i prinsippet trivielle – men i praksis viktige – poeng om at alt henger sammen med alt. Det gjelder endringer i fordeling av arbeidsoppgaver og ansvars- og myndighetsforhold, så vel som partsforhold og avtaleforhold. En illustrasjon er når operatørene overtar oppgaver som arbeidslederne tidligere hadde, mens arbeidslederne på sin side får flere oppgaver som tidligere

---

också vissa positiva samband med jobbutveckling och goda arbeten, så antaganden om en samklang mellan ny ledning och goda jobb bekräftas i viss utsträckning» (Edling og Sandberg 1993:169).

<sup>47</sup> Jf. f.eks. Taplin 1995, som gir en oppdatert versjon av dette argumentet i en analyse av bekledningsindustrien i USA. Argumentet er fremført også tidligere, jf Boyer 1988, Wood 1989. Når det gjelder kontrollmekanismer har skoleundersøkelsen til Bacharach og Bamberger (1995) relevans også for arbeidslivsforskningen.

<sup>48</sup> I et av intervjuene blant kontaktpersoner på bransje- og organisasjonshold ble dette spissformulert: «Teknologien er blitt formann».



lå i stab.<sup>49</sup> En annen illustrasjon på at endringer et sted får konsekvenser et annet sted er når bedrifter som kjører produksjonen etter lean production og just-in-time-prinsipper ikke klare seg uten lager – rett og slett fordi kundebedriftene selv ikke vil ha det.

Samtidig var det også i flere av våre bedrifter vokst frem nye stillinger på mellomnivå. Dette var service- og ressursstillinger knyttet blant annet kvalitetskontroll og koordinering. I vårt utvalg var NB Steel et eksempel. Her organiserte Fellesforbundet gjennom skiftlederstillingene flere av de funksjoner i produksjonen som FLT-organiserte tidligere dekket. Disse funksjonene ivaretas nå ikke lenger av de samme personene, men av operatører. Her har det skjedd en forskyvning oppover i bedriftshierarkiet når det gjelder avtaledekning. Både Fellesforbundet og FLT har rykket et steg opp. Mens skiftlederne i Fellesforbundet erstattet de tradisjonelle FLT-arbeidslederne i produksjonen, har FLT medlemmer på det overordnede avdelingsledernivået. I denne bedriften organiserte ikke FLT på dette nivået tidligere. Dessuten har FLT organiserte i en del av de nye fagtekniske stillingene knyttet til kvalitetskontroll og -revisjon.

Organisasjonsformer og personalstrategier i vårt bedriftsutvalg representerer en blanding av tradisjonelle og nye elementer. Dels er våre resultater i samsvar med perspektivet Dopson og Stewart lanserer, dels gir de støtte til ett av de mulige alternativene Thorsrud og Gustavsen trakk frem – i den grad arbeidslederstillingene ikke ble borte. Arbeidsledernes oppgaver består i større grad av koordinering og grenseregulering. Samtidig er det noen viktige forskjeller mellom demokratiprojektene på 1960- og 1970-tallet og utviklingsarbeidet i dagens industribedrifter. En forskjell er at både total quality management og human resource management er ledelsesdrevne strategier. Enkelte utenlandske forskere, som Hill (1991), har argumentert for at når forbedringsprosesser nedenfra gjennom kvalitetssirkler slo feil, var årsaken blant annet at toppledelsen ikke var involvert, og at mellomlederne trakk seg bort fordi deres roller ble uklare. De nye utviklings- og personalstrategiene omfatter på en helt annen måte både toppstyrte og gjennomgripende prosesser.

Innledningsvis pekte jeg på at innen NHO-området viser analyser av den aggregerte stillingsstatistikken at antallet industrifunksjonærer har økt sterkt de siste femten årene. Det gjelder både målinger i absolutte tall og standardiserte beregninger. Industribedriftene sysselsetter i dag flere kontorfunksjonærer og antallet tekniske funksjonærer har økt sterkt. Antallet arbeidsledere totalt har gått noe tilbake i absolutte tall, men målt i forhold til antall operatører er utviklingen i antall arbeidslederstillinger overraskende stabil. Samtidig har bedriftene i denne perioden gjennomgått organisasjonsendringer som til dels beskrives som omfattende, og som til dels har kjennetegn knyttet til nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. Hvordan forklarer vi dette? Den nærliggende forklaringen er at både de moderne industribedriftene og deres omgivelser har blitt langt mer kompliserte enn de var tidligere. Internt gjelder dette en mer komplisert logistikk, der koblingsflatene og snittpunktene mellom prosjekter, teknologi og beslutninger blir andre – og flere. Eksternt er dette koblet til bedriftenes tilpasning til en ny og hardere internasjonal konkurransesituasjon, med raskere endringer i markeder og etterspørsel

---

<sup>49</sup> Dette er ikke bare en versjon av stolleken; på tross av at organisasjonsendringene kan karakteriseres ved kjennetegn fra lean production har antallet industrifunksjonærer totalt i industrien vært økende (jf. Olberg 1996, 1997).

enn før. I vårt bedriftsutvalg så informanter blant både ledelse og tillitsvalgte for seg at virksomhetene ville være preget av organisasjonsendring og omstilling også i fremtiden. Et intervju fra en tillitsvalgt teknisk funksjonær kan illustrere. Han svarte benektende da han ble spurt om den nye organisasjonsstrukturen bedriften hadde innført ville bli beholdt i overskuelig fremtid. Han så heller for seg kontinuerlig omstilling:

«Det var et problem (på bedriften) at det ikke tidligere hadde vært organisasjonsendringer. Det er slutt på den type organisasjon som varer i hundre år.»

## Litteratur

- Alpharma,, 1995. *Årsrapport*. Oslo: Alpharma
- Alpharma,, 1995. *Summary Annual Report*. New Jersey: Alpharma
- Bacharach, Samuel B., Peter Bamberger,, 1995. «Contested Control: Systems of Control and Their Implications for Ambiguity in Elementary and Secondary Schools.» *Work and Occupations*, Vol. 22 No 4
- Bendix, Henrik W, 1995. *Middle Managers as Implementors of Intensive Change*. Dr.gradsavhandling, Handelshøjskolen i København
- Botnedal, Kjersti, 1992. *Mot alle odds. Et festskrift for Kværner Brugs Verkstedklubb*. Oslo: Kværner Brugs Verkstedklubb
- Denzin, Norman K. og Yvonna S. Lincoln (eds.), 1994. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage
- Edling, Christofer og Åke Sandberg, 1993. «Är Taylor död och pyramiderna rivna? – Nya former för företaksledning och arbetsorganisation», i Carl le Grand, Ryszard Szulkin og Michael Tåhlin (red.) *Sveriges Arbetsplatsar – Organisation, Ledning, Styrning*. Stockholm: SNS Förlag
- Freia, 1995. Bedriftsutviklingsprosjektet – BUP. Informasjon til arbeidsledere. Internt notat, 27. 03. 95
- Freia, 1995. *Informasjon om Freia generalplan 1994*. Internt møtereferat, 19.05.95
- Freia, 1995. *Informasjon om Freia generalplan 1994*. Internt møtereferat, 24.05.95
- Freia, 1995. *Arbeidslederrollen i forandring*. Intern orientering til arbeidslederne, 19.06.95
- Freia, 1995. *Informasjon om Freia generalplan 1994*. Internt møtereferat, 24.08.95
- FiO (Fagopplæring i Orkla) 1996. Fagopplæring i Orkla – et samarbeidsprosjekt om fagoperatoropplæring i Orklas næringsmiddelbedrifter. Informasjonsbrosjyre, FiO
- Fronth, Carl, 1993. *Prosjekt Ny bølge*. Prosjektnotat. Divisjon for bølgepapp, Peterson Sarpsborg
- Gustavsen, Bjørn, 1969. *Bedriftsorganisasjon. Alternative modeller*. Oslo: Tano
- Gustavsen, Bjørn, 1992. *Dialogue and Development. Social science for social action: toward organizational renewal. Volume 1*. Assen: Van Gorcum
- Hill, Stephen, 1991. Why Quality Circles Failed, but Total Quality Management Might Succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29:4

- Hydro Aluminium – Sunndal Verk. Udatert. *Totalkvalitetsprosessen*. Temahefter (Totalkvalitetsprosessen, Hva er total kvalitetsprosessen? Kunden/Mottakeren først – kvaliteten først, Ledelse for total kvalitet, Teamarbeid i TKP, Teamarbeid i praksis, Mennesket skaper kvalitet, Å overkomme barrierer i gjennomføringen, TKP som varig prosess)
- Innvik, Petter R., John L. Kamsvåg. *Verket – Sunndal Verks historie gjennom 40 år*. Sunndalsøra: Hydro Aluminium – Sunndal
- Johansen, Ragnar, 1995. Hva skjedde i FiO-prosjektet? En evaluering av utviklingsprosesser i fem næringsmiddelindustribedrifter. Hovedoppgave, Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag. Trondheim: NTH
- Kile, Svein, 1966. *Evaluering av arbeidsledertrening*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kommunal- og arbeidsdepartementet, 1951. Innstilling avgitt 17. august 1951 av Askimutvalget. Oslo: KAD
- Kommunal- og arbeidsdepartementet, 1951. Om midlertidig lov om organisasjonsrett m.v. for arbeidslidere i private bedrifter. Ot. prp. nr. 80, 1951. Oslo: KAD
- Kværner Energy, 1996a. *Inside Kværner Energy*. Internavis
- Kværner Energy, 1996b. *Sving-skiva*. Internavis
- Kværner Energy, 1966c. *Kværner Energy a.s.* Presentasjon
- Leangen, Randi Elisabeth, 1996. *Motivasjon gjennom resultatlønn. En vurdering av resultatlønsordningen ved Hydro Aluminium Sunndal Verk*. Hovedoppgave ved Institutt for Økonomi og Samfunnsfag, Norges Landbrukshøgskole
- NB Steel – Norsk Blikkvalseverk, 1994. Årsrapport 1993
- NB Steel – Borsk Blikkvalseverk, 1997. *Produkt og profil*. Informasjonsbrosjyre
- NB Steel – Norsk Blikkvalseverk, 1997. *Totalkvalitetsledelse (TKL) – hensikt og mål*. Notat
- NHO, NALF, IFIM/SINTEF, 1996. Arbeidslederavtalen NALF – NHO. Avtalens innhold sett i sammenheng med bedriftenes produksjons- og organisasjonsformer. En vurdering med konklusjoner. Oslo: NHO
- Olberg, Dag. 1996. Defining the Role of the Middle Manager. Notat Oslo: Fafo
- Olberg, Dag, 1996. Tekniske funksjonærer og arbeidslidere – trender i NHOs funksjonærstatistikk. Notat. Oslo: Fafo
- Olberg, Dag, 1997. «Tekniske funksjonærer og arbeidslidere – endringer fra 1980 til 1995.» *Søkelys på arbeidsmarkedet*. Vol. 14 (2)
- Olberg, Dag, 1998. LO-organiserte tekniske funksjonærer og arbeidslidere – organisasjonsendringer og medlemsutvikling. (Under ferdigstilling.)



# Organisasjonsendringer i industrien



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

Fafo-notat 1998:7  
Bestillingsnummer 602