

# **Mellom autonomi og kontroll**

En casestudie av industriarbeideres møte med  
lean production

Kamilla Haugsbakk Lyssand



Masteroppgave

Høsten 2015

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

## Sammendrag

Arbeidslivet har de siste tiår vært preget av intensivt markedskonkurrans og krav om god omstillingsevne. Stadig flere norske bedrifter har tatt i bruk nyere metoder for ledelse og arbeidsorganisering, for å møte markedets betingelser om effektivitet og fleksibilitet. Lean produktion er én slik metode, og mens forkjempere av lean argumenterer for at slike nye arbeids- og organisasjonsmetoder gir muligheter til økt autonomi, ansvar og myndiggjøring av de ansatte, peker kritikere på hvordan høye effektivitets- og resultatkrav fører til arbeidsintensivering og nye former for kontroll og direkte styring.

Med utgangspunkt i denne ”doble karakteren” ved lean production undersøker denne casestudien hvordan industriarbeidere i en næringsmiddelbedrift opplever og reagerer på endringer i arbeidet sitt, som følge av at bedriften har innført prinsipper fra lean production. Datamaterialet som ligger til grunn for analysen består av kvalitative intervjuer med åtte informanter som arbeider i bedriftens fabrikkdel. Den empiriske tolkningen er videre støttet på perspektiver og begreper fra organisasjons- og arbeidssosiologi.

Grunnet økt markedskonkurrans og ”trusler” fra toppledelsen om å flytte fabrikk til et annet land hvor det er billigere å produsere, er fabrikk i en situasjon hvor de kontinuerlig må arbeide for å bli mer effektive og produsere billigst mulig. For å møte slike utfordringer har lean production modellen blitt implementert i de ulike leddene ved fabrikkens arbeidsorganisering og produksjonsprosess. Arbeiderne opplever klare effektivitetsforbedringer som følge av dette, og lean production oppfattes dermed som legitimt og nødvendig. Studiens funn viser nærmere hvordan lean produktion er preget av en dobbelthet. På den ene siden opplever arbeiderne en viss autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet, noe som gjør at arbeidets innhold blir mer faglig interessant. På den andre siden kan det høye effektivitets- og resultatfokus føre til stress og press i noen tilfeller, så vel som at standardisering av arbeidet begrenser mulighetene for autonomi.

Disse momentene blir ytterligere drøftet i lys av arbeidernes orientering og identitet til arbeidet sitt, deres arbeidstakerinteresser og deres følelse av bedriftstilhørighet. Gjennom analysen blir det tydelig at arbeiderne har en viss grad av faglig interesse, identitet og stolthet til arbeidet sitt, og lean production synes å svare til slike meningsinnhold. Videre kommer de ansattes arbeidstakerinteresser og lønnsarbeideridentiteter til syne ved at de setter grenser for

deres tilslutning i forhold til endringer i arbeidsbetingelser. De opplever imidlertid å ha noe medvirkning i slike beslutningsprosesser, så vel som at fabrikkledelsen arbeider for å opprettholde et godt samarbeidsklima og god bedriftskultur. På denne måten eksisterer det en relativt høy grad av tillit mellom arbeiderne og fabrikkledelsen, noe som også synes å være en årsak til hvorfor arbeiderne er positive til lean production og det høye effektivitetskravet. Samtidig synliggjør analysen et skille mellom arbeiderne og administrasjonsdelen og toppledelsen, hvor arbeiderne opplever liten grad av medvirkning, urettferdig behandling og manglende anerkjennelse.

Antall ord i hovedtekst: 31 665

## Forord

Prosesen med å skrive masteroppgave har vært intensiv, utfordrende, interessant og lærerik, og det er med blandete følelser jeg nå setter punktum. Jeg er både lettet og sliten, men mest av alt er jeg stolt.

Jeg har hatt mange støttespillere underveis i dette arbeidet, og alle fortjener en stor takk.

Først og fremst vil jeg takke veilederen min, Ole Johnny Olsen. Du har hjulpet meg å strukturere tanker og ideer jeg har hatt i hodet, og til å se sammenhenger mellom empiri og teori. Du har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntrende ord. Du har vært tilgjengelig og svart på alle mine spørsmål og henvendelser. Og ikke minst har du hatt forventninger til fremdrift – noe som har gitt meg motivasjon til å skrive på dager jeg helst kunne tenke meg å gjøre andre ting.

Jeg vil også takke bedriften og informantene som har muliggjort denne undersøkelsen. Takk til produksjonssjefen i fabrikken, for at du har gitt meg innsyn i både arbeidsprosess og organisasjonsstruktur, så vel som å svare på spørsmålene mine underveis. Takk til alle informantene for at dere ville dele deres erfaringer meg med. Jeg setter stor pris på tilliten dere har vist meg, og uten deres åpenhet hadde jeg ikke hatt så mye å skrive om.

Til slutt vil jeg takke min kjære familie og gode venner. Takk til Olav for at du er så tålmodig med meg, og later som at du hører etter når jeg forteller om mine interessante funn. Takk til alle dere som har stilt opp som barnevakt for Jakob og disket opp med middager i en hektisk hverdag. Takk til mamma for gode diskusjoner og hjelp til korrekturlesing. Og takk til venninnene mine som både har gitt meg moralsk støtte og fått meg ut av masterboblen inni mellom.

Tusen takk!

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.2 Tema og problemstilling	9
1.2 Presentasjon av case	11
1.3 Oppgavens struktur	12
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>15</b>
2.1 Organisasjonsmodeller	15
2.1.1 Fra tradisjonelle til nyere organisasjonsmodeller	16
2.1.2 Lean production	19
2.2 Ulike organisasjonsformer og ledelsesstrategier – forholdet mellom kontroll og ”commitment”	20
2.2.1 Ulike former for kontroll	20
2.3 Arbeidsorientering, identitet og fagforeningens rolle	24
2.3.1 Arbeidsorientering	25
2.3.2 Arbeidsidentitet	26
2.3.3 Arbeiderkollektivet og fagforeningenes rolle	28
2.4 Kultur og tilhørighet i organisasjoner	30
2.4.1 Bedriftskultur, lojalitet og identitet	31
2.4.2 (Organizational) ”commitment”	31
2.4.3 Sammenheng mellom bedriftstilhørighet og kompetanseutvikling og jobbsikkerhet	32
2.5 Oppsummering	34
<b>3. METODE</b>	<b>35</b>
3.1 Tematisk utvikling og metodiske valg	35
3.1.1 Utvikling av tema og veien mot problemstillinger	35
3.1.2 Hvorfor en kvalitativ tilnærming?	36
3.1.3 Intervju som metode	36
3.1.4 Undersøkelsesobjekt og valg av informanter	37
3.2 Datainnsamling	38
3.2.1 Gjennomføring av intervjuer	39
3.3 Analyse og tolkning	41
3.3.1 Transkribering og kategorisering	41
3.3.2 Reliabilitet, validitet og generalisering	42

<b>4. LEAN PRODUCTION I FABRIKKEN – ENDRINGER OG ERFARINGER</b>	<b>45</b>
4.1. Produksjonsprosess og arbeidsstokk	45
4.2 Endringer som følge av lean production	47
4.3 Ledelse og kontrollformer	49
4.3.1 Autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet	49
4.3.2 ”Concertive” kontroll blant gruppemedlemmer	53
4.4 Generelle opplevelser og oppfatninger av lean production	57
4.5 Oppsummering	61
<b>5. ERFARINGER I LYS AV ARBEIDSORIENTERING OG IDENTITET, ARBEIDSTAKERINTERESSER OG BEDRIFTSKULTUR</b>	<b>62</b>
5.1 ”Jeg jobber ikke bare for å heve lønn”	62
5.2 Endringer, jobbsikkerhet og arbeidstakerbevissthet	66
5.2.1 ”Kan jo aldri være helt sikker”	66
5.2.2 Mobilisering av arbeidstakerinteresser	67
5.3 Bedriftskultur, tillit og tilhørighet	73
5.3.1 Muligheter for utvikling	73
5.3.2 ”Vi” eller ”oss og dem”?	75
5.4 Oppsummering	78
<b>6. AVSLUTNING</b>	<b>80</b>
<b>7. LITTERATURLISTE</b>	<b>83</b>
<b>8. VEDLEGG</b>	<b>87</b>
8.1 Intervjuguide – forberedende intervju med produksjonssjef	87
8.2 Intervjuguide	89
8.3 Intervjuguide – tillitsmann og hovedverneombud	93

## 1. Innledning

Arbeidsgivere har gjennom historien drevet kontinuerlig rasjonaliserings- og effektivitetsarbeid, med tanke på økt fortjeneste. Dette har vist seg i form av teknologisk utvikling og automatisering, men også gjennom ulike måter å utnytte arbeidskraften på. Arbeidsgiverne har tatt i bruk ulike strategier for ledelse og styring av arbeidet. Arbeiderne, på sin side, har gjerne svart på ledelsens forsøk på å sikre kontroll over arbeidsprosessen, ved å forsvare egen autonomi i arbeidet og muligheten for faglig kontroll og selvbestemmelse.

Denne tematikken har hatt mye oppmerksomhet i den sosiologiske litteraturen, og det finnes en rekke fremstillinger av den historiske utviklingen av hvordan arbeidsgivere har gått frem for å utnytte tilgjengelig arbeidskraft. Under etableringen av moderne industriproduksjon på 1900-tallet var det ulike former for direkte kontroll, støttet av ideene fra ”taylorisme”, eller ”scientific management”, som hadde størst innflytelse. Prinsippene som ligger til grunn i scientific management er basert på oppfatningen om at optimal effektivitet oppnås gjennom spesialisering av arbeidsoppgaver og direkte overvåkning av lavt kvalifiserte arbeidere (Taylor 2005). Denne taylorismen ble videreutviklet gjennom fremveksten av masseproduksjonens arbeid ved samlebåndet. Slike ledelsesstrategier kan knyttes til det som i litteraturen omtales som ”low commitment human resource strategies” (Watson 2008), og som hadde sin storhetstid etter videreutvikling av taylorismen gjennom masseproduksjonen og samlebåndsarbeid under fordismen etter andre verdenskrig.

Sterkere markedskonkurransen og omlegging fra tradisjonell masseproduksjon av standardprodukter til mer differensiert kvalitetsproduksjon fra 1970- og 80-tallet førte imidlertid til at behovet for kvalifisert og fleksibel arbeidskraft økte (Piore og Sabel 1984, i Olsen 2007). Siden direkte overvåkning lett førte til motvilje blant ansatte, samtidig som at en begynte å vie oppmerksomhet til de sosiale dimensjonene i arbeidsforhold, ble det også vanligere blant arbeidsgivere å åpne opp for ansvarlig autonomi i arbeidsutførelsen (Friedman 1977). I tillegg begynte managementlitteraturen å påpeke nødvendigheten av å utvikle en tillitsbasert bedriftskultur på arbeidsplassene (Olsen 2007). Resultater fra sosiologiske studier tydet også på at det hadde begynt å komme til reelle endringer i arbeidsforhold på denne tiden (Kern og Schumann 1984, i Olsen 2007). I motsetning til tidligere ble ”det menneskelige arbeid” nå satt i fokus. En så fordeler med å benytte seg av de ansattes faglige kompetanse, som videre ga arbeiderne muligheter for autonomi, medvirkning og kreativitet. Disse

analysene ble riktignok møtt med en skepsis og kritikk, som blant annet dreide seg om at utbredelsen av slike tendenser var svært begrenset, og at man ved et for snevert kontrollperspektiv lett kom til å overse nye, mer diffuse maktrelasjoner (Olsen 2007). Likevel tydet mye på at arbeidslivet og arbeidsforhold var preget av endringer, og ideen om å utnytte ansattes ferdigheter ble stadig utbredt ettersom konkurransen på markedet tilspisset seg.

Med 1990-tallets globalisering, eiernes kortsiktige perspektiv og prinsipper om ”shareholder value” og generell økonomisk nyliberalisme, kom det imidlertid til nye utfordringer for bedriftene. Det ble en stadig økende fare for nedlegging eller utflytting dersom de ikke mestret å oppnå den maksimalprofitten som eierne forventet. Denne tendensen har holdt seg sterk utover på 2000-tallet, og bedriftene har tilpasset seg med ulike metoder. For å møte de intensiverte utfordringene i markedet, har det blitt tatt i bruk stadig nye organisasjons-, produksjons- og ledelsesmetoder, som skal øke effektiviteten til det maksimale. Lean production er én slik metode, og selv om lean production har eksistert i flere tiår, er det først i senere tid at den har fått økt fotfeste i vestlige, og spesielt i norske bedrifter (Skorstad 2011). I tråd med lean production er det blitt vanligere å organisere arbeidet i team, med et mål om å ”jobbe smartere, ikke hardere” (Thompson og McHugh 2002:188. Min oversettelse). I tillegg er det blitt et økt fokus på human resource (HR) og de psykososiale aspektene ved arbeidet, da oppfatningen er at ansattes ferdigheter og engasjement er avgjørende for bedriftens suksess og overlevelse i en tøff markedskonkurranse (Storey 2001, i Watson 2008). Lean production søker med andre ord å vinne de ansattes engasjement og interesser, samtidig som bedriftens effektivitetskrav settes gjennom. Metoden knyttes gjerne til såkalte ”high commitment human resource strategies” (Watson 2008), hvor ledelsen satser på tillit og indirekte kontroll.

Utover på 1990-tallet kom det likevel ofte frem at slike strategier også kunne inngå i, eller blandes med, former for ”low commitment” strategier. Olsen viser til hvordan intensiverte konkurranseforhold og usikre framtidsutsikter fra 1990-tallet har hatt negative følger for arbeiderne, da det har ført til at bedriftene nå kan kreve i både ”pose og sekk” (2007:41). Mens arbeiderne på den ene siden må godta forverring i arbeidsforhold, som intensivering av arbeidsmengde, blir de på den andre siden forventet å utøve engasjement og kreativitet i arbeidet. Arbeidsintensivering har dessuten hatt negative konsekvenser for ansattes muligheter for autonomi og medvirkning – både gjennom tradisjonelle former for teknisk kontroll og formelle regler, men også gjennom en ny type indre, eller ”concertive” kontroll (Barker 1993), som en særlig har funnet spor av blant medlemmer i selvstyrende grupper.



Lean production er på denne måten preget av en ”dobbelthet”. På den ene siden appellerer den til de ansattes faglige interesser og muligheter for autonomi, mens den på den andre siden er basert på standardisering og kontroll, samt et kontinuerlig fokus på effektivitet og rasjonalitet.

I denne oppgaven skal vi se på hvordan ansatte i en industribedrift oppfatter og forholder seg til denne doble karakteren ved lean production.

## 1.2 Tema og problemstilling

Oppgaven tar utgangspunkt i intervjuer utført blant fabrikkansatte og produksjonssjefen i en tradisjonell næringsmiddelbedrift. Valg av case er strategisk viktig, da fabrikken, grunnet økt markedskonkurransen og ”trusler” fra toppledelsen om å flytte fabrikken til et annet land, har omorganisert arbeids- og produksjonsprosessen etter prinsipper fra lean production og TPM<sup>1</sup> (Total Productive Maintenance). Som allerede nevnt er lean production en relativt ny type ledelsesstrategi, som legger opp til indirekte kontroll for å oppnå ”commitment”, eller tilslutning, blant ansatte. Målet med oppgaven er å undersøke hvordan ansatte opplever og reagerer på endringer som følge av fabrikkens innføring av lean production. Denne generelle problemstillingen ble utviklet og spesifisert etter hvert som undersøkelsen viste behov for å tolke de ansattes reaksjoner ut i fra flere innfallsvinkler.

I første del av analysen vil jeg starte med å se på hvilke endringer som er blitt gjort i fabrikken, før jeg går nærmere inn på spørsmålet om hva lean production har hatt å si for de ansattes arbeidssituasjon. I hvilken grad ledelsen benytter seg av en typisk ”high commitment human resource” strategi, hvor de satser på tillit og indirekte kontroll, er utgangspunktet for denne diskusjonen. På den ene siden viser det seg at de ansatte opplever å ha fått mer faglig autonomi, egenkontroll, ansvar og medvirkning i arbeidet. På denne måten samsvarer lean production med de ansattes fagarbeiderinteresser. Samtidig finnes det elementer av direkte kontrollutøvelse i fabrikken, for eksempel gjennom standardisering av arbeidet og kontinuerlig resultatevaluering. Disse momentene vil derfor bli belyst. Arbeidet i fabrikken er i stor grad organisert i team, og det ser ut til å eksistere en grad av indre, ”concertive” kontroll (Barker 1993) mellom gruppe-medlemmer. Denne formen for kontroll dreier seg om at gruppe-medlemmer setter press på hverandre for at gruppen skal nå sine mål. Dette presset

---

<sup>1</sup> TPM er en underkategori i lean production.

viser seg imidlertid å være relativt lavt, men det kommer til syne, for eksempel gjennom en oppfatning om gjensidig avhengighet og ansvar, samt i uttrykk i små irritasjonsmomenter som baserer seg på manglende samarbeidsvilje fra andre gruppe-medlemmer.

Generelt kan vi si at de ansatte virker positive til lean production. De opplever at arbeidet er blitt mer faglig interessant, de synes det er bra og nødvendig med økt effektivitet, og de oppfatter lean production som en fornuftig og nyttig strategi for å oppnå dette. Dette innebærer ikke at de møter endringene som følger av lean production med entydig begeistring, og det er flere tegn som antyder at de trekker noen grenser for hva de ser som akseptable tiltak for effektivisering. For eksempel var det ingen tilslutning til ledelsens forsøk med endrede arbeidstidsordninger. Og når vi ser nærmere på hva som ligger til grunn for tilslutningen til bruk av lean mer generelt, ser vi at dette er svært sammensatt. Jeg skal samle disse forklaringene langs tre hoveddimensjoner. Den første omhandler hvordan de ansatte verdsetter arbeidets innhold og den faglige autonomien i arbeidsprosessen. Den andre handler om hvordan de oppfatter betydningen av å ha arbeid, og det de ser som faren for å miste jobben om bedriften flyttes til utlandet. Denne dimensjonen kan vi si omhandler de ansattes interesser som arbeidstakere. En siste dimensjon, som er relatert til den andre, ser på de ansattes tilhørighet i bedriften og rollen til bedriftens ledelse og bedriftskultur.

De to første dimensjonene for tolkning av arbeidernes reaksjoner viser til at arbeidet har en dobbel betydning for arbeiderne. På den ene siden er de produsenter, eller skapende subjekter. Fra dette perspektivet er det arbeidets subjektive mening som er av betydning. På den andre siden er de lønnstakere, noe som innebærer interesser knyttet til arbeidsbetingelser (Kern og Schumann 1984). For å belyse slike forhold vil jeg starte andre del av analysen med å se nærmere på arbeidernes arbeidsorientering og identitet til arbeidet sitt. Jeg vil drøfte hvorvidt arbeiderne har en orientering til arbeidet som går utover den instrumentelle holdningen som Goldthorpe et al. (1968) mener er dominerende blant industriarbeidere. Jeg vil også vise hva jeg mener med at det finnes en grad av faglig identitet og stolthet blant arbeiderne. Interesse for arbeidets innhold og arbeidernes faglige identitet er momenter som bidrar til forklaring på deres positive innstilling til lean production. Det sterke fokuset på effektivitet og resultater kan imidlertid også føre til stress, særlig i forbindelse med maskinelle problemer, så vel som at gruppe-medlemmer setter press på hverandre om å arbeide hardt. I tillegg finnes det et ytre press på de ansattes arbeidstakerinteresser, da bedriftens framtidsutsikter er relativt usikker. Erkjennelsen av denne faren er også viktig som forklaring på deres støtte til lean. I denne

forbindelse er det relevant å undersøke hvorvidt arbeiderne møter slike utfordringer kollektivt. De aller fleste er fagorganisert, men engasjementet til fagforeningen synes likevel å være av noe begrenset art. Det kan være flere årsaker til dette, som for eksempel individuelle holdninger blant de ansatte. En særegen forklaringsfaktor, som jeg særlig vil belyse, er de ansattes følelse av bedriftstilhørighet og opplevelse av et godt miljø og samarbeid, samt muligheter for medvirkning. Dette er den tredje forklaringsdimensjonen for arbeidernes relativt positive innstilling til lean production. I diskusjonen om bedriftstilhørighet vil jeg skille mellom forholdet arbeiderne har til fabrikkledelsen og forholdet de har til toppledelsen. Fabrikkledeisen, som er del av den ”sentrale” bedriften, er på mange måter ”i samme båt” som arbeiderne. Det er større avstand til toppledelsen, samtidig som at det er der de store avgjørelsene blir tatt. Det er opp til toppledelsen å avgjøre om fabrikken produserer effektivt nok til at arbeiderne får beholde arbeidsplassene sine. Flere av arbeiderne opplever samtidig at toppledelsen er fraværende og uvitende om gangen i den daglige driften i fabrikken, i tillegg til at noen føler at deres behov og innspill ikke blir hørt.

## **1.2 Presentasjon av case**

Valg av case er basert på en interesse for hvordan mer eller mindre tradisjonelle industribedrifter har måttet omorganisere arbeids- og produksjonsprosesser for å møte de intensiverte utfordringene i markedet. Jeg rettet fokuset mot næringsmiddelindustrien, først og fremst fordi dette er en bransje som har vært særlig utsatt for store endringer i nyere tid, som utflytting og eierskifte, men også fordi det er den delen av industrien jeg personlig har best kjennskap til.

Under kategorien ”næringsmiddelindustri” finner en virksomheter som gjennom en industrialisert prosess produserer og bearbeider ulike varianter av blant annet kjøtt, fisk, frukt, matoljer, meierivarer, kornprodukter, bakevarer og dyrefôr (Berg og Rye Krøtø 2015). Næringsmiddelindustrien er blant de største industrinæringene i Norge, både i forhold til sysselsetting og verdiskaping. Drøyt 20 prosent av alle industriansatte arbeidet innenfor denne sektoren i 2012, og samme året stod næringsmiddelindustrien for 17 % av industriens totale verdiskaping, tilsvarende 31,7 milliarder kroner. Sysselsettingen i næringsmiddelindustrien har holdt seg relativt stabil, men som følge av (hovedsakelig) økt satsing på automatisering har det som forventet vært noe reduksjon i sysselsettingen. Mellom 2003 og 2012 var det en

samlet nedgang på rundt 6 prosent (*ibid*). Grunnet høyere krav til blant annet kvalitetsstyring, dokumentasjon, maskinforståelse og annen teknisk innsikt, har utdanningsnivået blant arbeidsstokken økt (Nordlund 2010). Hardere internasjonal konkurranse har skapt utfordringer i næringsmiddelindustrien, men takket være god omstillingsevne og større strukturelle endringer, som store investeringer, har sektoren mestret å holde en sterk posisjon i norsk industri (Berg og Rye Krøtø 2015). Sektorens konkurranseevne blir utfordret av blant annet økonomiske konjunkturer, sterk lønnsvekst, nasjonal og internasjonal prisutvikling, økt import av mat- og drikkevarer, globale markedsforhold og forhandlingsutfordringer med matvarekjedene (Nordlund 2010, Rålm 2014).

Fabrikken hvor jeg har gjennomført intervjuer er lokalisert i et relativt sentralt industrielt område. Arbeidsstokken består av mellom 30-40 ansatte, som arbeider i ulike avdelinger for ulike sider ved produksjonen. De fleste arbeiderne er fagarbeidere, og det typiske fagbrevet er ”fagoperatør i industriell næringsmiddelproduksjon”. Siden begynnelsen av 2000-tallet har fabrikken omorganisert produksjonsprosessen i tråd med prinsipper fra lean production og TPM. Dette var en respons på toppledelsens ”trusler” om at de måtte produsere billigere og mer effektivt, for at ikke fabrikken skulle bli flyttet til et annet land med lavere lønninger og hvor det er billigere å produsere. Endringene som er blitt gjort i denne forbindelse omfatter hovedsakelig en omstrukturering av selve produksjonslokalet, organisering av arbeidsoppgaver i form av teamarbeid, samt et høyt fokus på standardisering, evaluering, resultatmål og effektivisering generelt. I kapittel 4 vil disse endringene bli beskrevet nærmere.

### **1.3 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som oppgaven baserer seg på. Jeg vil starte med å beskrive en generell oversikt over utviklingen fra tradisjonell til nyere organisasjonsteori og organisasjonsmodeller. Deretter vil jeg ta for meg ulike former for kontroll og ledelsesstrategier som har vært diskutert i sosiologisk teori. I tillegg til tradisjonelle strategier for kontrollutøvelse, vil jeg gjøre rede for nyere former for kontroll som baserer seg på delegering av ansvar og muligheter for autonomi og medvirkning i arbeidet, med økt utbredelse av team som arbeidsform. Videre vil teori om ulike former for arbeidsorientering og forholdet mellom arbeid og identitet bli belyst. Arbeidslivet og samfunnet generelt er preget av ulike endringsprosesser, og fagforeningens rolle i dagens

samfunn vil også bli diskutert. Til slutt i kapittelet vil jeg redegjøre for teori om bedriftskultur og bedriftstilhørighet.

Kapittel 3 vil omhandle en redegjørelse for og drøfting av forskningsprosessen. Jeg vil starte med å vise til hvordan tema og problemstillinger ble utviklet, for så å diskutere valg av metodisk tilnærming og metode. Deretter vil jeg beskrive og til dels drøfte prosessen med datainnsamling, inkludert gjennomføring og transkribering av intervjuer. Underveis i kapittelet vil jeg også belyse etiske spørsmål og utfordringer som kan oppstå ved gjennomføring av en slik studie. Til slutt vil oppgavens validitet, reliabilitet og muligheter for generalisering bli vurdert.

I kapittel 4, som er første del av analysen, vil jeg gi en nærmere presentasjon av fabrikkens arbeidsstokk, samt arbeids- og produksjonsprosessen. Jeg vil se på hvilke endringer som er blitt implementert som følge av bedriftens innføring av lean production, for så å diskutere hvilke konsekvenser disse endringene har hatt for de ansatte. Fokuset vil være på hvorvidt bedriften fører en såkalt ”high commitment” strategi for å oppnå kontroll og tilslutning blant ansatte. Jeg vil også undersøke eksistensen av en indre, ”concertive” kontroll blant ansatte, som er særlig aktuell i forbindelse med teamarbeid. Til slutt i dette kapittelet vil de ansattes generelle opplevelser av lean production bli belyst, med utgangspunkt i spørsmålet om hvorvidt lean production gir muligheter for utvikling og mer berikende arbeid, eller om det fører til stress, press og intensivering av arbeidet.

I kapittel 5 vil resultatene fra analysens første del bli diskutert ytterligere ut i fra flere forklaringsdimensjoner. Jeg vil starte med å drøfte hvordan de ansattes orientering og identitet til arbeidet kan være med å forklare hvorfor de er positive til lean production og til det høye effektivitetskravet. Videre vil jeg ta utgangspunkt i arbeidernes engasjement til fagforeningen og mobilisering av arbeidstakerinteresser for å synliggjøre en grad av arbeiderbevissthet og lønnsarbeideridentitet. Til slutt i kapittelet vil bedriftens mer generelle kultur, samt de ansattes følelse av bedriftstilhørighet og bedriftsidentitet, bli diskutert som forklaringer på deres tilslutning til lean production.

Et viktig moment som vil bli tatt i betraktning gjennom hele analysen, er bedriftens forholdsmessige usikre framtidsutsikter, noe som betyr at de ansatte er relativt avhengige av at bedriften oppnår gode resultater.

I kapittel 6, som er oppgavens avsluttende kapittel, vil jeg starte med å gi en oppsummering av studien. De viktigste funnene vil bli presentert og forsøkt drøftet i en større sammenheng, hvor jeg også vil diskutere ideer til videre forskning. Til slutt i kapitlet er det særlig relevant å vurdere i hvilken grad mine resultater kan si noe om produksjonsarbeidere i norsk næringsmiddelindustri generelt.

## **2. Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som oppgavens analyse er basert på. I første del av kapittelet, nemlig 2.1 og 2.2, vil fokuset være på overgangen fra tradisjonelle til nyere organisasjonsmodeller og ledelsesstrategier. Det underliggende temaet her er i hvilken grad de ulike modellene og strategiene gir muligheter for ansattes autonomi og egenkontroll i arbeidet. I del 2.3 vil jeg gjøre rede for begreper og teori om arbeidsorientering, arbeidsidentitet og fagforeningenes rolle i dagens samfunn. Begrepene og diskusjonen som blir presentert her vil videre bli benyttet i den analytiske drøftingen av de to første forklaringsdimensjonene som ble nevnt innledningsvis – nemlig betydningen av arbeidets innhold og faglig autonomi, samt arbeidernes arbeidstakerinteresser. Som tidligere antydnet henger disse forklaringsdimensjonene sammen med følelse av bedriftstilhørighet og god bedriftskultur, og i del 2.4 vil begreper og teori om disse temaene bli belyst. Til slutt i kapittelet vil jeg gi en kort oppsummering av denne teoretiske fremstillingen som ligger til grunn for den empiriske analysen.

### **2.1 Organisasjonsmodeller**

Organisasjoner er strukturert etter både formelle og kulturelle prinsipper (Watson 2008:119-120). De formelle prinsippene innebærer for det første arbeids- og stillingsfordeling og gruppering av stillinger i ulike seksjoner og avdelinger. Nivåer av autoritet, balansen mellom autoritet og delegering og sentralisering og desentralisering er også sider ved organisasjonens formelle struktur. I tillegg beskriver den formelle strukturen i hvilken grad prosedyrer og instruksjoner skal formaliseres og standardiseres. De kulturelle aspektene ved en organisasjonsstruktur dreier seg om de verdier organisasjonens leder(e) ønsker å formidle til sine ansatte, som da skal gjenspeiles i de ansattes atferd. Hvordan autoritet til ledere legitimeres og hvilke oppfatninger lederne ønsker at de ansatte skal ha om bedriften sier også noe om den kulturelle strukturen i organisasjonen. Utviklingsmessig har det vært en overgang fra tradisjonelle organisasjonsmodeller, som kjennetegnes av klare byråkratiske strukturer, til nyere, mer fleksible organisasjonsmodeller med ”flatere” strukturer. I det følgende vil jeg først redegjøre for prinsippene som ligger til grunn for byråkratiet, for så å gi en kort fremstilling av utviklingen mot nyere organisasjonsmodeller. Et sentralt aspekt ved arbeidsorganisasjoner er spørsmålet om hvordan ledere skal sikre effektivitet, eller hvordan oppnå kontroll og ”commitment” blant ansatte. Kontrolldimensjonen er mye diskutert i

organisasjonslitteraturen, og fokuset mitt vil være på hva slags type kontroll- og ledelsesstrategier som kjennetegner de ulike modellene. I forhold til nyere organisasjonsmodeller vil jeg konsentrere meg om lean production, som er blitt den dominerende modellen for produksjon i nyere tid (Smith og Meiksins 1995). Lean modellen er en klar kontrast til tradisjonelle organisasjonsformer, da den er basert på en ”ny” type ledelsesstrategi som legger opp til indirekte kontroll og økt ”commitment” blant ansatte, i motsetning til tradisjonelle former for direkte kontroll.

### **2.1.1 Fra tradisjonelle til nyere organisasjonsmodeller**

Prinsippene om byråkratiet og byråkratisk organisering er en sentral del av moderne organisasjonsteori. Selv om begrepet ”byråkrati” ble utviklet før Max Webers tid, var det likevel Weber som knyttet begrepet til en bestemt organisasjonsform og ga det et faglig innhold (Flaa et al. 1995). Weber (1971) utviklet en ”idealtipe” for å beskrive, forstå og kritisere typiske trekk ved byråkratiske organisasjoner. I henhold til denne idealtypen er byråkratiet kjennetegnet av et sterkt hierarki med over- og underordnede, der autoriteten er sentralisert, og retningslinjer og regler er standardisert. Ansettelse foretas på grunnlag av formelle kvalifikasjonskriterier, og arbeidsdelingen er spesialisert. Interne karrieremuligheter baseres på ansiennitet og lojalitet til organisasjonen. Et slikt rendyrket byråkrati er imidlertid vanskelig å finne i praksis, men alle moderne organisasjoner er formet av byråkratiske prinsipper i mer eller mindre grad (Watson 2008).

Blant de tidlige moderne organisasjonsteorier finner en også ideene om taylorisme, eller ”scientific management”. Teorien knyttes ofte til Frederick W. Taylor, da det var han som videreutviklet de tidligere hypotesene og som først satte ideene ut i praksis.

Ledelsesprinsippene som ligger til grunn for denne teorien går ut på at arbeidsdeling (særlig i forbindelse med samlebåndsarbeid) kan studeres vitenskapelig for å finne den mest rasjonelle og effektive måten å produsere varer på for å oppnå mest mulig profitt. Mens de lavt kvalifiserte arbeiderne på gulvet utfører det praktiske arbeidet, bør tenking og planlegging overlates til avdelinger høyere oppe i hierarkiet. Arbeidet er preget av sterk spesialisering og streng styring, da antakelsen er at folk flest er ”late og dumme” (Gulowsen 1987:13), og at de er opptatt av mest mulig økonomisk vinning. Henry Ford var tidlig ute med å benytte seg av scientific management i masseproduksjon av biler gjennom samlebåndsarbeid. Ford



kompenserte imidlertid for sterk arbeidsdeling og manglende autonomi med relativt gode lønninger.

Organisasjoner som strukturerer arbeidet i tråd med scientific management preges gjerne av sterk byråkratisering. En viktig forskjell mellom byråkratiet og scientific management er imidlertid at sistnevnte gir ingen eller få muligheter for karriereklattring for ansatte nederst i hierarkiet. Både byråkratisk teori og scientific management ble etter hvert utsatt for kritikk som hovedsakelig dreier seg om at prinsippene som disse teoriene baserer seg på førte til for sterk rigiditet, formalisme, upersonlige forhold og ikke minst fremmedgjøring for de ansatte (Flaa et al. (1995:50). Human relations retningen kan sees på som et motsvar til scientific managements neglisjering av de menneskelige og sosiale forhold, da førstnevnte fokuserer på hvordan organisasjoner fungerer som sosiale systemer. Teoretikere innenfor denne retningen mener at arbeiderne må behandles som del av en gruppe, og ikke som enkeltindivider. I tillegg legges det stor vekt på deltakelse og gjensidig kommunikasjon i arbeidet med å oppnå kontroll og påvirkning av gruppemedlemmene. Mens scientific management avgrensner seg til materiell belønning, fokuserer human relations retningen på viktigheten av sosial belønning som skaper trygghet, organisasjonstilknnytning og økt selvfølelse. Med andre ord blir den uformelle, sosiale strukturen i organisasjonen viktigere enn den formelle strukturen (Flaa et al. 1995:54).

Sosio-tekniske teoretikere erkjenner at organisasjoner er formet av sosiale forhold, men de mener likevel at en må ta utgangspunkt i organisasjoners teknologi og oppgavestruktur dersom en skal forstå hvordan de fungerer. I følge disse teoretikerne er organisasjoner åpne sosio-tekniske systemer, noe som setter krav til deres utforming (Gulowsen 1987). For det første må de være fleksible og tilpasningsdyktige overfor eksterne forhold. For det andre må det være en balanse mellom den teknologiske utformingen og det sosiale systemets krav. Med dette menes det at arbeidsoppgaver og arbeidsforhold skal være menneskeverdige. Og til slutt må organisasjonen, arbeidet og stillingene struktureres i samsvar med oppgavestrukturen og de teknologiske kravene. For eksempel er det fornuftig å organisere omfattende arbeidsoppgaver på gruppenivå. En må også ta utgangspunkt i produksjonens faktiske krav, noe som gjerne innebærer at en må se bort fra formelle avgrensninger i forhold til kvalifikasjoner og arbeidsfordeling.

I en tid med stadig økt konkurranse og endringer i arbeidsmarkedet, øker utbredelsen av

nyere og mer fleksible organisasjonsformer. Det har altså vært en utbredelse av desentraliserte strukturer, da byråkratisk sentralisering har vist seg å være ineffektivt i forhold til å skulle håndtere markedets økte krav til omstilling. Fleksible organisasjonsformer benytter seg mer eller mindre av delegert resultatansvar og ”empowerment” av de ansatte, som skal oppmuntre til initiativtaking og bruk av egen kompetanse (Colbjørnsen 2003). Bedriftene blir avhengige av å utnytte de ansattes kompetanse for å oppnå sine mål, samtidig som at det blir lettere for de ansatte å se sammenheng mellom deres egen ytelse og bedriftens resultater dersom de får mer ansvar. I tillegg kan beslutninger tas raskere når ansvar er fordelt mellom ulike enheter, og de ulike lokale enhetene blir selv ansvarlige for sine prestasjoner. Colbjørnsen (2003) poengterer at dersom bedriften skal få best mulig utbytte av å delegere resultatansvar, er det nødvendig at de ansatte blir gjort kjent med bedriftens måloppnåelse og at resultatene får konsekvenser for de ansatte. Å eksponere de ansatte for resultater kan ha både motiverende og disiplinerende effekter, gjennom å belønne gode resultater og å ha fokus på forbedring av dårlige resultater. På denne måten blir de ansattes ansvar både *tydelig og gjeldene* (Colbjørnsen 2003:119).

I nyere organisasjonsformer er også arbeidet ofte organisert i team og kommunikasjonen i bedriftene foregår horisontalt, i motsetning til i tradisjonelle organisasjonsformer, som preges av vertikal kommunikasjon. Ansettelsesforhold i tradisjonelle organisasjonsformer er skjermede, noe som blant annet innebærer lang ansiennitet, stabilitet og lojalitetsbånd. I tillegg står kollektive avtaler sterkt i tradisjonelle organisasjonsformer. Bruk av åpne ansettelsesrelasjoner i de fleksible organisasjonene gjør det imidlertid enklere for bedriftene å tilpasse arbeidsstokken etter forandringer og behov, og arbeidsavtaler er gjerne individuelle (Colbjørnsen 2003). Thompson og McHugh (2002) anser imidlertid dagens organisasjoner som sterkt preget av byråkratiske prinsipper. I tillegg hevder de at forandringer av arbeidsorganisering faktisk ofte fører til ”mer regler, hierarki og sentralisering” (2002:189. Min oversettelse). I følge Colbjørnsen (2003) er byråkratiske prinsipper fremdeles essensielle mekanismer for å oppnå kontroll, styring og koordinasjon, og utfordringen for moderne organisasjoner blir derfor å kombinere slike byråkratiske prinsipper med behovet for fleksibilitet.

### 2.1.2 Lean production

I tråd med endrede oppfatninger om hva som er de beste modellene å strukturere organisasjoner etter ble det også utviklet nye metoder for å oppnå mer effektiv produksjon. Lean production er en produksjonsmetode som blir benyttet i framstilling av både varer og tjenester, i tillegg til at den kan fungere som en modell for organisasjonsstruktur og ledelse. Prinsippene som ligger til grunn for lean production er inspirert av japansk bilindustri, som viste seg å være mye mer fleksibel og kostnadseffektiv enn bilindustrien i vestlige land. Som navnet "lean" tilsier, er formålet med modellen å eliminere all sløsing for å oppnå en mest mulig slank produksjon. Arbeidet blir vanligvis organisert i team og bedriften benytter seg ofte av automatisert teknologi. Det er fokus på standardisering, effektivitet og kontinuerlig forbedring av ansattes ferdigheter og arbeidsutførelse, slik at arbeidet blir gjort "riktig første gang" (Watson 2008:165. Min oversettelse). Kompetente og deltakende ansatte i alle ledd av produksjonen spiller en viktig rolle i bedrifter som benytter seg av lean production. Også arbeiderne på "gulvet" er sentrale i arbeidet med å utnytte metodens potensielle teknologiske overlegenhet (MacDuffie 1995, i Delbridge 2008). Derfor har ofte lean bedrifter et høyt fokus på HR relaterte saker, for å oppnå engasjerte og deltakende arbeidere gjennom gode ansettelsesforhold (*ibid*).

Forbedringsstrategien TPM (Total Productive Maintenance) er en underkategori i lean production. På nettstedet [www.leanproduction.com](http://www.leanproduction.com) karakteriseres TPM som "(...) a holistic approach to equipment maintenance that strives to achieve perfect production".<sup>2</sup> Gjennom fokus på vedlikehold av utstyr er målet med TPM å forhindre alle former for stans i produksjonen. Den tradisjonelle TPM modellen, som ble utviklet på 1960 tallet, består av fem elementer som kalles "the 5s". Disse elementene er: a) "Sort" (kast alt som ikke er høyst nødvendig i arbeidsområdet), b) "Set in Order" (organiser de resterende elementene), c) "Shine" (rengjør og inspiser arbeidsområdet), d) "Standardize" (lag prosedyrer for utførelse av aktivitetene over) og e) "Sustain" (sørg for at de overnevnte prosedyrene blir tatt i bruk regelmessig) (*ibid*). Hensikten med å følge denne modellen er at ved å holde arbeidsområdet rent og ryddig vil det bli både lettere å finne forskjellig utstyr, i tillegg til at det vil bli lettere å oppdage potensielle feil eller problemer.

---

<sup>2</sup> <http://www.leanproduction.com/tpm.html>

På tross av at en viktig del av lean production er å oppnå ansattes ”commitment” gjennom et høyt fokus på HR, er det likevel et omdiskutert tema hvorvidt lean production fører til liberalisering eller degradering av arbeideren. Blant forkjempere av modellen hevdes det for eksempel at slike nye måter å strukturere organisasjoner og arbeid på skaper en kompetent arbeidsstokk bestående av flere ulike ferdigheter med høy grad av autonomi (Wickens 1987, i Delbridge 2008). Arbeiderne, hevdes det, er svært sentrale i lean production (Womack et al. 1990, i Delbridge 2008), og gjennom et arbeidsforhold basert på høy tillitt er de deltakende i alle avgjørelser (Walton 1985, i Delbridge 2008). Kritikere argumenterer på sin side for hvordan innføring av ny teknologi og nye metoder for produksjon, organisasjon og ledelse er virkemidler som ledelsen benytter seg av for å oppnå økt kontroll over arbeiderne (Delbridge et al. 1992, i Delbridge 2008, Thompson og McHugh 2002:183) og intensivering av arbeidet (Thompson og McHugh 2002:183). Flatere organisasjonsformer og nye måter å styre på kan føre til økt press på de ansatte, da tidsfristene er blitt strammere for at bedriftene skal kunne møte de økte kvalitets- og resultatkravene (Engelstad et al. 2003). Watson (2008:165) diskuterer hvordan lean production fungerer som en blanding av direkte og indirekte kontroll. Med dette menes det at ledelsen på den ene siden kontrollerer og overvåker de ansattes arbeidsinnsats og bruk av tid og ressurser, mens det på den andre siden blir forventet at de ansatte skal vise engasjement og forpliktelse, samt bruke skjønn innenfor visse rammer av autonomi.

## **2.2 Ulike organisasjonsformer og ledelsesstrategier – forholdet mellom kontroll og ”commitment”**

### **2.2.1 Ulike former for kontroll**

Felles for alle bedrifter er at de driver strategisk arbeid for å skape og vedlikeholde bytteforhold på en slik måte at organisasjonen kan overleve i fremtiden. Watson kaller dette for ”the logic of corporate management” (2008:151). En viss form for kontroll, som inkluderer retningslinjer for hvordan arbeidet skal struktureres, utformes og koordineres, er nødvendig for at organisasjonens strategiske organisering skal være vellykket (Delbridge og Ezzamel 2005). Ulike organisasjonsformer og ledelsesstrategier legger imidlertid opp til ulike måter å organisere forholdet mellom kontroll og ansattes ”commitment”. I litteraturen skiller en gjerne mellom det som kalles ”high commitment human resource strategies” og ”low

commitment human resource strategies”<sup>3</sup> (Watson 2008), hvor sistnevnte kan knyttes til mer tradisjonelle former for personalledelse. I henhold til denne strategien bør kontroll utøves gjennom direkte kommando og fragmenterte arbeidsoppgaver som krever få eller ingen ferdigheter. Arbeidsforholdet blir gjerne avsluttet så snart det nødvendige arbeidet er fullført. Arbeideren utfører stort sett det samme arbeidet hele tiden, uten at han har noe innflytelse på arbeidstempo og rekkefølge i arbeidet, og uten at han behøver å ”tenke” - for tenkingen tar noen andre seg av. Kontroll blir utøvd direkte gjennom en streng byråkratisk form, ved at arbeidet er nøye overvåket med klare regler og retningslinjer og en sentralisert bedriftsstruktur. Kulturen i bedriften er preget av lav ”commitment”, lav tillit og tydelige skiller og motsetninger mellom ledelse og ansatte.

Etter hvert som en begynte å se nødvendigheten av ansattes engasjement og ferdigheter, ble det større enighet om at utgifter i forhold til arbeidskraft og utvikling av kunnskap må ses på som en investering, og ikke som en kostnad (Jacques 1999, i Watson 2008:155). ”High commitment” strategier er basert på oppfatningen om at kontroll oppnås best gjennom å la de ansatte få være kreative og deltakende i arbeidet. Slik kan de ansatte bli emosjonelt knyttet til bedriften, og det kan utvikles en høy ”commitment” kultur, med høy tillitt og felles interesser blant ledere og ansatte. I bedrifter som praktiserer ”high commitment” strategier er det muligheter for intern karriereutvikling og arbeidsforholdet er forventet å vare over lang tid. Arbeidet er innholdsrikt og krever flere ferdigheter – arbeideren må både ”tenke” og ”gjøre” i utførelsen av arbeidsoppgavene. Kontroll blir utøvd indirekte ved at arbeiderne har noe autonomi i arbeidet og kan utøve skjønn, og gjerne overvåker han seg selv i den grad at han selv er ansvarlig for kvaliteten på arbeidet sitt. Bruk av selvstyrende grupper er vanlige arbeidsmåter i slike bedrifter. Videre er det en løs form for byråkrati, med løse regler, fleksible prosedyrer og en desentralisert bedriftsstruktur. Watson (2008) påpeker imidlertid at skillet mellom ”high commitment” og ”low commitment” strategier er ment å fungere som idealtyper, og at ingen bedrift følger én av disse tilnærmingene til det fulle, men at forskjellene mellom bedrifter ligger i hvilken retning av idealtypene de heller mot.

Uavhengig av hvorvidt bedrifter praktiserer ”high commitment” eller ”low commitment” strategier, har alle bedrifter en form for kontrollsystem (Edwards 1981), som dreier seg om relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Felles for slike kontrollsystemer er at de

---

<sup>3</sup> I det følgende vil jeg referere til disse strategiene som henholdsvis ”high commitment” strategier og ”low commitment” strategier.

innebærer retningslinjer for arbeidsoppgaver, evaluering av arbeidet og belønning og disiplinering av arbeiderne. Som vi har sett kan altså måten å organisere disse elementene på, eller måter for å utøve kontroll på, variere. I det følgende vil jeg vise nærmere hva som kjennetegner direkte kontroll og ulike former for indirekte kontroll.

Gjennom ”simple control”, eller ”direkte kontroll”, utøver arbeidsgiver åpen, direkte makt, gjerne gjennom ledere som han eller hun har ansatt (Edwards 1981). Disse lederne er fysisk tilstede og overvåker arbeidet, og de gir direkte beskjeder og tilbakemeldinger. Denne formen for kontroll var mest vanlig tidligere, gjerne i bedrifter som organiserte arbeidet i henhold til tayloristiske prinsipper. Bedrifter som kjennetegnes av direkte kontrollutøvelse i dag finner en helst i mindre bedrifter. En annen form for kontroll beskriver Edwards (1981) som ”teknisk kontroll”. Kontroll i denne formen blir utøvd gjennom den fysiske, teknologiske strukturen i bedriften - altså via maskiner eller annet teknologisk utstyr som setter bestemmelser for arbeidet. Samlebåndsarbeid er et typisk eksempel her. Edwards (1981) diskuterer også en tredje form for kontroll, som han kaller ”byråkratisk kontroll”, hvor kontroll er innvevd i den sosiale organiseringen av bedriften. Dette er en form for hierarkisk kontroll, hvor ansatte nederst i hierarkiet har liten grad av kontroll og autonomi, mens de som er høyere i hierarkiet har bedre betingelser. Teknisk kontroll og byråkratisk kontroll er begge former for strukturell kontroll, da maktutøvelse blir institusjonalisert i bedriften og gjort upersonlig og indirekte.

I tråd med sterkere markedskonkurransen fra rundt 1970-tallet begynte arbeidsgivere i større grad å se nødvendigheten av lojal, tillitsfull og kvalifisert arbeidskraft, for å kunne møte kravene om økt fleksibilitet og kvalitet i produksjonsmetoder. I tillegg til at en begynte å bli bevisst svakheter ved selve arbeids- og produksjonsprosessen som lå til grunn for prinsippene i ”scientific management”, oppsto det en frykt for at ansatte ville utvikle motstand til slike kontrollprinsipper. Som en respons på dette ble det vanligere å utøve kontroll i form av ansvarlig autonomi (Friedman 1977). Ansvarlig autonomi går ut på at de ansatte får noe ansvar og at de til en viss grad kan utøve skjønn i arbeidsutførelsen. Bedrifter som har fokus på langtidsprofitt er avhengige av å ha et godt forhold til ansatte med kvalifikasjoner, ferdigheter og fagforeningsmakt, og det er som regel disse ansatte som blir tildelt ansvarlig autonomi. Arbeidere som lett kan byttes ut er derimot mer utsatt for å bli kontrollert direkte.

Stadig intensivering av markedskonkurransen og hyppige omstillingsprosesser skaper større behov for engasjement og kreativitet blant medarbeidere – også blant dem som arbeider på

”førstelinjen”, da disse har kunnskap og kompetanse som er nødvendig for blant annet å kunne håndtere uforutsette situasjoner (Colbjørnsen 2003:124). Colbjørnsen viser til begrepet ”empowerment”, som ”innebærer å delegerer myndighet og ansvar til den enkelte medarbeider” (*ibid*), så vel som å oppmuntre til initiativtaking, løsningsorientering og bruk av skjønn. I bedrifter som opererer med høy grad av ”empowerment” for sine ansatte vil det altså være mer eller mindre flate strukturer, i motsetning til hierarkiske og byråkratiske bedrifter, som kjennetegnes av klare over- og underordninger med tydelige retningslinjer og regler for arbeidsoppgaver.

Slike byråkratiske modeller blir ofte kritiserte for å være preget av høy rigiditet og manglende fleksibilitet. Bruk av teamarbeid er et annet, stadig mer utbredt virkemiddel, som bedrifter tar i bruk for å oppnå fleksibilitet, og dermed styrke ens posisjon i den harde markedskonkurransen. Teamarbeid kan defineres som ”en form for gruppebasert arbeidsaktivitet der noe grad av skjønn er overlatt til gruppemedlemmene som samarbeider om hvordan de utfører oppgavene som er tildelt dem.” (Watson 2008:162. Min oversettelse). Gruppemedlemmene innehar altså et felles resultatansvar og vil ofte ha noe autonomi i arbeidsutførelsen og intern oppgavefordeling. Teamorganisering krever likevel en viss klargjøring av utforming og fordeling av arbeidsoppgaver. Colbjørnsen (2003) viser hvordan en for eksempel kan organisere teamarbeid i form av jobb-rotasjon eller i form av jobb-utvidelse. Jobb-rotasjon er en organiseringsmåte som gir fleksibel arbeidsdeling, da det dreier seg om at teamets medlemmer på en eller annen måte ruller på å utføre de ulike arbeidsoppgavene. Jobb-rotasjon vil da føre til at samtlige teammedlemmer lærer å utføre alle oppgavene som teamet har ansvar for. Jobb-utvidelse er et alternativ som gir mindre fleksibilitet enn jobb-rotasjon. Her har de ansatte først og fremst ansvar for sitt område som de er spesialister i, men hvor de over tid vil få innblikk i og kompetanse til å bidra i de andre sine områder. Ved bruk av teamorganisering er det vanlig med jevnlig møter, hvor de involverte evaluerer resultater og utvikler handlingsplaner for videre måloppnåelse.

Hensikten med å organisere arbeidet i team beskrives gjerne med at teamet skal få større uavhengighet fra ledelsen og dermed økt autonomi over arbeidsprosessen (se Engelstad et al. 2003:91), eller at en skal oppnå forbedret samarbeid og klima, hvor alle bidrar til og er ansvarlige for at teamet skal lykkes (Colbjørnsen 2003:135). Thompson og McHugh (2002:183) påpeker imidlertid at den opprinnelige intensjonen bak teamarbeid ikke er autonomi for arbeiderne, men å oppnå kontinuerlige forbedringer gjennom deltakende arbeid.

En utfordring med teamorganisering er, i følge Colbjørnsen (2003), at det vil stå ovenfor et ”gratispassasjerproblem”, da alle får tilgang til teamets samlede resultater uavhengig av egen innsats. På en annen side kan gruppepress og systematisk evaluering av den enkeltes bidrag være med å motvirke gratispassasjerproblemet. På denne måten kan teamarbeid også være en form for kontroll, ved at gruppe-medlemmene kontrollerer og skaper press på hverandres grad av ytelse (Colbjørnsen 2003, Engelstad et al. 2003). For å beskrive hvordan kontroll blir utøvd i selvstyrende grupper har Barker (1993) utviklet begrepet om ”concertive control”. ”Concertive” kontroll kjennetegnes ved at medlemmer i selvstyrende grupper både samarbeider, presser og overvåker hverandre, og det er utviklet felles normer, regler og verdier innad i gruppen. Selv om ”concertive” kontroll er mindre tydelig enn byråkratisk og hierarkisk kontroll, mener Barker (1993) at den likevel er både sterkere og vanskeligere å stå i mot. Mens for eksempel tradisjonelle ledere gjerne godtar noe grad av ”unnaslutning” eller andre ”feil”, hevder Barker at det i selvstyrende grupper er mindre toleranse for ikke å holde seg til gruppens strenge normer og regler.

### **2.3 Arbeidsorientering, identitet og fagforeningens rolle**

Innledningsvis ble det argumentert for at hvordan de ansatte opplever og reagerer på ledelsens strategier henger sammen med hvilken betydning arbeidets *innhold* har for dem og hvordan de oppfatter betydningen av det å *ha* arbeid (Kern og Schumann 1984). I det følgende delkapittel vil jeg derfor gjøre nærmere rede for begreper og teorier som kan bidra til å belyse disse forklaringsdimensjonene. Jeg vil starte med å gjøre rede for ulike former for arbeidsorientering. Deretter vil noe av diskusjonen om arbeidets rolle og dets subjektive dimensjoner i dagens samfunn bli presentert. Litteraturen på dette området omhandler klassiske spørsmål om hvorvidt en er instrumentell eller ikke, hvorvidt en ønsker å bli verdsatt som fagarbeider og hvilke forventninger en har til arbeidet sitt.

Som allerede antydnet må denne tematikken ses i sammenheng med om arbeiderne er kollektivt orientert og i hvilken grad det finnes en kollektiv identitet og arbeidstakerbevissthet blant de ansatte. Til slutt i dette delkapittelet vil jeg derfor vise til diskusjonen om arbeiderkollektivet (Lysgaard 1961) og fagforeningenes aktualitet i en tid som er preget av endringer i arbeidslivet og stigende individualisering generelt i samfunnet.



### 2.3.1 Arbeidsorientering

Arbeidsorientering kan defineres som ”den meningen mennesker knytter til sitt arbeid, som predisponerer dem til å tenke og handle på bestemte måter med hensyn til dette arbeidet” (Watson 2008:239. Min oversettelse). I følge Watson går begrepet om arbeidsorientering lenger enn å skille mellom en ytre eller en indre orientering, eller motivasjon, for arbeidet. Han mener at selv om en persons arbeidsorientering gjerne heller mot enten en ytre eller indre motivasjon, bærer den likevel preg av begge.

Mange hevder at samfunnet er preget av økt individualisme og instrumentalitet, og Goldthorpe et al. (1968) argumenterer for at det blant industriarbeidere dominerer en instrumentell arbeidsorientering. Han mener at alt arbeid har en instrumentell basis, men han skiller likevel mellom en instrumentell orientering, en byråkratisk orientering og en solidarisk orientering på en idealtypisk måte. En arbeider som har en instrumentell orientering ser på arbeidet kun som et middel til å nå et mål, og det målet er som regel inntekt. Han har altså ikke noe personlig forhold til arbeidet sitt og han skiller arbeidet fra privatlivet. En byråkratisk orientert arbeider vil derimot ha belønning for arbeidet han gjør i form av karriereutvikling - han tilbyr sin service til bedriften i bytte mot karrieremuligheter. Videre føler han en moralsk forpliktelse ovenfor bedriften, i tillegg til at han oppfatter arbeidsforholdet og karriereutsiktene i bedriften som en kilde til sosial identitet. For arbeideren med en solidarisk orientering har arbeidet en betydning som går langt utover materielle og karrieremessige belønninger. Opplevelsen av å være del av en gruppe er svært viktig, og solidaritet med gruppen kommer foran alt. Arbeidsplassen er en viktig arena for å opprettholde sosiale relasjoner og for å tilfredsstille sosiale behov.

Daniel (1973, i Watson 2008) diskuterer hvordan holdninger til, interesser for og tilfredshet med arbeidet vil variere i ulike kontekster. For det første mener han at en må gjøre en distinksjon mellom det å være fornøyd *i* jobben og det å være fornøyd *med* jobben. For eksempel kan en rutinearbeider være fornøyd med jobben sin, selv om han ikke finner selve arbeidet særlig tilfredsstillende, og kanskje søker han heller ikke slik tilfredsstillelse gjennom arbeidet. Når en snakker om jobbtilfredshet må en dermed ta i betraktning hvilke forventninger arbeideren faktisk har for å oppnå indre jobbtilfredshet. Videre skiller Daniel (*ibid*) mellom det han kaller en forhandlingskontekst og en arbeidskontekst. I en forhandlingskontekst er fokuset på den materielle belønningen, og negative sider med arbeidet blir gjerne fremhevet for å rettferdiggjøre ens krav om lønn eller andre arbeidsbetingelser. I

denne konteksten oppfatter dermed arbeideren et skille mellom seg selv og ledelsen. I en arbeidskontekst dreier det seg derimot om arbeidet i seg selv, og her er arbeideren mer opptatt av de subjektive og sosiale aspektene ved arbeidet. I arbeidskonteksten oppfatter gjerne arbeideren at han og ledelsen deler feller interesser. Med andre ord er det sannsynlig at en persons arbeidsorientering vil variere i ulike situasjoner og kontekster.

### **2.3.2 Arbeidsidentitet**

For mange samfunnsvitere er identitetsbegrepet av stor interesse. Likevel er det relativt få som i dag ser på arbeid som en sentral arena for konstruksjon og utvikling av identitet (Leidner 2006). Det er ulike oppfatninger om hvorfor forholdet mellom arbeid og identitetskonstruksjon er blitt svekket. Sennett (2001) diskuterer hvordan konsekvensene av å arbeide i den såkalte "nye" kapitalismen er ødeleggende for arbeiderens identitet til arbeidet sitt. Dagens kapitalistiske marked er preget av kortsiktighet, krav om fleksibilitet og stadig omskifting, noe som strider mot verdier som er basert på langsiktighet, forpliktelse, tillit og lojalitet. Ved bruk av ulike eksempler argumenterer Sennett (2001) for hvordan arbeiderens karakter forvitres under dagens kapitalisme. Blant annet mener han at bruk av moderne maskiner, som legger til rette for økt automatisering, har en negativ effekt på arbeiderens forhold til arbeidet sitt. Han beskriver arbeidsforløpet i et bakeri, hvor maskiner har tatt over den manuelle bakingen og de ansattes arbeidsoppgaver består i å operere maskinene. Det er med andre ord ikke behov for de ansattes bakeferdigheter og engasjement for yrket sitt, noe som fører til at de får et overfladisk og likegyldig forhold til arbeidet sitt.

Sennett (2001) mener altså at det er dagens arbeidsforhold som er ødeleggende for forholdet mellom arbeid og identitet. Andre argumenterer for at det heller dreier seg om at øvrige aspekter ved livet har blitt viktigere for identitetskonstruksjon, som fritid og konsumpsjon. Noen mener også at en må ta utgangspunkt i helt andre faktorer, som kjønn, seksualitet, etnisitet og nasjonalitet, dersom en skal forstå identitet (Leidner 2006). Det er imidlertid ikke alle som deler oppfatningen om at arbeid har liten betydning for identitet. Kern og Schumann (1984) er blant dem som er enige i at mennesker har fått større muligheter enn tidligere til å distansere identiteten sin fra arbeidet, men de kommer likevel til den konklusjonen at arbeidet fremdeles spiller en viktig rolle for identitetsdannelse. I følge dem har arbeideren et dobbeltsidig forhold til arbeidet sitt, og for å forstå relasjonen mellom arbeideren og hans arbeid må dette studeres fra to perspektiver. Først må en se på arbeidet i perspektiv av

lønnsarbeideren, altså arbeiderens instrumentelle holdning til arbeidet. Deretter må en se på arbeidet i perspektiv av produsenten, nemlig subjektet som utfører arbeidet. Historisk sett har arbeideren vært i en situasjon hvor han ønsket å forlate arbeidet på grunn av daglige opplevelser med materiell usikkerhet, utnyttning og generelt dårlige arbeidsforhold. Arbeideren var imidlertid avhengig av å ha arbeid, og grunnet mangel på andre muligheter kunne han ikke forlate arbeidet. For å takle den strenge disiplinen og lidelsen arbeiderne opplevde, utviklet de en kollektiv identitet som heltmodige lønnsarbeidere, da dette var en måte å ”takle” situasjonen på og nøytralisere følelsen av å være tvunget til å arbeide. Kern og Schumann (1984) mener at arbeidere i nyere tid fremdeles har denne trangen til å forlate arbeidet sitt, men på grunn av forbedrede sosiale rettigheter er konteksten nå en annen. De hevder at industriarbeidere i dag har større muligheter enn før til å distansere sin identitet fra arbeidet. For det første er den totale tiden de er i arbeid redusert. De er eldre når de inntar arbeidsmarkedet og yngre når de forlater det, så vel som at arbeidsdagen er blitt kortere. I tillegg har det vært en økning i industriarbeideres lønninger, samtidig som at tilbudene og mulighetene i forhold til fritidsaktiviteter og konsumpsjon har økt. Arbeid spiller altså en mindre rolle i arbeidernes liv og de har større muligheter enn tidligere til å dyrke interesser utenom arbeidet. Holdningene generelt i samfunnet er også at arbeid er lite viktig for identitet. Likevel, hevder Kern og Schumann (1984), er arbeid fremdeles en såpass viktig del av arbeidernes liv og tid at de kan ikke fullt distansere sin identitet fra arbeidet sitt og kun ha et instrumentelt forhold til det. Samtidig har det vært en sterk utvikling i hvordan arbeidsgiver ser på arbeideren. I motsetning til tidligere, hvor arbeiderne gjerne ble degradert til rutinejobber som ikke krevdes noe form for tenking eller initiativ, er det nå en utbredt oppfatning om at arbeideren arbeider mest effektivt dersom han får utnytte sine komplekse ferdigheter og utvikle sitt potensiale. Arbeidsgivere innså med andre ord at tayloristiske prinsipper var ineffektive, og som følge av økt konkurranse og høye effektivitetskrav måtte bedriftene utvikle nye strategier for å oppnå gode resultater, der i blant nye personalstrategier. Selv om det i praksis er svært varierende i hvilken grad arbeiderne faktisk får bruke og utvikle sitt fulle potensiale, er det i dag generelt større muligheter for å assosiere seg subjektivt med arbeidet. Med andre ord er det på den ene siden større muligheter for å distansere seg fra arbeidet i dag, mens det på den andre siden er mindre ønske om å gjøre det på grunn av forbedrede forhold for arbeiderne.

Også Baethge (1994) er av den oppfatning at arbeidet fremdeles har sterk betydning for identitet. I sin studie blant unge arbeidstakere finner han at arbeid og yrke spiller en sentral

rolle i deres livskonsept, eller om deres krav for et selvstendig tilrettelagt liv. Det er dog ikke karriereutvikling og lønn som er viktig for flestparten av dem, men heller de subjektive sidene ved arbeidet – dets innhold, muligheter for selvutvikling, anerkjennelse og følelse av sosial integrasjon. Baethge (1994) poengterer at dette ikke er et uttrykk for tradisjonell arbeidsmoral og tradisjonelle verdier. Det har skjedd betydelige forandringer i forholdet mellom unge og deres arbeid, noe som kommer til syne gjennom unges forventninger til arbeidet. Baethge benytter begrepet ”forventningsorienteringer” for å beskrive de ulike forventningene unge har til arbeid. Først og fremst har mange krav og forventninger til det konkrete innholdet i arbeidet: de vil være involvert i arbeidet, de vil kunne bruke seg selv som person og de vil føle bekreftelse på sin kompetanse. Også krav og forventninger om de kommunikative og sosialintegrative aspektene ved arbeidslivet viste seg å være fremtredende blant unge arbeidstakere. For disse er ikke det konkrete arbeidsinnholdet og arbeidsutførelsen i seg selv av størst betydning, da de heller oppfatter arbeidsplassen som en arena for kommunikasjon og integrering. Materiell sikkerhet og inntekt, altså det å *ha* arbeid, viste seg også å være viktig for unge arbeidstakere. Blant en mindre andel, hovedsakelig blant mannlige, kvalifiserte funksjonærer fra finanssektoren, ble det uttrykt krav og forventninger om statusoppnåelse og karriere. I tillegg var arbeidsbetingelser, altså belastninger, arbeidstider og arbeidsplassens prestasjonskrav, av betydning for en mindre del av de spurte. Baethge (1994) sammenfatter så disse forventningsorienteringene til to grupper, hvor den første gruppen dreier seg om menings- og subjektorienterte forventninger, og den andre gruppen inkluderer materielle- og reproduksjonsorienterte forventninger. Oppsummert viste det seg at forventningene til cirka tre fjerdedeler av studiens informanter tilhørte den første gruppen, mens forventningene til cirka én fjerdedel kunne plasseres i sistnevnte gruppe. I likhet med Kern og Schumanns (1984) resultater kan det tyde på at mens unge tidligere var *nødt* til å forholde seg til arbeidet sitt, så *velger* flertallet i dag å relatere arbeidet til seg selv.

### **2.3.3 Arbeiderkollektivet og fagforeningenes rolle**

I Lysgaards (1961) studie om ”arbeiderkollektivet” beskriver han hvordan ansatte på ”gulvet” kan danne et kollektivt fellesskap som baserer seg på motsetningene mellom *oss* (arbeiderne) og *dem* (ledelsen). Å være del av dette fellesskapet forutsetter at en følger et sett av uformelle regler som fellesskapet har utviklet seg i mellom. Ved at arbeiderne handler kollektivt oppnår de en slags beskyttelse, eller motmakt, mot ledelsens (urimelige) krav. For eksempel blir de

enige seg i mellom hva som er passe arbeidstempo- og mengde, og dermed er det begrenset hva ledelsen kan gjøre for å få de til å arbeide raskere eller mer. Mens ledelsen jobber for å øke rasjonalitet, effektivitet og innsats har arbeiderne andre interesser. For dem betyr arbeidet mer enn bare inntekt - det er også kilde til å oppnå tilhørighet og sosiale bånd, samt trygghet og forutsigbarhet. Gjennom ansattes interaksjon, problemtolkning og identifisering med hverandre utvikles det felles normer og kollektivet kan dannes (Skorstad 2011).

Denne formen for fellesskap kjennetegnes også av en sterk tilknytning til fagforeningen i bedriften. Som følge av nyere organisasjonsmodeller, et mer åpent arbeidsmarked og stigende individualisering i samfunnet frykter mange at fagforeningenes rolle og makt vil reduseres, og det kan stilles tvil til om dagens forhold legger til rette for utvikling av den type arbeiderkollektiv som Lysgaard beskriver. I følge Engelstad et al. (2003) er imidlertid oppslutningen til fagforeninger i Norge stabil, og i internasjonal sammenheng har den norske fagbevegelsen en sterk posisjon. Men en kan likevel diskutere hvilken tilknytning arbeidere har til fagforeningen i dag, og hvorvidt den spiller en viktig rolle for dannelse og opprettholdelse av kollektive fellesskap, eller om den er redusert til et instrumentelt verktøy for å fremme materielle og objektive arbeidsforhold. Goldthorpe et al. (1968) mener en må ta utgangspunkt i arbeiderens tilknytning til arbeidet sitt for å forklare dens tilknytning til fagforeningen. Dersom arbeiderens forventninger og orientering til arbeidet for eksempel begrenser seg til et ønske om høyest mulig økonomisk avkastning, er det sannsynlig at ens tilknytning til og oppfatning av fagforeningen også vil være av en slik instrumentell art. Og dersom arbeideren sentrerer sine viktigste livsinteresser rundt privatlivet, og ikke gjennom arbeidet, er det lite sannsynlig at han engasjerer seg i og oppfatter fagforeningen som en sosial bevegelse, eller som et uttrykk for klasse- eller yrkesmessig solidaritet.

Andersen (2004) analyserer hvordan solidaritet og fellesskap praktiseres blant yngre, ufaglærte kvinner, i et dansk samfunn som står overfor stigende individualisering, ”avtradisjonisering” og ”formbarhed” (at mennesket gjøres i større grad ansvarlig for egen suksess). I undersøkelsen tar Andersen utgangspunkt i Lysgaards (1961) idealtipe om arbeiderkollektivet, samt Schmidts (1997 i, Andersen 2004) fire kilder til fellesskap, som er a) det objektive arbeiderfellesskap, altså samarbeid og koordinasjon, b) det spontane arbeiderfellesskap, c) arbeiderkollektivet og d) de organiserende fagforeninger. Arbeiderkollektivet kan sees på som en samlende enhet, fordi at i alle bedrifter finnes det en motsetning mellom et teknisk-økonomisk system og de menneskelige behov.

Arbeiderkollektivet kommer da i mellom, som en buffer. Omfattende endringer i produksjonsmetoder og arbeidsorganisering (og endringer i arbeidslivet generelt) skaper imidlertid utfordringer for Lysgaards idealtipe om arbeiderkollektivet. Andersen (2004) hevder at arbeiderkollektivet ikke har forsvunnet, men at det har en annen karakter. I hennes studie blir det fra arbeidernes side beskrevet et forholdsvis harmonisk forhold mellom dem og ledelsen, med en oppfatning om at "vi er alle i samme båt" (Andersen 2004:33). Mellom fagforeningsmedlemmene finnes det en likhetskultur med spilleregler en må følge for å passe inn i fellesskapet. Blant annet er det viktig å være "sjov", lojal og faglig engasjert. Disse reglene blir hovedsakelig bestemt av eldre, og dem med annen etnisk bakgrunn må tilpasse seg dersom de vil være inkludert. Bruk av selvstyrende grupper var utbredt i bedriftene Andersen utførte studien i, og det viste seg at det fantes varierende fellesskap i disse gruppene. Hovedtrekkene var likevel at selvstyrende grupper stiller krav om refleksivitet og solidaritet, og en må kunne se forskjeller i kompetanse som en styrke og ikke som en svakhet. Konflikter kunne oppstå, for eksempel mellom de som jobbet mye og de som ikke hadde mulighet til å jobbe like mye (for eksempel på grunn av små barn). Tendensene i forhold til fagforeningens betydning var at den ble generelt oppfattet som en nødvendighet.

## **2.4 Kultur og tilhørighet i organisasjoner**

I hvilken grad de ansatte opplever et "vi" i bedriften, i stedet for klare motsetninger mellom ansatte og ledelsen, er også relevant for å forklare hvordan ansatte opplever og reagerer på ledelsesstrategier og endringer. Med andre ord svarer en på utfordringene i arbeidsmarkedet i tråd med en ideologi, og i organisasjonslitteraturen er det et sterkt fokus på at ledere må arbeide for å skape bedriftskultur og tilhørighet blant ansatte. Jeg vil starte dette delkapittelet med å se på relevansen av bedriftskultur, lojalitet og identitet. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan begrepet "bedriftstilhørighet" er blitt brukt i internasjonal forskning.

Følelse av tilhørighet hevdes å være et av de mest grunnleggende behovene mennesket har, og ansattes opplevelse av bedriftstilhørighet kan faktisk være avgjørende for deres samarbeid og motivasjon til arbeidet (van Knippenberg og Hogg 2003:112). Til slutt vil jeg vise til diskusjonen om hvordan jobbsikkerhet og muligheter for kompetanseutvikling kan påvirke følelse av bedriftstilhørighet.

### **2.4.1 Bedriftskultur, lojalitet og identitet**

I følge Sennett (2001), har lojalitet mistet sin betydning i dagens usikre, flyktige arbeidsliv, og han hevder at arbeiderne er bedre rustet dersom de fokuserer på individuelle ambisjoner og karriereutvikling, fremfor lojalitet til bedriften. Fra bedriftens side, derimot, er det ønskelig å utvikle god bedriftskultur for å oppnå ansattes engasjement og tilslutning. Derfor er det ofte et mål for arbeidsgivere å sosialisere nyansatte inn i bedriften, slik at de internaliserer bedriftens kultur, ideologi, normer, tradisjoner, verdier og så videre (Leidner 2006). Ved at arbeidsgivere eller ledere for eksempel bruker ord som ”familie” eller ”team”, kan følelse av tilhørighet, identitet og lojalitet mellom de ansatte og bedriften bli styrket. I en tid hvor hard markeds konkurranse skaper sterkere krav om fleksibilitet, kan det faktisk være en forutsetning for bedriftens suksess at de ansatte er lojale, fleksible og ”gir det lille ekstra”. Stadig flere bedrifter har derfor egne HR avdelinger, hvis funksjon blant annet er å fremme god bedriftskultur og tillit (Thompson og McHugh 2002:195-196).

Leidner (2006:443) viser til studier som hevder at arbeidsgivere kan gå så langt som å utnytte og manipulere arbeidernes bevissthet, med et mål om å få arbeiderne til å forplikte seg til bedriftens verdier, og ikke bare dens mål. I følge Thompson og McHugh (2002:197) er det imidlertid begrenset hvor utbredt sterk bedriftskultur faktisk er i praksis. Likevel konkluderer de med at ”[...] culture strategies have become deeply embedded in the corporate consciousness” (Thompson og McHugh 2002:208).

### **2.4.2 (Organizational) ”commitment”**

I internasjonal forskning benyttes gjerne begrepet (organizational) ”commitment” i diskusjonen om følelse av tilhørighet eller forpliktelse til bedriften. Meyer og Allen (1991) skiller mellom ulike former for ”commitment” i sin diskusjon av ansattes forhold til bedriften, og deres typologi har blitt dominerende i litteraturen på dette feltet (Klein, Becker og Meyer, 2012). Affektiv, eller følelsesmessig ”commitment” dreier seg om et indre ønske om å bli værende i bedriften. Ansatte med høy affektiv ”commitment” identifiserer seg med, deler verdier med og involverer seg i bedriften – han eller hun har en emosjonell forbindelse til organisasjonen. Meyer og Allen (1991) hevder at affektiv ”commitment” hovedsakelig utvikles av erfaringer i jobben eller på arbeidsplassen som gir den ansatte en følelse av behag og personlig kompetanse. Det hevdes også at ansatte som får sine behov og forventninger imøtekommet av organisasjonen utvikler en sterkere affektiv ”commitment” enn de som ikke

får behovene sine imøtekommet (Meyer, Allen og Smith 1993). ”Continuance commitment” handler derimot om en rasjonell form for forpliktelse, hvor den ansatte vurderer eventuelle kostnader ved å forlate bedriften. Den ansatte blir værende i bedriften fordi det vil være ulønnsomt å forlate den. For eksempel har han gjerne opparbeidet seg økonomiske fordeler i bedriften, eller spesialkompetanse som vanskelig lar seg overføre til andre arbeidsplasser. Ansatte med høy normativ ”commitment” blir værende i bedriften fordi de føler at de burde. Kanskje føler de at de ”skylder” bedriften å bli værende, for eksempel dersom bedriften har investert i dem i form av kursing, etterutdanning eller lignende. En ansatt med høy normativ tilhørighetsfølelse har gjerne internaliserte normer om å være lojal. Det kan dreie seg om internalisering av normer fra foreldre, kulturell internalisering og/eller internalisering i selve bedriften.

#### **2.4.3 Sammenheng mellom bedriftstilhørighet og kompetanseutvikling og jobbsikkerhet**

Studier viser at det i nyere tid har vært en sterk nedgang i ansattes ”commitment” – særlig i bedrifter som har nedbemannet, da økt usikkerhet i arbeidsforholdet kan ha negative konsekvenser for ansattes arbeidsmotivasjon og identifikasjon med bedriftens mål (Burchell et al. 1999, i Thompson og McHugh, 2002:180). Thompson og McHugh (2002) viser til en utvikling hvor ansatte blir bedt om å investere mer i seg selv og i bedriften uten å bli belønnet for det. I tillegg er bedriften mindre villig til å investere i den ansatte, i frykt for at den ansatte vil forlate bedriften. Økt konkurranse og økt usikkerhet på markedet og i bedriften skaper mer arbeid for de ansatte og færre muligheter for karriereklating. Økt usikkerhet generelt på arbeidsmarkedet gjør det også vanskeligere for den ansatte å forlate bedriften. Vennesland (2011) finner i sin masteroppgave at bedriftstilhørighet er sterkere hos arbeidstakere med sterke individuelle ressurser, enn hos arbeidstakere med svakere individuelle ressurser. Å inneha kompetanse fører til større utviklingsmuligheter og sterkere innflytelse i bedriften, og dermed blir det lettere for ansatte som innehar kompetanse å utvikle følelse av tilhørighet med bedriften.

På grunn av at industrinæringen har omorganisert produksjonen, blitt mer automatisert og innført ulike former for informasjonsteknologi, argumenteres det imidlertid for at produksjonsarbeidernes kompetanse har blitt et mer avgjørende produksjonselement: ”Fabrikkarbeideren er blitt en overvåker og en maskineksperter, heller enn en person som arbeider ved og gjennom samlebåndet” (Engelstad et al. 2003:55). Behovet for kompetanse er



større, og de enkleste jobbene er blitt automatisert. I dag er arbeiderne mer deltakende både i planleggingen og utførelsen av produksjon. Derfor blir kompetanseutvikling gjerne sett på som en investering, i motsetning til tidligere, da utgifter i forbindelse med de ansatte ble sett på som en kostnad. Fra bedriftens side er det knyttet usikkerhet til hvorvidt og hvor mye bedriften skal investere i kompetanseutvikling for de ansatte, da avkastningen for bedriften avhenger av hvor lenge den ansatte blir værende (Colbjørnsen 2003).

I diskusjonen om bedriftstilhørighet kan det også være relevant å se på hvorvidt arbeidsgiver benytter seg av åpne eller skjermede ansettelsesrelasjoner (Colbjørnsen 2003). En skjernet ansettelsesrelasjon er på mange måter ”tryggere” for den ansatte, da den er

(...) preget av en viss autonomi i forhold til markeds- og konkurransedynamikk. Den gir spillerom for at tradisjoner, normer og politiske prosesser internt i bedriftene kan ha en betydelig og selvstendig innflytelse på ansettelsesforholdene (Colbjørnsen 2003:162-163).

I en åpen ansettelsesrelasjon spiller ytre konkurranseforhold en viktigere rolle, da en slik ansettelsesrelasjon forholder seg til tilbud og etterspørsel i markedet. Colbjørnsen (2003) påpeker at lov- og regelverk gjelder for begge ansettelsesrelasjoner, og at skillet mellom disse to ikke dreier seg om hvorvidt arbeidstakerne i bedriften er fast eller midlertidig ansatt. I hvilken grad interne arbeidsforhold og belønnings- og karrieresystemer er påvirket av ytre forhold er imidlertid det som er avgjørende for hvilke av disse ansettelsesrelasjonene bedriften heller mot. Videre argumenterer Colbjørnsen (2003) for at lojalitet og tilhørighetsfølelse blant ansatte er sterkere i skjermede ansettelsesrelasjoner, og han peker på flere grunner til dette. Ansatte i skjermede ansettelsesrelasjoner ser ofte for seg å bli værende i bedriften over lengre tid, og gjerne har de opparbeidet seg blant annet bedriftsspesifikk kompetanse og opplæring som er vanskelig å anvende på det eksterne arbeidsmarkedet. På denne måten blir de på et vis låst til bedriften. Dessuten har mennesker en tendens til å fokusere på det positive, og ved å utvikle en sterk følelse av tilhørighet til bedriften blir det dermed lettere å ”godta” det faktum at andre karrieremuligheter er lave. Som også Sennett (2001) diskuterer, hevder Colbjørnsen (2003) videre at siden skjermede ansettelsesrelasjoner er preget av langsiktighet, er det grunnlag for utvikling av lojalitet og sosiale bånd.

## 2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg først gitt en teoretisk beskrivelse av overgangen fra tradisjonelle til nyere organisasjonsmodeller og ledelsesstrategier. Det som er særlig karakteristisk ved dagens måter å organisere arbeid og produksjon, er at ledelsens strategier synes å ha en tosidig konsekvens for arbeiderne. På den ene siden er det blitt større muligheter for autonomi, medvirkning og faglig innsikt i arbeidet. På den andre siden er dagens arbeidere utsatt for både direkte former for styring og nyere former for indre, og særlig gruppebasert, kontroll.

Videre er det blitt vist hvordan arbeiderens forhold til arbeidet sitt må forstås i lys av generelle endringer i samfunnet, som blant annet intensivert kapitalisme, individualisering av samfunnet, men også generelt forbedrede sosiale forhold. Studier tyder på at arbeidere i dagens arbeidsliv har klare forventninger til arbeidets innhold, men samtidig ser det ut for at forutsetningene for å utvikle sterk kollektiv mobilisering for å fremme arbeidstakerinteresser er redusert.

Med utgangspunkt i teori om bedriftstilhørighet og kultur, er det blitt vist til hvordan ansattes følelse av tilhørighet kan være avgjørende for om ledelsen oppnår ansattes engasjement og tilslutning. Det som er særlig nytt de siste tiår, er at ledere i større grad satser på å skape god bedriftskultur for å oppnå ansattes tilslutning, også fra arbeiderne på "gulvet", da deres engasjement og kompetanse har fått økt anerkjennelse. Likevel synes det å være varierende grad av lederes villighet til å investere i sine ansatte.

### **3. Metode**

I dette kapittelet vil det først bli gjort rede for den tidlige utviklingen av tema og veien videre mot problemstillinger. Deretter vil jeg drøfte valg av metodisk tilnærming og metode, så vel som valg av undersøkelsesobjekt og informanter. Videre vil jeg beskrive og drøfte prosessen med datainnsamling og gjennomføring av intervjuene, før jeg til slutt diskuterer arbeidet med å analyse datamaterialet og vurderer spørsmål om reliabilitet, validitet og muligheter for generalisering. Hensikten med dette er å gjøre rede for oppgavens metodiske valg empirikonstruksjon, så vel som å belyse fordeler og begrensninger med gjennomføringen av datainnsamling.

#### **3.1 Tematisk utvikling og metodiske valg**

##### **3.1.1 Utvikling av tema og veien mot problemstillinger**

Utgangspunktet for tema var en interesse for endringsprosesser i arbeidslivet generelt og for industrinæringen spesielt. Jeg var interessert i hvordan endringer i forhold til teknologisk utvikling, nye måter å organisere arbeidet på, sterkere markedskonkurransen og større usikkerhet i arbeidslivet oppleves for ansatte. Det var særlig den harde konkurransen som industrinæringen er del av som gjorde at jeg ønsket å konsentrere meg om akkurat denne næringen. Eierbytte, utflagging eller nedlegging er alle potensielle konsekvenser av å ikke lykkes i konkurransen, og jeg ønsket å få innsikt i hvordan ansatte oppfatter slike ”trusler”. I tillegg var jeg interessert i ansattes opplevelse av endringer i selve arbeidsprosessen. På grunn av at næringsmiddelindustrien er den delen av industrien jeg selv har best kjennskap til, vurderte jeg det som en fordel å rette fokuset mot denne bransjen. I tillegg oppfattet jeg bransjen som særlig relevant for den tematikken jeg ønsket å studere, da den er preget av hard konkurranse og, i mange tilfeller, omfattende endringer. Etter at kontakten med den aktuelle bedriften var etablert fikk jeg vite at de hadde tatt i bruk prinsipper fra lean production i organiseringen av arbeidet og produksjonsprosessen. Jeg bestemte meg dermed for å konsentrere meg om endringer som følge av dette.

I kvalitative metoder er det vanlig å utvikle, eller modifisere, problemstillinger underveis i prosessen (Repstad 1998). Etter det første møtet med kontaktpersonen min i bedriften begynte jeg arbeidet med å avgrense oppgavens tema til mer presise problemstillinger. På dette

tidspunktet hadde jeg likevel et forholdsvis vidt perspektiv, med mange spørsmål som jeg ønsket å undersøke. I tråd med litteraturlæsning fortsatte jeg derfor å avgrense fokuset mitt ytterligere. De endelige problemstillingene ble først klargjort etter at datainnsamlingen var i gang, da det allerede i den første fasen av analyseprosessen ble klart at problemstillingene måtte tolkes ut i fra flere dimensjoner.

### **3.1.2 Hvorfor en kvalitativ tilnærming?**

Hvorvidt en bør velge en kvalitativ eller en kvantitativ metodisk tilnærming avhenger av *hva* det er en ønsker å undersøke (Silverman 2011:7). Dersom målet er å undersøke hyppighet eller utbredelse av et fenomen er kvantitative metoder mest formålstjenlig. Kvalitative metoder er derimot fruktbare når en ønsker å studere særtrekk ved en bestemt gruppe eller miljø, og i denne forbindelse er casestudier mye brukt (Repstad 1998). I mitt tilfelle var formålet med undersøkelsen å lære om industriansattes personlige opplevelser og oppfatninger av endringer. Jeg var interessert i deres erfaringer og perspektiver i forhold til arbeidet sitt og de endringene de har vært del av. Jeg vurderte en kvalitativ casestudie som mest hensiktsmessig for dette formålet. Kvalitative metoder åpner for å komme i ”dybden” på det man undersøker og forskeren får et nært og direkte forhold til det som studeres (Repstad 1998). En annen fordel med kvalitative metoder er at de gir fleksibilitet i undersøkelsesopplegget, både ved utforming av problemstillinger og underveis i datainnsamlingen (*ibid*). På denne måten åpner det for at nye og interessante funn kan studeres nærmere. For min studie opplevde jeg det som svært fordelaktig å kunne utnytte den kvalitative tilnærmingens fleksibilitet i arbeidet med å utvikle og presisere problemstillinger.

### **3.1.3 Intervju som metode**

Det kvalitative intervjuet er en nyttig metode dersom forskerens spørsmål ikke kan besvares kort og enkelt, men derimot kreves eksemplifisering og utdyping (Rubin 2004). Det åpner videre for fleksibilitet, i den grad at svaret på et spørsmål kan være avgjørende for hvilke oppfølgingsspørsmål som blir stilt. Slik kan forskeren få innsikt i informantens egen oppfatning av virkeligheten, samt hans motiver og tankegang (Repstad 1998), og selv om de ulike intervjuene stort sett dekker de samme tema åpner det likevel for at informantene kan formidle sine ulike erfaringer og oppfatninger. Faktisk blir det hevdet at gode kvalitative intervjuer “[...] is able to achieve a level of depth and complexity that is not available to other, particularly survey-based, approaches” (Byrne 2004:82, i Silverman 2011:167). Det var

nettopp en slik dybde og kompleksitet i informantenes opplevelser og erfaringer jeg, som forsker, ønsket å synliggjøre gjennom datainnsamlingen. Jeg oppfattet derfor det kvalitative intervjuet som den mest formålstjenlige metoden for å oppnå dette.

### **3.1.4 Undersøkellesobjekt og valg av informanter**

Jeg bestemte meg tidlig for å gjøre en casestudie, delvis fordi studiens omfang var begrenset av tid og ressurser, men også fordi målet med studien ikke var å oppnå statistisk generalisering, men heller å få en dypere forståelse av industriansattes opplevelser og oppfatninger. Valg av case bør imidlertid være gjennomtenkt, og mitt valg av case er særlig strategisk viktig, da innføringen av lean production og TPM er med på å kaste lys over ulike forhold i bedriften. Ved slike vendepunkt, som innføring av nye produksjonsmetoder er, kommer de ansattes arbeidsforhold mer til synlighet.

Prosessen med å få tilgang til en bedrift var imidlertid ikke uten problemer. Jeg startet dette arbeidet i studiens tidlige fase, hvor jeg via telefon kontaktet ledere og personalledere i seks ulike industribedrifter som jeg visste hadde gjennomgått mer eller mindre omfattende endringer. Jeg presenterte meg selv og oppgavens tema, før jeg kom med en forespørsel om å intervju ansatte i de respektive bedriftene. Mens noen av slo forespørselen umiddelbart, var andre villige å vurdere det, og til disse sendte jeg epost med utfyllende informasjon. Svarene jeg fikk på epostene var også negative, begrunnet mer eller mindre med manglende tid og ressurser. Det begynte imidlertid å haste med å komme i gang med datainnsamlingen, og jeg bestemte meg for å kontakte én siste bedrift, før jeg eventuelt skulle gjøre noen revurderinger og endringer i forhold til tema og metodisk tilnærming.

Den første kontakten med denne bedriften ble opprettet ved at jeg kontaktet bedriftens kundesenter, hvor jeg fikk epostadressen til en kontaktperson i HR avdelingen. Jeg sendte da en forespørsel på epost til denne personen. I eposten fortalte jeg kort om formålet med prosjektet og intervjuene jeg ønsket å utføre blant fabrikkarbeiderne. Etter cirka en uke sendte jeg en ny epost og spurte om de hadde hatt mulighet til å vurdere forespørselen. Da ble jeg etter kort tid oppringt av produksjonssjefen på fabrikken, som fortalte at jeg var velkommen til å gjennomføre intervjuer hos dem. Etter denne samtalen sendte jeg et informasjonsbrev til produksjonssjefen, som var min videre kontaktperson i bedriften. Han informerte så de ansatte i fabrikken om prosjektet på et av de daglige morgenmøtene, i tillegg til at han hengte opp

brevet mitt på en oppslagstavle. Jeg hadde forklart at jeg ønsket å intervju ansatte med ulike bakgrunn i forhold til kjønn, alder, ansiennitet og ansvarsområdet. Umiddelbart var det bare noen få som meldte seg til å bli intervjuet, så produksjonssjefen forsøkte å ”rekruttere” flere. Jeg var derfor påpasselig med å presisere at deltakelsen skulle være frivillig. En utfordring med at produksjonssjefen ble såpass aktiv i utvalgsprosessen er at det kan være fare for at ledere velger de ”flinkeste”, eller de mest motiverte og positive ansatte (Repstad 1998:67-68). Likevel var jeg avhengig av hans hjelp til å skaffe informanter, siden det bare var noen få som meldte seg i første omgang. Totalt åtte personer sa seg villige til å la seg intervju, der i blant produksjonssjefen selv. Av disse var det bare én kvinne. Blant informantene var det varierende alder, ansiennitet, stillingstyper og ansvarsområder, men felles for dem var at alle var på en eller annen måte del av produksjonsprosessen. Noen hadde i tillegg ulike administrative- og/eller mellomlederoppgaver. For å bevare informantenes anonymitet i høyest mulig grad, også internt i bedriften, har jeg valgt å referere til dem i form av nummer (1-7), mens produksjonssjefen vil bli referert til som ”produksjonssjef”. Av samme grunn vil jeg heller ikke gå nærmere inn på de ulike informantenes stillingstyper og ansvarsområder her. Jeg vil imidlertid presisere dette underveis i analysekapitlene i de sammenhengene hvor det er relevant for den analytiske drøftingen.

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange informanter som er nødvendige for en slik studie, men tommelfingerregelen kan sies å være at en bør intervju ”[...] as many subjects as necessary to find out what you need to know” (Kvale og Brinkmann 2009:113). Av praktiske årsaker, som tidsbegrensninger og mangel på flere villige informanter, fikk jeg ikke muligheten til å intervju flere. Jeg opplevde likevel at jeg hadde oppnådd tilstrekkelig informasjon, da informantenes generelle holdninger og oppfatninger syntes å være relativt like, samtidig som jeg fikk avdekket forskjeller og nyanser gjennom de ulike intervjuene. Kvale og Brinkmann (2009) presiserer også at det ikke er om å gjøre å intervju så mange som mulig. Tvert i mot kan det ofte være en fordel med færre intervjuer og heller bruke mer tid på forberedelser og analysing av disse.

### **3.2 Datainnsamling**

Etter at kontakten var opprettet med produksjonssjefen i fabrikken spurte jeg om å få komme til fabrikken i forkant av intervjuene og gjøre et forberedende intervju med ham, for å få lære mer om bedriften og hvordan arbeidet i produksjonen foregikk. Jeg opplevde

produksjonssjefen som svært hjelpelig med prosjektet. Han ga meg først en grundig omvisning på fabrikken og etterpå intervjuet jeg ham. Under omvisningen fikk jeg et innblikk i produksjonsprosessen og hvordan de ansatte rundt om på de ulike avdelingene arbeidet. Produksjonssjefen forklarte hele tiden mens han viste meg rundt, og jeg forsøkte å stille spørsmål aktivt. I tillegg til å gi meg en innføring i selve aktivitetsforløpet i fabrikken viste han meg også hvordan de kontinuerlig satte mål for, organiserte og evaluerte produksjonen. Under intervjuet etterpå stilte jeg flere oppklarende spørsmål i tillegg til spørsmål jeg hadde utformet i en intervjuguide. Vi avtalte så tidspunkt for de resterende intervjuene og vi ble enige om at jeg skulle gjennomføre disse over et par dager, med to til tre intervjuer per dag. I etterkant av dette møtet skrev jeg notater om hva vi hadde snakket om på omvisningen. Jeg brukte lydopptak under intervjuet, samtidig som jeg skrev litt notater underveis. De resterende syv intervjuene ble gjennomført noen uker i etterkant av dette møtet.

Jeg erfarte det forberedende møtet som svært viktig for den videre planleggingen av de resterende intervjuene. Innblikket jeg fikk i aktiviteten i fabrikken og på de ulike avdelingene, samt kjennskap til bedriftens mål og organisasjonsmodell, gjorde det lettere å utarbeide relevante intervju spørsmål. At det gikk noen uker mellom det første møtet og de andre intervjuene gjorde også at de første inntrykkene fikk synke inn, samtidig som jeg ble mer bevisst på hvilke problemstillinger jeg ville ha som utgangspunkt for den videre datainnsamlingen. Men jeg hadde likevel ikke helt fastsatte problemstillinger på dette tidspunktet, da jeg fremdeles ønsket å være åpen for nye funn.

### **3.2.1 Gjennomføring av intervjuer**

Det forberedende intervjuet med produksjonssjefen foregikk på hans kontor. De øvrige syv intervjuene ble gjennomført over tre dager, med noen dagers mellomrom mellom de to siste dagene. Fem av disse ble gjort på et møterom like ved kantinen i bedriften, mens to ble gjort på et annet kontor i bygget. Med ønske om at informantene skal være mest mulig avslappet under intervjusituasjonen, er det en fordel å gjennomføre intervjuene et sted informantene føler seg "hjemme", samtidig som at en unngår avbrytelser (Repstad 1998:72). I informasjonsskrivet som jeg hadde sendt ut i forkant informerte jeg om anonymitet, konfidensialitet og retten til å trekke seg, både underveis i intervjuet og når som helst under prosjektet. Jeg skrev også at jeg ønsket å bruke båndopptaker under intervjuene dersom informantene syntes det var i orden, og jeg forklarte at dette var fordi jeg da kunne fokusere

fullt og helt på hva som ble sagt, og at jeg ville transkribere intervjuene like etter for så å slette båndopptakene. Jeg informerte om disse punktene på nytt før hvert enkelt intervju. I forhold til konfidensialitet og anonymitet informerte jeg da om at bedriften og informantens navn ville være anonyme, men at det likevel kunne være mulighet for gjenkjenning av informantene internt i bedriften. Dette er vanskelig å unngå, da informantene gjerne til en viss grad må ”presenteres” i analysen for å belyse likheter og forskjeller mellom deres oppfatninger. Som Kvale og Brinkmann presiserer, kan det være en

[...] intrinsic conflict between the ethical demand for confidentiality, and the basic principles of scientific research, such as providing the necessary specific information for inter-subjective control and for repeating a study (2009:72).

Alle informantene var bevisst en slik ”gjenkjenningsfare”, og samtlige sa at de ikke hadde noe problem med det.

Det var også greit for alle at jeg brukte båndopptaker. Én informant påpekte likevel at intervjusituasjonen muligens kunne bli noe kunstig fra hans side ved bruk av båndopptaker, og jeg presiserte da at det var helt opp til han om jeg kunne bruke det eller ikke. Han sa det var greit, og innen jeg var ferdig med å stille introduksjonsspørsmålene som jeg hadde forberedt opplevde jeg at det var en god flyt i samtalen. Repstad (1998:70) hevder at siden intervjusituasjonen likevel er relativt kunstig, vil en båndopptaker som regel ikke utgjøre en forskjell.

Ved alle intervjuene tok jeg utgangspunkt i en semi-strukturert intervjuguide<sup>4</sup> som inneholdt både mer eller mindre presise spørsmål, men også noen mer ”åpne” spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009). Dette fordi jeg på den ene siden allerede hadde utarbeidet relativt diffuse problemstillinger som jeg ville undersøke nærmere, men på den andre siden ønsket jeg å være åpen for nye og uventede innspill. Jeg la opp til at informantene skulle få snakke mest mulig fritt om de ulike spørsmålene, men jeg erfarte at i mange tilfeller måtte jeg presisere hva jeg mente, og jeg måtte også være påpasselig med å holde tiden og ”føre” samtalen slik at vi kom gjennom de fleste spørsmålene. Det er imidlertid en fare for at informantene kan bli passive, dersom forskerens spørsmål er tydelig formulerte i intervjuguiden (Repstad 1998:65). Jeg var derfor bevisst på å ikke ”lese” direkte fra intervjuguiden, men forsøkte å tilpasse spørsmålene

---

<sup>4</sup> Se vedlegg.



til enhver situasjon, samtidig som at de var så åpne som mulig. Jeg merket likevel i flere tilfeller at informantene ønsket presisering, og jeg opplevde at de ble passive, eller svarte ”kort” dersom spørsmålene var for åpne. Spontane oppfølgingsspørsmål viste seg dermed å være nyttig for å få utdypet informasjon.

Jeg hadde forberedt en egen intervjuguide til møtet med produksjonssjefen, da formålet med dette intervjuet var å lære mer om sammensettingen av arbeidsstokken, organiseringen av arbeidet og bedriftens mål, strategier og utfordringer. I forkant av dette møtet hadde jeg allerede begynt å utarbeide en intervjuguide som jeg skulle bruke til de øvrige intervjuene, men denne ble noe utviklet og endret etter at jeg hadde fått mer kjennskap til bedriften. Intervjuguiden omhandlet hovedsakelig spørsmål om bakgrunn, utdanning, stilling og arbeidsoppgaver, endringer, samhold, bedriftstilhørighet, kompetanseutvikling og framtidsutsikter. Blant informantene var en tillitsmann og en hovedverneombud, og for disse hadde jeg forberedt noen egne spørsmål angående disse vervene. Jeg merket ellers, som forventet, at det var noe variasjon i hvilke tema og spørsmål som var mest relevante for de ulike informantene, og hva de ønsket å snakke mest om. Jeg forsøkte likevel å stille alle spørsmålene som jeg hadde forberedt.

### **3.3 Analyse og tolkning**

#### **3.3.1 Transkribering og kategorisering**

Jeg transkriberte alle intervjuene selv. Fordeler med å transkribere intervjuene selv er blant annet at forskeren får en repetisjon av hva som er blitt sagt og hun kan til en viss grad ”gjenoppleve” intervjusituasjonen, samt at hun kan starte analyseprosessen underveis i transkriberingen (Kvale og Brinkmann, 2009:180). Jeg startet arbeidet med å transkribere like etter at jeg hadde gjennomført min første intervjudag. Det gjorde at jeg ble bevisst på hvordan disse intervjuene hadde fungert, hvordan jeg formulerte spørsmålene mine og hvordan informantene reagerte på og oppfattet de ulike spørsmålene. For eksempel innså jeg at noen av spørsmålene mine trengte reformulering og/eller presisering, og jeg var dermed bedre forberedt til de resterende intervjuene. Jeg valgte å transkribere intervjuene ord for ord, med unntak av at jeg i noen få tilfeller utelot utenomsnakk. For å bevare informantenes anonymitet best mulig valgte jeg å transkribere alle intervjuene på bokmål. Jeg inkluderte latter, pauser og lyder som ”mmm”, ”ehm”, ”eh” og lignende.

Etter at alle intervjuene var blitt transkribert, startet jeg arbeidet med å kategorisere innholdet i datamaterialet. Først foretok jeg en ”grov” kategorisering, hvor jeg knyttet informantens utsagn til ulike tema som hadde blitt belyst. Deretter gikk jeg flere ganger grundig gjennom de ulike kategoriene, for å knytte funnene nærmere til den teorien som ligger til grunn for analysen. I kvalitative metoder er det svært vanlig å benytte seg av kategorisering som er basert på både utdrag fra intervjuer og forskerens teoretiske forforståelse (Holter 1996:17).

### **3.3.2 Reliabilitet, validitet og generalisering**

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt studiens funn er pålitelige og konsistente (Kvale og Brinkmann 2009). Det relevante spørsmålet i denne forbindelse er om andre forskere ville kommet frem til de samme resultatene i en senere tid (Silverman 2011:360). Hensikten med å oppnå høy reliabilitet er med andre ord å få en oppriktig forståelse av informantens erfaringer (Silverman 2011:44). Ved gjennomføring av denne studien er det blitt gjort flere tiltak for å styrke studiens reliabilitet. For det første har jeg beskrevet prosessen med innsamling og analyse av data, i tillegg til at jeg har presentert det teoretiske rammeverket som den analytiske tolkningen er basert på (Moisander og Valtonen 2006, i Silverman 2011:360). Ved å benytte meg av båndopptaker og selv transkribere intervjuene nøye og fullstendig, har studiens reliabilitet blitt ytterligere styrket. Jeg har også presentert fylldige utdrag fra datamaterialet i analysen. I denne forbindelse er det særlig viktig at jeg har introdusert bakgrunnen for sitatene som er blitt fremstilt (Silverman 2011:365).

Det må likevel påpekes potensielle svakheter ved studiens reliabilitet. Det at produksjonssjefen stod for rekruttering av informanter kan, som allerede nevnt, ha resultert i at han var selektiv med hvem han rekrutterte. Det kan også være en sannsynlighet for at dem som ville delta er blant de ansatte som i utgangspunktet er mest positive og engasjert i forhold til endringer. Et annet forhold som kan påvirke oppgavens reliabilitet, er dersom informantene oppfatter at forskeren har klare forventninger til hva hun ”ønsker” å høre. Følgende utdrag illustrer en slik oppfatning:

F: Ja. Men vet du hva forskjellen er på TPM og lean arbeid? Jeg har merket at dere snakker om TPM...

I: Det eneste jeg vet er at TPM og lean, det hører sammen, da. Altå, jeg har ikke satt meg så veldig inn i det der greiene, men det jeg forbinder med lean eller TPM, eller hva det heter... det er egentlig at du tenker løsninger og... tenker løsning på et problem, finner roten til ting

og... i stedet for å egentlig bare brannslukke ting, sant, fikse det fort og... det er liksom... du tenker annerledes etter... altså, du er mer løsningsorientert. Jeg vet ikke om det er det du er ute etter?

F: Joda, det er...

I: Kanskje... visst du klarer å ro litt ut av meg, så kanskje... [ler]

Informanten uttrykker med andre ord en usikkerhet i forhold til hva som er det "riktige" svaret. I akkurat dette tilfellet utgjør ikke det noe alvorlig problem, men for meg, som forsker, er det dermed viktig å være bevisst hvorvidt informantene vurderer hvilke svar de skal formidle. Dette gjelder også dersom informantene, bevisst eller ubevisst, tilbakeholder informasjon eller oppgir feilinformasjon (Hellevik 1999).

Utfordringer som kan oppstå i forhold til studiens validitet, dreier seg om hvorvidt studiens resultater er gyldige - med andre ord om forskeren trekker de riktige konklusjonene (Hellevik 1999). Dermed er det en forutsetning at forskerens argumenter er tydelig begrunnet, overbevisende og godt forankret i et teoretisk grunnlag (Kvale og Brinkmann 2009). Validitetsspørsmålet er imidlertid ikke begrenset til oppgavens analyse, men må vurderes gjennom hele forskningsprosessen. Dette innebærer at forskeren har en kritisk tilnærming til sitt eget arbeid og tolkninger (*ibid*).

Det at jeg har redegjort for og drøftet de ulike stadiene i forskningsprosessen er med på å styrke denne studiens validitet. I forhold til intervjusituasjonen kan det imidlertid ha oppstått validitetsproblemer dersom det har oppstått misforståelser, eller dersom jeg har feiltolket de svarene informantene har gitt. Ansikt til ansikt intervjuer vil imidlertid minske faren for slike feiltolkninger. Det kan også være fare for at mine subjektive erfaringer har påvirket tolkningen. Siden jeg har relativt liten kjennskap til denne bransjen og til bedriften hvor jeg har gjort intervjuer, vil jeg imidlertid argumentere for at jeg har lykket med å ha en objektiv tilnærming til gjennomføringen av intervjuene og til tolkningen av datamaterialet.

Når spørsmålene om reliabilitet og validitet er avklart, er det relevant å vurdere hvorvidt resultatene fra studien kan overføres til andre subjekter og andre situasjoner (Kvale og Brinkmann 2009:260-261). Kvalitative intervjuundersøkelser blir gjerne utsatt for kritikk som dreier seg om at fordi empirien stammer fra et forholdsvis lavt antall informanter, er det ikke mulig å generalisere resultatene. Studien min har vært konsentrert rundt et avgrenset case, med et lite utvalg informanter, og en kan dermed ikke ta det for gitt at resultatene som jeg har

kommet frem til er overførbare til produksjonsarbeidere i andre bedrifter. Det har heller ikke vært studiens mål at den skal kunne gjentas under akkurat samme betingelser. Likevel vil jeg argumentere for at funnene fra min studie kan si noe om generelle kjennetegn blant produksjonsarbeidere som opplever endringsprosesser på arbeidsplassen. Ved å forankre analysens tolkning og argumenter i et forholdsvis bredt teoretisk perspektiv, er det nærliggende å påstå at funnene har gyldighet utover denne ene, spesifikke casestudien.

## **4. Lean production i fabrikken – endringer og erfaringer**

Vi har sett at nyere utviklingstiltak, som lean production, er basert på en strategi som dreier seg om å oppnå økt effektivitet gjennom å mobilisere de ansattes deltakelse og å utvide deres ansvar. Lean production knyttes gjerne til ”high commitment” strategier, da den forsøker å utnytte ansattes engasjement og kompetanse ved å gi arbeiderne økt autonomi i arbeidet og medbestemmelse over mulige forbedringstiltak i bedriften. Ledelsen forsøker med andre ord å utnytte arbeidskraften best mulig ved å satse på indirekte kontroll gjennom delegering av ansvar og å oppnå ansattes ”commitment” og tillit. På den annen side hevdes det at lean production også har elementer av direkte kontroll, for eksempel gjennom bruk av bestemte prosedyrer, rapportsystemer og effektivitetsmål. I tillegg kan økt autonomi, ”empowerment” og bruk av teamarbeid legge til rette for utvikling av en form for indre, eller ”concertive” kontroll.

Hensikten med denne delen av analysen er å undersøke hvorvidt fabrikken fører en slik ”high commitment” strategi, og i hvilken grad arbeiderne selv opplever å ha faglig autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet. For å belyse disse spørsmål vil jeg starte med å se på hvilke endringer som er blitt innført i forbindelse med lean production, for så å ta utgangspunkt i ulike former for ledelse og kontroll som kan spores i fabrikken. I tillegg til å se på forholdet mellom direkte kontroll og ansvarlig, eller faglig, autonomi, vil jeg diskutere hvordan økt ansvar og medbestemmelse i en gruppebasert arbeidsorganisering legger grunnlaget for en ny form kontroll og press blant gruppemedlemmer. Til slutt i kapitlet vil arbeidernes mer generelle opplevelser og oppfatninger av lean production bli belyst og diskutert. Hensikten med dette er å undersøke hvorvidt det oppleves som berikende, utviklende og så videre å arbeide i tråd med prinsipper fra lean production, eller om slik arbeidsorganisering fører til stress, press, arbeidsintensivering og urimelige effektivitetskrav.

Før jeg går nærmere inn på denne tematikken ønsker jeg å gi leseren et tydeligere bilde av fabrikken. Jeg vil derfor starte med å gi en kort presentasjon av fabrikkens arbeids- og produksjonsprosess, samt arbeidsstokk og lokalisering.

### **4.1. Produksjonsprosess og arbeidsstokk**

Som allerede nevnt i oppgavens innledning, består fabrikkens arbeidsstokk av mellom 30-40 arbeidere, som er fordelt på ulike avdelinger for ulike sider ved produksjonsprosessen. På

lageret blir råvarer tatt i mot og ferdig produserte varer blir oppbevart før utsending. Selve produksjonsprosessen består av rens, kok og tapping, før produktene blir pakket, kjølt og lagret. Det er også en teknisk avdeling og en kvalitetsavdeling i fabrikk. Arbeidsoppgavene til de fagutdannede produksjonsarbeiderne går hovedsakelig ut på å starte opp og klargjøre produksjonsutstyr, styre produksjonen fra start til slutt, vurdere kvaliteten på det som produseres og løse enklere tekniske problemer. Det er noe rullering i arbeidsoppgavene i produksjonen, da det er ønskelig at de ansatte skal kunne arbeide med flere ulike maskiner. Mer avansert produksjonsutstyr og økt automatisering av arbeidet krever mer maskinforståelse og teknisk innsikt enn tidligere, og for bedriften er det derfor ønskelig med en arbeidsstokk bestående av flest mulig fagarbeidere, da det er nokså begrenset hvilke arbeidsoppgaver ufaglærte kan utføre:

Maskinene krever jo ulike lengder og form og på opplæring. Helt klart. Og vi kan også ansette folk... men visst vi ansetter folk uten fagbrev, da, og ingen erfaring, så kan vi bare bruke de... så er de mer låst til pakking og (...)rens og sånne ting, sant. Så det er ikke noe ønske for oss å gjøre det nå. Så vi vil bare ha faglærte så vi kan bruke de mest mulig og rullere på de...  
(produksjonssjef)

Bruk av vikarer er også noe bedriften forsøker å begrense, og det har vært en nedgang i dette. Likevel må de gjerne leie inn vikarer i perioder med økt produksjon. De fleste ansatte arbeider heltid, men det er også noen deltidsansatte som da har kortere arbeidsdager. Det er ingen typisk kjønnsfordeling mellom stillingene, men heller en god blanding av menn og kvinner.

De opererer med begrepene ”avdelingsleder” eller ”områdeleder”, i stedet for ”formenn”. Områdelederne har en del kontorarbeid i tillegg til å være ute på ”gulvet”. De har ansvar for arbeidsprosessen i sitt område/avdeling. Produksjonssjefen har personalansvaret for alle ansatte i produksjonen. På lageret har lagersjef personalansvar, mens teknisk sjef har personalansvar på teknisk avdeling/verksted, og kvalitetsleder har personalansvaret på kvalitetsavdelingen. Det er faste vedlikeholdsarbeidere på teknisk avdeling (mekanikere og automatikere).

Før var produksjonen i større grad delt opp i ulike ledd, og i bedriftens tidligere år fant produksjonen sted i lokaler hvor det var større fysisk avstand mellom avdelingene. Bedriften flyttet etter hvert til nye lokaler hvor avdelingene og de ulike sidene ved produksjonen ble mer komprimert. Arbeidet var også tyngre og mer manuelt tidligere. For eksempel måtte en

skrape store mengder produksjonsprodukt for hånd over i miksere, før bedriften investerte i en stor beholder med pumpe i, som da pumpet produktet over i mikserne. Også pakkingen foregikk manuelt tidligere, utført av en arbeidsstokk bestående av kvinner. Det var flere og mindre maskiner i pakkeriet, noe som medførte mer ”håndarbeid”. I dag er det også menn i pakkeriet, og det meste av pakkingen foregår automatisk. Takket være ny teknologi og nye maskiner utføres altså arbeidet nå i færre prosesser og det er mer automatisert: ”Så før så satt det folk der som maskinene står nå, for å si det sånn da” (4). Maskiner og annet utstyr er blitt byttet ut flere ganger for å effektivisere og øke produksjonen. Tankene er blitt større og dødtid er eliminert, slik at det kan produseres større ladninger kontinuerlig gjennom dagen.

## 4.2 Endringer som følge av lean production

I forbindelse med fabrikkens innføring av lean production er det blitt gjennomført flere endringer og tiltak. I forhold til maskinenes plassering i produksjonslokalet er det blitt gjort en omstrukturering. Maskinene er nå plassert slik at én person kan operere flere maskiner, i motsetning til tidligere hvor én person hadde ansvar for én maskin. Produksjonsprosessen generelt har blitt mer automatisert og ergo har det blitt behov for mindre folk. Likevel har det vært forholdsvis liten grad av nedbemanning i bedriften, og når de har måttet nedbemanne har det stort sett dreid seg om ”naturlige overganger”, som pensjonsavganger. Det er også blitt et mye høyere fokus på å spisse planleggingen i produksjonen for å øke effektiviteten, og ulike tiltak har vært innført for dette formålet. Ut i fra forbedringsstrategien TPM, er arbeidet blitt mer standardisert og satt i system:

Men det det går ut på, det er å sette arbeidet i system. Sånn før, sant, så visste du at du hadde en kost et eller annet sted. Og du visste at du hadde det og det et eller annet sted og så videre. I dag så henger alt, alt står ”linet”. At du vet alltid hvor det er. (1)

Linjene er nøye studert og analysert, og alle er lært opp til å utføre ulike oppgaver (som å bytte produkt på en maskin) på den raskeste måten. Slik spares tid og produksjonsmengden økes. Hver uke går de gjennom lister og krysser av ulike oppgaver som gjøres, som for eksempel å smøre maskiner. Redskaper og andre ting henger på faste plasser, slik at en alltid skal vite hvor en finner det en trenger.

Det ble også gjennomført et prøveprosjekt for en tid tilbake med endringer i arbeidstidsordninger. Prøveprosjektet gikk over to uker hvor de ansatte arbeidet lengre dager

mandag til torsdag og hadde fri fredag. Målet med dette var å produsere billigere og i større mengder hver dag, i tillegg til at de slapp å ha vasking på fredagene. Da kunne de heller fokusere på forebyggende vedlikeholdsarbeid denne dagen, slik at de ikke behøvde å gjøre det på overtid og i helger (noe som innebærer høye kostnader). I følge produksjonssjefen var resultatene fra dette prøveprosjektet gode nok til at ordningen kunne ha blitt innført permanent. Likevel ble det bestemt at endringen skulle bli utsatt foreløpig, av hensyn til de utfordringene det medfølger for ansatte å arbeide lengre arbeidsdager (som for eksempel henting av barn i barnehage og skole, og deltakelse i barnas fritidsaktiviteter).

Produksjonssjefen påpeker imidlertid at det ikke er uaktuelt at denne ordningen, eller lignende endringer i arbeidstidsordninger, kan bli innført permanent i fremtiden på noen utvalgte linjer.

I dag arbeider de ansatte mer eller mindre i team, og alle er avhengige av at alle vet hva de skal gjøre til enhver tid for at produksjonsprosessen skal forløpe optimalt. I fabrikken ser de hele tiden på nye måter å gjøre ting på for å være mest mulig effektive, for å produsere billigst mulig og for å få det ”riktig første gang” (produksjonssjef). Rundt om på avdelingene bruker de store oppslagstavler for å holde oversikt over planlegging, resultater, evaluering og lignende. Fabrikken har også møter hver morgen hvor de diskuterer mål for dagen og evaluerer gårsdagens produksjon. Én informant oppsummerer endringene i forbindelse med lean production som følgende:

Ja, altså, det er jo... hvor skal jeg begynne? Det er jo færre folk, det er det. Men samtidig synes jeg det er mer struktur enn det var tidligere. Så det er mye mer sånn ordnet forhold. Så vi var gjerne mer folk, sånn tidligere, men det var likevel gjerne mye mer kaos, på en måte. Så ting var ikke så strukturert. Altså, nå har vi lister som vi følger, og det er agenda på møter, og det er... folk vet hvor de skal være, stort sett. Så det er generelt mer orden, da. Og det gjelder jo både på lokaler og arbeidsoppgaver, så er det mer orden enn det var tidligere. Så er det jo selvfølgelig mye mer automatikk, da. Mindre manuelt arbeid. Så det kreves gjerne mer maskinforståelse og litt mer teknisk innsikt, enn det gjorde tidligere. (2)

Også produksjonssjefen opplever at innføringen av lean production har ført til mange forbedringer og endringer, og han mener at uten disse endringene ville det vært større sjanse for utflytting:

Og hadde ikke vi gjort de tingene der, så er det større sjanse for at vi hadde havnet i (...). [...] Ja, og vi var nødt til å gjøre det. Og det var det de truet med den gangen der, at vi var for dyr. Vi måtte finne andre måter å gjøre ting på. Så... lean arbeidet har vært en lang, lang reise. (produksjonssjef)



## 4.3 Ledelse og kontrollformer

### 4.3.1 Autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet

De ansattes kompetanse og fleksibilitet er, som vi har sett, viktige elementer i lean production modellen og i fabrikkens strategi om å oppnå maksimal effektivitet. For å undersøke nærmere hva lean production har å si for arbeidernes arbeidssituasjon, og hvordan ansatte selv opplever og oppfatter endringer som følger av lean production, vil jeg starte med å se på hvilke former for kontroll som finnes i fabrikkens. Finnes det spor av tradisjonell, direkte kontrollutøvelse? Og i hvilken grad kan en eventuelt snakke om ansvarlig autonomi, ansvar og medvirkning blant de ansatte? For å belyse disse spørsmålene vil jeg først se på hvordan, eller av hvem, de ansattes arbeid blir kontrollert eller vurdert. Gjennom informantenes utsagn kommer det tydelig frem at direkte kontroll er fraværende i denne sammenheng:

Nei, jeg har ingen som går og ser at jeg gjør akkurat det jeg skal. Men jeg må jo levere... jeg har jo oppgaver som gjør at jeg er nødt til å levere de tingene. (3)

Jeg føler ikke... det blir jo kanskje vurdert bak ryggen min, men jeg føler ikke... [...] Nei, han (produksjonssjefen) ser mer på tallene, han. Han er mer opptatt av de. [ler]. (7)

[...] jeg føler jo liksom at det blir vurdert i produksjonstallene, egentlig. [...] Så jeg føler jo det at vi blir målt på effektivitet og. (2)

Ehm... nei, altså, de vil jo merke det visst... når det er (...)produksjon. Visst kvaliteten ikke er bra nok, eller visst jeg ikke har laget nok, så vil jo selvfølgelig folk merke det. [...] Altså, jeg har en sjef, men ikke som går å kontrollerer meg. [...] jeg har ikke så veldig mye å gjøre med han sånn i det daglige (5)

De ansattes arbeid blir altså vurdert og kontrollert indirekte i form av resultat- og kvalitetsevaluering. At arbeiderne selv gjøres ansvarlig for kvaliteten på det som produseres, samtidig som at de har noe grad av ansvarlig autonomi i utførelsen i arbeidet sitt, er helt i tråd med "high commitment" strategier. Blant informantene var det likevel dels varierte oppfatninger om hvorvidt de hadde fått mer ansvar som følge av innføring av lean production og andre endringer i bedriften. Mens noen følte at det var "mye det samme" (3) eller "stort sett det samme" (4), mente andre at "alle" tok og følte mer ansvar nå enn tidligere:

Ja. Ja da, det har jo jeg, både gjennom stillingsendring og... men jeg vil nok tro at alle i produksjonen vil føle et større ansvar nå enn de hadde tidligere. (2)

Alle fikk ansvar. Altså, jeg tok ansvar selv og. Altså, jeg... alle tok hver sitt ansvar. Alle fikk tilbud. Det var vel én eller to som ikke ville være med. Men resten ville hjelpe til og være med å forandre på det. (6)

I lean production modellen hevdes det at ansattes kompetanse er essensiell i arbeidet med å oppnå gode resultater, og delegering av ansvar er et viktig virkemiddel i denne sammenheng (Delbridge 2008). For å undersøke nærmere hvordan ansvarsdelegering i fabrikken er utbredt og oppfattet av de ansatte, spurte jeg informantene hvem de mener at har ansvaret for å skape resultater. Er det dem selv – dem som arbeider direkte i produksjonen, og hvor mange av dem er fagarbeidere, ansvaret ligger hos? Eller ligger ansvaret hos ledelsen, mens produksjonsarbeiderne bare utfører de arbeidsoppgavene de er blitt tildelt? Blant noen informanter ble det uttrykt et tydelig personlig engasjement for resultatoppnåelse:

Jeg føler et ansvar for å være med å skape gode resultater. (5)

Så visst vi har dårlige dager på linjene, så vil jo jeg ta det litt personlig og at... at jeg kan bidra til å få det opp. Eller at jeg har bidratt til at det ikke er så bra. (2)

Én årsak til denne ansvarsfølelsen kan være at bedriftens mål og resultater kontinuerlig blir evaluert og eksponert for de ansatte, gjennom de daglige morgenmøtene og på tavlene rundt om i fabrikken. Som Colbjørnsen (2003) diskuterer, kan slik eksponering ha både en motiverende og disiplinerende effekt på arbeiderne. I tillegg har disse to informantene ansvar, stillingsbeskrivelser og/eller arbeidsoppgaver som går utover selve produksjonsarbeidet, noe som kan være med på å forklare hvorfor de føler et personlig ansvar for å skape resultater. En områdeleder, hvis stillingsbeskrivelse naturligvis innebærer en del ansvar, oppfatter imidlertid at ansvaret er delt mellom produksjonsarbeiderne og ledelsen:

Vi føler vel kanskje litt at det er oss, men ehh... jeg vet ikke, de i produksjonen vil jeg tro, at de kanskje føler litt at det er de som har ansvaret for det, men jeg føler det er hele veien, altså. Altså, ledelsen må jo legge det til rette for at vi kan få gjort det vi skal, sant. Og visst ikke vi er fornøyd så må jo vi bare gå videre å fortelle hva vi egentlig har lyst til for å få det til å bli mer effektivt. Ja... så jeg føler egentlig det går greit. (4)

Den generelle oppfatningen blant de resterende informantene var også at resultatansvaret er delt. Selv om det er de arbeiderne som utfører det praktiske arbeidet som skaper resultater, er det ledelsen som setter agendaen for arbeidet deres:

Altså, selve resultatene føler jo vi at det er vi som... Det er jo vi som skaper verdiene og som står på og gjør det vi skal og... men så... vi følger jo bare en agenda der vi... ”Ok, det skal du lage i dag”. [...] Og da er det jo vi som må stå på, og vi håper jo og kjeffer visst ikke maskinene går, sant, og vi... Så vi vil jo alle at det skal gå mest mulig og best mulig. Det er jo det det går i. (1)

Det at arbeiderne ”kjefter” dersom maskinene stopper opp kan tyde på at det eksisterer en viss grad av ansvarsfølelse blant arbeiderne. Samtidig blir arbeiderne eksponert for tydelige målsettinger og evalueringer, og som nevnt kan slik eksponering bidra til økt arbeidsinnsats og ansvarsfølelse. Et utsagn fra en informant gir oss et bilde av hvordan denne eksponeringen foregår i praksis:

Det er veldig fokus på det (produksjonsmengde og effektivitet). Sånn når vi står på de møtene, så er det jo grønne og røde tall og... så det er ganske mye fokus på det. (7)

Oppsummert tyder det likevel på at det er noe varierte opplevelser blant de ansatte om hvorvidt de har fått mer ansvar som følge av lean production. Oppfatningen om at ansvaret er delt mellom ansatte og ledelsen kan vitne om en relativ, eller begrenset ansvarsfølelse. En slik relativ ansvarsfølelse kommer til uttrykk hos en informant som forteller om hvordan ansvaret hans er begrenset til å styre maskinen:

Altså, jeg føler at alle har et ansvar, på hver sin måte, da. Altså, mitt ansvar er jo at jeg skal kjøre maskinen, sant. Og visst jeg kjører maskinen, da, da skal jo jeg prøve å få den til å gå best mulig. Men stopper den så stopper den, det er jo ikke så mye jeg kan gjøre med det. (8)

Forholdet mellom kontroll, autonomi og delegering av ansvar synes altså å være sammensatt. På den ene siden tyder det på at direkte kontrollformer er blitt erstattet med en viss grad av ansvarlig autonomi. Når arbeidet blir kontrollert indirekte gjennom å evaluere resultater, åpner det opp for noe autonomi i selve arbeidsutførelsen, samtidig som at arbeiderne føler et relativt ansvar for å skape gode resultater. Med andre ord blir arbeiderne vist tillit fra ledelsen: så lenge de ”leverer” det de skal, er det ingen som kontrollerer direkte hvordan de utfører arbeidet sitt:

Altså, jeg vet hva jeg skal gjøre og jeg bestemmer liksom innenfor de rammene selv hva jeg skal gjøre til enhver tid og... arbeidet blir gjort og det er det viktigste. (4).

I tillegg opplever arbeiderne å ha fått mer medvirkning, både i selve arbeidet og i potensielle forbedringstiltak, som følge av lean production. Følgende utsagn illustrerer dette:

Alle som jobber her har jo fått et forum for å komme med forbedringer. Altså, det er ingen som blir stoppet i å komme med forslag til hvordan vi kan gjøre ting bedre og... det er ikke sikkert de får gjennomslag for alt, men i forhold til sånn... når jeg begynte her så var det ingen plasser å gå for å fortelle at ”jeg tror det kunne vært bedre å gjøre det sånn eller sånn eller...” Men nå har vi alle mulighet til å komme med... jeg synes det har blitt både mer sånn kompetanse og at operatørene har mer innvirkning på det meste, egentlig. (2)

Han (fabrikksjefen) vil jo ha de ansatte i spill hele tiden. Men han tok jo beslutninger etterpå, til slutt, men vi var med hele tiden. [...] Han inkluderer oss hele tiden. *Hele tiden.* (6)

Videre var det flere som uttrykte at de har autonomi i arbeidet når de snakket om hvordan oppgaver og ansvar ble fordelt. Områdelederen for den ene avdelingen forteller for eksempel om hvordan arbeidsplanen blir laget i fellesskap, og denne informanten ønsker tilsynelatende en viss grad av autonomi for produksjonsarbeiderne:

Vi har laget den planen sammen, det er liksom ikke jeg som har laget den planen for at de andre skal utføre den, men vi har gjort det sammen og blitt enige, og da blir det ikke konflikter av det, da. Så jeg føler det har vært veldig bra. [...] Og så gir jeg beskjed om at ”dette her blir dere enige om selv”, sånn at det er ikke noe press om at alle må rullere. For jeg føler ikke at jeg skal overstyre de helt. (4)

Blant fagarbeiderne oppfattes det også som naturlig å skulle ”finne ut av ting” selv, noe følgende utsagn illustrerer:

Visst vi ser at han eller hun er litt trøtt i dag, da hjelper vi han mer. Men det er opp til oss selv. Det er ikke noen leder eller sjef som kommer å sier det til oss. Det er sånt som vi må se selv. Vi må finne ut av det selv. Sjefen kommer ikke og gir beskjed ”du skal hjelpe hun!” Sånt trenger ikke vi. Mange er jo fagfolk. Mange er voksne. Vi er over tjue, tretti. Med mer livserfaring. Så dette løser vi enkelt selv. (6)

Det ser ut for at det forekommer en form for indre kontroll hos denne informanten, med utsagn som ”mange er jo fagfolk” og ”dette løser vi enkelt selv”. Denne formen for kontroll kom også til syne gjennom informantenes arbeidsmoral- og innsats:

Jeg synes at det å gå å ”slenge” på jobb, det er egentlig bare helt unødvendig. Det er bortkastet tid, da kunne du like godt vært hjemme. (3)

[...] jeg er ikke den som sitter meg ned på en stol. Det er jo noen som liker å slappe av litt, men jeg føler at det... visst du er på jobb, så er du på jobb. Så går du og fyller på maskinene hele tiden, så slipper du å ha dødtid, da. (4)

På mange måter er det altså nærliggende å påstå at bedriften fører en såkalt ”high commitment” tilnærming, ved å benytte seg av indirekte kontroll for å oppnå ansattes engasjement og tilslutning. De ansatte blir vist tillit fra ledelsen i den grad at de har noe autonomi i arbeidsutførelsen, de opplever å ha medvirkning i avgjørelser og flere føler et personlig ansvar for at bedriften skal oppnå gode resultater. På den annen side tyder det på at ansvarsfølelsen hos noen synes å være begrenset, eller relativ. Fordi arbeidet også består av mer eller mindre konkrete og standardiserte oppgaver, med svært konkrete mål, er det

begrenset hvor mye ansvarlig autonomi arbeidsutførelsen tillater. Standardisering av arbeidet er et viktig prinsipp i lean production og TPM, og i fabrikken er det et høyt fokus på at arbeiderne skal ”jobbe likt”:

Og vi har jo en plan for å gjøre ting likt. Og det tror jeg er bedre enn at alle skal gjøre ting på sin måte. På sikt. Om du ikke er helt enig i måten å gjøre ting på, så gjør vi det i alle fall som et lag, for å si det sånn. (2)

Det er jo det der med å standardisere ting. At vi gjør ting likt hver gang, sant. At visst vi skal bytte produkt på en maskin, at alle da får opplæring på at det skal gjøres *sånn*, for det er den kjappeste måten å gjøre det på. Og så, sånn at vi får trent oss i det alle sammen. Alle gjør det på samme måte. Det er i alle fall blitt veldig effektivisert nede hos oss, da. (4)

Standardisering av arbeidet og kravet om at en skal jobbe ”likt” er et ledd i fabrikkens strategi for å oppnå maksimal effektivitet. Dette henger også sammen med fabrikkens bestemte prosedyrer, rapportsystemer og evalueringsmål. Alt handler med andre ord om at ”no time, resource or effort is allowed to be wasted” (Watson 2008: 165), i kampen om å sikre høyest mulig avkastning. På denne måten kan disse momentene knyttes til en form for direkte ledelse, ved at mulighetene for autonomi og selvbestemmelse i arbeidet blir redusert. De overstående utsagnene vitner likevel om at arbeiderne oppfatter slik standardisering og effektivitetsfokus som legitimt. Denne diskusjonen vil jeg komme nærmere innpå i kapittelets siste del, men først vil jeg diskutere en annen, mindre synlig, form for kontroll – nemlig ”concertive” kontroll. Gjennom diskusjonen om ”concertive” kontroll vil det også bli tydelig at det faktisk eksisterer en høyere grad av ansvarsfølelse blant arbeiderne, enn hva som ble eksplisitt uttrykt i de overstående utsagn.

#### **4.3.2 ”Concertive” kontroll blant gruppemedlemmer**

Mye av arbeidet i fabrikken blir, som tidligere nevnt, organisert i form av teamarbeid. I det forberedende intervjuet med produksjonssjefen i fabrikken, forklarte han viktigheten av velfungerende team:

Vi er ganske avhengige av gode team. At folk kan jobbe sammen, snakke sammen og samarbeide. Ehm. Ja, at alle vet hva de bør gjøre til riktig tid og sånn, da. For at maskinene skal gå hele tiden og vi skal ha nok [...] (produksjon) hele tiden. At folk gjør det de skal og at de samarbeider. (produksjonssjef)

Videre var jeg interessert i å undersøke hva som er poenget, eller hensikten, med teamarbeid. Behovet for et godt samarbeid for å nå felles mål ble særlig vektlagt:

Nei, poenget er vel det at du skal fungere godt i lag og vite... ha et felles mål, og vite hvor vi skal og... og vite fordelene med det og følge det vi blir enig om. Altså, gjør alle det vi har blitt enige om å gjøre så fungerer jo ting. Og visst det ikke fungerer så vet vi hvorfor. Altså, alle gjør det på samme måte så... så da vet alle det visst det ikke fungerer, for å si det sånn. (2)

Hensikten med å organisere arbeidet i form av team blir altså beskrevet med å opprettholde et godt samarbeid for at maskinene skal gå kontinuerlig, slik at en dermed oppnår nok produksjon for å nå bedriftens felles mål. Denne ”definisjonen” samsvarer med Thompson og McHughs påstander om at intensjonen bak teamorganisering er å oppnå stadig forbedringer gjennom samarbeid og deltakelse (2002: 183). En områdeleder forklarer hvordan overgangen fra mer eller mindre direkte kontroll, til en viss grad av medbestemmelse internt i teamene, har vært lønnsomt for samarbeidet:

Og når vi har lean, så er vi i gruppe, vi samler oss sammen og blir enige, i stedet for at det er én overordnet som bestemmer at ”nå gjør vi sånn, ferdig!” Da blir det mye konflikter og ”hvorfor skal vi gjøre sånn” og, ja... Jeg føler at vi blir mye mer enige nå [...]. (4)

Tilsynelatende fungerer samarbeidet i de ulike teamene greit, med unntak av jevnlige diskusjoner om hvordan man skal gjøre ting - ”men det blir det jo sikkert på alle arbeidsplasser.” (2). Fraværet av direkte kontroll har gjort at skillene mellom de ulike ansvarsområder har blitt visket ut, og det forventes at en samarbeider på tvers av arbeidsoppgaver og ansvarsområder:

Alle tar sitt ansvar. Det er ikke ”mitt” område, det er ikke ”ditt” område. Men den holdningen må være... tidligere generasjonen som jobbet her, de hadde ikke den holdningen. For det var så mange. Det var én som delegerte de, sant? Da var det jo at ”det er ikke mitt problem, jeg venter til han gir beskjed”. Men nå er alt forandret. (6)

Felles mål og nødvendigheten av at alle tar ansvar kan imidlertid legge grunnlaget for utvikling av en form for gruppebasert, ”concertive” kontroll (Barker 1993).

Gruppemedlemmenes avhengighet av hverandre kan for eksempel sette press på den enkeltes prestasjoner for ikke å sinke gruppen:

Alle er avhengig av alle. [...] Men de skjønner det at visst én er sein... visst han står og snakker... da blir alle de andre sein og. Da må alle vente på han. (6)

Som følge av økt automatisering har behovet for antall ansatte blitt redusert, samtidig som at den gjensidige avhengigheten blant ansatte, og særlig mellom gruppemedlemmer, har økt.

Både gjensidig avhengighet og samvittighet viser seg å kunne spille inn på de ansattes arbeidsprestasjon:

Men du blir irritert... visst det er mer folk, du blir irritert, for enkelte folk bare står der og snakker hele dagen. Og sitter der på pc og leser aviser, og visst du sier det til de, da blir de sur og. Men har du litt mindre folk, da får de litt mer dårlig samvittighet for at ”visst jeg går, da går det utover han”, sant? Og den samvittigheten gjør at du gjør en bedre jobb og. Men det fungerer sånn som det. (6)

I den gruppebaserte arbeidsorganiseringen er det altså ikke noe rom for å ”sluntre unna”, uten at det blir lagt merke til:

[...] Altså, du blir jo mer synlig som arbeider nå enn du var tidligere. Vi er mer avhengig av hver enkelt person enn vi var før. [...] Ja, det blir veldig synlig visst du ikke er så interessert i å gjøre et godt stykke arbeid. For å si det sånn. (2)

Arbeidernes bevissthet rundt og reaksjoner på ”concertive” kontroll kan belyses nærmere ved å se på hvilke problemer som kan oppstå i gruppene og hva arbeiderne gjør for å løse eventuelle konflikter. Det var særlig irritasjonsmomenter i forbindelse med manglende samarbeidsvilje og opplevelsen av at noen arbeidet mer enn andre som var fremtredende i denne sammenheng. Ulik mengde av ansvarsfølelse kan også forklare hvorfor noen jobbet hardere enn andre:

Og jeg tror det er mange som mangler akkurat den ansvarsfølelsen, og når du mangler den så ender det opp med at det er noen som gjør veldig mye mer enn andre igjen. Og det er jo alltid et irritasjonsmoment. [...] noen tar mange pauser, eller lange pauser, eller sånne ting. (5)

Videre kan det oppstå konflikter mellom dem som tar ansvar og dem som tilsynelatende ikke føler ansvar:

Og så er det kanskje noen som føler at andre... altså, de som kanskje tar et ansvar og sier ”ok, kan du gjøre det og kan du gjøre det?”, så er det de som irriterer seg over det igjen, for de skal ikke bli kommandert rundt, for ”den personen er ikke sjefen min”. Det er og ting som vi har hatt litt problemer med. (5)

En annen informant fortalte om en situasjon som hadde oppstått samme morgen, hvor han opplevde at én i temaet ikke var villig til å hjelpe til med noe som han ikke anså som sin oppgave:

Og så skal vi være et team, så da ble det litt temperatur. For vi mener jo det at er vi et team, så er vi et team, og da skal vi jobbe. Når vi er så få om morgenen... da må det være at alle er med

og alle gjør ting som vi ser at her er det... det er ikke to stykker som skal løpe som en gal, så skal tredje bare stå over... det funker ikke. Og det var jo det det gikk i. (1)

Videre fortalte informanten om hvordan de løser slike situasjoner:

Nei, da tok vi det opp. Det tar vi på morgenmøtet. [...] Da er det litt høy temperatur og litt sånn og sånn, og så blir vi enige om hvordan det skal være. Og så er vi like gode venner etterpå. (1)

En annen informant beskrev en lignende situasjon:

Nei, sist så hadde jeg noen problemer i oppstarten. For han ene ville ikke hjelpe med å (...), han satt heller å ventet. Så der mistet vi ti minutter fordi han ikke ville hjelpe. Men den diskusjonen har vi hatt nå i over fem år. Når du begynner tidlig om morgenen, da er du med på oppstart, du kan ikke bare stå der og... nei... da måtte jeg ta det opp og si ”dette går ikke, dette må vi løse.” Ja, i stedet for å gå å irritere seg over det. Vi tar det opp på morgenmøtet. Visst han ikke kan (...), da må han få opplæring. Så da løste vi det med at han skal få opplæring. Men sånne ting må vi ta opp. Visst vi ikke tar det opp, da blir det et stort problem til slutt. Tar du det opp, da blir du ferdig med det. (6)

Morgenmøtene fungerer altså som en diskusjonsarena hvor en kan få utløp for slike og lignende irritasjonsmomenter, forsøke å finne løsninger på problemene der og da, for så å bli ferdige med de. Gruppemøter kan også, i følge Barker (1993), være konfronterende, i tillegg til at de kan fungere som et forum for å diskutere normer og utvikle nye regler.

”Concertvie” kontroll forutsetter at gruppene styrer seg selv innenfor visse rammer og at de selv har ansvaret for å få arbeidet utført. I tillegg er ”concertive” kontroll basert på felles, ”verdibaserte” handlinger og en felles ansvarsfølelse, for å nå bedriftens mål (*ibid*).

I delkapittelet overfor var det indikasjoner på at informantene opplevde et relativt, eller begrenset ansvar for å skape resultater. Basert på diskusjonen i dette delkapittelet blir det imidlertid tydelig at arbeiderne føler et større ansvar enn hva som ble uttrykt i forbindelse med de mer ”direkte” spørsmålene om ansvarsfølelse. I tillegg er de ulike teamene i fabrikkens selvstyrende i den grad at de kan rullere på arbeidsoppgaver seg i mellom, og de har noe autonomi i arbeidsutførelsen – så lenge de leverer det de skal. Dessuten kan en også snakke om en type ”verdibaserte” handlinger blant informantene, som henger sammen med en felles ansvarsfølelse. For eksempel forteller en informant om hvorfor han valgte å komme på jobb den dagen, selv om han var syk:



[...] Altså, jeg er på jobb i dag, men skulle vært hjemme og lagt under dynen. Men jeg vet det at det er andre som får svi visst jeg ligger under dynen. [...] Og sånn er det med de andre og. De kommer på jobb uansett hvor dårlig de er. (3)

Arbeiderne føler altså en sterk forpliktelse overfor hverandre, på den måten at de vet at dersom de er fraværende vil det ha konsekvenser for deres kolleger. Ut i fra diskusjonen overfor er det dermed flere forhold i fabrikken som samsvarer med forutsetningene som må ligge til grunn for at ”concertive” kontroll skal kunne utvikles.

#### **4.4 Generelle opplevelser og oppfatninger av lean production**

For å få et klarere bilde av de overstående resultatene vil jeg i følgende avsnitt fokusere på de ansattes mer ”helhetlige” opplevelser og oppfatninger av lean production. Relevante momenter i denne sammenheng er hvorvidt lean production fører til stress og intensivering av arbeidet, hvordan det økte fokuset på effektivitet og resultater oppleves for de ansatte, og i hvilken grad det oppfattes at lean production skaper muligheter for utvikling og mer variert og berikende arbeid.

Produksjonsprosessen i fabrikken er i stor grad basert på automatisert teknologi, og en er avhengige av at maskinene går som de skal for å unngå stans i produksjonen. Det at produksjonsprosessen og de ansattes arbeidsutførelse er kneblet opp mot den teknologiske organiseringen i fabrikken kan beskrives som en form for teknisk kontroll (Edwards 1981), og det viste seg at det kan oppstå stress blant arbeiderne i forbindelse med maskinelle problemer. Én informant eksemplifiserer hvordan stans i maskinene kan føre til stress:

Jeg synes det kan være litt stress av og til, visst det går dårlig. For da... visst du skal fikse noe et sted, så har du ikke kontroll et annet sted. For det at... å stå på maskinen, det er egentlig ganske enkelt arbeid, for maskinen kjører jo av seg selv. Og så kan det stoppe, sant, og da må du jo fikse problemene. Som oftest så klarer vi jo å fikse de problemene selv, men av og til så tar det litt tid, og da må vi kanskje ringe mekanikerne. Og det kan være litt stress. spesielt visst det stopper mye. (7)

For denne informanten er det altså lengre brudd i produksjonsflyten som fører til stress. Dette kan være en konsekvens av at bedriften har svært høye krav til effektivitet og resultater, og i tråd med lean production modellen skal dette (blant annet) oppnås gjennom et sterkt fokus på å opprettholde kontinuerlig produksjonsflyt. Overgangen fra å styre én maskin til å styre to maskiner kan også føre til stress, spesielt blant den eldre delen av arbeidsstokken:

Det kan bli (stress) visst det er mye problem med maskinen den dagen. Men går maskinene greit, som de vanligvis gjør, så synes jeg ikke det blir mer stress, det er bare at du har noe å gjøre på hele tiden, du slapper ikke av... [...] Vi har merket litt når vi setter sammen maskinene og det skal stå én person der, så var det litt sånn i begynnelsen... folk trodde det kom til å bli veldig mye slitsomt. Ehh... enkelte som er sliten, vi har jo en del eldre folk her da, i alle fall fra femti og opp. Ganske mange rundt femti, for å si det sånn, da. Og de sier de blir mer sliten når de må stå å styre to maskiner. Så... men nå prøver vi veldig å rullere veldig, så står de en time og så kan de gå helt en annen plass å gjøre noe som de slipper å bruke hodet så mye. Så vi er veldig flink på rulling, da. (4)

Blant forskere som har en kritisk tilnærming til nyere organisasjons- og produksjonsmodeller, som lean production, er det særlig fokus på hvordan intensivering av arbeidet, som følge av økte resultatkrav, kan ha negative konsekvenser for de ansattes arbeidssituasjon (Engelstad 2003, Thompson og McHugh 2002). Ut i fra sitatet overfor har fabrikkens imidlertid fokus på å tilrettelegge og rullere på arbeidsoppgaver, for å møte utfordringer som intensivering av arbeidet medfører. Det var likevel varierte oppfatninger blant informantene om hvorvidt arbeidsmengden er blitt intensivert som følge av lean production. Noen erfarte at arbeidet er blitt lettere å utføre, selv om arbeidsmengden i utgangspunktet har økt. Teamarbeid og god produksjonsflyt hevdet å være årsakene til dette:

Nei, altså... egentlig så har jeg jo fått, altså lettere arbeidsmengde, men jeg har jo fått mer arbeidsmengde. Altså før, så hadde jeg jo bare den ene maskinen å tenke på, eller de to maskinene, sant? Som oftest så var det bare én, vi var flere personer som jobbet samme sted. Jeg kjørte én maskin og en annen kjørte én maskin og så var du der hele dagen. I dag så kjører man gjerne mye mer, og mye mer med som et team. Og det er jo mye bedre sånn sett, altså vi jobber mer... sammen. Sant, så før så var jeg alene. (1)

Nei, altså, vi kan jo ikke jobbe mer enn vi makter uansett. Men jeg synes jo det at maskiner og sånn går mye bedre enn de gjorde tidligere. Og dermed så blir det jo mindre arbeid. Altså, jo mer vi produserer, jo bedre arbeidsdager får vi, spør du meg. For da er det mindre heft på linjene, og da blir det mer sånn at du går å fyller på emballasje og sånne ting. (2)

Vi har sett at det å organisere arbeidet i form av team og å sikre optimal produksjonsflyt er blant hovedingrediensene for å oppnå suksess, i følge lean production modellen. Stans i produksjonsflyten kan på den ene siden føre til stress, mens det på den andre siden blir erfart at det er blitt bedre flyt i produksjonen etter implementeringen av lean prinsippene. I tillegg oppleves teamarbeid som en fordelaktig måte å organisere arbeidet på. Samtidig uttrykker de to informantene overfor ”commitment”, eller tilslutning, til den nye produksjons- og arbeidsorganiseringsmetoden. Arbeidernes ”commitment” til bedriften og til lean production kan belyses nærmere ved å se på informantenes oppfatning om det høye effektivitetsfokus.

Én informant, som har arbeidet i bedriften siden dens tidlige år, beskriver hvordan fokuset på effektivitet og resultater har økt:

Det var knapt fokus på det før. Da lagde vi det vi klarte og så var det ikke snakk om det mer, det var ikke diskusjon om det. Altså, det var aldri snakk om det i gamle dager. Altså, i dag så er det jo liksom, det er jo det og det mål, sant... klarer vi målet? Ok, sant... klarer vi mye mer enn målet så er det jo ”yup”, sant... (1)

Dette utsagnet antyder en ønske om å oppnå gode resultater. Blant de andre informantene var også holdningene til det sterke effektivitetsfokuset stort sett positive, og det var få indikasjoner på at informantene opplevde arbeidsprosedyrene og kontinuerlig rapportering og evaluering som former for kontroll. Tvert i mot uttrykte flere informanter et *ønske* om å arbeide under effektive forhold:

[...] jeg føler jo at det *skal* være et krav om effektivitet og resultater og sånne ting, jeg. Det synes jeg jo det skal være. (5)

[...] jeg er veldig glad i effektivitet selv og veldig for det. (3)

I tillegg virket det som at arbeiderne oppfatter forbedrings- og evalueringsfokuset som legitimt og nødvendig for at arbeiderne skal få en ”lettere” arbeidshverdag og fremtid:

Sånn som på avdelingsmøter og sånne ting, så handler det jo veldig mye om hvor effektive vi har vært den siste tiden. Den siste måneden. [...] Men det er jo... til syvende og sist så er jo ikke det for å jobbe mot oss. Det er jo for å jobbe med oss. Så jo mer vi får til og får ut av sånne møter, jo lettere blir jo fremtiden. (2)

Vi merker det jo med at vi får jo hele tiden beskjed om at vi må ha fokus på forbedringer og... ehh, ja... litt mer skjema og sånne ting må fylles ut. Men samtidig har det jo vært en hjelp for at vi skal bli bedre og mer effektive og... jobbe lettere. (3)

Informantenes oppfatning om effektivitetsfokuset, samt deres tilslutning til måten å organisere arbeidet og produksjonen på, kan være uttrykk for både arbeidsidentitet og/eller lojalitet og tilhørighetsfølelse til bedriften, noe jeg vil diskutere nærmere i analysens neste kapittel. Samtidig er det viktig å ta i betraktning bedriftens relativt usikre fremtid, da det har vært diskusjoner om å flytte bedriften til et land hvor det er billigere å produsere. De ansattes engasjement for effektivitet og resultater kan ha sammenheng med interessen deres for å beholde arbeidsplassene sine. Samtlige informanter oppfattet det kontinuerlige effektivitetsarbeidet som nødvendig for å sikre bedriftens fremtid. Som én informant forklarer, kan denne oppfatningen være en av grunnene til hvorfor de er positive til endringer:

[...] men noen har jo skjønt det, at visst ikke vi jobber mer, da forsvinner arbeidsplassene. Altså, det er én grunn og, for at vi er litt med på den effektiviseringen. Og forandringer og omorganiseringer. [...] Vi må skape verdier, ellers forsvinner fabrikken til (...). (6)

Nødvendigheten av effektivitet ble også uttrykt av en informant som tydelig opplever at arbeidsmengden er blitt intensivert:

Ehm... jeg synes det er mer å gjøre nå, fordi at før så... før var det for eksempel to maskiner som sto fra hverandre. Nå står de ved siden av hverandre, sånn at det er én person som styrer to maskiner. Så det er ganske mye mer jobb, da. Men det har jo litt med effektivisering og sånn, at de skal spare penger, da. Men det er jo greit nok, det. Det er jo det de gjør for å overleve. (7)

Selv om denne informanten opplever at det er mer arbeid å skulle styre to maskiner, i stedet for én, ”unnskylder” han ledelsen for at arbeidsmengden har økt, og han uttrykker forståelse for behovet med å intensivere arbeidet. Med andre ord har han en klar oppfatning om at det er nødvendig med mest mulig effektivitet for å sikre bedriftens fremtid.

Opplevelsene og oppfatningene om lean production kan så langt oppsummeres med at det på den ene siden er blitt bedre produksjonsflyt og effektivitet, mens det på den andre siden kan oppstå stress i situasjoner med maskinelle problemer. Samtidig oppfattes det høye effektivitetsfokus som legitimt og nødvendig for å sikre bedriftens framtid, i tillegg til at arbeiderne ser viktigheten av at de selv er med å bidrar til å skape gode resultater. Som en konsekvens av dette har arbeiderne utviklet ”commitment”, eller tilslutning, til måten å organisere arbeidet og produksjonen på. For noen eksisterer det dessuten en oppfatning om at lean production skaper muligheter for utvikling og engasjement blant ansatte:

[...] Og jeg synes egentlig lean og tpm er egentlig med å engasjere den enkelte, og. Altså, de som vil engasjeres, de blir engasjert. Og jeg føler at de får litt mer ansvarsfølelse og sånne ting, så sånn sett så synes jeg jo det er en bra ting. (5)

[...] jeg føler at det (lean production) utvikler meg på en måte at jeg starter en tankeprosess, og jeg får mer innblikk i totaløkonomi og drift og... og så blir jeg en bedre fagarbeider. Altså, åpner øynene for nye aspekter og i driften, som jeg ikke hadde fått visst ikke, da. Og... nei, jeg synes det er et selvutviklende system. Og visst alle følger det så blir jo hverdagen veldig fin. Men det er jo... jeg har jo... brenner jo litt for dette. Altså, både for faget og arbeidet og jeg synes det er veldig greit å jobbe her, men... men visst du har en sånn holdning at du bare ønsker å gå på jobb for å få lønn og sånt, så ser jeg jo det at det gjerne kan være en mer belastning enn en fordel. (2)

Årsakene til at disse to informantene opplever en såpass sterk tilslutning til lean production modellen, kan ha sammenheng med at de begge har ansvarsområder og stillingsbeskrivelser som går utover selve produksjonsarbeidet. Som vi har sett, er det å oppnå ansattes tilslutning og engasjement gjennom delegering av ansvar og økt autonomi, et viktig ledd i ”high commitment” strategier (Watson 2008). De to informantene overfor har formelt utvidete ansvarsområder, og dermed ligger forholdene til rette for at de kan utvikle engasjement og tilslutning til fabrikkens ledelsesstrategier. Samtidig er det viktig å påpeke at alle informantene fremsto som mer eller mindre positive til lean production, men tilslutningen til modellen blir altså tydeligere uttrykt blant dem som har formelt utvidet ansvar.

#### **4.5 Oppsummering**

Vi har sett at fabrikkens bygger på en type indirekte strategi for ledelse, hvor arbeiderne har en viss grad av autonomi innenfor gitte rammer. De kan rullere på arbeidsoppgavene seg i mellom og de opplever å ha medvirkning i arbeidet sitt, som igjen blir vurdert i form av resultatevaluering. Flere opplever et personlig ansvar for å skape gode resultater, i tillegg til at noen presiserer at de oppfatter lean production som en engasjerende og utviklende arbeids- og organisasjonsmodell, da de opplever å få mer ansvar og innsikt i arbeidsprosessen. Særlig blant arbeiderne som har utvidet ansvar og autonomi kommer dette tydelig frem. I tillegg oppleves effektivitetsfokus som legitimt og nødvendig for bedriftens overlevelse, selv om det i noen tilfeller kan føre til stress. På denne måten er det tydelige indikasjoner på at bedriftens strategi samsvarer med en ”high commitment” tilnærming.

Samtidig finnes det momenter av mer direkte kontrollutøvelse, gjennom standardisering av arbeidet og bestemte prosedyrer og evalueringsmål, som setter begrensninger for arbeidernes muligheter for autonomi. I tillegg synes det å eksistere en indre, ”concertive” kontroll mellom gruppemedlemmer, som setter press på arbeidsutførelsen deres. Denne kontrollformen blir utviklet gjennom arbeidernes økte ansvarsfølelse og deres ønske om å oppnå effektivitet og gode resultater. Arbeiderne selv synes imidlertid å oppfatte denne kontrollformen som relativt uproblematisk. Dette fordi potensielle utfordringer og konflikter blir diskutert og forsøkt løst umiddelbart på de daglige morgenmøtene i fabrikkens.

## **5. Erfaringer i lys av arbeidsorientering og identitet, arbeidstakerinteresser og bedriftskultur**

Resultatene fra forrige kapittel tyder på at de ansatte stort sett er positive til bedriftens innføring av lean production. De opplever å ha fått mer autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet, i tillegg til at de er fornøyd med at arbeidet er blitt mer effektivisert. Som nevnt innledningsvis kan dette videre forklares ut i fra tre dimensjoner. For det første svarer lean production modellen til de ansattes orientering til arbeidet og til deres fagarbeiderinteresser. Videre føler de et behov for å bidra til å sikre arbeidsplassene sine, og de oppfatter lean production som en fordelaktig metode for å oppnå dette. Med andre ord kan de ansattes tilslutning til lean production forstås ut i fra deres arbeidstakerinteresser. Dessuten ser det ut til å foreligge en viss form for tillitsfull relasjon mellom de ansatte og ledelsen, hvor de ansatte på mange måter ”stoler” på at ledelsens strategier er til det beste for dem alle.

I dette analysekapittelet vil disse forklaringsdimensjonene bli diskutert ytterligere. Jeg vil da starte med å se nærmere på de ansattes orientering og identitet til arbeidet. Hva slags faglige interesser og perspektiver har de? Hvilken betydning har arbeidet for dem? Og ikke minst, i hvilken grad samsvarer lean production med dette meningsinnholdet? Videre vil jeg gå dypere inn på oppfatningen om at arbeidsplassene kan bli flyttet til et annet land dersom de ansatte ikke arbeider effektivt nok. Jeg vil da se på grunnlaget for denne ”uroen”, og hvordan de ansatte reagerer på utfordringer som følge av økt konkurranse. Kan en for eksempel snakke om en kollektiv mobilisering, en aktiv fagforening og en sterk arbeidstakerbevissthet? Disse spørsmålene henger videre sammen med det siste momentet som vil bli belyst – nemlig hva som kjennetegner bedriftskulturen. Et viktig spørsmål i denne forbindelse er hvorvidt de ansatte opplever sterk bedriftstilhørighet og et ”vi”, eller om forholdet mellom ansatte og ledelsen oppfattes som ”oss” og ”dem”.

### **5.1 ”Jeg jobber ikke bare for å heve lønn”**

Flere av informantene uttrykte en faglig interesse til arbeidet sitt som går utover den instrumentelle orienteringen som Goldthorpe et al. (1968) mener er dominerende blant industriarbeidere. Dette kom særlig frem da jeg spurte informantene om hvorfor de hadde valgt å ta fagbrevet – var det fordi de hadde et faglig engasjement og interesse til arbeidet, eller var det fordi en får bedre lønn som fagarbeider? De fleste hadde tatt fagbrevet etter at de

begynte å jobbe i bedriften.<sup>5</sup> For noen var *både* lønn og de faglige aspektene ved arbeidet av betydning for hvorfor de hadde valgt å ta fagbrevet:

Nei... det var jo begge deler, faktisk. Jeg hadde jo en interesse av å lære mer om hva man holdt på med og hvordan det fungerte og sånne ting. Det var jo én side av saken, men selvfølgelig så var det jo det med lønn også, det var jo også av stor betydning, (1)

Ja, selvfølgelig har du jo bedre lønn, det er jo én ting. Men samtidig så er jeg aldri fornøyd med at ”nå vet jeg nok og nå kan jeg det jeg kan” og så er det det. Så visst jeg føler at ”ok, nå stopper det opp, nå har ikke jeg noe mer å lære”, så må jeg finne noe mer å lære. Ellers så tror jeg ikke jeg hadde klart å være her, for å være helt ærlig. (5)

Som Watson (2008) argumenter for, dreier ikke nødvendigvis arbeidsorientering seg om *enten* en instrumentell holdning *eller* en subjektiv orientering til arbeidet. Uttalelsene til disse informantene tyder på at de har en blandet orientering til arbeidet, der de på den ene siden er bevisst lønnsøkningen som et fagbrev medfører, mens de på den andre siden er faglig engasjert i arbeidet og ønsker å lære mer og utvikle sin faglige kompetanse. En annen informant, som tydeligere uttrykte en indre arbeidsorientering, opplevde å få økt kunnskap ved å ta fagutdanning:

Ja, det er jo den monteringen, maskinforståelse, at du vet hva en fotocelle er og hvordan det funker og dette her, da. [...] Og jeg følte jeg lærte veldig mye, faktisk. [...] Men det (lønn) hadde ikke noe å si for at jeg tok det kurset der. (4)

Kun én av informantene uttrykte noe anger på valg av yrkesretning:

Ja, det er godt spørsmål... eh... jeg angret litt, men... [...] Det blir jo litt ensformig i lengden. (7)

Opplevelsen av ensformighet i arbeidet ble uttrykt flere ganger i løpet av intervjuet:

Det er bare at det blir litt ensformig å stå på maskinen hele dagen. Det har vært mye i det siste da, så da har jeg liksom gått litt lei. (7)

Det blir jo mye det samme til tider. (7)

Tilsynelatende savner informanten mer variasjon i det som oppleves som et rutinepreget og ensformig arbeid. I forhold til Baethges (1994) forventningsorienteringer, kan det tyde på at informanten har forventinger om arbeidets innhold som ikke blir innfridd. Mye peker imidlertid på at det i dag er flere muligheter enn tidligere til å engasjere seg i arbeidet (Kern

---

<sup>5</sup> Alle informantene, bortsett fra én, var fagarbeidere.

og Schumann 1984), for at det skal oppleves mer variert og berikende. En annen informant var opptatt av nettopp dette:

[...] for jeg er i alle fall sånn at visst jeg bare skulle stått og trykket start og stopp og gjøre akkurat som jeg får beskjed om, og ikke skulle få lov til å komme med mine synspunkter, så blir det en litt grå hverdag. Så det å kunne få utfordre seg selv og være delaktig og komme med innspill og være en del av diskusjonene, det gir i alle fall meg veldig mye. Men det gjelder sikkert ikke alle. (2)

Denne informanten *velger* altså å være delaktig og engasjert i bedriftens prosesser utover det som kreves av ham, for at ikke arbeidet skal oppleves ensformig. I tillegg skaper flere maskiner muligheter for økt ansvar og mer innsikt i arbeidet, noe som er i tråd med typisk fagbrevideologi. Én informant uttrykker kort og greit hvordan han gjennom lean production har fått økt innsikt i arbeidet:

Altså, i dag vet jeg jo hva jeg holder på med. Før så bare gjorde jeg noe. (1)

En annen informant forklarer dette nærmere:

Og jeg føler jo at jeg har fått mye mer... vi snakket om utdanning... det er jo ikke noe utdanning, men at du får mye bedre innblikk i hele bedriften totalt sett. At i stedet for å bare vite at du skal... at der er start og der er stopp, og sånn, så retter du feilene og så får du egentlig en mye bredere sånn kompetanse i driften i det hele tatt. I organisasjonen og alt [...] Jeg synes det har blitt både mer sånn kompetanse og at operatørene har mer innvirkning på det meste, egentlig. Men alle har altså muligheten til å få sagt sitt... og det mener jeg at... visst du engasjerer deg på den måten så er det selvutviklende. (2)

Informantenes positive opplevelser av lean production kan på denne måten forklares ut i fra deres fagarbeiderinteresser, da lean production gir muligheter for faglig utvikling. Generelt fremsto de fleste informantene som engasjert og tilfreds i arbeidet, i tillegg til at mange formidlet en faglig stolthet og identitet til arbeidet sitt. Da jeg spurte informantene hvorvidt jobben var ”mer enn bare en jobb”, ble dette tydelig:

Jeg jobber for (...), jeg jobber ikke bare for å heve lønn, for å si det sånn. [...] Jeg synes jeg har en spennende jobb, da. Ja, jeg gleder meg til å gå på jobb hver bidige dag. [...] Men jeg er stort sett en positiv person og ja... jeg er glad i jobben min. (4)

Eh... ja, det er selvfølgelig mer enn en jobb. For jeg føler jeg legger mye mer i jobben min og de vervene jeg har, enn hva kanskje andre legger i det. For meg er det... altså, det er vanskelig å forklare... [ler]. Jeg kunne ikke bare gått på jobben og så bare gjort det jeg skal gjøre, og så gir jeg faen i resten, og så går jeg hjem og satser på jeg får en fin månedslønn. Det... jeg er ikke laget sånn. (5)



Jeg er jo stolt av å jobbe for (...). Jeg er jo stolt, og det er jo blitt sånn at det er de produktene jeg kjøper. Jeg vet ikke om alle gjør det, men jeg gjør det. For jeg er stolt av jobben min, og jeg er stolt av arbeidsplassen. (6)

Jeg er jo litt sånn, at visst jeg ser en [vare] som er litt dårlig, i butikken, som ikke ser så fin ut, så blir jeg litt sånn små flau. For det er jo kanskje jeg som har stått på maskinen når det skjedde. Så det er jo litt mitt ansvar og. (7)

Informantenes faglige stolthet kom også til uttrykk gjennom ulike ”fortellinger” om mer konkrete arbeidsoppgaver. Følgende utsagn illustrerer dette:

[...] Altså det var mye, mye tyngre arbeid før. Du kan tenke deg å stå å skrape sånn som det der [viser med hendene] fem hundre kilo per lagning, og du hadde kanskje tjue lagninger. Altså, tjue ganger fem hundre sant. [...] Så jeg er ganske sterk i armene. He he. [...] I dag er det jo sånn at når det kommer lærlinger inn og... ja, så er det jo stort sett meg som lærer de opp. Og når det gjelder maskiner, visst de har problemer og sånne ting... Jeg har til og med vært i (...) og hjulpet de, jeg. Når de fikk inn samme type maskiner som vi har, så måtte jeg over til de og hjelpe de og få de i gang (...). Så... litt peiling har jeg. (1)

[...] Så før så har vi leid inn folk for å gjøre den jobben, for å spare litt på vår egen helse og sånn, men nå... men vi fant ut at de som vi leier inn, de har egentlig ikke peiling på kvalitet eller sånne ting. Og vi fikk så mange avvik og sånne ting som de burde ha oppdaget, i etterkant, at jeg sa at ”nei, vi dropper de, og så har jeg lyst å ta det selv”. Så dum som jeg var [ler]. (5)

Oppsummert er det altså tydelig at disse fagarbeiderne har en viss indre og faglig orientering, identitet og stolthet til arbeidet sitt, og lean production synes å svare til slike meningsinnhold. Som forkjemperne av lean production modellen argumenterer for, gir altså denne modellen muligheter for mer faglig innsikt, forståelse og utvikling, og dette har vist seg å være av særlig betydning for arbeiderne. Disse resultatene motstrider dermed med Sennetts (2001) diskusjon, hvor han argumenterer for at dagens kapitalisme, som blant annet kjennetegnes av økt automatisering og omorganisering, er ødeleggende for arbeidernes forhold til arbeidet sitt.

Likevel må det påpekes at lean production først og fremst ble innført i fabrikken for å ”møte” trusselen om utflytting – og ikke kun for å heve de ansattes kompetanse i og for seg. Økt faglig kompetanse blant arbeidsstokken kan heller ses på som et ledd i fabrikkens strategi for å bli mer konkurransedyktige. Videre i analysen vil jeg gå dypere inn på hvordan de ansatte reagerer på og møter utfordringer knyttet til økt konkurranse. I denne forbindelse vil jeg starte med å se på i hvilken grad arbeiderne faktisk opplever en reell ”uro” knyttet til deres jobbsikkerhet.

## 5.2 Endringer, jobbsikkerhet og arbeidstakerbevissthet

### 5.2.1 ”Kan jo aldri være helt sikker”

Vi har tidligere sett at samtlige informanter uttrykker bevissthet rundt den sterke markedskonkurransen, og at de derfor ser nødvendigheten av økt effektivitet. Likevel var det varierte oppfatninger om, og grader av uro angående ”trusselen” om utflytting. For eksempel hevder en informant at han ”tenker egentlig veldig lite på akkurat den biten” (7), mens en annen tilsynelatende velger å stole på ledelsens foreløpige lovnader:

Nei, altså det... det har jo selvfølgelig vært snakk om å flytte hele greien til (...), sant, for der tjente de jo mer penger. Men nå viser det jo seg at vi tjener i alle fall vel så mye penger, vi, som (...). Så nå er det liksom stoppet fullstendig, og så er det sagt at ”nei da, vi skal være her”. Så det er den lovnaden vi har fått. (1)

Også produksjonssjefen hevder at han føler seg relativt trygg, så lenge de har fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid:

Tja... folk truer jo med det, eller folk har truet med det opp igjennom årene. Men jeg er ikke bekymret over det egentlig, i hverdagen. Men det skjer jo med de rundt oss, hele tiden. Så du er jo aldri sikker, det er du ikke. Men jeg blir ikke bekymret av det i hverdagen. Så lenge vi klarer å holde budsjettene og produserer på en smartere måte og en bedre måte hver dag, så.... Så går det bra. (Produksjonssjef)

En annen informant oppfatter imidlertid usikkerheten i forhold til sterk konkurranse og faren for utflytting som ytterst reell. Dette kommer tydelig frem gjennom følgende utsagn:

Det er jo en trussel. For de sier jo at de produserer billig der. [...] Vi er jo blitt litt mer opptatt av å finne dødtider, sånn at ikke fabrikken skal flyttes. Vi må bevise at vi klarer å jobbe mer effektivt enn (...). Visst ikke vi beviser det, da er det veldig enkelt for de å flytte fabrikken til (...). (6)

Vi må følge med i konkurransen, for visst ikke går det jo utover arbeidsplassen vår. [...] Og visst vi ikke viser resultater, da mister vi arbeidsplassen vår. (6)

Denne informanten uttrykte også en uro over økt automatisering:

[...] visst de kommer med flere maskiner, da mister vi arbeidsplassen vår. Når alt blir automatisert, da begynner de å forsvinne, arbeidsplassene. Men de er litt mer forsiktige, at det ikke skal komme oppsigelser. Så de venter til naturlige avganger. Disse eldre folkene, som var over seksti, når de skulle gå av med pensjon... og så kommer det nye maskiner. Jeg husker før når de satt åtte stykker og pakket manuelt. Åtte stykker en hel dag. Nå er det én maskin som tar seg av alt. Én maskin, da er det åtte stykker vekke. Men sånn på (...) og, på langsikt så kan det komme en maskin. Og visst de kommer med en maskin, da er det tre stykker vekke der. Plutselig. Så det er jo litt dumt med veldig mye automatisering og. [...] Vi var jo bekymret for

arbeidsplassen våres, men de var jo... bedriften... visst de tenker langsiktig, da kan de jo bare kjøpe en maskin og... det går jo utover oss. Arbeidsplassen. Men det skjer ikke nå, men de har jo tenkt på det. (6)

En annen informant peker på at økt automatisering *kan* bli en potensiell trussel, men føler seg tilsynelatende trygg foreløpig:

Jeg har følt meg veldig sikker, i alle fall så langt da. [...] Selvfølgelig, kan jo aldri være helt sikker. Og nedbemanning og maskineri, alt det der kan jo forandre seg, så... (4)

Arbeiderne har altså noe ulike oppfatninger om hvor reell trusselen om utflytting og andre utfordringer er. Likevel synes det å være en enstemmig ideologi blant informantene om at lean production, og deres engasjement til det økte effektivitets- og forbedringsfokus i fabrikken, øker sjansene for at de får beholde arbeidsplassene sine. Én informant oppsummerer nettopp dette:

Jeg mener at det (lean) har vært helt avgjørende for eksistensen, kan du si. Altså, det blir... Du blir mer og mer konkurranseutsatt enn vi var tidligere. Og det krever at vi er mer lønnsomme og at vi driver bedriften mer lønnsomt enn vi gjorde før. [...] Så jeg tror nok at det er et mer usikkert marked som gjør at vi må være mer effektive og kostnadsorienterte. [...] Men samtidig så er vi avhengig av gode resultater, for at det skal være en trygg jobb. Men jeg er såpass sikker på at vi har et sånt brennende engasjement for dette her at... at vi skal klare det. (2)

Med andre ord kan en altså si at arbeiderne har en viss tillit til ledelsen. De stoler på at de får beholde jobbene sine, så lenge de "leverer" det som forventes av dem. Den tøffe markedskonkurransen er likevel reell, og fabrikken er nødt for stadig å produsere mer effektivt dersom de skal svare til bedriftens krav. I denne forbindelse er det interessant å se nærmere på hvor langt arbeiderne er villige til å strekke seg for å møte ledelsens krav og forventninger. I det følgende vil jeg derfor diskutere informantenes tilknytning til fagforeningen, og jeg vil undersøke hvorvidt en kan snakke om en kollektiv mobilisering for å møte ulike utfordringer og krav som økt markedskonkurranse fører med seg.

### **5.2.2 Mobilisering av arbeidstakerinteresser**

De aller fleste ansatte i fabrikken er medlem i NNN (Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund), som er den lokale fagforeningen. I denne forbindelse er det, som allerede nevnt, interessant å se på hvorvidt de ansatte har organisert seg kollektivt og mobilisert mer klassiske fagforeningsinteresser for å møte det økte presset fra bedriften og markedet. I hvilken grad finnes det for eksempel spor av et tradisjonelt arbeiderkollektiv

(Lysgaard 1961)? For å belyse disse tema vil jeg starte med å se nærmere på medlemmenes generelle engasjement og deltakelse i fagforeningssaker og valg av styre. Blant informantene var også en tillitsmann, en hovedverneombud og en annen som satt i styret, og deres oppfatninger om fagforeningens rolle vil også bli belyst. I den videre drøftingen om de ansattes arbeidstakerinteresser vil det bli tatt utgangspunkt i én konkret sak – nemlig prøveprosjektet som omhandlet endringer i arbeidstidsordninger.

I følge informantene er det vanskelig å få folk til å ta verv i fagforeningsstyret, da de fleste ”vegrer” seg for påta seg slike roller. Dette blir presisert gjennom flere utsagn:

Alle engasjerer seg (i valg av tillitsmann og lignende), men ingen vil være. (1)

Ja, stort sett er det jo ingen som vil, da. [...] Så det blir bare å prøve å overtale noen. Så noen sånn voldsom valgspenning er det ikke. [ler]. (2)

Nei, det er tøft å få folk inn til å sitte i styret og sånne ting. Jeg var ute i fjor, så ble jeg tatt inn igjen nå. Og det var rett og slett fordi at... det var ikke noen annen mulighet, så da ble det meg. (3)

Nei, det er mange som ikke vil da. De har jo vært med på det, og nå er det flere eldre folk, og de er lei av det og ”jeg har gjort mitt” og ”nå er det nok”. ”nå kan dere gjøre det”. Sånn at de får litt mindre stress, sier de, men det er ikke noe stress [ler]. (6)

Én informant forteller også om hvordan valg gjerne blir foretatt ”uformelt” internt i styret:

Det er litt sånn... det er bare de som sitter der, og så spør de folk visst de trenger det. Så visst det er en som vil gi seg, så går de å spør... altså, du vet ikke om det... så kommer de på møtet og sier ”ja, vi har valgt han, men det er ikke *sånn* valgt”, og *så* skal vi velge. Om det er greit. Og alle bare ”ja, ja, det går fint”. [...] Det er mange som ikke har lyst til å ta den ekstra jobben, da, visst du skjønner hva jeg mener. (7)

Det var varierte meninger om oppslutningen til deltakelse på fagforeningsmøter. I følge noen informanter deltar medlemmene som er på jobb de aktuelle dagene på møtene, mens en annen forteller at det bare er de som sitter i styret som er på møtene:

De som er med i fagforeningen og som er på jobb, de er med på fagforeningsmøtene. (1)

Ehm... ja, vi prøve å ha et sånt møte inni mellom. Ofte etter avdelingsmøte. Visst det er noe å ta opp, så er de igjen de som er medlem, da. (2)

Nei, det er liksom bare de som sitter... tillitsvalgte da. De har jo... de tar seg av sånn klubbkasse og. Så de har jo sånne ting... visst det er noen som er syk, eller som har bursdag eller noe sånt. Sånne ting fikser de. Og så går de gjennom, sånn som i går, så hadde vi

lønnsforhandlinger. Det er jo deres jobb, å forhandle frem. Så har de sikkert... de har jo møter cirka én gang i uken. Og da snakker de jo om saker og sånn... de går gjennom... (7)

På møtene blir altså ulike saker tatt opp og diskutert, som lønnsforhandlinger, klubbkasse, bursdager og sykdom. I følge en som sitter i fagforeningsstyret blir det også snakket om saker som omhandler ledelsen, arbeidsmiljø, arbeidstid og overtid:

Da tar vi opp saker som eventuelt er kommet inn fra andre medlemmer her på huset. Og litt sånn "hva gjør ledelsen" og... snakker litt om overtid og... ting som dukker opp. [...] Det går på arbeidsmiljø, eh...arbeidstid. Altså, det går jo på sånne ting. (3)

Blant informantene generelt var det ikke noe tilsynelatende voldsomt engasjement for fagforeningen eller fagforeningssaker, og informantene fremsto ikke som særlig interessert i å utdype de ulike sakene som ble diskutert. På mange måter virker det som at fagforeningen blir sett på mest som en nødvendighet (jf. Andersen 2004). Dette kan ha sammenheng med at de ansatte, som vi tidligere har sett, opplever arbeidets innhold som relativt tilfredsstillende. I tillegg oppfatter tillitsmannen at bedriften er preget av et lavt konfliktnivå:

De fleste problemene blir løst. Det er bare enkelte små ting som vi må ta opp. De fleste problemer løses direkte med sjefen. (6)

Videre forteller han om hva oppgavene hans som tillitsmann innebærer:

Nei, det er ikke så mye, for vi har en bedrift som er veldig fin. De vil ha mindre problemer. Det er på grunn av at vår fabrikk sjef, han er jo litt opptatt av at reglene skal følges på riktig måte. Selv om... han er jo leder. Men jeg har vært på flere kurser sånn i fagforeningen, møter og sånn, og da opplever vi masse problemer i andre bedrifter. Vi har ikke problemer sånn som de har. For sånne små problemer, de tar vi opp og løser på dagen. (6)

I følge tillitsmannen er det altså et mer eller mindre harmonisk forhold mellom arbeiderne og fabrikkledelsen, noe som også kan være med på å forklare det begrensede engasjementet til fagforeningen. Dette samsvarer med resultatene i Andersens (2004) studie. Dessuten kan en generell individualisering av samfunnet være med på å redusere interessen for kollektiv mobilisering (*ibid*). Hovedverneombudet opplever at det er individuelle holdninger blant mange av medlemmene, og han skulle gjerne ønske at flere engasjerte seg eller kom til han med saker som de vil ta opp:

Ja, noen er litt sånn... bruker meg aktivt. Andre ikke. Så... det er mange som har en sånn holdning at "hvorfor skal vi...", "dette fikser vi selv", eller "jeg gidder ikke lage noe styr ut av det", så... ja... og gjør ingenting med det. Så det er litt dumt, føler jeg. Men jeg tror det er bedre nå enn hva det kanskje har vært før og, så... (5)

Opplevelsen av at det eksisterer individuelle holdninger blant ansatte ble uttrykt av flere informanter i forbindelse med diskusjoner om samarbeidet i fabrikk. Særlig på tvers av ulike team, eller ulike avdelinger, kan samarbeidet være utfordrende:

Jeg føler av og til at enkelte ser *sin* jobb og ikke noe mer. At det mangler... av og til mellom enkelte... arbeidsprosesser, avdelinger... at det kan være litt sånn lite forståelse for hverandres arbeid, da. At det er ”meg først, og jeg jobber så bare det”, og ser ikke at andre faktisk gjør en jobb og. Så det er det. Det er det eneste jeg kan utsette på samarbeid og team sånn sett, tror jeg. (2)

Og så er det på tvers av avdelingene. Visst du... nå kjenner jo kanskje ikke du alle sammen like godt, men visst du jobber for eksempel inne på (...), og så har du de som står og (...), sant. Så er det kanskje mange som tenker at ”ok, jeg jobber på (...), så jeg trenger ikke å hjelpe de som jobber fire meter borte fra meg”. Selv om de ligger litt etter, ”for det er her jeg jobber”. Sant, altså, det er noen som er *der*. (5)

Likevel ser det ut for at informantene stort sett opplever samarbeidet som velfungerende, og at det finnes ”rom” for å ta opp diskusjoner:

[...] vi føler jo det at det er et fokus på litt høy takhøyde, at vi kan si ting uten at det er ment som kritikk. Og det synes jeg er litt viktig, at ikke det blir sånn angreps-forsvarsposisjon med en gang vi tar opp noe. Det må kunne gå an å si det at ”jeg tror vi bør gjøre det på en annen måte neste gang”. (2)

Flere pekte også på et godt samhold og fellesskap blant de ansatte:

Jeg føler at vi har mer fellesskap nå enn vi hadde... altså, når det var veldig mange her så var det mye mer konflikter og. Vi er ikke så mange lenger, så... når vi er på maskinen så står vi alene, stort sett, for vi er ikke to og to sammen på en maskin, vi står jo alene. Men når vi sitter å spiser lunsj, for eksempel, så sitter vi sammen alle. Det er ikke sånn at noen setter seg der og noen setter seg der. (4)

Jeg synes det (fellesskapet) er ganske sterkt, men det kan ha litt med å gjøre at vi er ikke så veldig stor. Jeg vet hvem alle er her, som jeg jobber med i produksjonen. Ikke på kontorene, da, de er ganske mange flere enn oss. Men jeg begynner jo å kjenne igjen fjes der og. Men det er ganske mye utskiftninger der, så det er nye fjes ganske ofte. Men nå er det... den gjengen i produksjonen, vi har vært her en ganske god stund nå. (7)

På den ene siden fungerer samarbeidet godt, mens det på den annen side eksisterer en del individuelle holdninger blant de ansatte. I tillegg blir konfliktnivået mellom ansatte og fabrikkledelsen oppfattet som lavt, og det ser derfor ut for at det kollektive fellesskapet i fabrikk har en annen karakter enn Lysgaards idealtypiske arbeiderkollektiv (jf. Andersen 2004).

Selv om det generelle engasjementet til fagforeningen synes å være noe begrenset, uttrykte imidlertid arbeiderne strek bevissthet rundt sine arbeidstakerinteresser i forbindelse med prøveprosjektet med endringer i arbeidstidsordninger. Ordningen ble utprøvd med den hensikt om å måle hvor mye en kunne spare ved å produsere i større mengder hver dag. Dette innebar lengre arbeidsdager for de ansatte fra mandager til torsdager. Til gjengjeld fikk de fri om fredagene. Hovedverneombudet hadde, i følge seg selv, en aktiv rolle i denne saken:

Ja, jeg var med å... holdt på å si, å lage avtalen. [...] Det var vel litt... jeg satt jo i klubben, da. Og... ja... ting var vel det at... altså, visst jeg føler at for eksempel fabrikk sjefen, visst han føler at han har lyst til å prøve ut noe... så føler jeg at det blir feilt å si nei bare for å si nei. For du kan ikke vite før du har prøvd det. Og visst du prøver det to uker så, ok, da får du i alle fall en indikasjon på om dette er noe eller ikke. Altså, det er jo et langt stykke fra å si ja til en kort prøveperiode til å si ja permanent. Og så... for meg, så var det lærerikt selv. For å se om det faktisk var noe. (5)

Videre fortalte han om sin personlige opplevelse av prøveprosjektet og oppfatningen sin rundt slike endringer:

Nei, jeg merket jo det at den dagen vi hadde fri så var jo man så sliten at den gikk jo egentlig bare vekk i å hvile seg. Så for meg så var det ikke noe sånn... stas i alle fall. Men jeg er fleksibel. Altså, må du så må du. Altså, jeg og ser jo... jeg og tenker jo på konkurransefortrinn kontra andre bedrifter. Jeg ville heller jobbe fire dager lite granne lenger, enn å ikke jobbe i det hele tatt. [...] Eller at de kommer med andre tiltak som de kanskje kan gjennomføre, som ikke vi kan ha noen innvirkning på, så kanskje ikke er bra i det hele tatt, eller. (5)

Sterkere konkurranseforhold gjør altså at premisene for arbeiderkollektivet har endret seg (Andersen 2004). På mange måter dreier det seg om "å være, eller ikke være", noe hovedverneombudet uttrykker forståelse for. Med andre ord er arbeiderne nødt til å være noe fleksibel og endringsvillige dersom de vil beholde arbeidsplassene sine. Likevel ble prøveprosjektet møtt med motstand fra arbeiderne:

Nei, for... for det første så var stort sett alle i mot det. (1).

Arbeidernes motstand baserte seg hovedsakelig på det som opplevdes som ugunstige arbeidstider:

Du har mye lenger arbeidstider, du har... får mindre tid hjemme... det er bare et evig stress når du kommer hjem med middag, og opp neste dag når du... ja... å få fri en fredag, "so what", sant? Nei... [...] Mange som skal levere barn i barnehage og... (1)

Jeg er veldig glad i den tiden etter klokken tre. Så jeg var ikke en av de som syntes det var en kjempe god idé. En time, to, høres ikke så veldig mye ut hver eneste dag, men det blir litt likevel. (3)

Jeg personlig... altså, når du er hjemme sånn seks, da har du mistet nesten hele dagen. Selv om det bare er to timer ekstra, så føler du det. Så, jeg vet ikke, jeg likte det ikke helt... det er greit du har fri på fredagen, men jeg personlig syntes ikke det var helt... det er jo mulig at jeg kunne likt det, men... (7)

I tillegg oppfattes det ikke som rettferdig å skulle arbeide lengre dager uten å få overtidsbetaling:

Det ble en normal arbeidsdag og de slapp å betale overtid. [...] Det er ingen problemer med å få folk til å jobbe overtid i produksjonen. Men folk vil ha betalt for det, det er det som er. Ikke bare sånn at vi tar fri litt ekstra, men vi vil ha betalt for det, for det er tross alt derfor vi jobber overtid. (3)

De ansattes protester i denne forbindelse omhandler altså klassiske arbeidsforhold, som arbeidstid og lønnsinteresser. Selv om de på mange måter er positive til effektivitetsfokus, og ønsker å bidra til at bedriften oppnår gode nok resultater, finnes det likevel en ”grense”. De vil ikke arbeide lengre arbeidsdager, og de vil i alle fall ikke gjøre det uten å få overtidsbetaling for det. Dette er en tydelig indikator på at de ansatte er bevisst sine arbeidstakerinteresser. De har med andre ord dypt forankrete lønnsarbeideridentiteter – de kan jobbe for bedriften, men de *er* ikke bedriften.

Som en foreløpig oppsummering på diskusjonen i dette analysekapittelet kan en starte med å ta utgangspunkt i Daniels (1973, i Watson 2008) skille mellom en forhandlingskontekst og en arbeidskontekst. Som vi har sett er det flere indikasjoner på at arbeiderne er mer eller mindre fornøyde med de subjektive dimensjonene ved arbeidet - altså betingelsene i arbeidskonteksten. Samtidig er de opptatt av å sikre materielle betingelser knyttet til forhandlingskonteksten, eller arbeidsforholdet. Angående spørsmålet om kollektiv mobilisering og hvorvidt en kan snakke om et arbeiderkollektiv, er det mye som tyder på at kollektivet i fabrikken har andre kjennetegn enn Lysgaards idealtypiske arbeiderkollektiv. Basert på overstående resultater i dette og forrige analysekapittel, synes det å eksistere en form for faglig kollektiv mellom arbeiderne. For det første er arbeiderne enige om at lean production er ”bra”. For det andre finnes det normer mellom arbeiderne, som dreier seg om at en skal være faglig engasjert, ta ansvar, ikke sluntre unna og så videre (jf. Andersen 2004). Det dreier seg med andre ord om normer for hva som er rimelig og faglig godt arbeid. Mens normene i Lysgaards studie blant annet handler om at en *ikke* skal jobbe for hardt, er normene blant disse arbeiderne at man *skal* jobbe hardt.



Et annet, særlig viktig, moment som dessuten må tas i betraktning i diskusjonen om arbeiderkollektivet og kollektiv mobilisering, er at i forbindelse med prøveprosjektet med endrede arbeidstidsordninger, opplevde de ansatte å bli hørt av ledelsen. I følge produksjonssjefen ga prøveprosjektet gode nok resultater til at ordningen kunne ha blitt innført permanent, men av hensyn til de ansattes behov og ønsker, ble det bestemt at ordningen skulle bli lagt på is. Det at ledelsen møter de ansattes protester er med på å svekke videre kollektiv mobilisering. Ved at ledelsen reagerer med å lytte til de ansatte, ligger forutsetningene til rette for at de ansattes tillit til ledelsen kan bli styrket, og grunnlaget for utvikling av bedriftstilhørighet er sterkere (Meyer, Allen og Smith 1993). Dermed ser det ut for at en av forutsetningene for arbeiderkollektivets dannelse, som dreier seg om sterke motsetninger mellom ansatte og ledelsen, ikke er til stede.

I neste, og siste, delkapittel vil jeg se nærmere på hva som kjennetegner kulturen i bedriften generelt, og jeg vil vise hvordan opplevelser av gode utviklingsmuligheter og bedriftstilhørighet kan være med på å forklare de ansattes positive holdninger til lean production.

### **5.3 Bedriftskultur, tillit og tilhørighet**

I den overstående diskusjonen ble det argumentert for at engasjementet til fagforeningen og graden av kollektiv mobilisering er av begrenset art. Arbeiderne er imidlertid særlig opptatt av arbeidsbetingelser som lønn og arbeidstid, og selv om de ønsker det beste for bedriften, gjør de motstand til endringer i arbeidsbetingelser som oppleves som urimelige. Blant annet fordi de opplever å få sine behov imøtekommet av ledelsen, ligger ikke forutsetningene til rette for en sterk kollektiv mobilisering. Det har tidligere blitt antydnet at ledelsen på mange måter fører en "high commitment" strategi, hvor de satser på å oppnå tillit og tilslutning fra de ansatte. I analysens siste del vil jeg diskutere nærmere i hvilken grad kulturen i bedriften er preget av slike "high commitment" prinsipper. Jeg vil starte med å se på hvorvidt de ansatte opplever å ha muligheter for utvikling internt i bedriften. Til slutt vil jeg vil jeg undersøke i hvilken grad de ansatte opplever et "vi" mellom dem og ledelsen.

#### **5.3.1 Muligheter for utvikling**

Det hevdes at ansattes muligheter for kompetanseutvikling kan påvirke følelse av tilhørighet og tilknytning til bedriften (Vennesland 2011). Bedriftens villighet til å investere i

fabrikkarbeiderne synes å være relativt sterk. I tillegg til at mange av de ansatte har tatt fagarbeiderutdanningen gjennom bedriften, er det også flere som har fått mulighet til å ta ulike kurs og/eller fått utvidet ansvars- og stillingsområder. Blant flere av informantene er oppfatningen at ledelsen er imøtekommende, dersom en selv tar initiativ til utvikling og etterspør kurs og lignende:

Men muligheter har vi her på (...). Det er bare at vi må spørre. *Vi* må løfte hånden og spør. [...] Vi kan ikke vente på at det kommer av seg selv. De som har tatt initiativ, de har fått det. (6)

Ja, for jeg føler at jeg får det meste som jeg spør om, ting tar bare gjerne litt tid. Jeg tror at... jeg tror de har satset på veldig mye av det jeg har gjort, så... (5)

Jeg har vært på litt kurs her, men jeg tror vi må mase litt på de for å få ting til. For når jeg var på det (...) greiene, så tror jeg det ble mast litt på, før vi fikk det. (7)

Et viktig prinsipp i "high commitment" strategier er at kostnader i forbindelse med ansattes kompetanseutvikling må ses på som en investering. Som Colbjørnsen (2003) påpeker, er det likevel en viss usikkerhet fra ledelsens side knyttet til hvor mye de skal investere i en ansatt, med tanke på at den ansatte kan velge å forlate bedriften. Det at informantene opplever at de får muligheter for utvikling, dersom de selv tar initiativ til det, kan være et resultat av at bedriften velger å investere i dem som viser mest interesse og dermed indikerer at de ønsker å bli værende i bedriften over lengre tid.

Det var likevel ikke enstemmige oppfatninger angående ledelsens vilje til å investere i de ansatte, noe følgende utsagn viser:

De vil si "ja", og så vil jeg si "tja". (3)

Denne informanten forteller videre om det han opplever som urettferdig behandling i forhold til belønning for arbeidsmengde og ansvarsområder:

[...] Det er litt urettferdig, for det settes litt andre krav til meg enn det settes til de andre. Jeg skal kunne veldig mye mer enn alle de andre. [...] I utgangspunktet den samme, er stillingen, for alle sammen. Men det blir meg som flyr rundt over alt, og så skal jeg kunne alt sammen. Men... det gir ikke noe særlig penger i kassen. (3)

Informanten opplever med andre ord at han ikke får rimelig belønning for den innsatsen han forventes å utøve. I følge Thompson og McHuch (2002) kan manglende belønning for

arbeidsinnsats føre til svekket bedriftstilhørighet, eller tilknytning, for den ansatte. Gjennom følgende utsagn blir det tydelig at denne påstanden samsvarer med informantens opplevelse:

[...] Det (tilhørighet og tilknytning) begynner å svekkes. Ehm... det begynner å svekkes faktisk, rett og slett. [...] Her er vi veldig opptatt av kroner og ører og å spare penger og så videre. [...] Ehh... jeg er inne i en periode hvor jeg er ganske... jeg er veldig misfornøyd med lønnen min. Ehm... det er noe jeg har påpekt i over et år og jeg får ikke noe svar. Som jeg kan bruke i alle fall. Da blir det naturlig at du rett og slett bare blir litt lei, og så "hvorforskal jeg bry meg?" ehh... og... ja... så det er litt sånn. Jeg føler kanskje at den stoltheten jeg hadde for å jobbe for (...), den er svinnende. Den er ikke borte, men den forsvinner. (3)

I "high commitment" strategier er det imidlertid fokus på at ledelsen må skape en kultur som fremmer tilhørighet og tilknytning blant ansatte. Det tyder altså på at ledelsen her, bevisst eller ubevisst, ikke har oppnådd dette blant alle arbeiderne. I neste, og siste del, vil jeg se nærmere på informantenes opplevelse av bedriftstilhørighet, og jeg vil diskutere i hvilken grad ledelsen arbeider for å skape god bedriftskultur.

### 5.3.2 "Vi" eller "oss og dem"?

I følge produksjonssjefen er det et høyt fokus på arbeidsmiljø i bedriften og det blir utført jevnlig arbeidsundersøkelser som det scores høyt på. Det som bedriften ikke scorer høyt på analyserer de årsakene til, og det gjøres tiltak for å forbedre dette. Det blir også arrangert flere sosiale tilsetninger i løpet av året, for å skape og opprettholde et godt miljø og samhörighet mellom kolleger. For å undersøke i hvilken grad de ansatte opplever en følelse av bedriftstilhørighet, var jeg interessert i å vite hvorvidt ledelsen arbeider aktivt for å skape en følelse av samhold, og et "vi" mellom ledelsen og arbeiderne. Det var tydelig at arbeiderne opplever fabrikkledelsen som aktive i denne sammenheng, mens det er et større skille mellom arbeiderne og toppledelsen:

Så fabrikkledelsen, de prøver å få et samhold og et team og alt det der. Men ikke toppledelsen. (1)

Ja... Joda, de gjør jo det. [ler]. Ehh... i alle fall sånn som fabrikkledelsen her. Der har vi hatt... ja, vi har jo hatt tur ut med fabrikk, der vi spiser og har det sosialt. Og fjelltur, hvor vi har det sosialt, og så videre. Så har vi (...) som arrangerer både sommerfester og høstfester og julebord. Ehh... så det gjøres jo ting for samholdet, det er det ingen tvil om (3).

Fabrikkledelsen har jeg ingen problem med, det går helt greit. Det er "oss", altså de er "vi". Men når en kommer enda litt lenger opp så føler jeg ikke helt "vi". (4)

Fabrikkledelsen forsøker altså gjennom ulike tilsetninger å skape et godt samhold mellom dem

og de ansatte, noe som kan være med å forklare de ansattes positive holdninger til lean production og de endringer som lean production medfører, som økt fokus på effektivitet. Samtidig kan det opplevde skillet mellom fabrikkdelen og toppledelsen være et resultat av at det er større ”avstand” til toppledelsen – de er fraværende i den daglige driften og mange føler at ”de der oppe” ikke vet hva som egentlig foregår i fabrikk:

Ja, altså, de der oppe vet knapt at vi er her, de vet bare at det skjer noe der borte og det er der verdiene skapes, men ”vi driter i de”. Sånn føler jeg det. (1)

Det synes som at mangel på kommunikasjon og toppledelsens fravær i fabrikk har negative konsekvenser for ansattes følelse av bedriftstilhørighet utover fabrikkdelen. I tillegg oppleves det at det er blitt et ”kaldt” firma, med en ”oven i fra og ned” holdning:

Nei, altså... For å si det sånn, jeg føler at vi var et mye mer sammensveiset firma... bedre firma... før. Altså, nå tenker jeg på folk. Sånn som i ledelsen, for eksempel i dag... det er... sånn som vi føler, da, vi... det er rett og slett... det er blitt et kaldt firma, føler jeg... Og veldig mange andre. (1)

Per i dag kommuniserer vi nesten ikke med de i det hele tatt. [...] Ehh... jeg oppfatter... altså, de som sitter over fabrikkledelsen her... jeg oppfatter de som fryktelig arrogante. [...] Det er blitt det nå. Og det var det ikke før. Men det er blitt en litt sånn oven i fra og ned... [...] akkurat dette med lean og TPM, det er jo sånn at den pyramiden skal jo liksom snues og... men her er blitt verre hierarki enn noensinne. (3)

Disse utsagnene indikerer at det finnes elementer av byråkrati og ”low commitmnet” prinsipper i toppledelsens tilnærming til fabrikkarbeiderne, og oppfatningen til disse informantene synes altså å være at toppledelsen ikke arbeider for å fremme god kultur og tillit. Følelsen av at hierarkiet er blitt tydeligere som følge av lean og TPM, samsvarer også med Thompson og McHughs (2002) påstander om at nyere organisasjonsmodeller i mange tilfeller skaper mer hierarki og skiller mellom ulike nivåer.

Noen av informantene uttrykte likevel en viss forståelse for ledelsens fravær i fabrikk:

Men de direktørene og det har det jo vært litt utskiftning på nå i den senere tid, så... så jeg vet ikke om de er kommet helt... [...] Før, når jeg startet her, så var jo direktøren her i fabrikk hver bidige dag. Da var han jo her på huset hele tiden. De som vi har nå er jo mye ute å reiser, synes jeg. Så jeg føler... de er ikke i fabrikk sånn som jeg synes de bør. De kunne kanskje ha vist seg litt mer da, for å si det sånn. Eller så vet jo jeg at direktører... de har jo mye arbeid. De har mye å gjøre, så jeg skjønner jo det at de ikke kan gå ned å preike med oss hver dag, sant. Men litt mer synes jeg de kunne ha vært her nede. (4)

Jeg har sett han der ene, han går nå av og til forbi, men ikke så ofte. Men jeg har ikke snakket så mye med han personlig, men altså... det er mulig de gjør det mer enn jeg merker selv, men jeg merker ikke så mye til de. De har nå sikkert sitt å holde på med. [ler]. (7)

Disse informantene ”unnskylder” altså toppledelsen for at de ikke er mer til stede i fabrikk og blant arbeiderne, noe som vitner om en form for lojalitet til ledelsen. Følelsen av lojalitet kommer også til uttrykk hos en annen informant som mener at kommunikasjonen mellom fabrikk og toppledelsen fungerer greit:

I: Ja, det begynner jo å bli litt mindre, da. Men det er jo klart, vi har jo... vi har jo de inne av og til på møter og... vi har jo allmøte av og til, der de... forteller litt om totaldriften og sånne ting og... altså, de er jo synlige, og vi har jo et intranett og som er blitt veldig bra de siste årene, og vi får vite mye hva som foregår... konsernet og sånne ting. [...] Ja, det (kommunikasjonen) er blitt litt mer moderne, for å si det sånn, da, de siste årene.

F: Det er ikke sånn at direktøren selv kommer ned på fabrikk og...

I: Nei. Det kunne gjerne ha vært sånn og, litt mer. Det synes jeg at... det kunne ha... gått og snakket litt mer med oss vanlige arbeidere, av og til. Men... jeg føler ikke at det er dårlig, men... det kunne ha vært bedre. Men samtidig, sånn informasjonen og sånn får du tak i visst du vil. Mye ut av det. Så det blir lagt ut veldig mye på intranettet. Sånn som nyheter da, på en måte. (2)

Denne informanten påpeker altså at toppledelsens involvering i produksjonen er blitt mindre, men han unnskylder, eller kompenserer, dette med at de har fått nye, moderne kommunikasjonskanaler. I tillegg antyder han en oppfatning om at ansatte selv må ta initiativ til å tilegne seg informasjon som går utover fabrikkdelen.

Den generelle opplevelsen blant produksjonsarbeiderne er altså at det eksisterer et skille mellom dem og toppledelsen. Mens noen ”unnskylder” toppledelsen for dette og uttrykker en viss grad av lojalitet, er andre av den oppfatningen at toppledelsen ikke er interessert i å inkludere og involvere seg med de ansatte. Skillet mellom ”oss” og ”dem” blir enda tydelige dersom vi ser på fordeling av ”velferdsgoder” i bedriften. Noen av informantene uttrykte en misnøye med hvordan slike goder blir fordelt i bedriften, da de føler seg urettferdig behandlet i forhold til administrasjonsdelen. For eksempel får ikke fabrikkdelen lenger reise på utenlandsreiser:

Nei, før så kom gjerne direktøren tutlende rundt og... gjerne hver dag og snakket med deg og sa ”nå har dere gjort en kjempe jobb, nå skal jeg sørge for at vi får oss en tur”... til England eller hvor som helst... og vi har etterlyst sånn som det... som vi hadde det før. Og fabrikk sjefen våres, han har stått på for å få til en tur, og sa ”nå skal vi ta oss en tur et eller annet sted”. [...] Alle var jo kjempe ”yes”. Og så har da noen ”fantastiske” direktører her oppe

stoppet hele ”skiten”. Så vi er veldig... ikke så ”happy” på de der oppe. Nei, så vi føler rett og slett det at de driter i oss. (1)

Og så skulle vi til (...), jeg har stresset veldig mye med å få til den turen. Vi skulle på studietur, besøke fabrikken vår der nede. Brukt veldig mye tid på det, og så plutselig kommer HR og sier ”nei, vi har en reisepolicy som sier at vi ikke kan reise til utlandet.” og så spør jeg om å få se hvor hen den reisepolicyen står og ”nei, de hadde snakket om den på en ledersamling”. ”Ok, hvor hen er den skrevet?” nei, ingen steder... men ok, jeg fikk ikke noe mer, men jeg vet at fabrikk sjefen vår lagde mye oppstyr der og, for å prøve å få det gjennom, men... det ble ikke noe av. [...] for vi er den største gruppen og vi får minst penger per hode. Altså, der andre kan reise til (...) og (...) og sånne ting, for de er fire, fem stykker, og så kan ikke vi reise lenger enn til (...). Og litt sånne ting. Det er med å ødelegge litt, føler jeg. (5)

Følelsen av å bli behandlet urettferdig i forhold til andre avdelinger i bedriften er altså med på å svekke forholdet mellom fabrikkdelen og ”de andre”. En annen informant føler også at det er urettferdig at administrasjonsdelen får ”bedriftsprodukter”, som ikke de i produksjonen får:

I: Det er blitt et veldig stort skille. De kontorfolkene her på fabrikken, altså... de får ting, vi får ikke. Men jeg vet ikke, jeg har ikke...

F: Hva er det de får?

I: Jeg har tatt opp det der, så... når de deler ut (...)varer og sånn, da... altså, når de går med (...)t-skjorte og (...)jakke og sånn... hvorfor får ikke vi? Vi jobber i (...) vi og. ”Men de skaper verdier”. Men hva gjør vi da? ”Men de representerer (...)”, men det gjør jo vi og. Ehm... men det der skjønner ikke de. [...] Men det er sånne små ting som skal til for at vi blir glad, da. Det skal ikke så mye til, vi skal ikke ha ny bil eller noe sånt, vi vil bare ha sånne småting som viser at ”vi er stolt av deg”, sant? Men når de kutter det ut, og de andre får det... det er litt sånn der sure miner, men... sånn er det. Vi har jo tatt det som at sånn er det. (6)

Det tyder altså på at denne informanten identifiserer seg med bedriften og produktene han er med å skape, og han savner dermed belønning i form av anerkjennelse og verdsetting for den jobben han utfører. På denne måten kan de ansattes oppfatninger om urettferdig behandling, samt manglende belønning og anerkjennelse, være med på å styrke motsetningene mellom ”oss” og ”dem”.

## 5.4 Oppsummering

Den første forklaringsdimensjonen som ble diskutert i dette kapittelet omhandler de ansattes arbeidsorientering og hvilken betydning arbeidet har for dem. Generelt synes det å eksistere en viss grad av faglig orientering, identitet og stolthet blant arbeiderne. I tillegg oppfatter arbeiderne at lean production gir muligheter for faglig innsikt og utvikling, og deres tilslutning til lean production kan dermed forklares ut i fra dette.

Samtidig deler de ansatte en ideologi om at lean production er en fornuftig og nyttig metode for å møte fabrikkens konkurranseutsatte posisjon og forholdsmessige usikre framtid. På denne måten samsvarer lean production også med de ansattes arbeidstakerinteresser, og dermed kan slike arbeidstakerinteresser fungere som en andre forklaringsdimensjon på hvorfor de er positive til lean production. Likevel setter de grenser for hvor langt de er villige til å strekke seg for å sikre arbeidsplassene sine, noe som vitner om sterke lønnsarbeideridentiteter. Det ser imidlertid ikke ut for å eksistere et tradisjonelt form for kollektiv mellom arbeiderne. Derimot tyder det på at det finnes en form for faglig kollektiv i fabrikkens, hvor arbeiderne har normer som dreier seg om at en skal være faglig engasjert og jobbe hardt for å oppnå gruppen og fabrikkens mål.

Videre er det tydelig at arbeiderne føler et godt samhold og tilhørighet med fabrikkledelsen. Fabrikkledelsen jobber aktivt for å skape og opprettholde et godt miljø og samhold. De gir muligheter for medvirkning blant de ansatte, i tillegg til at fabrikkchefen selv har forsøkt å muliggjøre en utenlandstur for seg og sine ansatte. Dette synes å være en tredje forklaringsdimensjon på arbeidernes lojalitet og engasjement for å skape gode resultater, samt deres tilslutning til endringer og lean production. Dermed ser det ut for at fabrikkledelsen på mange møter fører en vellykket ”high commitment” strategi. Samtidig er fabrikkledelsen på mange måter i samme situasjon som arbeiderne – det er i fabrikkens produktene blir produsert og det er her det kontinuerlig arbeides for å skape de gode produksjonsresultatene. Dessuten er det ikke opp til fabrikkledelsen å avgjøre hvorvidt det produseres effektivt nok til at arbeiderne (og fabrikkledelsen) får beholde arbeidsplassene sine – denne avgjørelsen er det toppledelsen som tar. I tillegg synes ansettelsesrelasjonene i fabrikkens å være skjermete (Colbjørnsen 2003). De fleste arbeiderne er faste ansatte med relativ lang ansiennitet, noe som gir muligheter for utvikling av lojalitet, tilhørighet og sterke bånd.

Forholdet mellom produksjonsarbeiderne og administrasjonsdelen og toppledelsen er derimot preget av en del motsetninger. For det første opplever flere av produksjonsarbeiderne en ”oven i fra og ned” holdning fra toppledelsen, hvor deres egne innspill ikke blir hørt. For det andre opplever de å bli behandlet urettferdig i forhold til bedriftens administrasjonsdel, i tillegg til at de savner belønning og anerkjennelse for innsatsen sin. I hvilken grad toppledelsen faktisk forsøker å fremme sterk bedriftskultur for å oppnå tillit blant sine fabrikkansatte er imidlertid vanskelig å si noe om, men mye tyder likevel på at de i så tilfelle ikke har lyktes med dette i særlig grad.

## 6. Avslutning

Med utgangspunkt i empiri fra kvalitative intervjuer har denne oppgaven gitt en analytisk beskrivelse av ansattes møte med lean production. I første del av analysen ble det sett på hva slags ledelsesstrategi som kan spores i fabrikken. I hvilken grad arbeiderne opplever å ha autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet, samt deres generelle oppfatninger og opplevelser av lean production ble særlig vektlagt i dette kapitlet. Ut i fra tre forklaringsdimensjoner ble disse resultatene ytterligere diskutert i andre del av analysen. Den første dimensjonen omhandler de ansattes orientering og identitet til arbeidet sitt. Den andre dimensjonen dreier seg om arbeidernes arbeidstakerinteresser og i hvilken grad de mobiliserer seg kollektivt for å møte utfordringer knyttet til slike interesser. Den siste dimensjonen som er blitt diskutert dreier seg om hvordan bedriftskultur og følelse av bedriftstilhørighet kan være med å forklare hvordan de ansatte opplever og reagerer på lean production.

Allerede i starten av analysearbeidet ble det tydelig at arbeidernes opplevelser av og reaksjoner på endringene som følge av lean production var sammensatt, og at jeg, som forsker, derfor måtte studere dette fra ulike innfallsvinkler. Vi har sett at de ansatte stort sett er positive til lean production, og det er flere grunner til dette. Først og fremst gir lean production muligheter for økt autonomi, ansvar og medvirkning i arbeidet. I motsetning til tidligere, opplever de ansatte til en viss grad å kunne styre sitt eget arbeidsforløp innen for visse rammer. Så sant de leverer de resultatene som ledelsen forventer av dem, blir ikke arbeidet deres kontrollert fysisk og direkte. De har dermed utviklet en relativt høy ansvarsfølelse, og oppfatningen blant mange er at deres egen arbeidsinnsats er viktig for bedriftens suksess. På denne måten appellerer lean production videre til de ansattes fagarbeiderinteresser. Mer ansvar og autonomi gjør at de ansatte i større grad får utnyttet sin faglige kompetanse i arbeidsutførelsen, samtidig som at de opplever å få mer faglig innsikt og utvikling som følge av lean production. Dessuten blir arbeids- og produksjonsprosessen mer effektiv med lean production, og arbeiderne ser nødvendigheten av effektivitet, i tillegg til at de selv ønsker å arbeide under effektive forhold. Selv om det høye effektivitetsfokus kan føre til stress og press i noen tilfeller, oppfattes dette som legitimt og nødvendig blant de ansatte. Dette har sammenheng med at de er bevisst det faktum at dersom de ikke skaper gode nok resultater, kan bedriften bli flyttet til et land hvor det er billigere å produsere.



Disse resultatene tyder på at fabrikkledelsen i stor grad har ført en vellykket ”high commitment” strategi, da de har oppnådd ansattes engasjement, initiativ og tilslutning til lean production, gjennom bruk av indirekte kontrollformer. Økt autonomi og faglig innsikt og interesse har sammenheng med hvorfor de ansatte ikke har utviklet en typisk, eller klassisk, arbeidermotstand. I tillegg til at de ansatte er relativt fornøyd med arbeidets innhold, eksisterer det et mer eller mindre harmonisk forhold mellom arbeiderne og fabrikkledelsen. Dessuten er ”trusselen” om utflytting, og arbeidernes forholdsmessige avhengighet av at bedriften produserer effektivt nok, med på å dempe potensielle interessenemotsetninger. Likevel har arbeiderne en sterk forankret arbeids- og lønnstakerinteresse, noe som viser seg tydelig ved at de setter grenser for hva de godtar i forhold til endringer i arbeidsbetingelser. Dette kom særlig frem i forbindelse med prøveprosjektet med endrede arbeidstidsordninger. Arbeiderne gjorde motstand mot prosjektet, da både arbeidstidene og mangel på overtidsbetaling ble oppfattet som urimelig. Fabrikkledelsen, på sin side, reagerte på arbeidernes motstand med å la være å innføre ordningen permanent - i alle fall foreløpig, og dermed var det ikke grunnlag for videre konflikt.

Alt dette tatt i betraktning, kan det altså konkluderes med at lean production er blitt gjennomført på en ”myk” måte. Fabrikkledelsen satser med andre ord på å skape god bedriftskultur og et godt samarbeidsklima, hvor det er muligheter for ansattes medvirkning i forhold til både store og små avgjørelser. Dette synes å være en viktig årsak til hvorfor de ansattes generelle oppfatninger av lean production er positive, og hvorfor de ikke i større grad har mobilisert seg kollektivt og gjort motstand mot endringer.

Hvordan forholdet mellom arbeiderne og ledelsen vil utvikle seg i fremtiden er vanskelig å si noe om. For det første opplever arbeiderne allerede tydelige spenninger i forholdet mellom dem selv og administrasjonsdelen og toppledelsen. Og for det andre er det, i følge produksjonssjefen, muligheter for at endringer i arbeidstidsordninger vil bli innført permanent i fremtiden. Det ville derfor vært interessant å vende tilbake til fabrikkens dersom dette, eller andre store endringer, blir innført. Vil arbeiderne da i større grad organisere seg kollektivt for å gjøre motstand mot endringer? Undersøkelser fra norske bedrifter viser at ansatte er preget av sterk lojalitet og omstillingsvilje, til og med i forhold til endringer som de verken er enige i eller har hatt innflytelse over (Falkum og Grimsrud 2007:112). Det er likevel mer sannsynlig at de vil medvirke i gjennomføringen av endringsprosesser dersom de opplever å ha medbestemmelse over beslutninger (Falkum 1999:270). For eksempel viser Olsen (2003:217)

til funn fra undersøkelser, hvor de ansattes tilslutning til endringer varierte i studier av to ulike bedrifter. I den ene bedriften ble det gitt lite informasjon om endringene til fagforeningen. Dette resulterte i motstand blant arbeiderne, da oppfatningen var at omorganiseringen var en strategi som ledelsen tok i bruk for å oppnå rasjonalisering og nedbemanning. I den andre bedriften var det derimot god kommunikasjonsflyt og samarbeid mellom de ulike partene, med det resultat at endringene ble møtt med positive holdninger fra de ansatte, og de ble oppfattet som legitime.

Det norske arbeidslivet kjennetegnes generelt av et godt og utbredt partssamarbeid, og som følge av dette er forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere ofte preget av gjensidig tillit og respekt (Falkum og Grimsrud 2007). Som vi har sett, er et slikt tillitsforhold også tydelig i min bedrift, og det kan antas at denne tilliten vil vedvare dersom ledelsen forsøker å opprettholde et godt samarbeidsklima. Om ledelsen derimot fører en "hardere" strategi i fremtiden, hvor arbeiderne opplever økt press på sine arbeidsbetingelser, vil de sannsynligvis reagere. Ut i fra denne antakelsen kunne det ha vært interessant å vinkle studien i lys av et mer historisk blick på den norske modellen og samarbeidstradisjoner, for å undersøke nærmere hvordan funnene i denne oppgaven står i forhold til den norske modellen.

Et viktig spørsmål helt til slutt er hvorvidt resultatene fra denne studien kan fortelle oss noe om produksjonsarbeidere i næringsmiddelindustrien generelt. Med mangel på sammenlignende forskning fra nyere tid i norske næringsmiddelbedrifter, er det vanskelig å gi et tydelig svar på dette. Funnene i min studie, som viser at lean production er preget av en dobbelthet, er imidlertid i tråd med den sosiologiske litteraturen på dette området. Det er derfor nærliggende å anta at mine informanternes erfaringer er karakteristiske for produksjonsarbeidere i andre bedrifter som har tatt i bruk nyere ledelse- og produksjonsmodeller. Det som fremstår som særlig interessant i denne sammenheng, er at produksjonsansatte i næringsmiddelindustrien, som historisk sett har vært preget av tradisjonelt rutinearbeid, nå har opparbeidet seg en viss grad av faglig autonomi og interesse.

## 7. Litteraturliste

- Andersen, P. T. (2004): "Arbejdsliv, alliancer og ambivalenser – En analyse av yngre ufaglærte kvinders syn på fagbevægelsen", i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 6(3), s. 27-43.
- Baethge, M. (1994): "Arbejde og identitet hos unge", i Nilsen, B. S. m.fl. (red) *Arbejde og subjektivitet – en antologi om arbejde, køn og erfaring*, s. 227-248. Roskilde: Roskilde Universitetscenter.
- Barker, J. R. (1993): "Tightening the iron-cage: Concertive control in self-managing teams", i *Administrative Science Quarterly*, 38(3), s. 408-437.
- Berg, L. P. og Rye Krøtø, N. A. (2015): "Norsk næringsmiddelindustri 2003-2012: Matvarer – en stor og viktig norsk industri", *Samfunnsspeilet* 1/2015. Hentet fra: <http://ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/matvarer-en-stor-og-viktig-norsk-industri> [30.09.2015].
- Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Delbridge, R. (2008): "HRM and Contemporary Manufacturing" i Boxall, P., Purchell, J. og Wright, P.M. (red.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, kapittel 20. Oxford: Oxford University Press.
- Delbridge, R., og Ezzamel, M. (2005): "The strength of difference: contemporary conceptions of control" i *Organization* 12(5), s. 603-618.
- Edwards, R. C. (1981): "The social relations of production at the point of production", i Zey-Ferrel, M. og Aiken, M. (red.): *Complex organizations: Critical perspectives*, s.156-182. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and company.
- Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, I. M. og Storvik, A. E. (2003): *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Falkum, E. (1999): "Grenser for medvirkning. Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati", i Falkum, E., Eldring, L. og Colbjørnsen, T. (red.): *Medbestemmelse og*

*medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000.* Fafo-rapport 324, Forskningsstiftelsen Fafo 1999. Oslo: Centraltrykkeriet AS.

Falkum, E. og Grimsrud, B. (2007): "Mellom institusjon og praksis. Betingelser for omstilling i arbeidslivet", i Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hernes., G. og Hippe, J. M. (red.): *Hamskifte. Den norske modellen i endring.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Flaa, P. et al. (1995): *Innføring i organisasjonsteori.* Oslo: Universitetsforlaget.

Friedman, A. L. (1977): *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism.* London: The Macmillan Press Ltd.

Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F. og Platt, J. (1968): *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour.* Cambridge: University Press.

Gulowsen, J. (1987): *Kvalifikasjoner og arbeidermakt. Samlet og sterk eller splittet og svak?* Oslo: Universitetsforlaget.

Hellevik, O. (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap.* Oslo: Universitetsforlaget.

Holter, H. (1996): "Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning", i Holter, H. og Kalleberg, R. (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, s. 9-25. Oslo: Universitetsforlaget.

Kern, H. og Schumann, M. (1984): "Work and Social Character: Old and New Contours", i: *Economic and Industrial Democracy*, vol. 5, s. 51.71.

Klein, H. J., Becker, T. E., Meyer, J. P. (2012): *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions.* New York: Routledge.

Leidner, R. (2006): "Identity and Work", i Korczynski, M., Hodson, R. og Edwards, P. K. (red.): *Social Theory at Work*, s. 424-463. UK: Oxford University Press.

Lysgaard, S. (1961): *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi.* Oslo: Universitetsforlaget

Meyer, J. P og Allen, N. J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review* 1, s. 61-98.

Meyer, J. P, Allen, N. J. og Smith, C. (1993): "Commitment to Organizations and Occupations Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, 78(4), s. 538-551.

Nordlund, A.R. (red.) (2010): *Mat og Industri 2010. Status og utvikling i norsk matindustri*.

Hentet fra:

<[http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre\\_publicasjoner/Mat\\_og\\_industri/2010/Mat\\_og\\_industri\\_2010\\_Status\\_og\\_utvikling\\_i\\_norsk\\_matindustri-Innhold](http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre_publicasjoner/Mat_og_industri/2010/Mat_og_industri_2010_Status_og_utvikling_i_norsk_matindustri-Innhold)> [30.09.15].

Olsen, O. J: (2007): "Sosiologi om arbeid og samfunnsendring – en rekapitulasjon." i Hjellbrekke, J., Olsen, O. J. og Sakslind, R. (red.): *Arbeid, Kunnskap og Sosial Ulikhet*. s. 15-66. Oslo: Unipub.

Olsen, O. J. (2003): "The Norwegian Model of Organizational Development still There, still Standing on one Leg, Neglecting the Social Foundations of Qualification (Re)Production", i Achtenhagen, F. og John, E. G (red.): *Politische Perspektiven beruflicher Bildung. Political Perspectives of Vocational and Occupational Education and Training*. s. 211-223. Bielefeld, Germany: W. Bertelsmann Verlag.

Repstad, P. (1998): *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rubin, H. J. (2004): *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. (2. utg.) Los Angeles, CA: SAGE Publications Inc.

Rålm, P. C. (red.) (2014): *Mat og Industri 2014. Status og utvikling i norsk matindustri*.

Hentet fra:

<[http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre\\_publicasjoner/Mat\\_og\\_industri/2014/mat\\_og\\_industri\\_2014\\_status\\_og\\_utvikling\\_i\\_norsk\\_matindustri](http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre_publicasjoner/Mat_og_industri/2014/mat_og_industri_2014_status_og_utvikling_i_norsk_matindustri)> [30.09.15].

Sennett, R. (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*, Bergen: Fagbokforlaget.

Skorstad, E. (2011): *Omstillinger i arbeidslivet: importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Smith, C. og Meiksins, P. (1995): "System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis" i *Work, Employment and Society*. Vol. 9(2), s. 241-267.

Taylor, F. W. (2005): *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. Oslo: Vidarforlaget. (Først utgitt i 1911).

Thompson, P. og McHugh, D. (2001): *Work organisations: A critical introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Van Knippenberg, D. og Hogg, M. A. (2003): *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. London: Sage Publications.

Vennesland, T. E. (2011): "Sterk tilhørighet på visse betingelser: en studie av sammenhengen mellom arbeidstakeres ressurser og bedriftstilhørighet." Masteroppgave i sosiologi, Universitetet i Oslo.

Watson, T. J. (2008): *Sociology, Work and Industry*. (5. Utgve). London: Routledge.

Weber, M. (1971): *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.

#### **Andre kilder:**

Vorne Industries Inc. (n.d.): "TPM – Total Productive Maintenance". Hentet fra:

<http://www.leanproduction.com/tpm.html> [02.11.15]

## 8. Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide – forberedende intervju med produksjonssjef

- Hvor mange ansatte er det på fabrikkene?
- Kan du fortelle litt om organiseringen på fabrikkene?
  - Hvilke ulike avdelinger er det og hvordan er produksjonsgangen?
  - Hvor mange ansatte er det på de ulike avdelingene?
  - Har de ansatte spesialiserte, eller faste og avgrensede arbeidsoppgaver? Varierer dette mellom ulike stillinger?
  - Hva slags kompetanse/opplæring har de ansatte? Er de fagarbeidere eller ufaglærte? Er det noen stillinger som trenger mer kompetanse?
  - Hvordan er kjønnsfordelingen mellom ulike stillingstyper og mellom de ulike avdelingene?
  - Er det både heltids- og deltidsansatte?
  - Er det faste og/eller midlertidig ansatte?
  - Jobber de i grupper eller team? Eller har hver og en ansvar for sine arbeidsoppgaver?
  - Er det noen av de ansatte som har jobbet her så lenge at de kan sees på som veteraner? Har deres stilling endret seg i løpet av den tiden de har vært her? Har disse eventuelt fagbrev?
  - Har dere egne vedlikeholdsarbeidere, som mekanikere og elektrikere, eller blir disse leid inn ved behov?
  - Kan du beskrive stillingen, eller arbeidet til formennene eller avdelingsledere? Hvordan delegerer de for eksempel ansvar? Er de selv ute på ”gulvet” for å ha oversikt og kontroll, eller jobber de mest fra kontoret?
- Er arbeiderne organisert/med i fagforening?
- Finnes det noen form for bedriftskultur på fabrikkene?
  - Da tenker jeg for eksempel på verdier, fellesskap, uformelle regler eller generelt ”klima”
  - Jobber ledelsen for å fremme bedriftskultur, samhold, lojalitet osv.?

- Kan du fortelle litt om endringer i bedriften i nyere tid?
  - For eksempel teknologiske endringer? Organisasjonsendringer?
  - Er det slik at bedriften hele tiden må være ”klar” for endringer og klar til å tilpasse seg markedet og konkurransen?
- Hvordan er framtidsutsikten for bedriften og de ansatte?
  - Hvilke strategier har bedriften for å henge med i markedskonkurransen videre? Er det for eksempel fokus på produktutvikling, kvalitet ++?
  - Hva er utfordringene for bedriften i forhold til konkurranse, salg av produkter osv?
  - Aktuelt med endringer i eierforhold? Oppkjøp, sammenslåing? Hvordan skal bedriften eventuelt unngå at dette skjer?
  - Har dere tatt i bruk ”nyere” produksjonsmetoder som for eksempel lean production?
  - Andre aktuelle endringer?
  - Er det noe mer du vil tilføye?
- Takk for intervjuet!



## 8.2 Intervjuguide

### Først:

Kort informasjon om prosjektet:

Masteroppgave i sosiologi ved UiB. Utgangspunktet for tema er endringer i arbeidslivet og i industrinæringen, da med tanke på teknologiske endringer og omorganisering av arbeidet og nye produksjonsmetoder. Ikke på ”oppdrag” fra bedriften, men ønsker å lære mer om denne typen industriarbeid og ansattes opplevelse av og perspektiv på eget arbeid.

Anonymitet, konfidensialitet og retten til å trekke seg

Er det greit at jeg bruker båndopptaker?

### Innledningsspørsmål

- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- Hva har du jobbet med før?
- Fagarbeider? Fagbrev i?
- Annen opplæring/kurser som er relevant for jobben?
- Jobber du fulltid eller deltid?
- Er du fast eller midlertidig ansatt?

### Om stillingen

- Hvilken stilling har du?
- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
- Gruppe/teamarbeid eller noe form for samarbeid? Eller er du ”alene” om ditt arbeid/arbeidsoppgaver?

### Fagarbeider og arbeidsorientering

- Når tok du fagbrevet?
  - Før eller etter du begynte å jobbe?
- Hvorfor ville du ta fagbrev? Hva var motivasjonen for det?
  - Faglig interesse? Mer ansvar? Mer interessant/meningsfullt arbeid? Hva er det du finner interessant med arbeidet ditt (hva gir engasjement)?

- Lønnsinteresse? Er lønn viktig?
- Mer status som fagarbeider?
- (Ikke fagbrev? Kunne du tenke deg å ta fagbrev? Hvorfor/hvorfor ikke?)
- Er du medlem i fagforening?

### **Om endringer**

- Har dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder endret seg noe i løpet av den tiden du har vært ansatt?
- Ny teknologi/maskiner eller lignende?
- Omstrukturering i bedriften/din arbeidsplass?
- Innføring av lean:
  - Har du vært del av denne overgangen? Før eller etter at du begynte å jobbe her?
  - Hva går dette ut på?
  - Har dette vært interessant?
  - Har det spilt noen rolle for ditt arbeid?
    - Endringer i arbeidsinnhold/mengde?
    - Mer/mindre ansvar? Hvem har ansvaret for å skape resultater? De ansatte, som fagarbeidere, eller bedriften?
  - Har det blitt mer fokus på produksjonsmengde, effektivitet og resultater?
    - Hvilke endringer er gjort i forhold til dette?
    - Hvordan opplever du dette? Hvordan fungerer det?
    - Hvem eller hvordan ”kontrolleres” arbeidet ditt? Blir det ”kontrollert” individuelt eller som del av en gruppe?
    - Mer/mindre medvirkning og selvbestemmelse?
- Endringer i arbeidstidsordninger?
  - Prøveprosjekt med lengre dager man-tors, og fri fredag? Hvordan fungerte dette?

- Mer/mindre overtid etter innføring av lean?
- Har du opplevd nedbemanning eller permittering av ansatte?
  - ”Hvem” må gå? Yngre, eldre, deltidsansatte, ansiennitet?
- Hva er din generelle opplevelse av endringene og innføring av lean?
  - Flere muligheter, mer berikende og utfordrende arbeid? Eller mer overvåkning, krav om å være fleksibel, krav om resultater og større usikkerhet?

### **Samhold/fellesskap**

- Hvordan jobber dere sammen?
  - Er dere delt opp i grupper?
  - Jobber du sammen med faste kolleger eller varierer det hvem du jobber med?
  - Hvordan fordeles oppgaver og ansvar?
- Hva er meningen (poenget) med teamarbeid?
- Hvordan opplever dere at samarbeidet fungerer?
  - Hvordan opprettholdes et godt samarbeid?
  - Hvilke problemer kan oppstå? Hvordan løses disse?
  - Er det noen som er mer ”ivrige” enn andre?
- Normer for hvordan man skal ha det og hvordan man skal gjøre ting? Hvem setter disse normene? Bedriften eller de ansatte?
- Hvordan er samholdet blant kolleger? (individuelle/kollektive holdninger)
  - Forskjeller mellom ulike grupper/avdelinger? Mellom heltids og deltidsarbeidere? Faste og vikarer? Mellom ”nye” og dem som har vært der lenge? Andre forskjeller? ”Klikker”?
  - Er alle/mange med i fagforeningen? Er det mange som er med på fagforeningsmøter (eller i egne møter i ”klubben” på bedriften, dersom det er en slik klubb)? Mange som engasjerer seg i valg av tillitsmann og lignende?
- Følelse av bedriftstilhørighet og lojalitet?

- I hvilken grad/på hvilken måte jobber ledelsen for å skape samhold, lojalitet, bedriftstilhørighet osv?
- Hvordan opplever du bedriftstilhørighet selv? Tilknytning til bedriften og merkevaren/produktene?

### **Kompetanse, videre karriere og jobbsikkerhet**

- Hvilke interesser/ambisjoner har du når det gjelder utvikling av egen kompetanse og/eller egen karriere/andre jobber osv?
- Hvordan ser du på jobben i bedriften, ser du den som en sikker jobb?
- Fremtiden din i bedriften?
- I hvilken grad opplever du at bedriften er villig og interessert i å investere i deg som ansatt?
  - Muligheter for utvikling/karriereklattring?
  - Kurser/videreutdanning?
- Fremtiden din generelt i industrinæringen?

Noe mer du vil tilføye?

Takk for intervjuet!

## 8.3 Intervjuguide – tillitsmann og hovedverneombud

### Først:

Kort informasjon om prosjektet:

Masteroppgave i sosiologi ved UiB. Utgangspunktet for tema er endringer i arbeidslivet og i industrinæringen, da med tanke på teknologiske endringer og omorganisering av arbeidet og nye produksjonsmetoder. Ikke på ”oppdrag” fra bedriften, men ønsker å lære mer om denne typen industriarbeid og ansattes opplevelse av og perspektiv på eget arbeid.

Anonymitet, konfidensialitet og retten til å trekke seg

Er det greit at jeg bruker båndopptaker?

### Innledningsspørsmål

- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- Hva har du jobbet med før?
- Fagarbeider? Fagbrev i?
- Annen opplæring/kurser som er relevant for jobben?
- Jobber du fulltid eller deltid?
- Er du fast eller midlertidig ansatt?

### Om stillingen

- Hvilken stilling har du?
- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
- Gruppe/teamarbeid eller noe form for samarbeid? Eller er du ”alene” om ditt arbeid/arbeidsoppgaver?

### Fagarbeider og arbeidsorientering

- Når tok du fagbrevet?
  - Før eller etter du begynte å jobbe?
- Hvorfor ville du ta fagbrev? Hva var motivasjonen for det?
  - Faglig interesse? Mer ansvar? Mer interessant/meningsfullt arbeid? Hva er det du finner interessant med arbeidet ditt (hva gir engasjement)?

- Lønnsinteresse? Er lønn viktig?
- Mer status som fagarbeider?
- (Ikke fagbrev? Kunne du tenke deg å ta fagbrev? Hvorfor/hvorfor ikke?)

### **Fagforeningen og verv/tillitsmann**

- Er du tillitsmann? Eller har du noe annet verv eller lignende?
  - Hva går det ut på? hvilket ansvar og oppgaver følger med? Er det mange som ”benytter” seg av at det er en tillitsmann?
  - Er det travelt? Går det utover jobb og/eller fritid, eller blir det tilrettelagt at du skal få jobbe med sånne ting? Til tillitsmann: har du en nestleder?
  - Føler du at arbeidsgiver inkluderer deg i aktuelle saker eller beslutningsprosesser?
  - Kan du fortelle litt om klubben i bedriften? Hva er dette og hva gjør dere i klubben? Er det mange som er med på slike møter? Er folk engasjert?
  - Er det mange som engasjerer seg i valg av tillitsmann og lignende?
  - Hvorfor ville du bli tillitsmann/ta et verv? Trives du med dette? Fikk du grundig opplæring på hva dette går ut på?

### **Om endringer**

- Har dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder endret seg noe i løpet av den tiden du har vært ansatt?
- Ny teknologi/maskiner eller lignende?
- Omstrukturering i bedriften/din arbeidsplass?
- Innføring av lean:
  - Har du vært del av denne overgangen? Før eller etter at du begynte å jobbe her?
  - Hva går dette ut på?
  - Har dette vært interessant?
  - Har det spilt noen rolle for ditt arbeid?
    - Endringer i arbeidsinnhold/mengde?

- Mer/mindre ansvar? Hvem har ansvaret for å skape resultater? De ansatte, som fagarbeidere, eller bedriften?
- Har det blitt mer fokus på produksjonsmengde, effektivitet og resultater?
  - Hvilke endringer er gjort i forhold til dette?
  - Hvordan opplever du dette? Hvordan fungerer det?
  - Hvem eller hvordan ”kontrolleres” arbeidet ditt? Blir det ”kontrollert” individuelt eller som del av en gruppe?
  - Mer/mindre medvirkning og selvbestemmelse?
- Endringer i arbeidstidsordninger?
  - Prøveprosjekt med lengre dager man-tors, og fri fredag? Hvordan fungerte dette?
  - Mer/mindre overtid etter innføring av lean?
- Har du opplevd nedbemanning eller permittering av ansatte?
  - ”Hvem” må gå? Yngre, eldre, deltidsansatte, ansiennitet?
- Hva er din generelle opplevelse av endringene og innføring av lean?
  - Flere muligheter, mer berikende og utfordrende arbeid? Eller mer overvåkning, krav om å være fleksibel, krav om resultater og større usikkerhet?

### **Samhold/fellesskap**

- Hvordan jobber dere sammen?
  - Er dere delt opp i grupper?
  - Jobber du sammen med faste kolleger eller varierer det hvem du jobber med?
  - Hvordan fordeles oppgaver og ansvar?
- Hva er meningen (poenget) med teamarbeid?
- Hvordan opplever dere at samarbeidet fungerer?
  - Hvordan opprettholdes et godt samarbeid?
  - Hvilke problemer kan oppstå? Hvordan løses disse?
  - Er det noen som er mer ”ivrige” enn andre?

- Normer eller uskrevne regler for hvordan man skal ha det og hvordan man skal gjøre ting? Hvem setter disse normene? Bedriften eller de ansatte?
- Hvordan er samholdet blant kolleger? (individuelle/kollektive holdninger)
  - Forskjeller mellom ulike grupper/avdelinger? Mellom heltids og deltidsarbeidere? Faste og vikarer? Mellom ”nye” og dem som har vært der lenge? Norske/andre nasjonaliteter? Andre forskjeller? ”Klikker”?
- Følelse av bedriftstilhørighet og lojalitet?
  - I hvilken grad/på hvilken måte jobber ledelsen for å skape samhold, lojalitet, bedriftstilhørighet osv?
  - Hvordan opplever du bedriftstilhørighet selv? Tilknytning til bedriften og merkevaren/produktene?

### **Kompetanse, videre karriere og jobbsikkerhet**

- Hvilke interesser/ambisjoner har du når det gjelder utvikling av egen kompetanse og/eller egen karriere/andre jobber osv?
- Hvordan ser du på jobben i bedriften, ser du den som en sikker jobb?
- Fremtiden din i bedriften?
- I hvilken grad opplever du at bedriften er villig og interessert i å investere i deg som ansatt?
  - Muligheter for utvikling/karriereklating?
  - Kurser/videreutdanning?
- Fremtiden din generelt i industrinæringen?

Noe mer du vil tilføye?

Takk for intervjuet!