

Leif E. Moland

Gamle og nye produksjonssystemer – nye krav til ledere og operatører

En studie av møbelkonsernet Ekornes



Leif E. Moland

**Gamle og nye produksjonssystemer
– nye krav til ledere og operatører**
En studie av møbelkonsernet Ekornes

© Fafo 2003

ISBN 82-7422-409-4

ISSN 0801-6143

Omslag: Agneta Kolstad

Omslagsbilde: Kollbjørn Ringstad

Trykk: Centraltrykkeriet AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag	7
Kapittel 1 Innledning	23
Bakgrunn	25
Metode og gjennomføring	33
Kapittel 2 Arbeidsledelse	35
Nær ledelse	35
Arbeidslederrollens utvikling	39
Kapittel 3 Ansattes forventninger til ledelse	49
Kapittel 4 Lederroller og ansvars plassering	57
Hvordan framtrer den nye arbeidslederrollen?	58
Lederens plattform for utøvelse av lederskapet	68
Kapittel 5 Kritiske punkter i produksjonen og behovet for nærværende lederskap	75
Kapittel 6 Kompetansebehov, rekruttering og kompetansetiltak	93
Kapittel 7 Kultur, miljø og rekruttering	103
Referanser	113

Forord

Ekornes, en industribedrift i omstilling

Ekornes ASA gjennomløper for tida en gjennomgripende teknologisk fornyelse. Dette fordrer et nytt produksjonssystem, noe som innebærer nye arbeidsoppgaver og nye kompetansekrav til ledere og ansatte. Produksjonssystemet er definert og delvis på plass. Samtidig må Ekornes ta stilling til en rekke spørsmål om hvilke konsekvenser denne utviklingen vil få for lederroller, operatørroller og kunnskapsutvikling. En av de viktigste oppgavene blir hvordan arbeidsledere og operatører kan vokse sammen med bedriften, når både bedrift og ansatte skal klare seg på sine stadig mer krevende «markeder».

Verdiskaping 2010

Prosjektet inngår i Norges forskningsråds program Verdiskaping 2010, der bedrifter og FoU-miljøer fra hele landet er involvert. Verdiskaping 2010 (VS2010) er et tiårig forskningsprogram, som ble startet opp i 2001. Andre sentrale deltakere i programmet er NHO og LO gjennom Hovedavtalens fellestiltak for bedriftsutvikling. Programmet er basert på medvirkningsstyrt bedriftsutvikling med assistanse fra forskningsmiljøer innen fagfeltet organisasjons- og arbeidslivsforskning. I tillegg til målet om større grad av forskningsbasert utviklingsarbeid i bedriftene – og derigjennom bedre kontakt mellom bedrift og FoU-miljø – vil programmet vinne ny kunnskap om bedriftsutvikling og organisatoriske forhold sin betydning for verdiskapingen. Et tredje perspektiv i programmet er å styrke utviklingskoalisjoner basert på regioner sin spesielle særegenhet og styrke.

Fafo/Nordvest Forum hovedprosjekt

Nordvest Forum AS (NVF) og Forskningsstiftelsen Fafo har konstruert et felles hovedprosjekt i programmet med utgangspunkt i å utnytte vår respektive styrke som regionalt bedriftsnettverk og forskningsinstitutt. NVF sine 50 eierbedrifter vil både være utgangspunkt for prosjekter og for brukerrettet formidling av resultater. Det er etablert en regional referansegruppe for hovedprosjektet som sikrer formidling til og koordinering med de sentrale aktørene for næringsutvikling i regionen.

Ekornes, Forskningsstiftelsen Fafo og Nordvest Forum

Denne rapporten er fra første trinn i samarbeidet mellom Ekornes, Fafo og Nordvest Forum. Den har fått en beskrivende og problematiserende form, med mange hverdagsbeskrivelser fra ledere og operatører som bedre enn tunge teorier viser hvilke utfordringer Ekornes står overfor når de skal utforme nye lederroller og en ny kompetansepolitikk. I tråd med Ekornes' praksis har vi avstått fra å peke på «hovedløsningene». De(n) er vi sikker på at ledere og ansatte i Ekornes utmerket finner selv.

Rapporten baserer seg på erfaringer fra de tre Ekornesbedriftene på Stranda, Vestlandske og Ikornnes. I oktober 2003 gjennomførte vi det samme intervjuopplegget ved Ekornes' bedrifter på Hareid og Grodås. Spørsmålene om ledelse, kompetanseutvikling og fleksibel bruk av personalressursene er like aktuelle i alle bedriftene, selv om de konkrete løsningene varierer betraktelig. Dermed vil floraen av lederroller utvides ytterligere i forhold til det som er beskrevet i denne rapporten. Grodås skiller seg for øvrig ut fra de fire andre bedriftene ved å ha kommet lenger i utviklingen av et systematisk kompetanseutviklingsprogram og mer fleksibel bruk av de ansatte. De har dessuten som eneste av de fem bedriftene et lønssystem som ikke inneholder individuell akkord.

Prosjektgruppa for arbeidet har bestått av Jan Petter Hjortdal, Marte Andreassen og Yngve Omenås fra Ekornes, Kjersti Kleven og Trine Zimmer fra Nordvest Forum og Leif Moland og Eivind Falkum fra Fafo.

Eivind Falkum, Kjersti Kleven og Leif Moland har gjennomført feltarbeidet. Takk til ledere og ansatte ved de tre fabrikkene på Stranda, Vestlandske og Ikornnes som sporty stilte opp da vi besøkte dere i desember 2001.

Rapporten er skrevet av Leif Moland. Kjersti Kleven er medforfatter på kapittel 3. Takk til Bente Bakken og Kjersti Kleven for nyttige innspill i slutfasen.

Fafo, oktober 2003

Leif E. Moland

Sammendrag

Mål og avgrensning

Rapportens hovedmål er å beskrive hva slags og hvor mye arbeidsledelse Ekornes har behov for i tida som kommer. Dette temaet diskuteres i lys av bedriftens innføring av nytt produksjonssystem og konsernledelsens visjoner om en mer fleksibel bruk av personalet for å sikre optimal produksjonsflyt.

Ekornes sin interesse for å samarbeide med Fafo og Nordvest Forum ligger i følgende spørsmålsbatteri:

1. Hva slags ledelse trenger Ekornes?
2. Hvilke kunnskaper og egenskaper fordres av de enkelte lederne?
3. Hvilken plattform trenger ledere på ulike nivåer for å kunne utøve godt lederskap?
4. Hvilke strukturelle løsninger kan forbedre lederskapet i Ekornes?
 - Utforming av lederområder,
 - ansvars- og oppgavedeling og kommunikasjon innad i avdelinger og arbeidslag,
 - kommunikasjon mellom avdelinger.
5. Hva slags opplæring trenger lederne? Hva slags og hvor mye veiledning/støtte trenger lederne?

For å avgrense oppgaven har vi valgt å konsentrere oss om arbeids- og produksjonsledelse i fabrikkene, og dernest hvordan bedre informasjons- og kunnskapsflyt kan bidra til bedre utnyttelse av de menneskelige ressursene. Da blir det et sentralt spørsmål om den operative arbeidsledelsen er organisert slik at den gir tilstrekkelig rom for samarbeid, delegering og personalledelse. Ikke minst blir ledernes kompetansehåndtering viktig. Med dette sikter vi både til hvordan lederne utnytter den samlede kompetansen som er tilgjengelig hos de ansatte, og til hva bedriften gjør for at de ansatte skal kunne vokse sammen med bedriften som gjennomgår en rivende teknologisk utvikling. Disse spørsmålene belyses gjennom:

1. Ansattes beskrivelser av godt lederskap og deres beskrivelser av ledelsen.
2. Lederes beskrivelser av egen rolle som leder.
3. Lederes og ansattes beskrivelser av produksjonsforholdene og endringer, herunder også:
 - De ansattes oppgaver, kompetanse, selvstendighet, prosessforståelse, samarbeid, helhetsforståelse, fleksibilitet, planleggingsevne, støttebehov m.m.
 - Bedriftens verdier og trekk ved organisasjonskulturen.

Denne rapporten, som er en del av samarbeidet mellom Ekornes, Fafo og Nordvest Forum, gir innspill til det videre arbeidet der Ekornes skal gjøre organisatoriske valg og iverksette et kontinuerlig lederutviklingsprogram på basis av hvordan bedriften selv besvarer de fem spørsmålene.

I tråd med Ekornes' praksis om selv å stake ut egen kurs og vår egne erfaringer fra annet arbeid med organisasjonsutvikling, vil vi være varsomme med å trekke noen bestemte konklusjoner om hva Ekornes bør gjøre. Oppgaven vår er ikke å levere forslag til løsninger som Ekornes deretter skal implementere, men å peke på en rekke forhold ledere og ansatte i Ekornes kan drøfte når vi nå går over på annet trinn i samarbeids- og utviklingsprosessen

Metode og gjennomføring

Rapporten er først og fremst basert på informantintervjuer med til sammen 46 ledere, tillitsvalgte og ansatte. Disse ble gjennomført november 2001 ved tre av fabrikkene i Ekorneskonsernet: J.E. Ekornes, avdeling Vestlandske, Ekornes Møbler avdeling Stranda og J.E. Ekornes på Ikorntnes.

Omtrent på samme tid ble 100 deltakere på Grunnmodulen¹ i Ekornes bedt om å definere god ledelse. Dette ble gjort i form av skriftlige gruppebesvarer.

I forbindelse med halvdagssamlinger i bedriftene der vi har lagt fram foreløpige resultater, har ledere, konsulenter, operatører og tillitsvalgte i konsernet og de tre aktuelle bedriftene kommet med innspill. En del av disse er også innarbeidet i rapporten.

Ekornes Fabrikker

Sju år med vekst

Ekornes er en av Norges mest framgangsrike og profilerte industribedrifter og har sin virksomhet innenfor en næring der mange av konkurrentene sliter med nedskjæringer og røde tall. Etter en krise på 90-tallet kan Ekornes vise til en sammenhengende vekstperiode, der hvert år har gitt nye rekorder både hva gjel-

¹ Dette er et internt opplæringsprogram i Ekorneskonsernet, nærmere beskrevet i kapittel 3.

der omsetning og overskudd. Antall ansatte er fordoblet, men omsetningen har økt mer. Hver ansatts bidrag til driftsresultatet er doblet i samme periode.

Tradisjonsforankret prosesskontroll

Ekornes skiller seg ut fra hovedtrenden i moderne vareproduksjon. Der mange bedrifter velger å kjøpe underleveranser fra andre bedrifter, gjerne i lavkostland, står Ekornes for (nesten) all bearbeidingen i verdiskapingskjeden selv. Dette gir god kontroll over produksjonsprosessen og stor forutsigbarhet. Mulighetene og sikkerheten ved en fleksibel just in time-produksjon blir større. Fraktkostnader og misforståelser med eksterne underleverandører minimaliseres. Teknologit utviklingen i Ekornes og den forventede lønnsutviklingen i lavkostland bidrar dessuten til å redusere kostnadsgapet mellom Norge og lavkostlandene.

Fra lagerproduksjon til ordre- og stykkproduksjon med ny teknologi

Ekornes har over lengre tid hatt et moderniseringsprogram for bedriftene i selskapet. Bedriften på Stranda ble valgt ut som pilot. Resultatene herfra har vært gode. Det er vanlig å beskrive innføringen av ny produksjonsmåte som en overgang fra lagerproduksjon til ordre- eller stykkproduksjon. Bak begrepsbruken ligger to endringer. For det første produseres det (nesten) ikke deler og ferdige produkter uten at en på forhånd har en definert kjøper. For det andre foregår en større del av produksjonen som stykkproduksjon. Det vil si at hver enkelt vare produseres ferdig fra a til å i løpet av et par dager. Med dette slipper en blant annet fabrikklokaler overfylt av halvfabrikata som ikke har «eier». Den nye produksjonsmåten har stor tilslutning hos ansatte og tillitsvalgte.

Ser vi tre pilarer for optimal produktivitet?

Tre pilarer ser ut til å tre fram i produksjonsstrategien i Ekorneskonsernet:

For det første: Den tradisjonsforankrede prosesskontrollen der Ekornes tar hånd om (nesten) hele verdikjeden utgjør den kanskje mest originale siden ved bedriftens produksjonsstrategi.

For det andre: Satsingen på moderne teknologi øker bedriftens produksjonskapasitet og er i seg selv viktig for å sikre en dynamisk og framtidsrettet virksomhet. Dette er utvilsomt den minst originale siden ved bedriftens produksjonsstrategi. Her er Ekornes i godt selskap med andre industriforetak som driver godt.

For det tredje: Bedre anvendelse av menneskelige ressurser, herunder bedre ledelse og utvikling og utnytting av ansattes kompetanse. Dette er den tredje og ofte minst utviklede pilaren i norske bedrifter. En av konklusjonene fra Fafos arbeid med bedrifter i prosjekt BU 2000,² var at ved å jobbe ekstra med nettopp denne tredje pilaren, kunne en øke produktiviteten ytterligere:

² Forskningsrådsprogrammet Bedriftsutvikling mot år 2000

«Norske bedrifter er gode på produksjonssystemer, økonomistyring og teknologisk utvikling. De er på langt nær like gode på bedriftsorganisering, arbeidsorganisering og sosiale relasjoner mellom de som jobber i virksomhetene. Her har norske bedrifter et stort utviklingspotensial.» (Falkum 2000.)

Ekornes er gode på teknologiutvikling og produksjonsstrategi. Ifølge en av de tillitsvalgte har Ekornes et visst forbedringspotensial i å legge bedre til rette for at medarbeidere og ledere utvikler seg i takt med nye krav og oppgaver som stilles av både teknologien og kolleger. Ledelsen deler utvilsomt dette synet, ellers ville neppe denne rapporten blitt skrevet.

Oppsummering

Kapittel 2 Arbeidsledelse

Attraktive arbeidsplasser har ofte arbeidsledere som også er lagledere

Suksess i nær sagt enhver sammenheng forutsetter klare visjoner fra toppledelsen og synlige ledere i grunnlinja, der fagkunnskaper er basis, administrative kunnskaper nødvendige og pedagogiske evner viktige for videre utvikling. Dette Ekornes-prosjektet tillegger ledelse på grunnplanet stor vekt. En rekke undersøkelser viser at lederens evne til å fungere som lagleder, tilrettelegger og omsorgsperson, er den mest påfallende suksessfaktoren dersom en ønsker å skape attraktive arbeidsplasser.

Snarere mer enn mindre ledelse

Det er mulig Ekornes om noen år vil forsøke seg på en modell der arbeidslederen blir tilrettelegger for selvstyrte grupper. Ekornes befinner seg imidlertid ikke der nå. Det neste trinnet er snarere å løfte tilretteleggeren fra å være løpegutt for operatørene til å bli deres leder. Med dagens kompetansenivå og behovet for kjapp problemløsning i en produksjonskjede der alle enheter må kunne sine oppgaver og samtidig kjenne de andre, trenger dagens operatører snarere mer enn mindre ledelse. Disse lederne skal ikke tilføre mer kontroll, men mer støtte og bedre ressursdisponering.

Kommunikasjonsbehovet må styre organisasjonsvalg og utforming av arbeidslederrollen

Kommunikasjonsbehovet i en virksomhet varierer med en rekke forhold ved bedriftens kjernevirksomhet, omgivelser og ressurstilgang. Kompleksitet, tempo, lav grad av standardisering på produkter og arbeidsoppgaver, stadige endringer, lav kompetanse og begrenset erfaring er eksempler på forhold som bidrar til økt kommunikasjonsbehov. Jo mer behov for kommunikasjon, jo mer hensiktsmessig vil det være å ha ledere som er tilgjengelige både for operatører i egen avdeling og for kolleger i nabokjeden.

Kapittel 3 Ansattes forventninger til ledelse

Ros og ris til lederne

De ansatte gir både ros og ris til lederne sine. Det som målbæres av kritikk mot ledelsen knytter seg helst til strukturelle svakheter og limer derved ansvaret for svakheter på nivået over egen leder. Typisk for de sterkeste strukturkritikerne er likevel at de trives i bedriften, skryter av kulturen og samtidig argumenterer for hvordan bedre lederskap kan øke effektiviteten.

Produksjonsflyt er den viktigste oppgaven

Å sørge for flyt i arbeidet blir nevnt av nesten samtlige operatører som den viktigste lederoppgaven. Produksjonsflyt er ikke bare en viktig oppgave, det er et hovedmål. De fleste andre oppgaver framstår til sammenlikning som virkemidler for å nå dette målet. Teknisk fagkompetanse, personaldisponering og konflikthåndtering kan være tre eksempler som alle vil bidra til god eller dårlig produksjonsflyt alt etter lederens kompetanse på disse områdene.

Forstå avdelingens plass i produksjonskjeden

Ifølge deltakerne fra Grunnmodulen er det ikke nok at lederen kjenner sin egen avdeling. Lederen må også se hvordan egen avdeling har sin plass i hele produksjonskjeden. Ledere må se og løse problemer i egen avdeling og forstå hvilke konsekvenser denne håndteringen har for de andre avdelingene i verdiskapingskjeden.

Lederens tilgjengelighet

Skal en leder være tilgjengelig for medarbeiderne og kunne se og håndtere problemer i tide, forutsetter dette at størrelsen på avdelingen er riktig dimensjonert i forhold til hvor stort behov avdelingen har for en nærværende leder. Spørsmålet om ledernes tilgjengelighet er et stadig tilbakevendende tema, enten det er snakk om effektiv ressursbruk, personalhåndtering, konfliktløsning, tekniske problemer eller annet.

Medarbeiderutvikling og effektiv bruk av personalressursene

Effektiv utnyttelse av personalressursene og økt fleksibilitet blant de ansatte er målformuleringer som ofte gjentas. Mulighetene for å lykkes med dette må ses i sammenheng med blant annet de ansattes kompetanse. Ingen av de operatørene vi har snakket med nevnte uoppfordret at arbeidsleder har ansvar for operatørenes utvikling. Når temaet ble brakt på bane, sa de fleste at det er lett å komme med endringsforslag til avdelingen eller å få nye oppgaver dersom de selv tar initiativ til det.

Rettferdig personalbehandling

Når deltakerne skal eksemplifisere hva de mener er god personalbehandling, trekker de blant annet fram begreper som respekt og likebehandling. Men samtidig må lederen også kunne behandle den enkelte særskilt. Noen ansatte vil i perioder ha større behov for støtte og avskjerming. Den gode leder ser og gir dette. Men over tid bør ikke forskjellsbehandling forekomme.

Informasjon for å oppnå et godt arbeidsfellesskap, kreativitet og selvstendighet

Ifølge deltakerne på Grunnmodulen må en leder gi informasjon. Det er viktig at de ansatte blir lyttet til, får si sin mening, bli tatt med på råd og gis ansvar. Flere

operatører mener at de kunne jobbet mer effektivt hvis tilretteleggerne ble bedre informert. Andre operatører savner mer informasjon direkte fra sine kjedeledere.

Både ros og ris fra lederne

Ros og ris og beslutningsevne er sider ved kommunikasjon som gjerne får stor oppmerksomhet når temaet er ledelse og trivsel. Det er et allmennmenneskelig behov å bli sett og helst også hørt. I jobbsammenheng gjelder dette i forhold til både ledere og kolleger. Å gi hyppige tilbakemeldinger til sine ansatte er en av de sidene ved ledelse som virkelig skiller de gode lederne fra de øvrige. Lederne i Ekornes blir beskrevet som trivelige personer. Men samtidig etterlyser de ansatte mer av både ros og ris. De vil også ha mer kritikk når dette kan bidra til forbedring.

Kapittel 4 Lederroller og ansvars plassering

Hvem er din leder?

Da vi spurte de ansatte om hvem som er deres nærmeste leder, fikk vi ofte litt nølende svar, særlig fra ansatte på Stranda. Dette skyldes at kjedeleders status fortsatt ikke er helt innarbeidet. Ved de andre bedriftene var det sjelden tvil om at nærmeste leder var avdelingsleder. Her har ikke tilretteleggerne lederstatus.

Er jeg leder?

Ved alle de tre fabrikkene var det også en viss usikkerhet blant tilretteleggerne og kjedelederne om hvorvidt de oppfattet seg som ledere eller ikke. En del av dem mente selv at de var ledere – «på et eller annet vis». Det var imidlertid bare på Stranda vi fant ansatte som var enige i at kjedeleder/tilrettelegger er leder. Dette kan være uttrykk for at lederrollene er mangelfullt definert. Men det kan også avspeile at Ekornesbedriftene befinner seg i en fase der lederrollene er i endring. Noen bedrifter er kommet lenger i å utvikle de nye rollene enn andre.

Kjedeleder på Stranda

Kjedelederen går gjennom bestillingene for det som skal produseres i løpet av dagen og foretar sine disposisjoner. Han eller hun skal sørge for at alle de ansatte i enheten har arbeid. Ved sykdom, flaskehalser eller råstoffmangel må kjedeleder sørge for å flytte om på folk. Videre må kjedeledere ta tak i endringer og purringer. Kjedeleders ansvar for produksjonsflyt innebærer at de også må koordinere arbeidet med de andre kjedelederne. Kjedeleder skal med andre ord forholde seg til produksjonskravene, sine medarbeidere, produksjonsmidlene og kollegene i andre deler av verdiskapingskjeden.

Tilrettelegger med begrenset ansvar

Noen tilretteleggere er uten lederoppgaver og kan sammenliknes med håndlangere eller tilbringere som smører produksjonen ved å sørge for at operatørene har det de trenger for å jobbe effektivt. Denne rollen er mer som en allsidig assistentrolle enn en lederrolle. Mange av operatørene kritiserer bedriften for ikke å utvikle tilretteleggerrollen slik at den kan bli en fullverdig lederrolle, som kjedelederrollen er i ferd med å bli. De ansattes poeng er klart nok.: Avdelingen er så stor at én avdelingsleder ikke klarer å lede effektivt.

Tilrettelegger med utvidet ansvar

Tilretteleggere med utvidet ansvar har den samme håndlangerfunksjonen som beskrevet over. Men i tillegg har de også et større ansvar for produksjonsflyten. Sammenliknet med kjedelederne har de lite personalansvar.

Avdelingslederne

Samtlige avdelingsledere oppgir at deres viktigste oppgave er å sørge for produksjonsflyt. De fleste nevner også sikring og dokumentasjon av produksjon og produktlevering høyt opp på lista over prioriterte oppgaver. Til dette hører også planlegging og eksternt kommunikasjon. På Stranda ser det ut til at avdelingslederen bruker mindre tid til personal- og ressursdisponering og personaloppfølging. Dette er en rimelig følge av at tilretteleggerne på Stranda har større fullmakter enn tilretteleggerne ved de andre bedriftene.

Ekorneslederen: Sterkt syn for enkeltpersoner, svakere på håndtering av gruppa?

Lederne er godt kjent med at de ansatte synes at de er for lite synlige, uten at de ser ut til å være i stand til å endre noe på det. Lederne legger stor vekt på kommunikasjon med operatørene. Mer presist beskrives dette som samtaler med enkeltpersoner i forbindelse med sykdom, formelle personalsamtaler eller spontane personlige samtaler. Det kan virke som om mange av lederne er flinkere på tomannshånd med sine ansatte enn de er i forhold til arbeidsgruppa. Her anbefaler vi en gjennomgang av hvordan den formelle plattformen fungerer, størrelsen på personalgruppa lederen har ansvar for, opplæring i møteledelse og gruppehåndtering, hvilke kollektive aktiviteter bedriften forventer at en arbeidsleder gjennomfører, og hvordan disse forholdene kan påvirke arbeidslederens gruppehåndtering.

Mer ledelse inn i lederrollen

Omleggingen av arbeidslederrollen(e) i Ekornes skjer først og fremst som en følge av innføring av ny teknologi og ny organisering av produksjonen. Hovedretningen på utviklingen ser ut til å være at arbeidslederansvaret legges lavere i organisasjonen. Dette bærer bud om mindre arbeidslag med avgrensede produksjonsoppgaver. En

slik omlegging bør kunne føre til klarere og mer tilgjengelig ledelse og dermed også hurtigere avgjørelser. Denne prosessen vil antakelig skape et grunnlag for mer personal- og produksjonsledelse.

Stranda et hestehode foran

Stranda har kommet lengst, både med innføringen av nytt produksjonssystem og med utviklingen av nye lederroller. I 1997 reduserte Stranda antall avdelingsledere fra tre til én. Samtidig ble tilretteleggerne hevet til kjedeledere. Kjedelederne fikk tilnærmevis samme ansvarsområde som det de tidligere avdelingslederne hadde hatt. Dagens avdelingsleder er i tillegg kjedeleder for en fjerde produksjonsenhet. Avdelingslederstillingen ble beholdt for å samordne kjedene.

Sakte, men sikkert: De ansatte tar mer ansvar

Både ledere og ansatte forteller at det pågår en prosess der operatørene gradvis overtar oppgaver som tidligere lå hos avdelingsleder, kjedeleder eller tilrettelegger. Endringene har først og fremst kommet som følge av ny teknologi og de pedagogiske nyvinningene i den nye produksjonsmåten. De ansatte beskriver også hvorfor de tar mer ansvar, hvorfor de utfører mer kontroll selv og hvorfor det er mer tilfredsstillende å jobbe på den nye måten. Eget bidrag til det enkelte produkt er blitt tydeligere, og det er færre andre å skyldte på hvis noe går galt.

Uklar ledelse?

Det er lett for informantene å forklare alt som er galt med «uklar ledelse». Dette kan være riktig, men det kan også være en besvergelse det er lett å ty. Uklar ledelse kan ha sammenheng med at lederens ansvar og myndighet enten er utilstrekkelig eller ufullstendig formulert. Det kan også skyldes den enkelte leders personlige egenskaper.

Ifølge svarene fra ledere i Ekornes, er viktige deler av lederplattformen tilsynelatende greit formulert. Lederne har fått stillingsinstruksjoner og opplæring. På tross av dette sier «alle» – både ledere og ansatte – at det er behov for økt klarhet. En arbeidsleder kaster lys over uklarheten på denne måten:

«Jeg har personalansvar til en viss grad, og jeg har gjennomført medarbeidersamtale med alle mine. Jeg har ikke økonomiansvar ut over å påse at vi når produksjonsmålene. Fagansvar? Ja, delvis, men her har jeg god hjelp. (...) Nei, jeg føler meg ikke som leder, og jeg vil ikke at de ansatte skal se på meg som en leder som står over dem. Jeg vil være en av dem. Men når du spør som du gjør, så innser jeg jo at jeg driver som leder. Men fortsatt pleier jeg å si at jeg skal prøve å være leder, ikke at jeg er leder.»

Er «uklarhet» frykt for å gå ut over fullmaktene?

Oppfatningene om stillingen som kjedeleder er fortsatt uklar. Dermed utvikler det seg også en ulik praktisering av rollen fra kjedelederne selv. Dette kan svekke disse ledernes legitimitet i resten av organisasjonen og begrense aksepten for deres avgjørelser. Det tar tid for innehaverne å gi rollen den økte myndigheten den er tiltenkt, og det tar tid for operatørene å betrakte den som noe mer enn den gamle «løpeguttrollen».

Usikkerhet har en også høyere opp i systemet. En avdelingsleder med stort ansvarsområde forteller at han gjerne konfererer med sin overordnede før han tar avgjørelser. Dette er en side ved Ekorneskulturen som nok kan virke sympatisk og som kanskje bidrar til å redusere feil. Men det forteller også at beslutningsprosessene kanskje kan være svært omstendelige. Noe av det som ofte kategoriseres i den store sekken «uklart ansvar», er nok i stedet uttrykk for ansvarsvegring.

Kapittel 5 Kritiske punkter i produksjonen og behovet for nærværende lederskap

Dette kapitlet viser hvordan den enkelte leders personalhåndtering kan bidra til en mer fleksibel produksjon, hvilket i sin tur kan bidra til økt produktivitet. Vi beskriver organisatoriske forhold som stimulerer og begrenser ledernes muligheter for fleksibel bruk av egne ansatte.

Når kompetanse erstatter lageret som produksjonsbuffer

Den nye produksjonsmåten er mer oversiktlig, den trekker operatøren nærmere hele produktet og åpner for større forståelse for helheten i produksjonen fram til ferdig stol og sofa. Samtidig er det nye systemet mer sårbart for flaskehalsproblemer siden en ikke produserer for lager. Det stiller større krav til planlegging, koordinering og personaldisponering enn tidligere. Mens en før hadde lageret som produksjonsbuffer, må en i dag satse på operatørenes fleksibilitet som produksjonsbuffer. Det vil si at bedriften trenger operatører som er kvalifiserte og villige til å skifte arbeidsoppgaver i takt med variasjoner i produksjonstrykket.

Lite behov for omfattende fleksibilitet eller lite sett behov?

Konsernledelsen har visjoner om produktivitetsgevinster gjennom at de ansatte forstår større deler av produksjonsprosessen, at de blir i stand til å gå inn i flere oppgaver og at de tar ansvar for å gjøre det. Dette synet har bare begrenset oppslutning blant arbeidsledere og ansatte. Generelt kan en si at forståelsen for disse visjonene reduseres proporsjonalt med avstanden til toppledelsen og kjennskapet til den nye produksjonsteknologien. Det betyr at bedre informasjon og økt erfaring med den nye teknologien etter hvert som den kommer på plass vil gjøre at toppledelsens

visjoner antakelig har større oppslutning i løpet av et år eller to. Vi har allerede registrert en noe mer positiv holdning blant lederne i løpet av det siste året.

De mest fleksible finner vi på «søm», og de er selvsagt kvinner

Noen operatører jobber mer flerfaglig enn andre, men fortsatt holder de aller fleste operatørene seg til sin ene hovedoppgave. Arbeidets art, type hovedoppgave og avdelingenes produksjonsspekter er de vanligste tekniske forklaringene på om en avdeling praktiserer lite eller litt mer jobbvariasjon. Blant operatørene kan alder, arbeidsvaner, faglig bakgrunn og personlighet påvirke om de jobber flere steder eller ikke. Samarbeid mellom ledere og deres kjennskap til hverandres områder vil også påvirke praktiseringen av oppgavefleksibilitet. Ansatte fra sømavdelingen stepper oftest inn på andre jobber der de mangler kapasitet. Foruten de praktiske forholdene, kan det se ut til at også kulturelle forskjeller i de ulike produksjonsgruppene påvirker holdninger og praksis i fleksibilitetsspørsmålet. Kvinner er mer fleksible enn menn. Blant de minst fleksible finner vi eldre menn med lang fartstid.

Akkordlønssystemet motvirker fleksibilitet?

De aller fleste ledere og ansatte mener at lønssystemet hindrer fleksibilitet. Det å bli flyttet til en jobb en ikke utfører til daglig, vil svekke gjennomføringsevnen i en periode, og dermed redusere månedslønna. Derfor er folk lite villige til å flytte på seg i verdikjeden. For å bøte på dette har bedriften innført en ordning der en er garantert minst 95 prosent av gjennomsnittlig timelønn i forrige måned når en flyttes over til andre oppgaver. Mange mener at lønssystemet heller burde tilgodese enkeltpersoner som stiller opp for kollektivet. Andre mener at dersom denne fleksibiliteten er gunstig for produktiviteten, så vil det på sikt føre til økt lønn uten at en endrer selve lønssystemet.

Svake ledere misbruker de snille

Nærværende ledere kan se behovene for og mulighetene ved variert bruk av operatørene. Fordelingen av oppgaver som ligger utenfor operatørenes førstevalg og som også gir negative lønnsutslag, stiller store krav til arbeidsleders nærværenhet og hvordan oppgavene blir planlagt og fordelt. Siden mange operatører protesterer mot å bli flyttet, er det lett for lederen å velge minste motstands vei: Han går på de operatørene han vet ikke vil protestere. Dette oppleves som dypt urettferdig og forsurer et ellers godt arbeidsmiljø

Arbeidslagets størrelse

Tilstedeværende ledere er avgjørende, ikke bare for optimal disponering av tilgjengelig personell, men også for å skape trivsel og fornuftig kommunikasjon. Størrelsen på arbeidslagene må være slik at arbeidslederen kan føre dialog med sine ansatte.

En rekke forhold tilsier at det kan være fornuftig å redusere størrelsen på avdelingene eller å gjøre arbeidsgruppene mer selvdrivne slik en har gjort på Stranda.

Tilretteleggerne på Sykkylven er en underutnyttet ressurs

Tilretteleggerne ved de to bedriftene i Sykkylven befinner seg i store avdelinger der avdelingslederne ikke rekker over viktige sider ved lederjobben. For disse avdelingslederne utgjør tilretteleggerne en uutnyttet ressurs.

Økt produksjonsflyt forutsetter bedre samarbeid over avdelingsgrensene

Oversikt i egne rekker er et godt utgangspunkt for koordinering av ressursene med naboen, men det er ikke tilstrekkelig. Ekornes er kjent for å ha god kontroll over hele verdikjeden. Samordningen avdelingene imellom er også god. Samarbeidet mellom arbeidsledere og mellom avdelinger er imidlertid ikke like godt utviklet. Samarbeidet mellom kjedene på Stranda styrkes noe av det daglige morgenmøtet for samtlige ledere.

Ikornesbedriftene har ikke noe forum der tilretteleggerne regelmessig blir trukket inn. Leder møtene der avdelingslederne samles, beskrives som for store og til å legge for mye vekt på enkeltstående tekniske problemer og resultattall. Lederne etterlyser mer debatt om strategier og produktivitetsfremmende sammenhenger.

Kapittel 6 Kompetansebehov, rekruttering og kompetansetiltak

Fleksibel bruk av personalressursene forutsetter blant annet at operatørene har kompetanse til å jobbe med mer enn én oppgave, og at både operatører og ledere i tillegg har kompetanse til å se flere oppgaver i sammenheng. Her sliter Ekornes litt med å komme seg ut av startgropa. Den nye kompetansopolitikken fordrer en kompetanseforståelse som foreløpig få ledere og ansatte har. Det er fortsatt et godt stykke å gå fra ledelsens visjoner om intelligent og fleksibel produksjon, til den beskrivelsen en får fra golvet. Operatører og ledere flest mener at disse visjonene er overdrevne, og i det minste premature.

Kompetansekartlegging

Bedriften har foretatt en kompetansekartlegging. Den er blitt godt mottatt av både ledere og ansatte. Oppfølgingen har imidlertid latt vente på seg.

Kompetansetilbudet

Ekornes driver en betydelig internopplæring, som for eksempel den såkalte «grunnmodulen». Operatørene etterlyser større sammenheng mellom kursinnholdet og den daglige virkeligheten inne i fabrikk.

Verdsetting av erfaringsbasert i motsetning til utdanningsbasert kompetanse

Både blant ledere og operatører er det mange som ikke ser noen sammenheng mellom formell kompetanse og anvendbarhet i produksjonen: De fleste mener fortsatt at Ekornes først og fremst har nytte av raske operatører med høy arbeidsmoral. Både ledere og ansatte hevder med sterk stemme at faglærte ikke gjør noe mer eller annerledes enn ufaglærte. Hvis dette er riktig, er det enten tøys å bruke ressurser på å utdanne, ansette og lønne folk med fagbrev, eller så skorter det unektelig på fantasi eller kompetanse hos arbeidsledelsen til å bruke dem.

Lederstøtte: opplæring og veiledning av ledere til ledere

På spørsmål om lederutvikling i konsernet sier ledelsen og andre som er sentralt plassert at dette har vært drevet kontinuerlig i «alle» år. Dette er antakelig riktig. Ute i bedriftene får vi imidlertid høre at det har vært *lite systematikk* i bedriftens arbeid for å dyktiggjøre lederne. Også her får vi høre at undervisningen kan bli for teoretisk. En burde kanskje legge større vekt på kortere og relativt hyppige samlinger der deltakerne også gjennomgår praktiske «prosjektoppgaver» som de har jobbet med mellom samlingene?

For førstegangslederne har nok personlige mentorer vært vel så viktig som opplæring. Det vil si at de har funnet fram til eldre og erfarne folk i bedriften som har gitt støtte.

Kapittel 7 Kultur, miljø og rekruttering

En kan ikke skrive om produksjonsprinsipper, organisasjon og ledelse ved Ekornes uten å komme inn på begrepet bedriftskultur. Både ansatte og utenforstående er opptatt av kulturen i Ekornes. Den omtales som oftest i positive vendinger, og trekkes av og til inn som hovedforklaringen på den suksessen Ekornes har hatt de siste ti åra. Enten dette er riktig eller ikke, så er det et ofte omtalt fenomen. Men det kan også være trekk ved Ekorneskulturen som vanskeliggjør målene om å fornye arbeidslederrollen og utvikle en mer fleksibel bruk av personalressursene.

Verdibasert ledelse og bedriftskultur

Ledelsen i Ekornes har satset hardt på at felles forankring i mål og verdier skal styre atferd i konsernet og selskapets handlinger utad. Disse verdiene og strategiene styrer selskapet og supplerer formelle strukturer og posisjoner.

Midt i sin hverdag som rasjonell aktør på et hardt og konkurransebasert marked der produktivitetskrav gjennomsyrrer de minste detaljer, finner man i Ekornes en omsorgskultur som det er langt vanskeligere å få øye på i for eksempel mange kommuner og i de organisasjoner med hovedformål å yte omsorg til brukere.

Verdiene som skal råde i Ekornes er formulert i et lite hefte som er godt kjent av de ansatte.³ Dette er verdier som løftes fram som mer enn festtaler, og som midt i all menneskelig skrøpeligheit forsøkes praktisert av ledere på alle nivåer i organisasjonen. Verdiene er en del av visjonene for Ekornes, og de er formulert sammen med tøffe produksjonskrav, mål for aksjeutbytte osv. Her finner vi altså både en kultur for visjoner og en kultur for praktisk etterleving.

De gode eksemplene og stolte arbeidstakere

Ekornes er kjent for å ta samfunnsansvar. Dette er ofte eksponert gjennom enkeltpersoner i lederskapet. Når en blir bedre kjent med bedriften, blir en snart slått over den store innsatsen som blir gjort for enkeltpersoner, som er mindre kjent utenfor bedriften.

Her sikter vi til ledere som tar seg tid til å følge opp ansatte med ekstraordinære problemer; ikke bare med en times samtale, men kanskje en time hver dag i flere uker, eller flere kvelder i uka over måneder. Denne innsatsen er ikke beskrevet i noen stillingsinstruks. En del av dette foregår i stillhet. Men noe blir kjent; tilstrekkelig til at det går inn i bedriftens kollektive bevissthet. Sterke historier fortalt av stillferdige ledere eller stolte kolleger. De uttrykker en flott og ekte side i Ekorneskulturen, nemlig at «Her hos oss bryr vi oss om deg når du trenger en ekstra håndsrekning». Det som andre steder kan være pinlige festtaleklisjeer på firmaets julebord, blir faktisk praktisert i mange avdelinger på Ekornes. Dette gir rimeligvis grobunn for høy toleranse hos de ansatte når mer trivielle spørsmål i produksjonen til tider får en mindre heldig håndtering.

Raus ledelse og stor frihet

Frihet er et annet særtrekk ved Ekorneskulturen. De ansatte framhever at de har ledere som ikke blander seg unødig i detaljer og som er greie med å innvilge permisjoner. Lederne svarer at det ikke er nødvendig med noe strengt kontrollregime. De ansatte vet selv hva som forventes av dem og tar det ansvaret som forutsettes. Med andre ord: Bedriftskulturen er så klar at den er oppfattet av de aller fleste. Videre er den sterk nok til å influere på lederes og ansattes handlinger. På denne måten holdes en etablert kultur i hevd.

Stolthet og lojalitet

Ledere og ansatte har stor tillit til bedriftsledelsen og til at det de selv er satt til å gjøre er riktig. Det gis mye ros til og anerkjennelse av bedriften, ledere og kolleger. Dette gjør dem imidlertid ikke helt blinde for en rekke forhold som kan bli bedre.

³ Hftet heter MÅL OG VERDIER for Ekornes konsernet. Hftet revideres stadig og har både norsk og engelsk tekst.

Trygg arbeidsplass – for trygt?

Operatørene beskriver Ekornes som en trygg arbeidsplass hvor det er fint å være ansatt. Nedgangstidene er plassert i forrige århundre og blir sjelden nevnt. Organisasjoner som utvikler en sterk kultur har gjerne sine historiefortellere. De ansatte burde kanskje få høre mer fra tida da ikke alt var preget av medgang og omsetningsrekorder?

Motstand mot fleksibilitet ligger i kulturen

Svakheter i arbeidsledernes kompetanseforståelse kan nok ha noe med læring å gjøre. Men det er også uttrykk for trekk i kulturen. Selvforståelsen hos arbeidsledere og operatører er forankret i verdier knyttet til manuelt, spesialisert og flittig utført arbeid. Når konsernledelsen tar til orde for breddekompetanse, helhetlig produksjonsforståelse og oppgaver der operatørene til dels bare får vist sitt nest beste, utfordres ikke bare lønssystem og logistikkunnskaper, men også gamle vaner og grunnleggende verdier i Ekorneskulturen.

Lederrekruttering

Enkelte ledere beskrives til tider som både fraværende og unnvikende. De er veikke i håndteringen av enkeltpersoner og gjør ikke jobben for økt effektivitet i et godt arbeidsmiljø godt nok. De som utsettes for denne typen kritikk er alle tidligere operatører som har fått lederposisjon uten at deres lederkvalifikasjoner er tillagt spesielt stor vekt. Denne kritikken rettes ikke mot den enkelte leder, men mot politikken for den lederrekrutteringen som springer så sterkt ut av bedriftskulturen.

En rekrutteringspolitikk som skjeler mer til kandidatenes postadresse enn til CV er en rimelig strategi for å opprettholde den bestående bedriftskulturen. Dette sikrer at nye ledere kjenner «vår måte» å drive møbelproduksjon på.

Enkelte ønsker å legge om ansettelsespolitikken og åpne for flere eksterne ansettelser. De som foreslår dette sikter først og fremst til ansettelser på nivåene over det som høsten 2001 utgjorde avdelingsledernivået. Dette ligger ikke innenfor vår oppgave å kommentere. Ser vi derimot på rekruttering av arbeidslederne, er det flere forhold (listet opp i kapittel 7) som taler for å tillegge postkasseadressen en viss betydning. Med klare rammer for stillingene og flere lederfora på plass, slik at lederen finner sin plass ikke bare i forhold til egen avdeling, men også i forhold til lederkolleger og naboavdelinger, har vi vanskelig for å se at noen eksternt rekruttede arbeidsledere skulle behøve å utgjøre noen trussel mot bedriftskulturen.

Styring gjennom bedriftskultur når ledelsens tanker utfordrer kulturen

Styring gjennom kultur har utvilsomt vært én av suksessfaktorene i utviklingen av Ekornes. Men kulturen kan fort bli en hemsko dersom ikke elementer i denne endres i takt med endringer i produksjonsmåten. Nye lederroller, nye operatør-

roller, et annet syn på kompetanse og et nytt produksjonssystem skal på plass. Dette krever også nye holdninger. De formelle og holdningsmessige endringene skal foregå i en sterk og levende bedriftskultur. Kulturers styrke er å bevare det som har gitt suksess, og motsette seg det uprøvde dersom det truer det velprøvde. Bak stikkord som fleksibilitet, kompetanseforståelse, gruppehåndtering, de nye operatør- og lederrollene, utfordres kulturen, og den bøyer seg ikke automatisk og godvillig for vedtak fattet i konsernledelsen. Her vil både begeistring, pedagogiske evner hos ledelsen og ikke minst det institusjonelle partssamarbeidet komme til sin rett.

Kapittel 1 Innledning

I desember 2001 gjennomførte Fafo og Nordvest Forum en rekke intervjuer med ledere og ansatte ved tre av fabrikkene i Ekorneskonsernet. Vi ville undersøke om det var riktig som mange har påstått, at tida har løpt fra den gamle formannsrollen i industrien. Dette spørsmålet interesserte både oss og ledelsen ved Ekorneskonsernet, som for lengst har gitt sine driftsledere andre stillingsbetegnelser enn formannstittelen. Viktigere enn titler er selvsagt de funksjonene lederne i bedriften skal ivareta. Et sentralt spørsmål blir derfor hva slags og hvor mye arbeidsledelse Ekornes har behov for i tida som kommer? Hva mener de ansatte? Hva mener lederne selv? Og hva mener bedriftens ledelse?

Resultatene som kommer fram i denne rapporten skal brukes i arbeidet med å utvikle lederes og tillitsvalgtes kompetanse i åra som kommer. I tillegg til utformingen av nye roller og utvikling av individuell kompetanse kan det hende at ledernes plattform for å utøve sitt lederskap trenger spesiell oppmerksomhet. I prosjektnotatet som ligger til grunn for arbeidet er oppgaven beskrevet slik:

«Prosjektet skal gi bedriften grunnlag for:

- å drøfte og beslutte hva ledelse skal være i Ekornes,
- og hvilke organisatoriske og kompetansemessige konsekvenser dette får. (..)

Resultatene fra prosjektet skal bidra til utviklingen av et kontinuerlig lederutviklingsprogram.»

For å avgrense oppgaven har vi valgt å konsentrere oss om arbeids- og produksjonsledelse i fabrikkene. Ekornes er særlig interessert i forhold som kan bedre informasjons- og kunnskapsflyten for å kunne nyttiggjøre de menneskelige ressursene bedre. I forlengelse av dette har vi valgt å legge særlig vekt på kommunikasjonen mellom ledere og ansatte. Da blir det et sentralt spørsmål om den operative arbeidsledelsen er organisert slik at den gir tilstrekkelig rom for samarbeid, delegering og personalledelse.

Rapportens siktemål er å gi innspill til disse problemstillingene:

- Hva slags ledelse trenger Ekornes?
- Hvilke kunnskaper og egenskaper fordres av de enkelte lederne?
- Hvilken plattform trenger ledere på ulike nivåer for å kunne utøve godt lederskap?
- Hvilke strukturelle løsninger kan forbedre lederskapet i Ekornes?
 - a) Utforming av lederområder.
 - b) Ansvars- og oppgavedeling og kommunikasjon innad i avdelinger og arbeidslag.
 - c) Kommunikasjon mellom avdelinger.
- Hva slags opplæring trenger lederne? Hva slags og hvor mye veiledning/støtte trenger de?

Disse spørsmålene belyses med grunnlag i beskrivelser av hva slags og hvor mye ledelse som utøves ved Ekornes' fabrikker.

1. Ansattes beskrivelser av godt lederskap og deres beskrivelser av ledelsen.
2. Lederes beskrivelser av egen rolle som leder.
3. Lederes og ansattes beskrivelser av produksjonsforholdene og endringer, herunder også:
 - De ansattes oppgaver, kompetanse, selvstendighet, prosessforståelse, samarbeid, helhetsforståelse, fleksibilitet, planleggingsevne, støttebehov m.m.
 - Bedriftens verdier og trekk ved organisasjonskulturen

Bakgrunn

Ekornes ASA, noen sentrale trekk

Ekornes er en Sunnmørsbedrift «alle» kjenner, og som de fleste har en mening om. Vanlige, oppegående mennesker, inklusive de som bor på Østlandet, har til og med kjennskap til bedriftens krise for 10–15 år siden. Mange er ikke snauere enn at de også mener å vite hvorfor alt gikk så meget bedre igjen da oppturen begynte i 1992. Bedriften har i sin ledelse en person «halve Norge» er på fornavn med. Når vi i ulike sammenhenger har holdt foredrag om ledelse og organisasjonsstrukturer i offentlige og private virksomheter, fanger det alltid når Ekornes blir trukket fram som eksempel. Både ledere og ansatte blir ekstra nysgjerrige når de selv blir sammenliknet med hvordan «Ekornes gjør det». Det er allment kjent at Ekornes produserer møbler og madrasser, og Stressless og Svane inngår blant flere kjente merkevarer. Her vil vi gjette at forbrukerne ikke nødvendigvis knytter merkevarene til Ekornesnavnet. For folk flest er Ekornes synonymt med suksess. Forestillingene om hvordan resultatene er nådd er likevel sjelden helt riktige.

Noen hovedtrekk i bedriftens historie

Bedriftens historie er preget av produktutvikling, sterk merkeveragesatsing, oppkjøp, nedleggelser og markedsvekst, nasjonalt og internasjonalt. Ekornes ASA har i dag cirka 1350 ansatte og en årlig omsetning som nærmer seg 2 milliarder kroner. De største eierne er foruten Folketrygdfondet, nasjonale og utenlandske selskaper. En tredel av aksjekapitalen eies av utenlandske interesser. Slik har det ikke alltid vært.

Ekornes ble etablert i 1934 og hadde fram til 1986 en kontinuerlig vekst både som følge av egen vekst og oppkjøp. Da den kraftige nedgangsperioden tok til i 1986, hadde selskapet flere fabrikker og ansatte enn i dag. Etter seks magre år med konkurstrusler, der bedrifter ble solgt og antall ansatte halvert, begynte den andre, store oppturen i 1992, der hvert år siden har innbrakt rekordoverskudd.

1930-tallet: Etablering og den første Svane-madrassen

Det hele begynte med etableringen av J.E. Ekornes Fjærfabrikk. Bedriften hadde i 1934 tre ansatte og startet som underleverandør av fjærer til møbler og madrasser til møbelindustrien på Sunnmøre. Noen år senere blir den første Svane-madrassen produsert. Deretter følger en jevn vekst med nye produkter, nye fabrikker og økende arbeidsstokk.

1940- og 1950-tallet: Møbeldeler i tre og skumplast

I 1947 begynner Ekornes å produsere møbeldeler i tre. I 1959 begynner produksjonen av skumplast både til egne madrasser og møbler og til salg på det generelle markedet. Ekornesfabrikken på Fetsund setter i gang på denne tida (1962).

1960- og 1970-tallet: Ekspansjon, salongmøbler og Stressless

I 1966 blir de første salongmøblene lansert. Hudsalongene kommer tre år senere. Den første Stressless-stolen kommer i 1971. Nå skjer det mye i konsernet. Markedsstrategien legges om for et mer selektivt salg på det norske markedet. Antall forhandlere reduseres fra cirka 1200 til 200. Samtidig fører suksessen med Stressless til en kraftig ekspansjon og til automasjon i stålavdelingen. Ekornes går inn i en svært ekspansiv periode, blant annet med oppkjøp i eller av en rekke andre møbelbedrifter.

1980-tallet: Internasjonalisering, vekst og nedgangstider

Utover på 80-tallet kjøper Ekornes bedrifter både i utlandet og her hjemme. I 1985 har Ekornes åtte fabrikkanlegg i Norge, Ulferts AB i Sverige, Erpo Møbelwerk i Vest-Tyskland overtas, og salgsselskap i Sverige, Storbritannia, Finland og USA. På noen få år er antall ansatte fordoblet, fra 800 ved slutten av 1983 til rundt 1600.

I 1986 starter en omstrukturering der antall produksjonssenheter og antall ansatte reduseres. Hovedprinsippet i omorganiseringen består i en rendyrking av produksjons- og salgsselskap, hvor salgsselskapene kjøper inn ferdigvarer fra konsernets egne og samarbeidende produksjonsselskap for videresalg til forhandlere i sine respektive marked

Tre bedrifter i Sverige selges, mens virksomheten i Fetsund utvides. De to fabrikkene på Stranda slås sammen til en. Også flere av bedriftene på Sunnmøre legges enten ned eller samordnes under fabrikkjefen på Ikornnes.

1990-tallet: Krise og ny giv

I 1991 er antall ansatte nede i 739. Aksjekapitalen er tapt, og egenkapitalen er negativ. Friske penger sprøytes inn. Året etter går driften igjen med overskudd, for første gang siden 1984. Salgsselskapene i Sverige og Danmark blir lagt ned, og salgs- og markedsoperasjonene blir samlet under felles paraply, Ekornes Skandinavia AS, med kontor ved hovedadministrasjonen på Ikornnes. Etter en rekke navneendringer får morselskapet i 1996 dagens navn: Ekornes ASA. Ekornes har i dag fem produksjonsanlegg, alle i Norge:

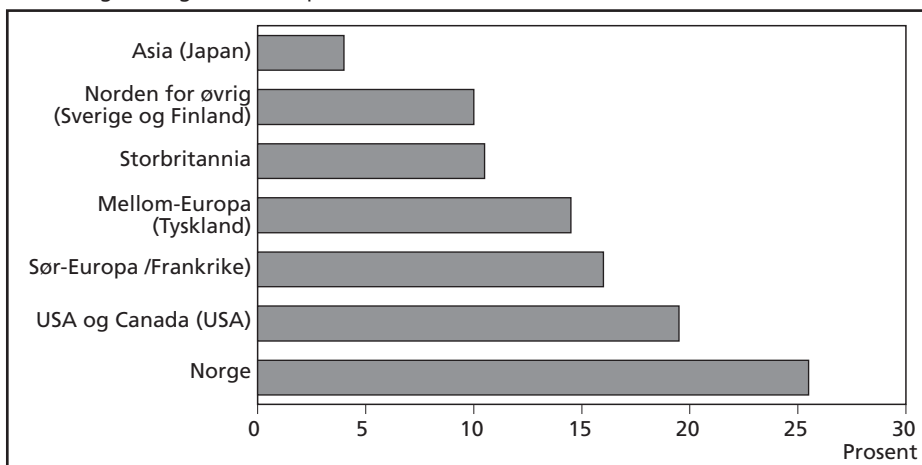
1. J.E. Ekornes AS ligger på Ikornnes og produserer Stressless-stoler og -sofaer, samt skumplast. Til dette anlegget hører også tidligere Vestlandske Møbler i Sykkylven,
2. Ekornes Stranda AS som produserer sofa,

3. Ekornes Grodås AS som produserer trekomponenter, hovedsaklig som underleveranser til fabrikkene på Stranda og Ikorntnes,
4. Ekornes Hareid AS som produserer sofa, og
5. Ekornes Fetsund AS som produserer madrasser og skumplast,

Salgsorganisasjonen ved runding av år 2000

Ekornesfabrikkene produserer hver enkelt vare etter spesifikk bestilling. Varen selges fra fabrikk til et av salgskontorene som så selger varen videre til lokale forhandlere. Antall fabrikker, produkttyper og selvstendige salgskontorer er redusert. Samtidig har salget både innenlands og utenlands økt. Etter flere år med vekst i Norge, flater dette markedet noe ut. Selskapet satser mer utenlands. Eget salgskontor for Asia etableres i Japan. I 2001 har veksten i deler av utenlandsmarkedet avtatt noe.

Figur 1.1 Ekornes' viktigste markeder. Salgsområder rangert etter prosentandel av den totale omsetningen. Salgskontorer i parentes

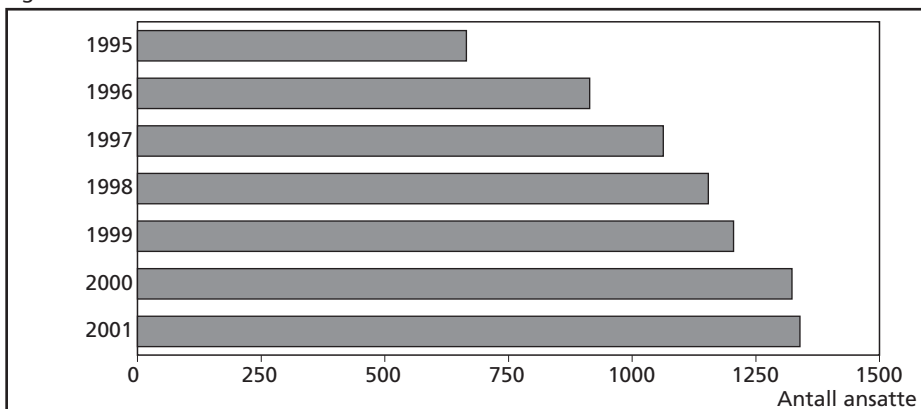


Kilde: Ekornes' årsrapport 2001

Litt mer om de siste sju åra

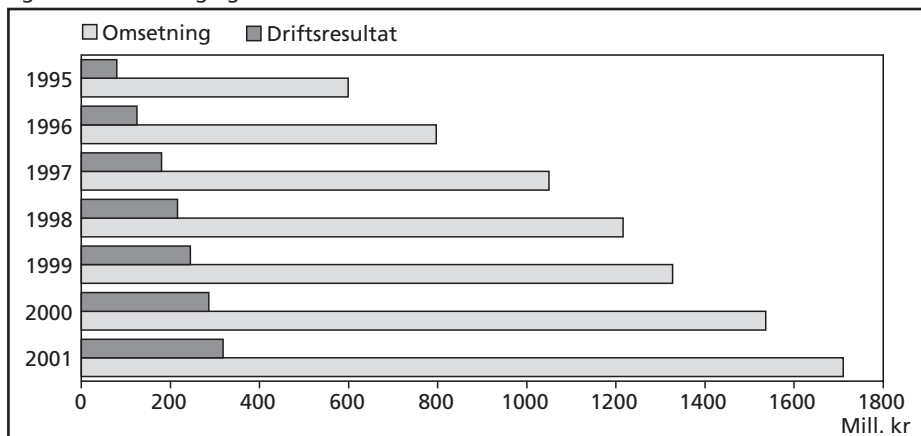
Ekornes har siden 1995 opplevd kontinuerlig vekst. Omsetningen har økt, og inn-tjeningen har økt. Antall ansatte er doblet til cirka 1400 på sju år. Omsetningen er i samme periode nesten tredoblet, fra om lag 600 millioner kroner til i overkant av 1700 millioner. Driftsresultatet er firedoblet fra 80 millioner kroner i 1995 til 320 millioner i 2001. Mens hver ansatt i 1995 bidro til en omsetning på cirka 900 000 kroner, er tallet i dag kommet opp i omkring 1,3 millioner..

Figur 1.2 Antall ansatte ved Ekornes fabrikker AS fra 1995 til 2001



Kilde: Ekornes

Figur 1.3 Omsetning og driftsresultat ved Ekornes fabrikker AS fra 1995 til 2001



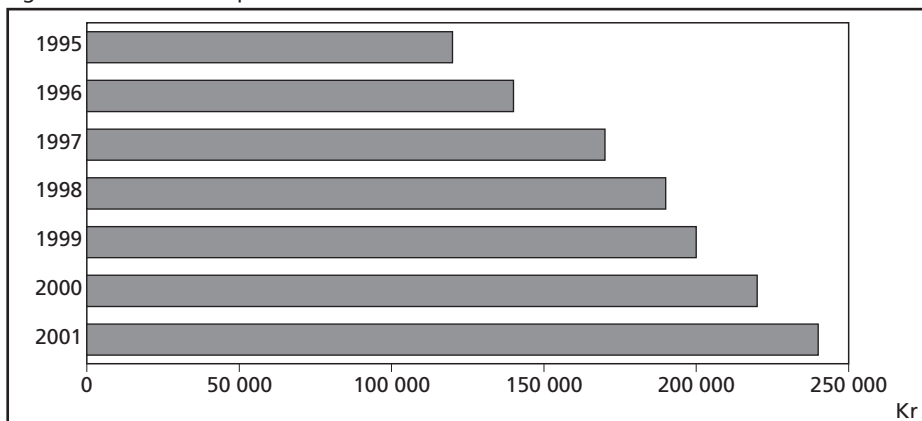
Kilde: Ekornes

De ansatte dobler sitt resultatbidrag på sju år

På disse sju åra har bemanningen økt, men omsetningen har økt mer. Og økningen i driftsresultat er så stor at økte personalkostnader må ha blitt oppveid av økte inntekter. Mens hver ansatt i 1995 i gjennomsnitt bidro med 120 000 kroner til driftsresultatet, var dette beløpet doblet til 240 000 i 2001 (figur 1.4).

Om lag 15 prosent av økningen kan tilskrives prisvekst. Da står vi igjen med 85 prosent som må forklares med økt produktivitet.

Figur 1.4 Driftsresultat per ansatt ved Ekornes fabrikk AS fra 1995 til 2001



Kilde: Ekornes

Tradisjonsforankret prosesskontroll

Møbelproduksjon handler om å framskaffe de nødvendige delene som inngår for å sette sammen et ferdig produkt. En Stressless stol eller sofa består av en rekke komponenter i stål, tre, tekstil, hud, støpningsmaterialer og plast. Komponentene skal produseres, gis riktig form og settes sammen. Verdiskapingskjeden fra beitende kyr i for eksempel Argentina til ferdig stol eller sofa på Sunnmøre, er lang. Med unntak av kyrne har Ekornes hånd om alle leddene i produksjonskjeden.

Hver produksjonsenhet er som en bedrift i bedriften, men bare noen få er egne resultatenheter. Her skiller Ekornes seg ut fra hovedtrenden i moderne vareproduksjon. Der mange bedrifter velger å kjøpe underleveranser fra andre bedrifter, gjerne i lavkostland, gjør Ekornes det aller meste selv. Dette gir god kontroll over produksjonsprosessen og stor forutsigbarhet. Fraktkostnader og misforståelser med eksterne underleverandører minimaliseres. Mulighetene og sikkerheten ved en fleksibel just in time-produksjon blir større. En egen avdeling for produktutvikling (PU) med designere, konstruktører og andre erfarne fagfolk skal bidra til en rasjonell produktutvikling med nærhet til dagens suksessfaktorer og kjennskap til produksjonsforholdene ute i bedriftene.

Fra lagerproduksjon til ordre- og stykkproduksjon med ny teknologi

Ekornes har over lengre tid hatt et moderniseringsprogram for bedriftene i selskapet. Bedriften på Stranda ble valgt ut som pilot. Resultatene herfra har vært gode. Det er vanlig å beskrive dette som en overgang fra lagerproduksjon til ordreproduksjon, men denne betegnelsen er ikke helt treffende. En produserte etter ordre tid-

ligere også, men ikke så strengt som i dag, hvor en i prinsippet ikke produserer for lager i det hele tatt.¹ Bak begrepsbruken ligger to endringer som henger sammen med økt oppmerksomhet i større deler av hele verdiskapingskjeden på hvert enkelt sluttprodukt. For det første produseres det (nesten) ikke deler og ferdige produkter uten at en på forhånd har en definert kjøper. For det andre foregår en større del av produksjonen som stykkproduksjon. Det vil si at hver enkelt vare produseres ferdig fra a til å i løpet av et par dager. Med dette slipper en fabrikklokaler overfylt av halvfabrikata som ikke har «eier». For fem år siden og etter flere år med underskudd, fikk fabrikken på Stranda «kniven på strupen»:

«Enten måtte vi komme i pluss eller bli lagt ned. Et stort prosjekt for omorganisering ble iverksatt. Man gikk fra lagerproduksjon til ordreproduksjon. Det siste innebærer også en omlegging av selve arbeidsorganiseringen til stykkproduksjon, basert på såkalt enstykkfilosofi. Det vil si at f.eks. en sofa produseres ferdig i løpet av ca 2 døgn, og at hver enkelt del produseres og settes sammen i riktig rekkefølge, og at en ikke produserer flere enkeltdeler enn ferdige sofaer. Også tidligere ble det produsert etter ordre, men i tillegg produserte en for lager.» (Leder)

Denne måten å produsere på – som kanskje minner mer om håndverksmesterens måte enn det en gang så moderne samlebandet – har også interessante konsekvenser for de ansattes arbeid og for organiseringen av produksjonen.

En slik just in time-produksjon uten buffere på lager, kan gjøre avdelingene og bedriftene sårbare for store variasjoner i ordretilgang, sykefravær og produksjonsstans. Denne mulige faren oppfattes ulikt blant lederne. Bedriften mener imidlertid at gevinstene ved det nye systemet overgår svakhetene. Den nye produksjonsmåten har stor tilslutning hos ansatte og tillitsvalgte. Det kan se ut til at de mener at produksjonen rent teknisk fungerer bortimot optimalt. Sist, men ikke minst, virker det som om ledere og ansatte ved de andre bedriftene har forventninger til selv å få ta i bruk det nye systemet.

«Med det nye systemet har vi fått mer kontroll med produktet. Vi vet hvor det skal. Vi får mer variasjon i arbeidet. Det blir mindre ensformig. Endringene er mest for hodet, ikke så mye for hendene. Arbeidet er kanskje blitt litt mer krevende. Det er blitt mer oversiktlig. Dette er positivt, og i dag vil ingen tilbake til det gamle.» (Ansatte)

¹ I Produksjonsstrategiens punkt 3 brukes begrepet «kundeordrestyrt montasje» (Side 9 i «Mål og verdier for Ekornes konsernet»). I punkt 1 heter det at produksjonen skal være ordrebasert og dagstyrt.

«Gjennomløpstida i fabrikken har blitt mye kortere. På Stranda har produksjonstida på en sofa gått ned med tre timer. De har god kontroll på ordrene, og de har blitt betraktelig mye bedre på lagerholdet. Det er sjelden manko på noe som helst. Logistikken er også blitt veldig god.» (Tillitsvalgt)

«Hos oss i bedriftene i Sykkylven finner du mange ansatte som aldri har sett en ferdig sofa og forstår egentlig lite av hva det er de lager. Dette er uheldig. De ser jo ikke konsekvensene av egne feil. Akkorden forsterker dette. Jeg tror Stranda-modellen reduserer feil. Vi vet i det hele tatt alt for lite om hva som skjer utenfor vår avdeling. Vår oppfordring er å få folk til forstå hva de lager for noe!» (Leder,)

Ser vi tre pilarer for optimal produktivitet?

For det første: Den tradisjonsforankrede prosesskontrollen der Ekornes tar hånd om (nesten) hele verdikjeden utgjør den kanskje mest originale siden ved bedriftens produksjonsstrategi. Dessuten er produktvariasjonen lagt så langt ute i verdikjeden som mulig.

For det andre: Satsingen på moderne teknologi øker bedriftens produksjonskapasitet og er i seg selv viktig for å sikre en dynamisk og framtidsrettet virksomhet. Dette er utvilsomt den minst originale siden ved bedriftens produksjonsstrategi. Her er Ekornes i godt selskap med andre industriforetak som driver godt.

For det tredje: Bedre anvendelse av menneskelige ressurser, herunder bedre ledelse og utvikling og utnytting av ansattes kompetanse. Dette er den tredje og ofte minst utviklede pilaren i norske bedrifter. En av konklusjonene fra Fafos arbeid med bedrifter i prosjekt BU 2000 var at ved å jobbe ekstra med nettopp denne tredje pilaren, kunne en øke produktiviteten ytterligere:

«Norske bedrifter er gode på produksjonssystemer, økonomistyring og teknologisk utvikling. De er på langt nær like gode på bedriftsorganisering, arbeidsorganisering og sosiale relasjoner mellom de som jobber i virksomhetene. Her har norske bedrifter et stort utviklingspotensial.» (Falkum 2000.)

Ekornes er gode på teknologiutvikling. Men skal vi tro en av de tillitsvalgte, har også Ekornes et visst forbedringspotensial i å legge bedre til rette for at medarbeidere og ledere utvikler seg i takt med nye krav og oppgaver som stilles av både teknologien og kolleger:

«Etter overgang til ordreproduksjon, fungerer produksjonen veldig godt. Siden jeg begynte her for en del år tilbake, har vi blitt veldig gode på de rent tekniske tingene. Hvis vi skal forbedre produktiviteten mer nå, så må det gå på personalpolitikken og personalbehandlingen.» (Tillitsvalgt)

Ledelsen deler utvilsomt dette synet, ellers ville neppe den rapporten blitt skrevet. Nye lokaler for den største fabrikken på Ikornnes, nytt produksjonsutstyr og nye produksjonsmåter ved flere av fabrikkene vil både øke kapasiteten, redusere ineffektiviteten og bedre det fysiske arbeidsmiljøet. Ordreservan er per 2002 stor, og framtida ser lys ut. Bak denne suksessen ligger en overordnet produksjons- og markedsstrategi som kan få ledelsen til å bryte ut at

«konkurrentene er alltid velkomne hit. De må gjerne prøve å kopiere det vi gjør. Men så lenge de ikke har strategien, har vi lite å frykte.» (leder)

Men hvis produksjonsteknologien blir likere, blir håndteringen desto viktigere. Hvis konkurrentene har tilnærmet lik teknologi og nesten de samme produktene, blir produksjonsmåten og de ansattes innsats viktigere dersom Ekornes skal klare å øke produktiviteten for å behold sin stilling i markedet. Ledelsen har visjoner og en framtidsrettet produksjons- og markedsstrategi. Hverdagen er imidlertid i dag, og den har lett for å fylles med trivialiteter og situasjoner som kunne vært håndtert bedre i den «perfekte organisasjonen», der arbeidsoppgaver, kompetanse, ansvar og myndighet er tilpasset både teknologiens muligheter og de ansattes behov, evner og utviklingspotensial.

Det er derfor betydelig oppmerksomhet i Ekornesledelsen på utfordringene som ligger i å unngå at den teknologiske utviklingen går så fort at ledere og ansatte blir hengende etter. I denne rapporten er spørsmålet først og fremst hva slags lederroller Ekornes trenger for å møte nye krav til effektiv ressursutnytting, god kommunikasjon og nærværende lederskap.

Et annet spørsmål er om bedriften kan møte kravene til effektiv produksjon (uten lagerhold) med arbeidstakere som bare kan løse én begrenset arbeidsoppgave. Dette spørsmålet vil få større aktualitet i tida som kommer. Spørsmålet om de ansattes kompetanse og fleksibilitet vil derfor bli berørt, men da fortsatt primært som en utfordring for godt lederskap.

Metode og gjennomføring

I november 2001 besøkte vi tre av fabrikkene i Ekorneskonsernet: J.E. Ekornes, avdeling Vestlandske, J.E. Ekornes på Ikornnes og Ekornes Møbler avd. Stranda. De to første blir i framstillingen ofte benevnt som bedriftene i Sykkylven.

Gruppeintervjuer

Vi har valgt å innhente informasjon gjennom dybdeintervjuer med ledere og ansatte. Dette gir anledning til å se problemer og muligheter en ikke er kjent med på forhånd. Intervjuene har vært delvis strukturerte, der informantene har fått rom til å ta opp spørsmål utenfor intervjuguiden, og der intervjuer har stått fritt til å følge opp «interessante» temaer.

Gruppeintervjuer er ressursbesparende og kan, når gruppene er gunstig sammensatt, også få fram forhold som ikke kommer opp i individuelle intervjuer. Ugunstig sammensatte grupper kan lett virke hemmende og redusere informasjonstilfanget. Vår erfaring fra gjennomføringen har vært positiv. Både ledere og ansatte har under intervjuene vært aktive både i diskusjoner og i beskrivelser av positive og vanskelige forhold om ledelse, ressursdisponering og trivsel.

Utvalget av avdelinger og informanter ble satt sammen slik at vi skulle få med noen enheter med ny produksjonsteknologi og noen med gammel. Videre har utvalget bestått av ledere og ansatte med både lang og med kort fartstid.

Vi har gjennomført intervjuer med avdelingsledere, kjedeledere, tilretteleggere, planleggere, tillitsvalgte og faglærte og ufaglærte operatører. Lederne er enten intervjuet alene eller to og to sammen. De ansatte er intervjuet i grupper med fra tre til fem deltakere. Valget av hvilke operatører som skulle delta, ble overlatt til avdelingslederne. De ble bedt om å sørge for at ulike meninger ble representert i utvalget. Gruppeintervjuene har derfor også vært et sted for meningsbrytning gruppedeltakerne imellom.

Vi har gjennomført 22 intervjuer der til sammen 46 ledere og ansatte har vært med. Tabell 1.1 gjengir hvor mange ledere, operatører og tillitsvalgte som har vært med fra hver av de tre fabrikkene.

Tabell 1.1 Ledere og ansatte i Ekornes som har deltatt i undersøkelsen.

	Fabrikk 1	Fabrikk 2	Fabrikk 3	Sum
Ledere	6	3	10	19
Operatører	12	4	8	24
Tillitsvalgte	2	0	1	3
Sum	20	7	19	46

Grunnmodulen

I november 2001 ble 100 deltakere på Grunnmodulen i Ekornes' internopplæringsprogram bedt om å definere god ledelse. Dette ble gjort i form av skriftlige gruppebesvarelser, som er gjennomgått og systematisert.

Samlinger etter intervjuer og gruppebesvarelser

Etter at intervjuene var gjennomført, har vi hatt en rekke halvdagssamlinger med ledere, konsulenter og tillitsvalgte i konsernet og de tre aktuelle bedriftene. Her har vi lagt fram foreløpige resultater og fått kommentarer tilbake fra deltakerne. En del av disse er innarbeidet i denne rapporten.

Kapittel 2 Arbeidsledelse

Nær ledelse

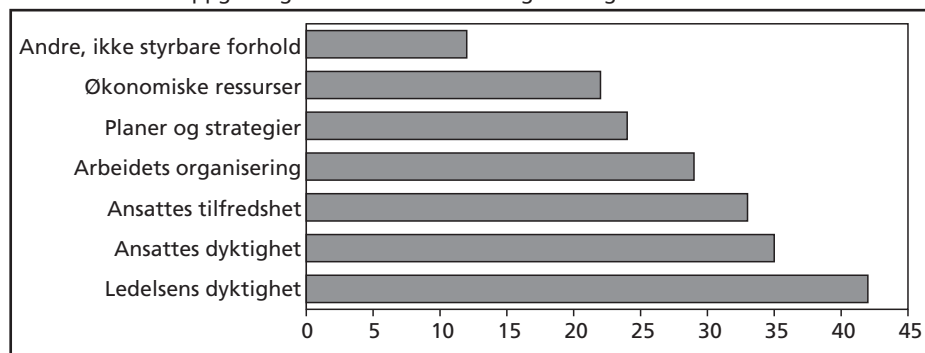
Suksess i nær sagt enhver sammenheng forutsetter klare visjoner fra toppledelsen og synlige ledere i grunnlinja, der fagkunnskaper er basis, administrative kunnskaper nødvendige og pedagogiske evner viktige for videre utvikling. Dette Ekornes-prosjektet tillegger ledelse på grunnplanet stor vekt.

En rekke undersøkelser viser at lederens evne til å fungere som lagleder, tilrettelegger og omsorgsperson, er den mest påfallende suksessfaktoren dersom en ønsker å skape attraktive arbeidsplasser (Strand 2001, Moland 1999, Moland og Holmli 2002). Nærværende ledere er viktig på de fleste arbeidsplasser, uavhengig av bransje. Men det gjelder i spesielt stor grad på arbeidsplasser med stort kommunikasjonsbehov som følge av store omskiftninger, høyt tempo, uklare grenser, høy grad av oppgavevariasjon og ansatte som av ulike grunner har begrenset ansvar.

Ledelse og attraktive arbeidsplasser

Ledelse er viktig, selvsagt. Dette hevdes ikke bare i managementlitteraturen, men også i en rekke forskningsrapporter og, som vi skal se, av de ansatte ved Ekornes' fabrikker. I en norsk undersøkelse fra 1994 mente 42,5 prosent at ledelsens dyktighet var meget viktig for virksomhetens resultater (figur 2.1). Blant en rekke suksessfaktorer ser vi at dyktig ledelse er den faktoren som tillegges størst vekt.

Figur 2.1 Norske oppfatninger av hva som bidrar til resultat for den organisasjonen de arbeider i. Andel som oppgir følgende forhold som «meget viktig». N=1040

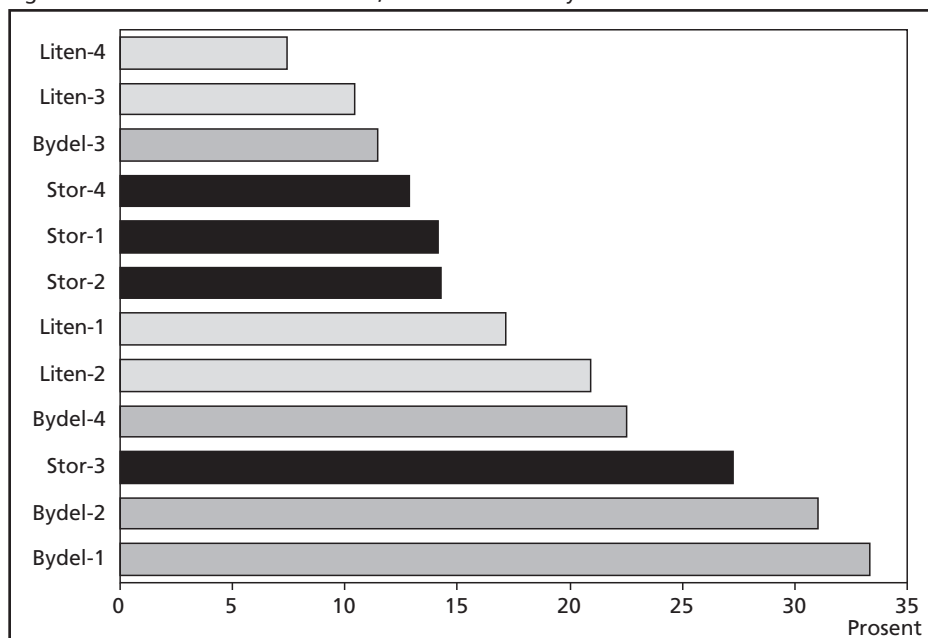


Kilde: Strand, 2001. Data fra ulikhetsundersøkelsen i 1994.

I figur 2.2 vises svarfordelingen blant ansatte som ble spurt om de hadde planer om å slutte i stillingen sin de nærmeste to åra. Utvalget består av 865 ansatte i fire små kommuner (kalt Liten 1-4), fire mellomstore kommuner (kalt Stor 1-4) og fire bydeler i Oslo (kalt Bydel 1-4). Kommunen øverst i figur 2.2 er «Liten-4». Der har 7,5 prosent av de spurte svart at de har planer om å slutte. Kommunen nederst i figur 2.2 er kalt «Bydel-1». Der har 33 prosent av de spurte svart at de har slutteplaner.

Det første som slår en ved denne figuren, er antakelig at det er større personalgjennomtrekk i Oslo kommune enn i de små og mellomstore kommunene. Grunnene til dette er mange, og vi skal ikke ta dem opp her. Det er mer interessant å spørre om hvorfor «Bydel 3» avviker så positivt i forhold til de øvrige bydelene. Om en går inn i de enkelte kommunene, vil en kunne finne tilsvarende forskjeller mellom to sykehjemsavdelinger, to sosialkontor, to hjemmehjelpsdistrikter osv. Vi sammenlikner avdelinger med likelydende formål, de samme økonomiske rammebetingelsene, det samme rekrutteringsgrunnlaget osv. Hva kan da forklare at den ene sliter med underbemanning og uønsket høy personalgjennomtrekk, mens den andre er preget av stabilitet og tilstrekkelig bemanning?

Figur 2.2 Andel ansatte som vil slutte, etter kommune/bydel. N=865



Kilde: Moland og Egge 2000

Når ledere og særlig ansatte forklarer hvorfor en avdeling er stabil, mens en annen på samme sted sliter med turbulens og rekrutteringsproblemer, trekker de nesten bare fram momenter som kan sammenfattes under begrepet verdsettende ledelse. Med verdsettende ledelse siktes det til at lederen «ser» sine medarbeidere, hilser, spør interessert om arbeidet etc., er tilgjengelig for spørsmål og i stand til å gi svar, tar i et tak når det kniper, står last og brast mot ytre «fiender» (presse, kritiske kunder, andre avdelinger etc.). Kort sagt at lederne viser respekt for medarbeiderne og deres arbeidssituasjon. De ansattes forventninger til ledelsen og til sine nærmeste ledere er overveiende svært store. I omsorgssektoren vil mange ledere med rette kunne hevde at de er urimelig store, mens «gutta i teknisk» stort sett klarer seg med lite ledelse (Moland og Egge 2000). Da vi sto foran intervjurunden på Ekornes, forventet vi at de ansattes lederbehov skulle være omtrent som for ansatte i administrative og tekniske stillinger i kommunesektoren. Som vi skal se, var dette en gal antakelse. Om vi tillater oss å foregripe litt, ligger de Ekornes-ansattes behov for nærværende ledere mye nærmere kvinnene i omsorgssektoren enn «gutta i teknisk». En kan jo undres over hvorfor det er slik.

Klare og tydelige ledere som også er tilgjengelige, skaper trygghet blant de ansatte og bidrar til å utvikle gruppeidentitet og tilhørighet. De ansatte føler seg verdsatt og kan bruke kreftene på pasient/bruker i stedet for på usikkerhet og interne konflikter. Den arbeidsgiver som ikke klarer å beholde sine mest kompetente medarbeidere, står uten de personene som gjør arbeidsplassen attraktiv. De beste lederne kan sitt fag, men enda viktigere: de har erfaring, oversikt og kan personalledelse. De skiller seg ut ved at de er flinkere til å peke på og formidle mål for virksomheten, og til å gi personalet muligheter til å være med i utviklingen av virksomheten og slik skape forståelse og oppslutning om kollektive mål. I kjølvannet av dette skapes grobunn for faglig utvikling og følelse av å bli verdsatt.

Ikke alle innehavere av lederstillinger utøver lederskap. Noen fortsetter som saksbehandlere, operatører/tilretteleggere eller fagutøvere også etter at de er blitt ledere. De er vanligvis lite synlige som anførere og miljøskapere. Dette kan skyldes både at de har fått manglende opplæring og oppfølging som nye ledere, og at lederrollen ikke er klar nok for dem selv.

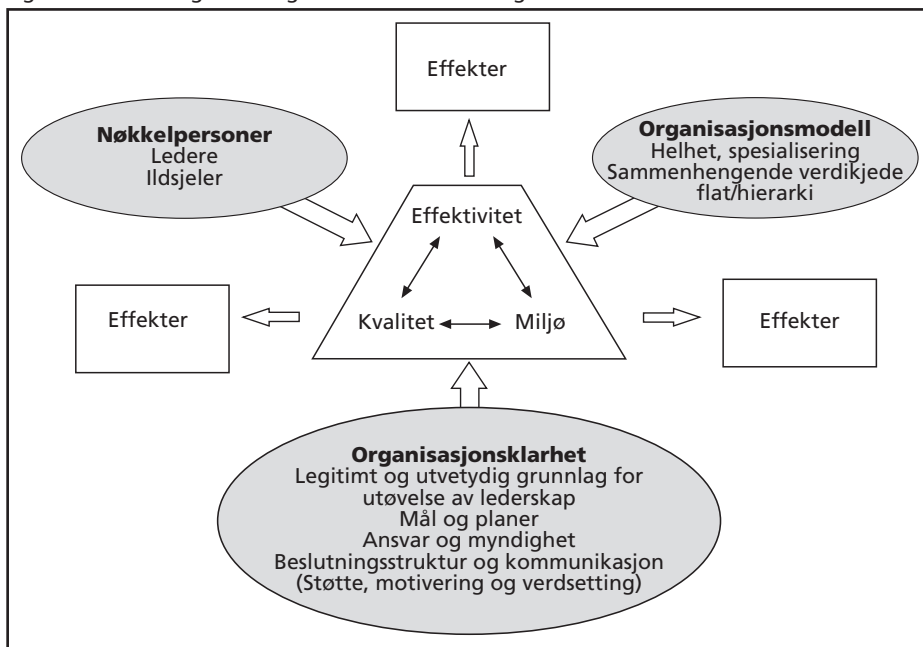
Lederskap fordrer mer enn gode lederemner

Heltene er mange, og ropene etter dem er enda flere. Forventningene til hva den enkelte leder bør kunne utrette er store, ofte alt for store. Ledere som ikke innfrir eller som selv føler at de ikke mestrer oppgavene, er også mange, og en del bukker under før de knapt har kommet i gang. En velfungerende leder må rimeligvis kvalifisere seg faglig, men vel så viktig er det at vedkommende gis en solid plattform for å kunne utøve lederskap. Mange arbeidsgivere slurver med å definere ansvar og myndighet, og risikerer dermed ansvarsvegring, framvekst av uformelle

beslutninger og ineffektiv drift. Lederrollen må dessuten utformes i forhold til hvordan produksjonen er organisert. Når en virksomhet legger om driften, setter sammen nye arbeidsgrupper og tilfører ny kompetanse og nye oppgaver, skjer det noe ikke bare i den enkelte arbeidsgruppe eller arbeidslag, men i hele virksomheten. Arbeidsgruppen vil ha behov for en ny intern ansvarsfordeling. Samtidig vil nytt ansvar i én gruppe påvirke ansvaret som legges til andre grupper i virksomheten. Kommunikasjonen mellom gruppene forandres også. Alt dette får stor betydning for utformingen av de nye lederrollene og bør også få konsekvenser for hvilken myndighet som tillegges rollen.

I jakten på gode organisasjonsmodeller, effektiv produksjon, god kvalitet og et godt arbeidsmiljø er den enkelte lederen selvsagt viktig. Like viktig er det å gi lederen en god nok formell plattform for å fylle lederrollen. For å fylle lederrollen godt, stilles det krav både til personlige egenskaper og kvalifikasjoner og til det formelle grunnlaget som gir lederen mulighet til å fylle rollen. Vanlige feil er at lederen ikke har tilstrekkelige virkemidler og myndighet. En mangelfull ansettelsesprosess vil forsterke problemer med sviktende legitimitet. Og da er vi over på suksesskriterium nr 1: Klare organisasjoner der både ledere og ansatte kjenner sine og de andres roller; der verdier, produksjonsmål og oppgaver er klare og der beslutninger, handlinger og belønninger er relativt forutsigbare. En klar organisasjon vil utnytte den valgte organisasjonsmodellen bedre enn en uklar organisasjon (uansett hvilken modell den

Figur 2.3 Suksess og nederlag i virksomhetsutvikling



måtte ha valgt), og den klarer å utnytte ildsjelene slik at deres innsats kommer hele arbeidsplassen til gode.

Hovedelementene i figur 2.3. er øverst fra venstre og med klokken i figuren: a) ledere og ildsjelers kompetanse og personlige egenskaper, b) produksjonsmåte og organisasjonsmodell, og c) plattform og organisasjonsklarhet. Disse elementene hører nært sammen. I figuren er de gitt ulik størrelse, hvilket er ment å skulle symbolisere grad av viktighet.

Ekornes har som vi skal se mange ildsjeler og engasjerte ledere. Konsernet har også en klar strategi for hvordan produksjonen skal foregå. I den perioden vi har fulgt konsernet, er organisasjonskartet endret flere steder. To forhold er spesielt aktuelle for vår problemstilling. For det første er en i ferd med å utvikle et nytt ledernivå av arbeidsledere i produksjonen. For det annet er sammensetningen av avdelingsledere ved den største bedriften på Ikkornes endret. Oppgraderingen av tilretteleggere og kjedeledere til arbeidsledere fører til økt ledertetthet. Ledernes *plattform* for å utøve sitt lederskap endres. Vi står med andre ord overfor en omfattende forandring, der modellvalg, enkeltpersoner og spørsmålet om organisasjonsklarhet står sentralt.

(De åpne, gule firkantene med stiplede linjer kan om ønskelig fylles ut av ledere og operatører ved Ekornes som ledd i videreutviklings- og egevalueringsarbeidet. Her kan en gå gjennom konkrete tiltak og resultater av prosjektet innenfor henholdsvis produktkvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.)

Vi har allerede sagt at arbeidslederrollen inngår i en sammenheng, og at den derfor stadig vil være gjenstand for endring. Det virker kanskje banalt å påpeke det i notat til ledere og ansatte i arbeidslivet, men nettopp i kjølvannet av denne selvfølgheten kommer den litt vanskeligere utfordringen med å utforme ulike lederroller i ulike kontekster i bedriften. Lederrollene på tilnærmet samme nivå er for eksempel ikke de samme på Stranda som Vestlandske, og ser en nærmere på Vestlandske eller bedriften på Ikkornes, ser en innbyrdes forskjeller innenfor hver av bedriftene på hvordan tilretteleggerrollen er utformet. Og: det er heller ikke sikkert at lederrollene skal bli helt identiske .

Arbeidslederrollens utvikling

Når det gjelder problemstillingene på Ekornes, kan vi lære av tidligere forskning. Så før vi går løs på spørsmålet om hva slags arbeidsledelse Ekornes trenger, og på mulighetene for å gi operatørene mer ansvar og et bredere spekter av oppgaver, vil vi presentere noen hovedtrekk fra den norske arbeidslivsforskningen. I det følgende trekker vi fram noen sentrale momenter fra den tidligere arbeidslivsforskningen

som kan brukes til å ordne og drøfte våre egne data og problemstillinger. Det er spesielt to forhold som er interessante, nemlig hvordan lederrollen¹ påvirkes av endringer i omgivelsene, og beskrivelser av de ansattes forventninger til arbeidet.

Arbeidsledernes oppgaver henger nært sammen med organiseringen av produksjonen, de ansattes kompetanse og motivasjon til å ta mer ansvar, og deres behov for støtte. Innholdet i arbeidslederrollen vil videre påvirkes av samvirket med de tilgrensende produksjonsavdelingene, av arbeidsdelingen med stabsspesialister og av kommunikasjonen med mellomledelsen. Fundamentet for utøvelsen av arbeidslederrollen (AL) ligger i mandatet, i de mål AL har ansvar for å nå, de oppgaver som skal ivaretas og ikke minst i delegasjonen av myndighet til AL (og eventuelt videre til operatørene). Deretter følger den enkelte leders kompetanse og personlige egenskaper.

Dette betyr at det ikke er nok å spørre de ansatte om hva slags ledelse de vil ha. Det holder heller ikke å supplere med å spørre lederne om hvordan de selv opplever sin situasjon, og deretter lage en lederopplæring som etterkommer en slik bestilling. Opplæringen av dagens ledere og kommende ledere for morgendagens behov må også hvile på toppledelsens oppfatninger av morgendagens produksjonsmåte og hvordan organiseringen av denne vil se ut.

Ledelse: Endres når produksjonsmåte og teknologi endres

En av de mer kjente norske arbeidslivsforskerne, Einar Thorsrud (1970), understreker hvordan endringer i bedriftsorganisering og ny teknologi også påvirker lederrollen. Men allerede 20–30 år tidligere ble dette framsatt av pionerene i norsk arbeidslivsforskning.

I norske arbeidslivsstudier har hovedvekten vanligvis ligget på bedriftsorganiseringen. Fra denne har en så avledet eventuelle betraktninger om ledelse og lederroller. Lederen inngår som en av flere aktører i et foranderlig system. Norske beskrivelser av ledelse inngikk tidligere ofte bare som en del av en organisasjonsanalyse som også hadde et samfunnsmessig perspektiv. På den andre siden av mikromakro-skalaen sto mange av de amerikanske studiene av ledelse som i perioder hadde en ganske snever innfallsvinkel til lederen og hans betydning for organisasjonen. Men mens amerikanske forskere og rådgivere framholder lederrollens betydning for suksess, var mange av deres norske kolleger mest opptatt av arbeidstakerne og hvilke konsekvenser moderniseringen hadde for deres arbeidssituasjon (Holler 1958).

¹ Selv om vi omtaler arbeidslederrollen i bestemt form entall, betyr ikke det at den ikke kan ha mange og svært forskjellige utforminger, alt etter de omgivelser den inngår i.

«Vitenskapelig ledelse» er passé

Den arbeidslederrollen Ekornes vil bort fra hadde sitt utspring i industrialiseringens tidlige fase og i Taylors «vitenskapelige ledelse». Den gikk ut på å dele arbeidsoppgavene i sine enkelte bestanddeler, organisere dem og la spesialister i tidsstudier instruere operatørene i hvordan jobben skulle gjøres. Ideelt sett skulle arbeidslederen overlate til operatørene å utøve initiativ og jobbe effektivt. Men siden en antok at operatørene neppe hadde motivasjon til å gjøre sitt beste (snarere tvert om), måtte arbeidslederen bruke tid på motivasjon og kontroll. (Taylor 1921).

Mer ansvar til operatørene?

I dagens organisasjonsdebatter ser en at ledere og konsulenter har store forventninger til økt effektivisering ved at de ansatte motiveres til å jobbe mer gjennom å gis mer ansvar og vises mer tillitt. Avgjørende for om dette skal fungere og ikke ende i anarki, er at alle relevante roller defineres tydelig og at «noen» forventer levering. Et annet viktig poeng er at den ansatte forstår sin plass i produksjonsprosessen. Dette forutsetter forståelse for flere oppgaver enn de en er spesialist på. Samtidig skader det neppe å se, få høre og bli belønnet for at en er viktig for sluttresultatet. Dette handler ikke bare om pedagogisk ledelse og lønssystemer, men også om å organisere arbeidet slik at de ansatte gis økt helhetsforståelse. I en produksjonskjede som hos Ekornes stilles det svært store krav til logistikkforståelse og kjennskap til flere avdelinger enn ens egen – noe som fordrer en helhetsforståelse. De ansatte skal med andre ord være svært kompetente dersom såkalte «selvstyrte grupper» skal kunne bli en god løsning en gang i framtida.

I kommunene vil et ømtålig spørsmål være om man for eksempel har gode fora for reell tverrfaglig diskusjon med bruker i sentrum. Etter at Ekornes gikk over fra såkalt lagerproduksjon til stykkproduksjon, har spørsmålet om å utvikle arbeidslederes og operatørs forståelse for helheten i produksjonen så absolutt blitt mer aktuell. Ledelsen antakelse er at dette, gjennom kompetanseutvikling, vil bidra til en mer effektiv produksjon: dels ved at en får mer fleksible arbeidstakere som kan gå inn på flere steder i produksjonsprosessen, og dels ved at økt forståelse for «de andre» vil føre til bedre samarbeid mellom operatørene og mindre behov for å trekke inn ledere og spesialister.

For Ekornes må det nødvendigvis bli en viktig oppgave å både motivere for og balansere den nye miksen av arbeidstakeransvar og arbeidslederansvar. Antakelig bør økt ansvar til de ansatte skje samtidig med at det gis økt ansvar og myndighet til arbeidsleder. Slik prosessen foregår i Ekornes, er det lite sannsynlig at det med det første vil bli utviklet selvstyrte enheter med mye ansvar til operatørene, uten nærværende arbeidsledere og avdelingsledere.

Ny teknologi er ikke nødvendigvis fremmedgjørende

Rolf Waaler (1946) beskriver industrialiseringsprosessen slik: «Før arbeidet en mann nokså sjølstendig. Han gjorde med relativt enkle redskaper en allsidig innsats og kunne gripe inn på en rekke punkter i produksjonsprosessen. Han fulgte arbeidsproduktet fra det kom inn som råmateriale og til det gikk ut som et ferdig produkt. (..) Den industrielle produksjonsform som etter hvert avløser den håndverksmessige fører til spesialisering og til masseframstilling av standardprodukter».

Ekornes med all sin nye teknologi kan imidlertid tjene som et eksempel på at moderne bedrifter på den ene siden kan gå et skritt (tilbake) i retning av den helhetlige håndverksproduksjonen samtidig som en baserer seg på spesialisering og framstilling av standardprodukter. Ved å øke de ansattes forståelse for hele produksjonsprosessen, vil de også få økt forståelse for betydningen av eget bidrag. Dermed kan en håpe på at de ansatte tar ytterligere ansvar for både egne oppgaver og avdelingens.

Den tradisjonelle formannsrollen: En hindring for engasjerte medarbeidere?

Ekornes bruker ikke lenger formannsbegrepet. Thorsrud og Emery skriver på 60-tallet om den gamle arbeidslederen, formannen og mesteren som kunne alt og hadde innflytelse over produksjonsfaktorer og mennesker han styrte. Siden da har formannens innflytelse gradvis blitt innskrenket. Per H. Engelstad (1970) skriver at «sterke» formenn som tar oppgaver fra operatørene, bidrar til å passivisere dem. Når konsulenter, forskere og kommunale toppledere tar til orde for å svekke sjefaspektet ved ledelse og styrke de ansattes innflytelse og ansvarlighet, så kan de støtte seg på en lang faglig tradisjon. Thorsrud og Emery (1969–70) mente at den tradisjonelle formannsrollen er en avgjørende hindring for større selvstyring på lokalt plan i bedriftene. Dette kan tilsynelatende stå i motsetning til en eventuell innføring av en sterkere arbeidslederrolle gjennom for eksempel å gjøre tilretteleggerne til kjedeleidere.

For mye tid på de gale tingene?

Men samtidig som mange er kritiske til den allestedsnærværende og kontrollerende siden ved den gamle lederrollen, påpekes det et økende behov for ledelse. Dermed blir omformingen av arbeidslederrollen ikke å redusere dens betydning, men å løfte fram ledelsesaspektet og samtidig overlate andre oppgaver til de ansatte selv og til merkantilt ansatte. Slik kan Thorsrud og Emery si at de gamle lederne sto i veien, fordi de var for mye sjef og for lite ledere. De brukte mye tid på (over)styring og kontroll av detaljer i driften, og hadde samtidig for liten tid til planlegging, tilrettelegging og vedlikehold. I en del virksomheter finner vi fortsatt ledere i bunnlinja som har det så travelt med å utføre operatøroppgaver at de knapt rekker å tenke på

lederfunksjonene. Arbeidslederne og avdelingslederne i Ekornes er også travle folk. De bruker mye tid på alle de momentene som Thorsrud og Emery nevner. Dette er likevel ingen garanti for at de framstår som personalledere og gode forvaltere av den kompetansen som personalet besitter.

Mindre kontroll-ledelse: Lederne henger etter

Skule (1994) foretok en undersøkelse av bedrifter som forsøkte å øke de ansattes ansvar for produksjonen. Dette forsøket inngikk i en større prosess der arbeidslederne overtok oppgaver som tidligere lå hos avdelingslederne. Dette var oppgaver som personal- og budsjettansvar og ansvar for kvalitetssikring. Tanken var at ved samtidig å gi operatørene opplæring, så skulle de også kunne jobbe mer selvsendig og påta seg mer ansvar. Men resultatene uteble. Det viste seg at medarbeiderne ikke tok det nye ansvaret de var ment å skulle ta. Skule mener dette kan skyldes at medarbeiderne i den nye operatørrollen ikke ble anerkjent av arbeidslederne, og at de derfor ikke fikk benyttet sine nye fullmakter. Her hadde bedriften forsøkt å utvikle både en ny arbeidslederrolle og nye operatørroller, men så strandet det fordi arbeidslederne ikke var flinke nok til å bruke den nye kompetansen i organisasjonen. Med andre ord: arbeidslederne hang igjen i gamle forestillinger og hemmet utviklingen av den moderne og utvidede operatørrollen. Oversatt til Ekornes-virkelighet er utfordringen at avdelingslederne overlater oppgaver til sine kjedeledere og tilretteleggere, og at disse igjen lar være å gjøre oppgaver for sine medarbeidere.

Arbeidslederen: mer leder og mindre arbeider?

Framtidas arbeidsleder vil bli mer leder og mindre arbeider (Tøssebro 1986). Når de ansattes kompetanse øker og de kan jobbe mer selvstendig, kan arbeidslederen frigjøres fra en del manuelle oppgaver, og gå inn i nye som for eksempel opplæring, informasjon og personalarbeid. Tøssebro påpeker også arbeidslederens unike posisjon som informasjonsspreder. Denne bør ledelsen bruke langt mer offensivt, dels ved å gi arbeidslederne mer informasjon, og dels ved å trekke dem mer med på råd. Tøsses seksen år gamle antakelser om arbeidslederen er minst like aktuell i dag, både i industrien og i pleie- og omsorgssektoren, der behovet for ledere som kan være ledere er sterkt etterspurt. Det samme gjelder forventningene til framtidens medarbeidere. Kompetanse og selvstendighet ligger helt i tet når det gjelder framtidsretorikk. De fleste industrielle og kommunale virksomheter har likevel fortsatt langt igjen før forbedringspotensialet er oppfylt.

Arbeidslederen som samarbeidende grenseregulator

Arbeidslederen skal være grenseregulator mellom autonome enheter i produksjonen, ledelse og stabsspesialister (Qvale 1976). Denne tesen er basert på en undersøkelse der formennene i en bedrift brukte for mye tid til brannslukning og for

lite til samordning. Vi har sett det samme også i offentlige virksomheter. Nærsyn- te ledere som slukes av ad hoc-oppgaver og konkret problemløsning, og som ikke har eller tar seg tid til å ta et skritt ut av travelheten, blir lett perspektivløse og dårlige til å planlegge og samarbeide. (Moland 1999).

Thorsrud og Emery (1970), Gustavsen (1990), Engelstad (1970) og en rekke andre arbeidslivsforskere skriver at arbeidslederens nye rolle mer må bli å sørge for samarbeid med andre avdelinger enn å styre egen avdeling (som nå på det nær- meste styrer seg selv). Vi tror vel at den dagen da de minste arbeidsenhetene stort sett styrer seg selv ligger et stykke inn i framtida, om det i det hele tatt er noe å tilstrebe. Arbeidslederens (og avdelingslederens) rolle som grenseregulator er vik- tig, ikke bare for i framtida, men i høyeste grad nå.

Avdelingslederne som tilrettelegger for selvstyrte grupper?

På 1980-tallet pågikk et prosjekt over fire år i fem store norske bedrifter om arbeids- lederen (Grønbech m.fl. 1986). Bakgrunnen for prosjektet var mye uro omkring førstelinjelederen. Denne uroen ble forklart med innføring av ny teknologi som førte til at gamle oppgaver skulle utføres på en ny måte. Likeledes ble det framført at nye generasjoner arbeidstakere hadde forventninger til en mer deltakende og gruppe- basert ledelse, noe som svekket arbeidslederens makt og autoritet. Dette er velkjente temaer også for Ekornes. Men det er ikke uten videre gitt at svaret er mer gruppe- styring og mindre ledelse. Og det er heller ikke gitt at den nye generasjonen arbeids- takere har særlig annerledes krav til god ledelse enn hva de litt eldre arbeidstakerne har.

Det kan selvsagt diskuteres om ansatte, enten de jobber i privat eller offentlig sektor, nå er i stand til å styre seg selv. Hovedpoenget i de nevnte arbeidene er imid- lertid at en øker nærmeste leders mandat til å fungere som leder. Den sterke vekt- leggingen av den nye oppgaven med å sørge for avdelingsoverskridende kommuni- kasjon og samarbeid, er kraftig aksentuert med de siste års innføring av flatere struktur både i bedrifter og i kommuner. I vår Bærumsundersøkelse (Moland og Holmli 2002) formelig skrek den nye arbeidslagsmodellen etter ledere som behersker hele tjenestekjedens logistikkutfordringer. Det er ikke umulig at vi finner noe av det samme i Ekornes.

Vårt grunnsyn er dermed at omformingen av arbeidslederrollen må føre til en mer tilgjengelig, nærværende, kommunikativ og beslutningsdyktig ledelse i produk- sjonen. Også såkalte selvstyrte grupper har behov for konsultasjon. Kravene til klare ansvars- og myndighetsforhold tilsier at dette vanligvis dekkes best av en tilstede- værende leder. En konsekvens av dette er at store virksomheter snarere bør få flere enn færre ledere på grunnplanet. Disse lederne skal ikke tilføre mer kontroll, men mer støtte og bedre ressursdisponering.

Kommunikasjonsbehovet må styre organisasjonsvalgene

Trenger arbeidslivet mer eller mindre ledelse? Trenger en flere eller færre ledere? Det kan være gode grunner til å svare både ja og nei på disse spørsmålene. Dag Olberg (1996) stiller i en artikkel spørsmål ved om spådommene fra en del av de toneangivende organisasjonsteoretikerne om arbeidslederrollens svekkelse har empirisk dekning. I så fall skulle antall arbeidsledere per ansatt bli redusert. Olberg har gjennomgått statistisk materiale fra NHO-området og sammenlikner forholdstallet mellom arbeidsledere og tekniske funksjonærer. Han finner at dette forholdet har holdt seg nesten konstant i perioden 1980–1995.

Hvorvidt dette er gunstig eller ikke, avhenger av de ulike virksomhetens art (Ohlsson og Rombach 1998, Moland og Bogen 2001). Denne evalueringen hviler på det grunnsyn at komplekse organisasjoner der produksjonen stadig endres samtidig som det er et stort behov for å ta raske beslutninger, vil ha behov for mye «organisasjon» – det vil si mye kommunikasjon og tilgjengelig ledelse. Dette forsterkes dersom andelen ufaglærte er stort.

En del faglig rådgivning og veiledning kan gjøres av fagpersoner, men der det kreves omdisponering av personell og eventuelle økonomiske vurderinger, må en leder kobles inn. Bedrifter med høy grad av forutsigbarhet i produksjonen og/eller høyt kvalifisert arbeidskraft kan klare seg med noe mindre ledelse.

Flat struktur er krevende

En radikal gjennomføring av flat struktur stiller usedvanlig store krav til både ledere og ansatte, fordi det blir mindre rom for vertikal kommunikasjon mellom ledernivåene. I en virkelig flat struktur er det få ledere per ansatt.²

Flate strukturer kan være både sentraliserte og desentraliserte. Ifølge Ohlsson og Rombach (1998) er kombinasjonen «flat og sentralisert» vanligere enn kombinasjonen «flat og desentralisert». Mye makt er plassert i den tradisjonelle pyramidens mellomnivå. Når dette fjernes, frigjøres makt. Noe går ned, mens mye går opp. Desentralisering og flat struktur kan altså være mer toppstyrt enn en hierarkisk organisasjon, og ved desentralisering flyttes ofte arbeid nedover og makt oppover.

En annen utfordring i flate organisasjoner er at avstanden mellom to enheter som tidligere hadde felles avdelingsleder, har lett for å bli så mye større. Det oppstår et vell av små, endogene virksomheter innenfor organisasjonen, der de formelle gjerdene mellom naboenhetene vokser. Dermed må det settes i verk en rek-

² En enkel måte å beregne graden av hierarki/flatet i en organisasjon på, er å stille opp forholdet mellom antall ledernivåer og ansatte, slik Henry Mintzberg (1976) har foreslått. $K=S/A$ der S er lik antall sjefsnivåer og A er lik antall ansatte. Den organisasjonen som har den laveste kvotienten, er flatest. Om vi snur litt på regnestykket og beregner antall ansatte per ledernivå, får vi et uttrykk som kanskje er mer umiddelbart forståelig. For en utdyping, se Moland og Bogen 2001, kapittel 4.

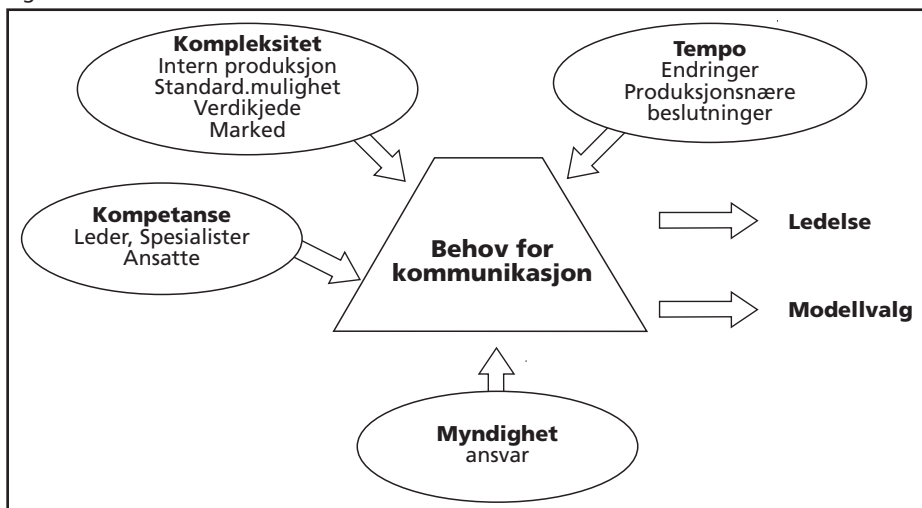
ke støttetiltak for å hindre at de formelle gjerdene også blir reelle gjerdene, som reduserer den horisontale kommunikasjon. Dette er særlig viktig dersom produksjonen fordrer faglig samarbeid på tvers av virksomhetene. Dersom innføringen av en flatere organisasjonsstruktur innebærer at en reduserer ledertettheten i grunnlinja, risikerer virksomheten å skjære over grenen den sitter på.

De senere års trend med å flate ut organisasjonen, kan skje på flere måter. Økt kompetanse blant ansatte og behov for hurtige avgjørelser nær produksjonen trekker i retning av å redusere mellomledelsen, fordi denne oppfattes som et forsinkende ledd. For tida er det vanligst at utflating skjer parallelt med økt delegering av myndighet på «nest laveste» nivå. Det laveste nivået, som hos Ekornes representeres av tilretteleggerne, forblir et kvasiledernivå. Med dette oppnår virksomhetene en reduksjon i øvre mellomledersjikt. Tilgjengeligheten av nærværende lederskap på laveste nivå forblir imidlertid ofte uendret. Litt mer skjematisk: Ledere med cirka 80 til 150 ansatte forsvinner, mens ledere med om lag 30 til 80 ansatte får mer ansvar og større fullmakter. Ledere av mindre grupper i produksjonen har det som før.

Mange virksomheter som for tida fjerner mellomsjiktet av ledere, forlater en organisasjon der mellomlederne hadde ansvar for flere ansatte enn det de var i stand til å håndtere på en tilfredsstillende måte. Avdelingsledere med direkte ansvar for bortimot hundre ansatte, får problemer både med å være tilgjengelige og med å disponere personalet optimalt. Ledere med et så stort «kontrollspenn» vil vanskelig klare å føre en dialog med de ansatte. Derfor kan flate organisasjoner lett bli sentralstyrte, der kommunikasjon (nesten) bare går én vei, i form av beskjeder.

Dersom gruppeledere utstyres med større fullmakter, kan en lettere møte de ansattes behov for nærværende lederskap og samtidig legge til rette for at avgjørelser

Figur 2.4 Mer eller mindre ledelse?



tas der skoen trykker. Oversatt til Ekornes-terminologi betyr det at tilretteleggerne oppgraderes til kjedeledere, med flere av avdelingslederens fullmakter.

Jo mer ansvar og jo større fullmakter som delegeres ned i organisasjonen, jo større krav stilles til nye ledesers kompetanse og organisasjonens håndtering av sine «førstegangsledere». Dersom dette løses på en god måte, står fortsatt én utfordring igjen: oppstykking av små arbeidsenheter med avgrensede ansvarsoppgaver inngår i en sammensatt verdiskapingskjede. Kravet til horisontal kommunikasjon øker, og skaper større sårbarhet dersom samarbeidet ikke er godt nok. I kommunesektoren kan manglende tverrfaglig samarbeid føre til en svekket tjeneste til brukeren. I industrisektoren kan resultatet bli flere plutselige flaskehalser i produksjonsprosessen.

Hovedpoenget med figur 2.4 er å understreke at en rekke forhold ved bedriftens kjernevirksomhet, omgivelser og ressurstilgang krever en viss type og mengde kommunikasjon. Virksomheten kan gjennomføre tiltak både for å ivareta kommunikasjonsbehovet og tiltak for å endre dette. Pilene i figuren viser til at en gjennomgang av produksjonsmåten og kommunikasjonsbehovet bør foretas først. Valg knyttet til ledelse og organisasjonsmodell bør foretas som en følge av en slik gjennomgang. Gjør en omvendt, kommer en fort i den situasjon at modellvalget ikke er tilpasset modellbehovet. Om en i en slik omvendt situasjon likevel opprettholder modellvalget, står en overfor en ofte nærmest umulig oppgave med å justere terrenget etter kartet.

Kapittel 3 Ansattes forventninger til ledelse

I dette kapitlet presenterer vi de ansattes forventninger til god ledelse og deres beskrivelse av ledelsen ved Ekornes. Vi benytter to datakilder. I tillegg til de kvalitative gruppeintervjuene, trekker vi også inn skriftlige besvarer fra 22 grupper under «Grunnmodulen, november 2001». Grunnmodulen er et seminar som er gjennomført med alle ansatte i Ekornes, der innføring i selskapets strategi står på dagsorden. De 100 deltakerne i november 2001 kan ses som et gjennomsnitt av selskapets ansatte. Seminaret bygger på aktiv deltakelse, der også de ansattes synspunkter og forventninger kommer til orde. Vårt materiale bygger på de skriftlige presentasjonene fra et gruppearbeid, der spørsmålet var «Hva er en god leder?». I dette kapitlet stiller vi også bare dette generelle spørsmålet om hva som er god ledelse. Mer konkrete eksempler på god og dårlig ledelse kommer i kapitler lenger ut i rapporten.

De ansatte gir både ros og ris til sine ledere. De fleste som målbærer kritikk mot ledelsen knytter dette ofte til strukturelle svakheter og plasserer derved ansvaret for svakhetene utenfor egen leder. Typisk for de sterkeste strukturkritikerne er likevel at de trives i bedriften, skryter av kulturen og samtidig argumenterer for hvordan bedre lederskap kan øke effektiviteten. I enkelte tilfeller kommer det også fram mer direkte kritikk mot enkelte lederes egnethet eller deres manglende helhetsforståelse.

«God leder» definert av deltakere på Grunnmodulen

I november 2001 ble de 100 deltakerne på Grunnmodulen i Ekornes' internopplæringsprogram bedt om å beskrive hva de forventet av en god leder. I vår gjennomgang og systematisering av dette materialet finner vi at svarene grovt kan deles inn i tre hovedkategorier: ferdigheter knyttet til drift, personalhåndtering og personlige egenskaper hos lederen. To av disse sammenfaller med Ekornes sin egen definisjon av hvilken kompetanse en framtidig leder i konsernet skal ha.¹ I tillegg til «Drift» og «Human Resources» (HR), velger vi å kalle den tredje kategorien «Personlige

¹ I kapittel 6 har vi et avsnitt om morgendagens leder, der konsernets tanker om ledelse og kompetanse også er gjengitt. Ekornes har delt kompetanse inn i fem kategorier. Disse er: 1. IT, timestyring, akkord etc. 2. Drift: Planlegging, utnytte kapasiteten. 3. Human Resources Kommunikasjon og samtaler 4. Investering: Hvordan produsere enda billigere og 5. Ekornes: Hovedavtale, rettferdighet, kultur, praksis.

egenskaper». Elementene i god ledelse som puttes inn i de tre kategoriene er en blanding av både ferdigheter og egenskaper.

I tabell 3.1 har vi gjengitt vår systematisering av de 22 gruppebesvarelser fra Grunnmodulen. Prioriteringen av elementene i kategoriene er gjort ut fra den hyppighet de forekom med i besvarelsene. Når vi i tabellen setter drift, HR og personlige egenskaper i den rekkefølgen, er det fordi dette også gjenspeiler besvarelsene fra gruppearbeidene.

Av tabellen ser vi at de ansatte trekker fram langt flere elementer som har med holdninger og personlige egenskaper å gjøre enn med møbelfaglig kompetanse. Vekten er for alle gruppene lagt på faglige ferdigheter og egenskaper som gir best mulig drift, men måten man gjør dette på, er ikke likegyldig for de Ekornes-ansatte. Vi vil nå gå litt nærmere inn på de tre kategoriene og eksemplifisere både med sitater fra gruppebesvarelsene og fra intervjuene.

Driftsledelse

Produksjonsflyt er den viktigste oppgaven

Under gruppeintervjuene ba vi operatørene om å trekke fram de viktigste oppgavene for en leder. Å sørge for flyt i arbeidet var det første som ble nevnt av nesten samtlige operatører. Produksjonsflyt er ikke bare en av flere viktige oppgaver. Det er et hovedmål. De fleste andre oppgaver framstår til sammenlikning som virkemidler for å nå dette målet. Teknisk fagkompetanse, personaldisponering og konflikthåndtering kan være tre eksempler på andre lederoppgaver som nevnes, som alle vil bidra til god eller dårlig produksjonsflyt alt etter lederens kompetanse på disse områdene.

I venstre kolonne i tabell 3.1 er det listet opp sju forhold som deltakerne fra Grunnmodulen mener er spesielt viktig for god drift. I tillegg til lederens fagkom-

Tabell 3.1 «God leder» definert av deltakere på Grunnmodulen november 2001 – gruppearbeid

Drift	Human Resource (HR)	Personlige egenskaper
1 Fagkompetanse	1 Personalbehandling	1 Menneskekjenner
2 Bedriftskompetanse	2 Medarbeiderutvikling	2 God lytter
3 Produksjonshandtering	3 Informasjon	3 Rettferdighetssans
4 Organisasjonskompetanse	4 Medvirkningsbasert endringsvilje	4 Beslutningsdyktighet
5 Utviklingskompetanse	5 Avdelingsinnsikt	5 Egeninnsikt
6 Samarbeidsfokus	6 Motivering	6 Positivitet
7 Tilgjengelighet	7 Delegering	7 Toleranse
	8 Konfliktløsning	8 Kommunikasjonsevne
	9 Medarbeideromsorg	
	10 Trivsel/sosial rolle	

petanse og bedriftskompetanse, nevnes lederens ansvar for at produksjonen flyter best mulig, noe både produksjonshåndtering (3), organisasjonskompetanse (4) og samarbeidsfokus(6) viser til. Tallene i parentes viser til tabell 3.1

Forstå avdelingens plass i produksjonskjeden

Deltakerne fra Grunnmodulen er også opptatt av at det ikke er nok at lederen kjenner sin egen avdeling. Lederen må i tillegg se hvordan egen avdeling har sin plass i hele produksjonskjeden, noe både bedriftskompetanse (2) og samarbeidsfokus (6) viser til. Ledere må se og løse problemer i egen avdeling og forstå hvilke konsekvenser manglende håndtering i egen avdeling har for de andre avdelingene i verdiskapingskjeden.²

«Lederen må løse problemene på avdelingen og ikke overføre dem til neste avdeling.» (fra Grunnmodulen)

Produksjonsforståelse og personalhåndtering

I et gruppeintervju kom det fram kritikk mot at ledelsen har en tendens til å legge ansvar for mangler på en hel arbeidsgruppe i stedet for å gå direkte på de enkeltpersonene som burde fått en strekk. Da vi ba om et eksempel, fikk vi en historie som kan være vel så egnet til å vise at produksjonsforståelse krever at lederen ser både de tekniske og personalmessige sidene ved én og samme sak:

«Vi hadde dårligere produktivitet en periode. Ledelsen sa at det var fordi folk stempler seg på gjennomsnitt og 'går og daffer'. Operatørene sin forklaring er skeivfordeling av arbeidsbelastningen – f.eks. ligger sysalen etter på grunn av en ny komplisert modell. Dette mener de ledelsen bør se, i stedet for å skyldte på arbeideren.» (Tillitsvalgt)

Lederens tilgjengelighet

Lederens tilgjengelighet blir også nevnt i tabell 3.1 som viktig for god drift. Skal en leder være tilgjengelig for medarbeiderne og kunne se og håndtere problemer i tide, forutsetter dette at størrelsen på avdelingen er riktig dimensjonert i forhold til hvor stort behov avdelingen har for en nærværende leder. Dette kommer i noen grad an på hvor kompleks produksjonen i kjeden/avdelingen er og hvilken kompetanse operatørene selv besitter. Spørsmålet om ledernes tilgjengelighet er et stadig tilbakevendende tema, enten det er snakk om effektiv ressursbruk, personalhåndtering, konfliktløsning, tekniske problemer eller annet.

² Vi kommer nærmere inn på samarbeid mellom avdelingene i kapittel 5.

Ulike forventninger til lederens faglige kompetanse

Når det gjelder fagkompetanse forventes det at lederen har så god kunnskap at han eller hun kan ha meninger om kvaliteten på arbeidet som utføres og på produktet som går videre fra hans kjede. Ledere og ansatte vi intervjuet vurderte ulikt hvilken faglig kompetanse som forventes. På Stranda var det ikke forventninger om at lederen skulle mestre alle operasjonene i produksjonen. På Ikornnes ble det derimot lagt betydelig vekt på avdelingsledernes tekniske detaljkunnskaper.

Medarbeiderutvikling og effektiv bruk av personalressursene

Ingen av dem vi snakket med under gruppeintervjuene nevnte uoppfordret at arbeidsleder (kjedeleder, tilrettelegger, avdelingsleder) har ansvar for operatørenes utvikling. Når vi bringer temaet på bane, får vi imidlertid stort sett positive svar. Få har opplevd at det er vanskelig å komme med endringsforslag til avdelingen eller å få nye oppgaver dersom de selv tar initiativ til det.

I materialet fra Grunnmodulen (tab. 3.1.) ser vi derimot at utviklingskompetanse er nevnt som et element i en leders driftskompetanse, og at medarbeiderutvikling er høyt oppe på listen over oppgaver knyttet til Human Resources.

Effektiv utnyttelse av personalressursene og økt fleksibilitet blant de ansatte er målformuleringer som ofte gjentas av lederne vi snakket med på alle nivåer. Mulighetene for å lykkes med dette må ses i sammenheng med produksjonsmåte, de ansattes kompetanse, lønssystem og ledelsens personalhåndtering. Begreper som rettferdighet og lønnsomhet går ofte igjen hos operatørene. Lederne trekker gjerne i tillegg inn begreper som kompetanse og villighet.

Personalhåndtering – Human Resources (HR)

Fra deltakerne i Grunnmodulen har vi listet opp ti forhold en god leder må ivareta i behandlingen av sine ansatte. Disse er gjengitt i den midterste kolonnen i tabell 3.1. Lederens ansvar for personalbehandlingen er selvsagt. Både deltakerne på Grunnmodulen og operatørene fra gruppeintervjuene er klare i sin «dom»: gode ledere er også gode i personalbehandling. En del av punktene som er listet opp i tabell 3.1, som for eksempel (6), medarbeiderutvikling, informasjon, motivering, konfliktløsning (8) og medarbeideromsorg, er nok også for mange kjennetegn på god personalbehandling.

Rettferdig personalbehandling

Når deltakerne skal eksemplifisere hva de mener er god personalbehandling, trekker de blant annet fram begreper som respekt og likebehandling. Men samtidig må lederen også kunne behandle den enkelte særskilt. Noen ansatte vil i perioder ha større behov for støtte og avskjerming. Den gode leder ser og gir dette. Men over tid må oppmerksomhet, utviklingsmuligheter, krav m.m. fordeles relativt likt.

«Den enkelte arbeidstaker har individuelle behov, evner og følelser. En god leder må ha evnen til å møte arbeidstakeren med respekt og også kunne forlange respekt tilbake. Det er viktig å føle at en blir hørt!» (fra Grunnmodulen)

«En god leder må ikke forskjellsbehandle, verken lønnsmessig eller når det gjelder 'trynefaktor', f.eks. at samme personen får fordeler gang på gang.» (fra Grunnmodulen)

«Evne til å behandle arbeidere etter deres premisser. Alle er ikke like.» (fra Grunnmodulen)

Liknende utsagn kom også fram i gruppeintervjuene. Vi finner på alle nivå i bedriftene en svært nyansert forståelse av rettferdighetsbegrepet. Forventninger om likebehandling – lik fordeling av «byrder» – eksisterer side om side med stor aksept for at personer som har sykdom i familien eller er midt i en etableringsfase med husbygging og småbarn, blir skånet for ekstra utfordringer. Bare ikke forskjellsbehandlingen er vilkårlig, eller etter «trynefaktor», så blir den akseptert.

Informasjon for å oppnå et godt arbeidsfellesskap, kreativitet og selvstendighet

Informasjon og inkludering går igjen som trekk ved en god leder fra de fleste gruppene i Grunnmodulen. Det er viktig at de ansatte blir lyttet til, får si sin mening, blir tatt med på råd og gis ansvar. Dette er forhold som kommer inn både under punktene medvirkningsbasert endringsvilje, motivering og delegering i tabell 3.1. Her gjengis noen sitater fra besvarelsene:

«Lederen må ta i bruk den informasjonen som finnes hos sine ansatte og bruke denne. Lederen må også videreformidle informasjon.» (fra Grunnmodulen)

«En god leder viser interesse for andre sine nye ideer.» (fra Grunnmodulen)

«Lederen bør få den enkelte arbeidstaker til å føle seg betydningsfull.» (fra Grunnmodulen)

«Gode ledere har evne til å samle arbeidsgruppa og leder hver enkelt mot felles mål.» (fra Grunnmodulen)

«Ledere må bli flinkere til å delegere ansvar. De må ikke være så redd for sitt revir.» (fra Grunnmodulen)

Gi både ros og ris

Ros og ris og beslutningsevne er sider ved kommunikasjon som gjerne får stor oppmerksomhet når temaet er ledelse og trivsel. Det er et allmennmenneskelig behov å bli sett og helst også hørt. I jobbsammenheng gjelder dette i forhold til både ledere

og kolleger. Å gi hyppige tilbakemeldinger til sine ansatte er en av de sider ved ledelse som virkelig skiller de gode lederne fra de øvrige. Det samme går igjen når en kommer til arbeidsplasser som er attraktive for de ansatte. En finner også ofte en høy grad av kommunikasjon mellom leder og ansatte ved dynamiske arbeidsplasser (Moland 2003).

Lederne i Ekornes blir beskrevet som trivelige personer. De blir karakterisert som «kjempe folk» som «du ikke hører et vondt ord» fra. Men samtidig – akkurat som ved de fleste andre arbeidsplasser – etterlyser de ansatte mer av både ros og ris. Det blir påstått at enkelte av de ansatte aldri har hørt ros. Men samtidig vil de ansatte også ha mer kritikk når dette kan bidra til forbedring, for eksempel ved at operatøren blir klar over feil han eller hun selv ikke var oppmerksomme på.

«Viktig med tilbakemelding både når det gjelder spørsmål og arbeidsinnsats.»
(fra Grunnmodulen)

«Det er viktig å gi positive tilbakemeldinger når det går bra. Da blir det også lettere å si i fra når det ikke går så bra.» (fra Grunnmodulen)

«Jeg synes den utøvende ledelsen er bra her hos oss. Men dette varierer en del fra kjede til kjede.» (Ansatt)

«Det er stor forskjell mellom tilretteleggerne. Noen flyr og kontrollerer, mens andre prøver å servere oss på fat. Noen er flinke til å fikse, andre ikke.» (Ansatt)

«Det mellommenneskelige er viktig. Slik har det jo alltid vært. Vi må stå på for at de ansatte skal se at de er viktige. Våre ledere kan selvsagt bli bedre på det.»
(Leder)

Konflikthåndtering

Lederens evner til å forebygge og håndtere konflikter er en annen viktig side ved personalbehandlingen som blir vektlagt av deltakerne i Grunnmodulen. Dette er en krevende oppgave som ledere i alle deler av norsk arbeidsliv ofte sliter med å håndtere godt nok. Dette utdypes i forbindelse med arbeidsmiljø og ressursdisponering. Av én gruppe i Grunnmodulen blir Jens Petter Ekornes sitert. I dette tilfellet er en mer opptatt av hvordan det blir kommunisert, enn hva som blir kommunisert:

«Det er viktigere å snakke med hverandre enn om hverandre.» (fra Grunnmodulen)

Å være «en av oss»

Når god ledelse blir beskrevet slik vi har sett, gjenspeiles også en del av Ekorneskulturen. Hva en gjør og måten en gjør det på og ikke minst forventninger om

dette, påvirkes av de verdiene og de tradisjonene som kjennetegner organisasjonskulturen: «Her hos oss gjør vi det slik». Ekorneskulturen er unik, og den er viktig for de ansattes trivsel og bedriftens videre framgang.³

Både materialet fra Grunnmodulen og fra intervjuene sier oss at en vesentlig del av kulturen gjenspeiles i forventningene til nærvær, medvirkning og deltakelse – både faglig og sosialt – fra en god leder. En god leder har avdelingsinnsikt, slik at han både kan bruke ressursene til beste for driften og til å behandle den enkelte rettferdig. Han delegerer, og når utvikling står på dagsordenen, baserer han seg på medvirkning og holder de ansatte informert. Det å ha liten avstand mellom ansatt og leder, er et ideal. I kapittel fire ser vi at dette i enkelte tilfeller kan gå så langt at lederen ikke ønsker å se selv som leder.

Liten avstand mellom ansatt og leder gjenspeiler seg også i forventninger til at gode ledere er aktive i sosiale sammenhenger utenom selve produksjonen. Den gode leder skal ta del i avdelingen/bedriften sitt sosiale liv:

«Lederen må kunne delta i bedriften sine sosiale sammenkomster. Han må møte seg med kolleger og ansatte.» (fra Grunnmodulen)

«Lederen må være en av gutta. Han må tåle en spøk og han må kunne ta en øl i godt lag.» (fra Grunnmodulen)

Personlige egenskaper

Gruppebesvarelsene fra grunnmodulen inneholder også en rekke stikkord om den gode leder som er vanskelig å kategorisere som formell kompetanse eller som punkter i en stillingsbeskrivelse. Deltakerne er på ulike måter opptatt av kommunikasjons- evne, noe som også kan knyttes til stikkordene menneskekjenner, god lytter og positivitet. Rettferdighetssans og toleranse kjenner vi igjen fra forventningene til individuell personalbehandling. Dette er mer personlige egenskaper, som er mer eller mindre utviklet hos de forskjellige lederne. Bedriften kan bidra til å skape bevissthet rundt viktigheten av disse forholdene, slik at alle kan bli bedre.

«En god leder har sosiale antenner. Dette har med måten å snakke til og takle folk. En leder befinner seg mellom barken og veden og må kunne håndtere motsetninger. F.eks. fordeling av upopulære oppgaver, greie å flytte på personer når det er behov, gi gode innspill til et funksjonelt lønnsystem. (Tillitsvalgt)

Med tanke på beslutningsdyktighet, forventer ikke medarbeiderne bare at beslutninger blir fattet, men også at lederen står for det han har sagt ved neste korsvei:

³ Ekorneskulturen blir beskrevet i kapittel 7.

«Han må kunne ta en beslutning og må kunne ta ansvar for denne beslutningen seinere.» (Moduldeltaker)

Til sist er det ikke bare sine medarbeidere lederen skal kjenne godt og behandle deretter. Det forventes også at en god leder har egeninnsikt og kjenner sine egne sterke og svake sider:

«Lederen må se sine egne begrensninger. (Ingen nevnt, ingen glemt).» (Moduldeltaker)

I det siste sitatet har deltakeren skrevet «Ingen nevnt, ingen glemt» i parentes. Med det sikter vedkommende til at han eller hun er godt kjent med at ikke alle ledere kjenner sine egne begrensninger. Dette minner oss om at svarene vi har fått er preget både av hva en allment forventer av en god leder, og av det en mener mangler hos bedriftens nåværende ledere.

* * *

Ingen av de cirka 100 deltakere som deltok i de 22 gruppebesvarelsene nevner kompetanse i bedriftens informasjons- og kommunikasjonssystemer, økonomi eller sider ved «Ekornes-måten» å drive personalbehandling på når de skal beskrive en god leder. Nå vil IKT være nært knyttet til drift, så det kan ligge implisitt her. Videre vil nok også Ekorneskulturen ligge implisitt i både HR og det vi kaller personlige egenskaper. Det faktum at gruppene overveiende legger vekt på disse sidene ved en god leder, kan nettopp være uttrykk for Ekorneskulturen. Operatørene ser ikke ut til å være så opptatt av lederens økonomikompetanse at dette nevnes i gruppearbeidet. Det kan ha sin forklaring i at operatørene i liten grad opplever denne siden av lederens virksomhet, siden budsjett, investeringer o.l. først og fremst er en diskusjon som går mellom lederen og driftsingeniør og produksjonssjef. Det er nærliggende å anta at gruppedeltakerne heller har trukket fram forhold som er viktige for deres egne arbeidsoppgaver og deres egen trivsel.

Kapittel 4 Lederroller og ansvars plassering

Innledning: Lederroller i endring

Når en diskuterer lederroller i Ekorneskonsernet, er det en viss risiko for at aktørene snakker forbi hverandre. Dette har dels å gjøre med at både innholdet i lederroller og titler er ulike mellom bedrifter og avdelinger, og dels med at nye titler – som for eksempel kjedelederne på Stranda – har kommet til. Disse nevnes gjerne i samme åndedrett som tilretteleggerne på de to andre fabrikkene, enda rollene er svært forskjellige.¹

Videre kan samme tittel ha ulikt innhold ikke bare mellom fabrikker eller avdelinger, men også innad i én og samme avdeling. Avdelingslederen på Stranda har ansvar for tre svært forskjellige, men selvgående produksjonsheter, kalt kjeder. Avdelingslederen på Vestlandske har til sammenlikning ansvar for færre funksjoner, men flere ansatte. Her er arbeidsgruppene mindre selvgående. Enda et moment er usikkerheten knyttet til om enkelte stillinger innehar en lederfunksjon eller ikke. Dette siste gjelder spesielt for tilretteleggere og enkelte spesialiststillinger.

Ekornes er en bedrift i stadig fornyelse, ikke bare teknologisk, men også hva gjelder lederfunksjoner, operatøransvar og diagrammer på organisasjonskartet. Alle disse endringene tilsier at det er rimelig å forvente noe usikkerhet rundt lederrollene.

Bedriften på Stranda var først ute med det nye produksjonssystemet. Her har de også kommet lengst i prosessen med å delegere ansvar og myndighet ned i organisasjonen. En rimelig konsekvens av dette kan være at bedriftsledelsen i mindre grad legger seg opp i den daglige arbeidsledelsen. Da er det kanskje ikke så rart at mange ansatte på Stranda synes at den største endringen knyttet til lederskapsspørsmålet er at bedriftsledelsen er blitt mindre synlig. Noen etterlyser mer synlighet fra både bedriftleder og avdelingsleder.

¹ Følgende titler nevnes i våre intervjuer: tilrettelegger, tilrettelegger med lederansvar, tilrettelegger med personalansvar, linjeleder, formann, avdelingsleder, avdelingsdirektør, fabrikkssjef, produksjonssjef, produksjonsingeniør, driftssjef, driftsingeniør. Alle disse titlene bidrar i seg selv til at det hersker en viss usikkerhet omkring innholdet i de ulike stillingene, det vil si hva de har ansvar for og myndighet til. Disse uklarhetene finner vi ikke bare hos ansatte og tillitsvalgte, men også hos lederne selv. Titlene brukes ikke direkte om hverandre, men noen av dem gjør det. Det én kaller fabrikkssjef, blir av andre kalt avdelingssjef eller produksjonssjef. Det er som vi skal se også veldig varierende hva den enkelte informanten tillegger de ulike stillingsbetegnelsene av ansvar og myndighet.

«Vi har fått mindre synlig bedriftsledelse det siste året. Ledelsen er ikke så mye i avdelingen som før. En del av deres oppgaver er i dag overtatt av kjedelederne. Til gjengjeld har vi faste allmannamøter med bedriftsledelsen en gang i måneden. Vi får mer informasjon nå enn før, men det virket som den gamle bedriftsledelsen var mer interessert i oss..» (Ansatte)

Bedriftsleder og mellomleder har altså fått nye roller. Hva så med rollen til arbeidsleder? Operatørene ved Stranda som kan sammenlikne med situasjonen før omleggingen i 1995, melder om endringer. Noen trekker fram at de synes at også arbeidslederen var mer synlig før, mens andre nyanserer og sier at lederen var kanskje mer synlig i produksjonen før, men at han eller hun faktisk er mer tilgjengelig nå.

«Lederen var mer synlig før, han 'tok mer nedføre', men det var ikke nødvendigvis mer effektivt.» (Ansatt)

«Det utøvende lederskapet er bra. Nærmeste leder er nå mer tilgjengelig, men mindre aktiv i produksjonen, antakelig på grunn av stillingsstrukturen. Det jeg savner er en mer overordnet personalpolitikk.» (Ansatt)

«Det er egentlig rart at han hadde tid til å være mer operativ før.» (Ansatt)

Det siste sitatet viser at de ansatte har fått økt innblikk i hvilke oppgaver en leder tidligere hadde. Dette kommer av at operatørene i dag selv har fått og tatt større ansvar. De gjør flere oppgaver som tidligere var lederoppgaver, for eksempel med bestillinger og kontrolloppgaver. I tillegg er det en del koordinering som gjøres automatisk av systemet, som tidligere ble gjort manuelt av arbeidslederne som en fordeling av arbeidet.

Hvordan framtrer den nye arbeidslederrollen?

Hvem er din leder?

Da vi spurte de ansatte om hvem som er deres nærmeste leder, fikk vi av og til et klart svar. Andre ganger nølte de og kunne først nevne én person for så ganske raskt å komme opp med en annen. Under flere av gruppeintervjuene hadde deltakerne overlegninger før de bestemte seg for hva som var det «rette» svaret. Situasjonen gav de ansatte en aha-opplevelse med både stillhet og usikkerhet, utblåsninger og latter. Også i de gruppene der det aldri var tvil om hvem som ble oppfattet som leder, førte spørsmålet til diskusjon om hvorfor det var A og ikke minst hvorfor det ikke var B og slettes ikke C.

Som vi skal se, gir ansatte på Stranda et annet svar enn ansatte ved de to andre bedriftene i Sykkylven. Mens man på Stranda er mer i tvil før en slår fast hvem som

er nærmeste leder, kommer ansatte ved de to andre bedriftene raskere fram til et svar. Der er forholdene tross alt mer ved det gamle:

«Det er avdelingslederen som definitivt er leder, ikke tilretteleggerne. Avdelingsleder får alle henvendelser. Det er han vi roper på, og han kommer, hvis han ikke står i telefonen – og det gjør han mye etter at han fikk mobiltelefon. Så vår strategi burde vært å ringe, da har du han. Nei, han har det alt for travelt. Han burde ha delegert mer til tilretteleggerne. I dag svarer tilretteleggerne på enklere ting. Alt annet må de likevel rådføre seg med avdelingslederen på. Så da er det jo like greit å gå rett til ham!» (Ansatte Ekornes)

På Ikornnes og Vestlandske landet samtlige ansatte på at avdelingslederen var nærmeste leder. Ofte skjedde det etter en diskusjon om tilretteleggerne, der en endte opp med at de ikke hadde tilstrekkelige fullmakter til å bli oppfattet som ledere. Vi ser av sitatet over at selv om de ansatte i dag ikke oppfatter tilretteleggerne som ledere, så argumenterer de for at morgendagens tilrettelegger bør få mer ansvar og myndighet.

Er jeg leder?

Både ved Sykkylvenfabrikkene og på Stranda var det ganske stor usikkerhet også blant tilretteleggerne og kjedelederne selv. Flere mente selv at de var ledere – på et eller annet vis. Det var imidlertid bare på Stranda vi fant ansatte som var enige i det.

«Jeg tror ikke de ansatte hos oss oppfatter tilretteleggerne som ledere, heller ikke de som har mest ansvar. Deres oppgave er å disponere bemanningen på skiftet, og så kan de gi fri inntil en dag. De har ikke medarbeidersamtaler og ikke ansvar for timelistene. Vi har vurdert å innføre dette, men det er ikke aktuelt i dag.» (Avdelingsleder)

«Om vi som tilretteleggere oppfattes som ledere? Tja ... Vi har jo litt vi skal ha sagt. Vi kan gi fri inntil en dag og beordre arbeidssted. Men nei, vi oppfattes nok ikke som ledere. Nærmeste leder for de ansatte er avdelingslederen. Han tar alle problemene.» (Tilrettelegger)

Disse reaksjonene kan være uttrykk for at lederrollene er mangelfullt definert. Men det kan også avspeile at Ekornesbedriftene befinner seg i en fase der lederrollene er i endring. Noen bedrifter er kommet lenger i å utvikle de nye rollene enn andre. I tillegg kommer det personlige momentet som vil føre til større variasjoner i en fase der rollene er under utvikling. Noen er kanskje mer leder enn stillingen de har tilsier, mens andre kan vegre seg for å ta tak i enkelte sider ved det ansvaret de eventuelt måtte være tillagt. La oss se hvordan lederne selv beskriver sine oppgaver:

Arbeidsleder, nivå 1

Mellom operatøren og avdelingslederen finner vi laveste nivå arbeidsledelse. Ved Ekornes kan dette videre deles inn i tre nye nivåer. Ved Stranda har tilretteleggerne fått kjedeledertittel og ganske omfattende ansvar (a). Ved de to andre bedriftene har en tilrettelegger med noe personal- og driftsansvar (b) og tilrettelegger nesten helt uten lederfunksjoner (c).

a) Kjedeleder på Stranda

Kjedelederen går gjennom bestillingene for det som skal produseres i løpet av dagen, og foretar sine disposisjoner. Han eller hun skal sørge for at alle de ansatte i enheten har arbeid. Ved sykdom, flaskehalser eller råstoffmangel må kjedeleder sørge for å flytte om på folk. Videre må kjedeledere ta tak i endringer og purringer. Kjedeleders ansvar for produksjonsflyt innebærer at de også må koordinere arbeidet med de andre kjedelederne. Kjedeleder skal med andre ord forholde seg til produksjonskravene, sine medarbeidere, produksjonsmidlene og kollegene i andre deler av verdiskapingskjeden.

Kjedeleder på søm har ansvaret for 36 ansatte fordelt på 4–6 grupper. Vedkommende jobber vanligvis ikke som operatør, men kan gå inn i alle funksjoner på egen avdeling dersom det kniper. Ved sin side har kjedelederen en opplæringsansvarlig med høy faglig kompetanse. Vedkommende er operatør, men bruker noe over halvparten av tida på opplæring og problemløsning sammen med kolleger som trenger støtte. I de andre kjedene er det noe færre ansatte. På spørsmål om hva kjedelederne selv oppfatter som sine viktigste oppgaver, får vi følgende svar:

«Min viktigste jobb er å fordele ordrer, forestå stoffmottak og stofftesting. Personalansvaret innebærer å gå gjennom timelister, forhindre konflikter som er særlig aktuelt i forbindelse med overtid, og å si fra når enkelte tar for lange pauser.»

«Kjedeledernes oppgaver er påse at enhetene blir ferdige etter ordre. Vi sorterer ordrer, sjekker innkomne råvarer, ordner feilvarer, koordinerer mellom etasjene (kjedeenheterne), gir ansatte fri når det ikke er langvarig, gjennomfører medarbeidersamtaler, fører timelister og tar opp ting med folk.»

Tilretteleggere på Ikornes og Vestlandske

Mens Stranda har kjedeledere som nærmeste leder og koordinator for operatørene, har de to bedriftene i Sykkylven tilretteleggere. Ingen av disse har like omfattende ansvar som kjedelederne.

«Vi har to typer tilretteleggere: Det er de som bare er tilretteleggere, og det er de som er tilretteleggere med lederansvar.» (Leder)

b) Tilrettelegger med begrenset ansvar

Noen tilretteleggere er uten lederoppgaver og kan sammenliknes med håndlangere eller tilbringere som smører produksjonen ved å sørge for at operatørene har det de trenger for å jobbe effektivt. Denne rollen er mer som en allsidig assistentrolle enn en lederrolle. Sitatene under forteller om beskjedne tilretteleggere og ansatte som kritiserer bedriften for ikke å utvikle tilretteleggerrollen slik at den kan bli en fullverdig lederrolle. De ansattes poeng er klart nok.: Avdelingen er så stor at én avdelingsleder ikke klarer å lede effektivt.

«Hos oss er tilretteleggerens oppgave å fordele arbeid i henhold til ordre. Vi skal prioritere oppgaver og flytte på folk.» (Tilrettelegger)

«Det er umulig for avdelingslederen å klare å se dagsbehovene i helhet. Derfor får du ikke rett person på rett plass. Tilretteleggerne burde fått mer ansvar, men på betingelse av at de får opplæring i personalbehandling.» (Ansatte Ekornes)

c) Tilrettelegger med utvidet ansvar

Tilretteleggere med utvidet ansvar har den samme håndlangerfunksjonen som beskrevet over. Men i tillegg har de også et større ansvar for produksjonsflyten. Sammenliknet med kjedelederne har de lite personalansvar.

«Tilretteleggerens viktigste oppgaver er å harmonisere og koordinere slik at vi unngår flaskehalser. De skal styre sine medarbeidere og bære og hente ting disse trenger i produksjonen. Dagsplanen kommer opp på en skjerm, så det er bare å følge den.» (Leder Ekornes)

Arbeidsleder, nivå 2: Avdelingslederne

Samtlige avdelingsledere oppgir at deres viktigste oppgave er å sørge for produksjonsflyt. De fleste nevner også sikring og dokumentasjon av produksjon og produktlevering høyt opp på lista over prioriterte oppgaver. Til dette hører også planlegging og eksternt kommunikasjon. På Stranda ser det ut til at avdelingslederen bruker mindre tid til personal- og ressursdisponering og personaloppfølging. Dette er en rimelig følge av at tilretteleggerne på Stranda har større fullmakter enn tilretteleggerne ved de andre bedriftene. I det følgende gjengir vi svarene fra fire avdelingsledere på spørsmålet om hva de oppfatter som sine viktigste oppgaver.

«Mine viktigste oppgaver er: 1) Sørge for at tingene flyter. 2) God kapasitetsutnyttning (rett person på rett plass). 3) Godkjenne timelister og akkorder. 4) Følge opp sykemeldte. 5) Stå til disposisjon for de ansatte. Det går mye tid til å prate med folk. 6) Koordinere med eksterne enheter.»

«Jeg kan (med ett unntak) alt om produksjonen og kan svare på alle spørsmål. Målet er å klare å levere det vi skal. Mine viktigste oppgaver som avdelingsleder er: 1) kjapp problemløsning. Mye tid går med til kriseløsning når produksjonen stopper opp i de gamle lokalene. Vi har flat produksjon og lite lager. Dette skaper sårbarhet. 2) Svare på spørsmål. 3) Personalsamtaler. Jeg bruker mye tid sammen med de ansatte. De skal vite og forstå at de er viktige. 4) Om kvelden lager jeg produksjonsliste for neste dag. 5) Dokumentere produksjonen på data.»

«Min dag går med til følgende: 1) Sørge for at avdelingen leverer det den skal. Jeg snakker med tilretteleggerne og ser på data. 2) Tar upopulære avgjørelser. Mye tid går med til samtaler. Minst 1 time hver dag. 3) Jeg har en del eksterne oppgaver. 4) Det går mye til telefoner.»

«Min dag ser slik ut: 1) Skaffe meg overblikk over hvem som er på jobb, sjekke status fra i går, ordrene for dagens produksjon og kontrollere at datasystemet er i orden. 2) Se at alt fungerer, at det er balanse i produksjonen, gjøre bestemmelse om eventuell overtid. 3) Gi informasjon på morgenmøtet med kjedelederne. 4) Legge planer sammen med planleggeren. 5) Påse at planene blir fylt opp. 6) Regne ut dagens produktivitet. 7) Svare på purringer. 8) Generell oppfølging i fabrikk – 'management by walking around'».

Sterkt syn for enkeltpersoner, svakere håndtering av arbeidsgruppa?

Om en gir seg til å telle opp de ulike punktene som er nevnt av lederne, utmerker to forhold seg. Det ene er alt som har med produksjonsmål og produksjonsflyt å gjøre. Dette bekrefter beskrivelsene fra kapittel 3: En god leder må kunne drift.

Det andre forholdet som trer klart fram er en sterk vektlegging av kommunikasjon med operatørene. Mer presist beskrives dette som samtaler med enkeltpersoner. Enkelte sier dette under flere punkter. Vi får også et inntrykk av at samtaler med enkeltpersoner – enten det skjer i forbindelse med sykdom, formelle personalsamtaler eller spontane personlige samtaler – gis mye tid. Dette rimer tilsynelatende ikke helt med det bildet operatørene gir av den lite synlige leder. Men vi ser at lederne er godt kjent med operatørenes behov for enda mer personledelse. Det er med andre ord slik at den enkelte leder bruker mye tid på enkeltpersoner, samtidig som mange føler at de ikke blir nådd. Den mest nærliggende forklaringen på dette er at det er for få ledere per ansatt når en ikke kan regne tilretteleggere som ledere. Dersom denne forklaringen er riktig, og Ekornes oppfatter utilstrekkelig ledernærhet som et problem som bør løses, er oppgradering av tilretteleggernivået en nærliggende vei å gå.

Man kan også stille spørsmål ved om operatørene på Ekornes med sitt store behov for nærværende ledere har forventninger som kan være urimelig høye. Her kommer vi inn på et sentralt trekk ved Ekorneskulturen som vi følger opp i kapittel 7.

Et tredje moment er at en leder kan være flink på tomannshånd med sine ansatte uten nødvendigvis å mestre gruppa. Her er det naturlig å spørre om lederens selvoppfatning som anfører, om bruk av kollektive samlinger som for eksempel personalmøter, lunsjsamvær, gruppemøter osv. Uten at vi gjør det systematisk i denne rapporten, vil vi tro at svarene er å finne i en gjennomgang av den formelle plattformen, størrelse på personalgruppa en har ansvar for, opplæring i møteledelse og gruppehåndtering, og hvilke kollektive aktiviteter bedriften forventer at en arbeidsleder gjennomfører.

En sammenlikning av Stranda versus de to andre bedriftene, viser at Stranda også i praksis har overført oppgaver fra avdelingsleder til ledernivået under. En annen tilsynelatende detalj er at føring av timelister er en oppgave som er forbeholdt avdelingslederne ved Ekornes. På Stranda er dette overlatt til kjedelederne. Stranda er også kommet lenger med gjennomføringen av medarbeidersamtaler. Begge deler er et resultat av at mer myndighet er plassert på det mer håndterlige arbeidsnivået. Der avdelingslederne på Ekornes bruker mye tid til personaloppfølging i store avdelinger, er dette delegert til kjedelederne på Stranda. På Stranda har kjedelederne koordineringsmøte hver morgen. På Sykkylven har en ikke noe tilsvarende for tilretteleggerne.

«Vi har ingen koordineringsmøter for tilretteleggerne.» (Leder, Sykkylven)

Timeføring, en lederoppgave?

Føring av timelister tar tid. I helsevesenet har det i flere år vært et trykk på avdelingssykepleierne om å overlate dette til merkantilt personell. Dette er bare ett av flere eksempler på administrative oppgaver som har gått på bekostning av sårt tiltrengt tid til ledelse og mer faglig relevant virksomhet. Parallellen til Ekornes er ganske umiddelbar. Enkelte ledere ser på kontrollen med timelistene som en av sine viktigste oppgaver som de nødig vil delegere til tilretteleggere eller andre.

I en del kommuner har det de siste åra vært gjort forsøk med å overføre ansvaret for turnusen i pleie- og omsorgstjenestene til de ansatte selv. (Gautun 2002). En av gevinstene ved dette er at ansatte får større forståelse for avdelingens behov og betydningen av egen innsats, samtidig som at tilliten som vises fører til at de ansatte tar mer ansvar. En interessant bieffekt av dette er at når de ansatte på denne måten får større mulighet til å planlegge arbeidstid og fritid, går fraværet ned. To forhold bidrar til dette: Når de ansatte får og tar ansvar, vil økt forutsigbarhet redusere behovet for velferdspermisjoner, fordi man i større grad bruker fritid til gjøremål som tidligere ble gjort i arbeidstida (Moland 2003). En følge av en styrket kollektiv bevissthet og solidaritet i arbeidsgruppa er også en økt toleranse for korttidsfravær i forbindelse med sykdom. Som eksempel nevner ansatte i én kommune at de nå kan komme på jobb «litt ut på dagen» hvis de har fått ordnet pass til sykt barn, eller hvis

hodepinen har gått over. Tidligere ville det å komme sent blitt møtt med kritiske blikk fra kolleger, slik at en da i stedet valgte å være borte hele dagen.

Poenget er at delegering av oppgaver kan bidra til å styrke fellesskapet, selvfølelsen og arbeidsmoralen. Om det blir en suksess eller ikke, står eller faller gjerne med hvordan dette håndteres. Her vil vi trekke fram to ting. For det første må de ansatte få tid til å utvikle et eierskap til viktige endringer. For det annet må «selvdrevne enheter» følges tett opp av nivået over, ikke primært for kontrollens skyld, men fordi en har behov for støtte og tilhørighet ut over egen lille arbeidsenhet.

Mer ledelse inn i lederrollen

Arbeidslederrollen(e) i Ekornes er under omlegging. Dette skjer først og fremst som en følge av innføring av ny teknologi og ny organisering av produksjonen. Dette åpner for en mindre detaljstyrende arbeidsledelse og overføring av mer ansvar til operatørene. Samtidig tilføres arbeidslederen ansvar som tidligere har ligget hos stabs eksperter. Hovedretningen på utviklingen ser ut til å være at arbeidslederansvaret legges lavere i organisasjonen. Dette bærer bud om mindre arbeidslag med avgrensede produksjonsoppgaver. En slik omlegging bør kunne føre til klarere og mer tilgjengelig ledelse og dermed også til hurtigere avgjørelser. Denne prosessen vil antakelig også skape et grunnlag for bedre personalledelse.

Samtidig vil en slik arbeidslagsspesialisering stille større krav til kommunikasjon og samarbeid mellom et økt antall arbeidslag. Som vi skal se mener mange av de vi har snakket med at også dagens avdelinger samarbeider for dårlig. Med en ny organisering vil dette bli mer kritisk. Men når dette blottlegges så klart, har en også bedre muligheter for å håndtere utfordringen og utvikle et bedre samarbeid mellom ledene i verdikjedene.

Stranda et hestehode foran

Siden Stranda har kommet lengst, både med innføringen av nytt produksjonssystem og med utviklingen av nye lederroller, er alle eksemplene under hentet derfra. I 1997 reduserte Stranda antall avdelingsledere fra tre til én. Samtidig ble tilretteleggerne hevet til kjedeledere. Kjedelederne fikk tilnærmelsesvis samme ansvarsområde som det de tidligere avdelingslederne hadde hatt. Dagens avdelingsleder er i tillegg kjedeleder for en fjerde produksjonsenhet. Avdelingslederstillingen ble beholdt for å samordne kjedene.

«Hos oss har vel kjedelederne tilnærmet samme ansvar som de gamle avdelingslederne. Mitt ansvarsområde er tydelig og stort. Gårsdagens avdelingsledere hadde ikke det samme leveringsansvaret.² De hadde kanskje mer opplæringsansvar, mens vi deler dette med en egen opplæringsansvarlig medarbeider.»
(Kjedeleder)

² Tilretteleggerne ved de andre bedriftene har ikke så store oppgaver som kjedelederne på Stranda.

«Lederoppgaven har endra seg betydelig. Jeg har vært kjedeleder i flere år. Før var det mer ordregiving og styring av medarbeiderne, og det var mer direkte planlegging av oppgavene i det daglige. Nå er du mer en arbeidende leder. Oppgavefordelingen i det daglige gir seg selv gjennom conveyor-systemet. En har i dag større forståelse for helheten i produksjonen, noe som er en motiverende faktor.» (Kjedeleder)

«Før ble arbeidet fordelt av formennene, mens det i dag gir seg selv gjennom 'plukkinga' i første ledd og conveyor-systemet. Mest vesentlige endringer for ledelsen er at de har fått lettere arbeid reint fysisk, en mer oversiktlig arbeids-situasjon (jf. alle pallene som sto overalt før), mindre behov for *direkte* ledelse og arbeidsplanlegging, helt andre kunnskapsbehov i bedriften, f.eks. større behov for datakunnskap.» (Tillitsvalgt)

«Det stilles større krav til lederne nå. Samtlige kjedeledere har tidligere vært operatører. De kan sin praksis, men trenger en del opplæring på personalbehandling. Det er viktig at lederne kan formidle at ting må skje fort og at de kan se framover, ikke bare i nuet. Derfor rekrutterer vi ikke nye kjedeledere nødvendigvis fra de beste fagfolkene, men etter egenskaper på det menneskelige plan. Alle kjedelederne er ganske nye.» (Leder)

«Tidligere styrte planleggeren og produksjonssjefen alt fra sitt kontor. De bestilte og produserte i store kvanta for lager. Planleggeren var alfa og omega for å skape forutsetningene for en effektiv produksjon. Planlegger har fortsatt hånd om hovedbestillingene. Men filosofien nå er at mest mulig av beslutningene skal tas der problemene oppstår. For eksempel lå permisjoner tidligere på produksjons-sjefsnivå (fabrikksjef). Nå kan kortere permisjoner avgjøres på avdelings- og kjedeledernivå. I dag kjøpes mye inn etter løpende behov nede i fabrikk. Bestillinger for å dekke ordrebehov gjøres nå av kjedeleder, som også har innkjøpsbudsjett innenfor bestemte grenser som han styrer fritt.» (Leder)

«Da jeg gikk inn i jobben som avdelingsleder, så vi snart at det ble for stort område å ha ansvar for alene. Jeg fikk derfor tre kjedeledere sammen med meg. Jeg har selv det overordnede ansvaret og er kjedeleder for trekking og montering. Man antok at en felles leder for kjedelederne var viktig for å ivareta helhetsinteressene.» (Leder)

Vi ser at ny teknologi og nye produksjonsprinsipper åpner for nye måter å tenke ledelse og beslutninger på. Dette er i tråd med beskrivelser fra klassikere i norsk arbeidssosiologi, som for eksempel Einar Thorsrud, og som er beskrevet i kapittel 2. Samtidig som nye betraktninger om arbeidslederrollen utvikler seg, tilpasses veien mens en går. Stranda startet prosessen med å innføre to ledernivåer lokalt, bestå-

ende av én produksjonssjef (fabrikksjef) og én avdelingsleder. Etter noe tid utvides antall ledernivåer fra to til tre. Dette skjer ved at tilretteleggerstillingene omgjøres til kjedeledere.

Mer ansvar til operatørene?

Et av spørsmålene Ekornes hadde før denne undersøkelsen, var om yngre arbeidstakere stilte andre krav til arbeidet enn eldre. Hvilke konsekvenser ville det i så fall få for lederroller og operatørroller? Det har vært mye snakk om de unge og fordringsfulle representantene for den såkalte Generasjon X. I debatten om morgendagens arbeidsliv har de fått en bred plass både i media, forskning og i offentlige utredninger.³

Morgendagens arbeidstakere antas å være mer opptatt av materielle verdier, at arbeidet i større grad dekker den enkeltes behov for utfoldelse, og at arbeidsplassen i større grad er i teknologisk front på sitt område. De antas å være mer mobile og fleksible med hensyn til hvor og når de jobber. Lønnsforventningene deres antas å ligge på et langt høyere nivå enn dagens tilbud. På den ene siden vil de imøtekomme behov for fleksibilitet i nærings- og arbeidsliv. Prisen for dette er på den andre siden en langt mindre forutsigbar arbeidsstyrke, sett med øynene til den enkelte bedrift. Generasjon X-verdiene setter individet foran bedriften som fellesskap, og fagorganisering er ikke noe framtrедende ønske. Generasjon X-verdiene er med andre ord utpreget individuelt orientert, og vil definitivt bidra til en individualisering av alle relasjoner i arbeidslivet. Nå kan det se ut som om Generasjon X-bølgen har avtatt ganske betraktelig de siste to åra.⁴ Den typiske representant for Generasjon X befinner seg dessuten nærmere Oslo Børs, IT-parken på Fornebu og Finansdepartementet enn jordnære virksomheter i fabrikklokalene på Sunnmøre.⁵

Generasjon X-verdiene står i stor kontrast til de tradisjonelle Ekornesverdiene (jf. Kap. 7 og det lille heftet «Mål og verdier for Ekorneskonsernet»). I sin rendyrkede form vil de vel nærmest bli oppfattet som en karikatur. Det er kanskje mer nærliggende å følge opp noen av tankene fra kapittel 2. Thorsrud og Emery skrev på 60-tallet om den gamle arbeidslederen, formannen og mesteren som kunne alt, og som hadde innflytelse over produksjonsfaktorer og mennesker han styrte. Siden da har formannens innflytelse gradvis blitt innskrenket. Per H. Engelstad (1970)

³ For eksempel: NOU 1999:34 Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Tom Colbjørnsen: Generasjon X. Konsekvenser for belønningssystemer og arbeidsorganisering. NAVO-notat 2/99. Douglas Coupland 1991 og Bruce Tulgan 1996.

⁴ Et trangere arbeidsmarked gjør det mer attraktivt å velge sikkerhet framfor lønn. Familieforpliktelser som gjerne kommer etter noen år, trekker i samme retning.

⁵ De unge arbeidstakerne og Generasjon X-fenomenet følges opp med sitater fra Ekornes i kapittel 6.

skrev at «sterke» formenn som tar oppgaver fra operatørene bidrar til å passivisere dem. De mente at den tradisjonelle formannsrollen er en avgjørende hindring for større selvstyring på lokalt plan i bedriftene.

Ønsket om å svekke sjefsaspektet ved ledelse og styrke de ansattes innflytelse og ansvarlighet, støtter seg på en lang faglig tradisjon, og en finner umiddelbart to gode motiver. Det ene er at en søker å møte den enkeltes behov for selvrealisering gjennom arbeidet. Tanken er gammel,⁶ selv om den i dag gjerne framsettes å gjelde «det moderne mennesket».

Det andre motivet er at man på den måten får utnyttet mer av den ansattes ressurser. Denne tanken er heller ikke ny. Taylor var inne på den tidlig på 1900-tallet, men han klarte ikke å kombinere høy grad av frihet og ansvar til operatøren med ansvarlighet, fordi han ikke hadde tro på den enkeltes indre motivasjon til å yte sitt beste. Derfor la han så stor vekt på direkte kontroll, blant annet utført av arbeidsledere. I dagens arbeidsliv benyttes et stort spekter av kontrollmekanismer, og de fleste framstår i et positivt lys. Arbeidsleder behøver ikke selv utføre den ofte negativt ladede kontrollen av at operatørene ikke sluntrer unna. Aktuelle kontrollmekanismer ved Ekornes er den sterke bedriftskulturen, akkordsystemet, produksjonsmonitoren, arbeiderkollektivet og stoltheten over å jobbe ved fabrikken.

Sakte, men sikkert: De ansatte tar mer ansvar

Tanken er altså at man ved å overføre mer ansvar til operatørene, øker både trivsel og effektivitet. Hvordan forholder dette seg ved Ekornes? Har operatørene fått mer ansvar, eller er de i det minste beredt på å ta mer ansvar?

Både ledere og ansatte forteller at det pågår en prosess der operatørene gradvis overtar oppgaver som tidligere lå hos avdelingsleder, kjedeleder eller tilrettelegger. Stranda har kommet godt i gang. Fabrikken på Ikornnes står på spranget til å følge etter når de nye lokalene er på plass. Endringene har først og fremst kommet som følge av ny teknologi. Når denne vel er på plass og de ansatte beskriver sine erfaringer med nye arbeidsmåter, blir det lagt vekt på de pedagogiske nyvinningene. Den nye måten å jobbe på, der den enkelte operatør ser en større del av hele produktet, er mer meningsfull. Likeledes fører den økte forståelsen for produksjonsprosessen til at operatørene kan jobbe mer fleksibelt etter behov. De ansatte beskriver også hvorfor de tar mer ansvar, hvorfor de utfører mer kontroll selv og hvorfor det er mer tilfredsstillende å jobbe på den nye måten. Eget bidrag til det enkelte produkt er blitt tydeligere, og det er færre andre å skylde på hvis noe går galt. De fleste av situasjonene under kommer fra ansatte på Stranda, der en har lengst erfaring med den nye teknologien og delegering av ansvar til operatørene.

⁶ Blant de mer systematiske bidragene finner vi Karl Marx' arbeider om fremmedgjøring.

«Før gikk kjedelederne rundt og kontrollerte. Enkelte bedrifter hadde egne kontrollører. I dag er kjedelederne tilretteleggere, og vi må stå for kontrollen selv. Dette er lettere nå, fordi vi jobber med å ferdigstille ett og ett produkt. Vi som syr, syr nå hele trekket. Vi slipper å overta noe som andre har begynt på. Dette synes alle fungerer bra, men noen savner den gamle kontrollen.» (Ansatte, Stranda)

«Operatørene har tatt over mange oppgaver som tidligere ble gjort av tilretteleggerne. Jeg prøver å delegere. Jo mer ansvar du gir de ansatte, jo mer interessert blir de. Når de gis tillit og får oversikt, tar de også ansvar.» (Leder)

«Vi hadde mye ansvar før også. Men kanskje mer nå. Skjermen⁷ er bra. Vi lar oss ikke stresse av den. Den viser flaskehalsene, og så flytter noen av oss over dit etter behov.» (Ansatte, Stranda)

«Den nye fabrikken som bygges her på Ikornnes skal styres på en ny måte. Operatørene kan selv se hva de skal produsere, fordi de har informasjon om maksimums- og minimumsbehovene på de ulike produktene. Dette gir operatørene mer tenkeoppgaver og mer selvstendighet. Mer utfordringer og (forhåpentligvis) mer tilfredsstillelse. Mange av mine avdelingslederoppgaver kan da overflødiggjøres.» (Leder, Ekornes)

Lederens plattform for utøvelse av lederskapet

Når en snakker med ledere og ansatte i organisasjoner om sentrale driftsspørsmål, og ber om betraktninger på hva som fungerer bra og dårlig, er det lett å få spissformulerte svar. Mens konkrete beskrivelser av arbeidsoppgaver og konkrete faktaforhold vanligvis er ganske nøkterne, er det alltid en fare for at vurderingss spørsmål er mer tendensiøse. Enkelthistorier blåses kanskje opp og formidles i ulike versjoner. Den samme vandrehistorien gjentas kanskje av flere informanter og brukes til å forsterke et bestemt forhold. Dette forteller noe om folks oppfatninger og kan slik sett uttrykke noe i bedriftskulturen. Men som beskrivelser av typiske trekk i produksjonen er de ikke nødvendigvis helt pålitelige. Som forklaringer kan de være enda mer tvilsomme.

⁷ TV-skjerm som er plassert synlig flere steder i produksjonslokalene. Her vises produksjonsmålene og hvordan produksjonsenheten ligger an med dagens produksjon.

Uklar ledelse?

Spørsmålet om uklar ledelse er ett eksempel på et slikt forhold. Det er lett for informantene å forklare alt som er galt, med uklar ledelse. Dette kan være riktig, men det kan også være en besvergelse det er lett å ty til. Uklar ledelse kan ha sammenheng med at lederens ansvar og myndighet enten er utilstrekkelig eller ufullstendig formulert. Det kan også skyldes den enkelte leders personlige egenskaper. To andre forhold som også spiller inn kan knyttes til trekk i organisasjonskulturen og hvordan lederen er ansatt. Hvor selvstendig ønsker ledelsen høyere opp at en underordnet leder skal være? Er man på tross av formelle stillingsinstrukser som kanskje er gode, ikke like raus når det kommer til praksis? Når det gjelder ansettelsesprosessen, vil den påvirke den nyansatte lederens legitimitet blant arbeidskolleger. En lukket prosess skaper ofte tvil om grunnlaget for ansettelsen og kan skape grobunn for motvilje blant lederens nærmeste kolleger. Det er ikke nettopp noen god start, særlig ikke for en som skal være arbeidsleder for første gang.

En klar plattform der både mål, ansvar, myndighet og virkemidler er definert langs dimensjonene økonomi, fag/produksjon og personal, og avgrenset både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, er et godt utgangspunkt for utøvelse av lederskap. Ledere og ansatte vil kjenne sine oppgaver. Lederen vil også kjenne grensene til naboavdelingene og håndteringen av forhold som angår flere avdelinger/kjeder. Med klare grenser oppad og nedad kan mye dobbeltarbeid og usikkerhet hos den enkelte leder reduseres.

Om vi ser på svarene fra ledere i Ekornes, er viktige deler av lederplattformen tilsynelatende greit formulert. Lederne har fått stillingsinstrukser og opplæring.

«De nye kravene til lederne er formalisert ved at det er innført stillingsinstrukser med ansvarsområder. Det hadde vi ikke før. Det har også vært en del kursing av ledelsen – særlig mellomledere og nedover.» (Leder)

«Alle lederne har fått stillingsinstruks. Vi har også planleggingsmøte hver dag. Er vi gode her, skapes bedre samarbeid mellom avdelingene. Dette reduserer flaskehalsproblemene, som i sin tur kan bidra til å redusere overtidsarbeidet.» (Leder)

Informantene levner ingen tvil om at de har fått stillingsinstrukser, opplæring og samarbeidsfora. På tross av dette sier «alle» – både ledere og ansatte – at det er behov for økt klarhet. Spørsmålet blir da: hvor finner vi uklarheten? Hva er klisjeer og hva er realiteter? Her kan det være rimelig å lete etter flere forhold: etter overlappende ansvar og etter ansvarshull. Hvordan kommuniserer innehavere av ansvarsroller, og hvordan håndterer de det ansvaret de eventuelt har fått? Hva er strukturelle forhold, og hva har med den enkelte leders kompetanse å gjøre? En tilrettelegger formulerer seg slik:

«Jeg prøver å gjøre det så godt som mulig. Jeg prøver å være rettferdig og være en av dem (operatørene). Vi har fått stillingsinstruks, men den kan tolkes ganske vidt, og da kommer absolutt alt inn under den.»

Vi spurte en arbeidsleder som nylig hadde gjennomført medarbeidersamtaler med samtlige operatører om hvordan vedkommende oppfattet sin rolle. Dette er det få ledere i konsernet som har gjort, så på den bakgrunn var det klart at vi her hadde med en leder som var usedvanlig seriøs og bevisst sin utøvelse av lederskap. Men samtidig, når vi gikk vedkommende mer inn på klingen, var det slettes ingen sikker og selvbevisst leder vi møtte. Vedkommende var usikker på tolkningen av rollen sin. Sjef var vedkommende i alle fall ikke. Med litt hjelp fra intervjuer, ble vi enige om at rollen inneholdt ansvar og oppgaver som tilsa at vedkommende måtte medgi å ha en lederrolle:

«Jeg har personalansvar til en viss grad, og jeg har gjennomført medarbeidersamtale med alle mine. Jeg har ikke økonomiansvar ut over å påse at vi når produksjonsmålene. Fagansvar? Ja, delvis, men her har jeg god hjelp av en ansatt med opplæringsansvar. (...) Nei, jeg føler meg ikke som leder, og jeg vil ikke at de ansatte skal se på meg som en leder som står over dem. Jeg vil være en av dem. Men når du spør som du gjør, så innser jeg jo at jeg driver som leder. Men fortsatt pleier jeg å si at jeg skal prøve å være leder, ikke at jeg er leder. Jeg bruker mye tid på mellommenneskelig ledelse. Jeg opplever en masse rop om hjelp og får dårlig samvittighet fordi jeg ikke har tid til å følge opp godt nok.»

Er «uklarhet» frykt for å gå ut over fullmaktene?

Oppfatningene om stillingen som kjedeleder er fortsatt uklar. Noen oppfattet det som en lederstilling med myndighet til å beordre personale fra én del av produksjonen til en annen, for eksempel fra tilskjæring til liming, eller fra søm til tilskjæring. Andre oppfattet kjedelederen mer som den gamle tilretteleggeren, som en ren samordner, en som fordelte oppgaver og arbeid mellom de ansatte innenfor sitt område fra dag til dag. Selv de tre kjedelederne på Stranda oppfattet stillingen sin ulikt. Dermed utvikler det seg også en ulik praktisering av rollen fra kjedelederne selv. Dette kan svekke disse ledernes legitimitet i resten av organisasjonen, og begrense aksepten for deres avgjørelser.

Vi har her beskrevet en rolle i endring, som fortsatt trenger litt tid for å finne sin form. Det tar tid for innehaverne å gi rollen den økte myndigheten den er tiltenkt, og det tar tid for operatørene å betrakte den som noe mer enn den gamle «løpeguttrollen».

Det er som sagt lett å trekke fram uklarhet som begrunnelse for alt som ikke fungerer så bra som en kunne ønsket. Både blant ledere, tillitsvalgte og ansatte ved

de tre fabrikkene er det en del som ser uklarhet ikke bare i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte, men også i forhold til hele verdiskapingskjeden. Denne uklarheten kan føre til at problemer blir håndtert og løst suboptimalt. Følgende lille historie fra Stranda kan illustrere dette:

Tilskjærerne på Stranda har to skjæremaskiner. Det er serviceavtale bare på den ene av disse. På den andre maskinen blir vedlikeholdet mer tilfeldig og mindre systematisk. Det fører til at problemer som oppstår med denne maskinen som regel må løses ad hoc og av de ansatte selv. Når de ikke klarer å løse problemene selv, går de til ledelsen, som sier de får ringe til leverandøren. Ettersom fabrikken ikke har noen serviceavtale, blir de nedprioritert av leverandøren. Maskinen er også så spesialisert at leverandørens kompetanse ikke kan erstattes av andre innen samme fagfelt. Helt konkret har skjærehodet på denne maskinen vært utslitt i et halvt år. De ansatte har gått til kjedelederen. Vedkommende er usikker på om han har myndighet til å bestille service og til å kjøpe inn et nytt skjærehode til 30 000 kroner og utsetter derfor å ta grep om situasjonen. Når de ansatte så går videre til avdelingslederen, sier han at det bare er å ta kontakt med leverandøren for å få det ordnet. De ansatte blir usikre på om de selv eller kjedeleder har fått denne myndigheten. Dermed skjer det lite med det første. I stedet prøver de å lappe på og finstille skjærehodet som best de kan. Resultatet er at tilskjæringen får en dårligere kvalitet, noe som går ut over de som skal sy delene sammen etterpå. Det blir mer vrak og stans i prosessene. Vi ser med andre ord at et relativt enkelt problem som kunne vært løst ganske kjapt, fører til redusert kvalitet og effektivitet foruten økte belastninger for operatørene og kolleger i andre deler av produksjonskjeden.

Skyldes denne svake håndteringen uklare kommandolinjer, uklare ansvarsforhold, dårlig situasjonsbedømmelse eller annet? Myndighetslinjene er klare nok både i dette og i mange andre tilfeller. Ansvar skal ifølge ledelsen være definert i stillingsinstrukser. Ledernes overordnede mål om å sørge for produksjonsflyt er uomtvistelig forstått. Likevel skjer dette. Har det noe med virkemiddelforståelsen å gjøre? Med hvilke mandater den enkelte leder har fått for å muliggjøre en tilfredsstillende måloppnåelse?

Umiddelbart viser dette eksemplet at det må være mangler i stillingsinstruksen, eventuelt i forståelsen av denne. Om vi går tilbake til ledernes beskrivelser av oppgaver, ser vi at målformuleringene er mye klarere enn virkemiddelformuleringene. Dette gjelder særlig for tilretteleggerne. De har mye ansvar og to-tre rettigheter (fullmakt til å gi fri én dag og flytte om på operatørene etter behov). Det økonomiske ansvaret beskrives som å nå produksjonsmålene. Kroner og øre relatert til budsjetter og regnskap nevnes ikke. Da er det kanskje ikke så rart at håndteringen av en utgiftspost på 30 000 kroner blir vanskelig? Og hvis det neste sitatet fra Ikornnes er dekkende for en praksis som er/har vært vanlig på Stranda,

kommer skjærehodeeksemplet i et annet lys. Da snus resonnementet helt på hodet: Klarhet i detaljer kan være vel og bra, men det kan også føre til for lite handlingsrom, der frykten for å gjøre noe en ikke er helt sikker på er riktig, skaper handlingslammelse.

«Noe har fått en klar ansvarsdeling, for eksempel innkjøpssystemet (på Ikornnes). Men det har blitt altfor rigid. Selv det å kjøpe et par hansker må gjennom en sentralisert innkjøpsavdeling. Det er et veldig tungvint system.»

Bedriftene på Sykkylven: Mer av begge deler?

De to bedriftene i Sykkylven er større enn bedriften på Stranda. Det gir i seg selv økte muligheter for flere roller og mer uklarhet. Den mest i øyenfallende forskjellen på produksjonsnivået finner vi blant tilretteleggerne, hvor en har nesten like mange roller som rolle innehavere. Som tidligere beskrevet kan tilretteleggerne deles inn i to hovedgrupper. Den ene gruppa har lite ansvar ut over å bistå operatørene og sørge for at de har best mulige arbeidsbetingelser. Den andre gruppa har noe mer lederansvar. Men ingen av tilretteleggerne ved Ikornnes og Vestlandske hadde på intervjudispunktet en lederrolle som var så omfattende som kjedelederrollen på Stranda. Også når det gjelder de øvrige, mer formelle lederstillingene i konsernet er det usikkerhet blant operatører, tillitsvalgte og ledere selv. Hvor går skillene mellom myndigheten til avdelingsdirektør, avdelingsleder, driftsingeniør, produksjons-sjef, planlegger og tilrettelegger?

Det er ikke fritt for at det eksisterer en viss frustrasjon over det som oppfattes og beskrives som uklar ansvars- og myndighetsfordeling. Særlig ser det ut til at informantene savner å ha en klar adresse å gå til med forskjellige problemer. Denne uklårheten bidrar ikke til å øke produktivitet og kvalitet. Definerte stillingsinstrukser for hver stilling vil være en hjelp, men det er ingen garanti for å løse det operatøren etterspør og det som en videreutvikling av produktiviteten trenger. Operatørene har behov for å vite hvor de skal henvende seg for å få løst problemer som oppstår i det daglige. Det er denne plasseringen av ansvar for ulike problemområder som trenger faste og synlige former.

Ansatte er mest kritiske til mellomledelsen

De mest nærliggende behovene for ledelse skal ivaretas av en nærværende og tilgjengelig arbeidsleder. Kjedelederne på Stranda innehar for tida den rollen som er i ferd med å framstå som den mest egnede. Her er både fullmakter og muligheter til å utøve nærværende lederskap, som består i å dekke løpende personalbehov og sørge for at de daglige driftsoppgaver blir gjennomført. Denne stillingen er relativt ny og har som beskrevet et klart forbedringspotensial. Når det gjelder svakhet i lederstrukturen, er imidlertid operatører, andre ansatte og tillitsvalgte jevnt over mer kritiske til ledelsen fra mellomnivå og oppover. En er kritisk til at det ikke

finnes en tilstrekkelig helhetlig personalfunksjon, at mellomlederne ikke gir klare svar, og at mellomlederne ikke samarbeider godt nok. Adressen for det siste går som vi senere skal se til nivået over avdelingslederne.

«Ekornes er svake på lederutvelgelse og helhetlig ledelse. Først må man definere ansvar. Topplederen delegerer til folk som ikke vet hva de har fått ansvar for. Helt håpløst! Her har ingen klart ansvar. Kommer du med spørsmål sendes du rundt. Ekornes går godt på tross av ledelsen, og det er fordi operatørene er så dyktige.» (Ansatte)

«Avdelingsledelsen og de høyere opp bør sette seg ned og diskutere ansvarsdeling. Det blir en vassen graut av alt sånn som det er nå. Problemer blir sparket opp gjennom systemet uten at noe blir gjort noe sted. Kinkige saker som for eksempel oppsigelser er ikke definert som noens ansvarsforhold. Hvem er det som skal gi skriftelige advarsler og si opp folk? Sånne ting bør være helt klare.» (Ansatte)

«Kommandolinjene er veldig åpne alle veier. Operatører går rett på toppen når de ikke får det som de vil med avdelingsledere.» (Tillitsvalgt)

«Ledelsen bør sette seg ned og diskutere hva som menes med en desentralisert personalpolitikk. Det er det ingen som kan svare på i dag. Linjelederne tolker mange ting forskjellig. Vi burde hatt en personalavdeling.» (Ansatte)

«Historien om luftforgiftningen på nybygget på Ikornnes kan tjene som eksempel på uklarhet. Ingen hadde ansvar for den fadesen!» (Ansatte)

«Vi har det travelt, ja. Men vi kjedeledere har den tiden vi trenger for å kunne fungere som ledere. Det er ikke der det skorter ...» (Leder, Stranda)

Som vi ser av disse eksemplene, så er ikke kritikerne helt klare i sin temmelig sterke kritikk av uklarhetene. Vi avslutter avsnittet med et sitat der en avdelingsleder med et stort ansvarsområde forteller at han gjerne konfererer med sin overordnede før han tar avgjørelser. Her kommer vi inn på en side ved Ekorneskulturen som nok kan virke sympatisk, og som kanskje bidrar til å redusere feil, men som også forteller at Ekornes har et visst effektiviseringspotensial dersom ledere bruker de fullmaktene de har fått.

«Jeg har de fullmakter jeg trenger som avdelingsleder, men det er lurt å konferere oppover for sikkerhets skyld.» (Leder, Ekornes)

Det kan altså se ut til at noe av det som ofte kategoriseres i den store sekken «uklart ansvar», i stedet er ansvarsvegring. Dette peker dels tilbake på usikkerhet knyttet til omgivelsenes forventninger til hvordan en fyller rollen, og dels på den enkelte leders

kompetanse til å håndtere og mestre lederrollen. Noe av dette kan læres. Men det åpner også for oppfølgingsspørsmål om sider ved den sterke Ekorneskulturen. Hvor stort er for eksempel innslaget av uformelle normer som eventuelt «lever» side om side med stillingsinstrukser og en formell delegering av myndighet?

Kapittel 5 Kritiske punkter i produksjonen og behovet for nærværende lederskap

Målet for dette kapitlet er å vise hvordan den enkelte leders personalhåndtering kan bidra til en mer fleksibel produksjon, hvilket i sin tur kan være et bidrag til økt produktivitet. Samtidig trekker vi fram organisatoriske forhold som stimulerer og begrenser ledernes muligheter for fleksibel bruk av egne ansatte. Sist, men ikke minst, ser vi på samarbeidet mellom forskjellige produksjonsavdelinger.

Til nå har vi begrenset oss til å beskrive lederskap, lederroller og behov for ledelse på bakgrunn av hva informantene eksplisitt har brakt til torgs om temaet. Men lederrollene kan ikke forstås løsrevet fra organiseringen av produksjonen og utformingen av operatørrollene. Forståelse for denne sammenhengen er avgjørende for å nå Ekornes' delmål om mer fleksibel ressursbruk, mer ansvar til operatører og tilretteleggere, bedre samvirke innenfor og mellom avdelinger, på vei mot hovedmålet om økt produktivitet (i et godt arbeidsmiljø). I den følgende gjennomgangen vil vi også finne konkrete forhold med forbedringspotensial til opplæring og til innholdet i stillings- og ledelsesbeskrivelser.

Den nye teknologien og produksjonsmåten ligger på plass. Nå står bedriftene i tur og orden foran implementering og lokal tilpasning. Deretter følger optimaliseringsfasen der en søker å utnytte de mulighetene som ligger i produksjonssystemet og personalkompetansen. Utforming av gode leder- og operatørroller, fleksibel produksjon, fleksible ansatte og ikke minst utforming av hensiktsmessige arbeidsenheter og god kommunikasjon mellom kompetente aktører i arbeidslaget, i avdelingen og mellom avdelinger, er områder med store konsekvenser for produktiviteten. Ved siden av en sterk fokusering på ledelse, som ligger til grunn for det arbeidet som vi her rapporterer fra, har Ekornes også store visjoner for hvordan dagens operatører kan bli morgendagens attraktive arbeidskraft. En viktig side ved utformingen av nye lederroller ligger nettopp i hvordan lederne kan bidra til realiseringen av Ekornes' visjoner for den nye operatørrollen, som litt slagordpreget kan formuleres slik:

Operatører som er på rett sted til rett tid og gjør den oppgaven som er påkrevd for å oppnå optimal produksjon og vareflyt med gjeldende teknologi.

Dette fordrer for det første at operatørene har faglig kompetanse på sin hovedoppgave, og deretter på andre oppgaver. Videre må operatøren ha motivasjon til å jobbe fleksibelt, der det er påkrevd. Dette har både med individuelle og med strukturelle forhold, som for eksempel belønning, å gjøre. Ikke minst må arbeidsledere ha kjennskap til hvor det til enhver tid er størst arbeidsbehov og hvor det er mulig å hente folk fra. Dette stiller som vi allerede har sett, visse krav til organiseringen av ansvar.

Fleksibel produksjon og fleksible arbeidstakere

Vi starter gjennomgangen med fleksibilitetsaspektet som blir lansert som et av de viktigste områdene for økt produktivitet. Det er et tema som både ledere og ansatte har sterke meninger om. Sist, men ikke minst vil en slik gjennomgang synliggjøre sterke og svake sider ved de forholdene vi nettopp har nevnt.

To hovedformer for fleksibilitet

Det er vanlig å skille mellom såkalt numerisk og funksjonell fleksibilitet (se for eksempel Olberg 1996). Bruk av deltid, overtid og skiftordninger er eksempler på en kvantitativ fleksibel bruk av personalressursene. De ansatte tilpasser seg variasjoner i produksjonsbehovene og varierer arbeidstid og arbeidsmengde deretter. Alternativt tilpasses produksjonen arbeidskraftens tilgjengelighet. Turnus- og ikke minst deltidsarbeid i helsesektoren er typiske eksempler på såkalt numerisk fleksibilitet. En temmelig ekstrem variant av denne er såkalte deltvakter på sykehjemmene, der ansatte jobber noen timer i forbindelse med morgenstellet, tar fri noen timer på dagen (uten lønn) og kommer tilbake på ettermiddagen når det er en ny arbeidstopp.¹

Ansatte som varierer arbeidsoppgaver og avdelinger som varierer modellproduksjon er eksempler på funksjonell fleksibilitet. Begge former for fleksibilitet er aktuelle ved Ekornes, men det er den siste formen, der de ansatte jobber med et bredere oppgavespekter, Ekornes ønsker å videreutvikle.

Innføringen av det nye produksjonssystemet har effekter på begge former for fleksibilitet. Ønsker om maksimal forutsigbarhet og økt kontroll tilsier en jevnere produksjon og en mulig reduksjon av skippertak og overtid. Samtidig er det nye produksjonssystemet med stykkproduksjon og uten lagerhold som buffer, mer sårbart for uregelmessigheter. En har ikke lenger noe lager av ferdige komponenter å sette inn dersom produksjonen stopper opp, for eksempel på grunn av sykdom.

¹ Deltvakter var vanlige på 1970-tallet. Denne ekstreme formen for arbeidstid tilpasset spesielle arbeidstopper er ikke vanlig i dag.

Da fabrikkene gikk over fra serieproduksjon til stykkproduksjon, kom noen av de gamle flaskehalsproblemene opp i dagen. Under serieregimet var det en oppfatning om at det var i sammensetningen av møblene (monteringen) og lageret en hadde de største flaskehalsene. Ved overgangen til stykkregimet ble det synlig at underbemanning av syere på «søm» var den egentlige flaskehalsen. På Stranda ble underkapasiteten anslått til nesten 30 prosent. Dette ble rettet opp ved ansettelse av flere syere. Den nye stykkproduksjonen ser med andre ord ut til å være mer oversiktlig enn den gamle serieproduksjonen. Bedriften er blitt flinkere til å dimensjonere ressursene, mindre rot bidrar til riktigere beslutninger:

«Vi har jevnere produksjon hele året, nå. Det er i det hele tatt mer orden og system. Og vi slipper kaoset med halvferdige varer. Dette er tilfredsstillende.» (Ansatte, Stranda)

«Med det nye systemet har vi fått ryddigere arbeidsforhold. Vi har fått ryddigere og bedre systemer. Folk ser klart sitt eget bidrag til sluttproduktet. De ser sluttproduktet og konsekvensene av egen innsats. Dette er inspirerende. Det er slutt på at det flyter med halvfabrikata. Dette øker både kvaliteten og trivselen. Monitorene som viser hvordan produksjonen ligger an i forhold til mål er et positivt innslag.» (Leder, Stranda)

Når kompetanse erstatter lageret som produksjonsbuffer

Den grunnleggende forskjellen ligger likevel ikke i at den nye produksjonsmåten er mer oversiktlig, men i at stykkproduksjonen trekker den ansatte nærmere hele produktet. Operatørene følger i større grad hele produktet og får en større forståelse for helheten i produksjonen fram til ferdig stol og sofa.

Samtidig er det nye produksjonssystemet mer sårbart for flaskehalsproblemer siden en ikke produserer for lager. Ujevnt tempo av delproduksjon påvirker de andre leddene i tjenestekjedene langt mer i dag enn tidligere. For å unngå dette, stilles det større krav til planlegging, koordinering og personaldisponering enn tidligere. Mens en tidligere hadde lageret som produksjonsbuffer, må en i dag satse på operatørenes fleksibilitet (les: breddekompetanse) som produksjonsbuffer. Det vil si at bedriften trenger operatører som er kvalifiserte og villige til å skifte arbeidsoppgaver i takt med variasjoner i produksjonstrykktet.

Med andre ord: Der hvor serieproduksjonen fremmet spesialisering og fast oppgavefordeling, krever stykkproduksjonen at operatørene – i det minste en del av dem – behersker flere jobber og en mer varierende fordeling av oppgaver. Ekornes har derfor et ønske om at flest mulig operatører etter hvert skal være «flerfaglige». Ved Stranda er flerfaglighet definert som et suksesskriterium for denne typen produksjon. Men som vi skal se er dette inntil videre kanskje å ta munnen litt for full.

Lite behov for omfattende fleksibilitet eller lite sett behov?

En rekke faktorer spiller inn på graden av utøvd fleksibilitet. Blant disse finner vi a) bedriftens policy, b) institusjonelle forhold som f.eks. lønssystemet, c) arbeidets art innenfor den enkelte produksjonsenheten, d) samarbeidsrelasjonen mellom produksjonsenhetene og e) forhold knyttet til enkelte operatør, f.eks. kompetanse.

Konsernledelsen har visjoner om produktivitetsgevinster gjennom at de ansatte forstår større deler av produksjonsprosessen, at de blir i stand til å gå inn i flere oppgaver og at de tar ansvar for å gjøre det. Dette synet har imidlertid bare begrenset oppslutning blant arbeidsledere og ansatte. Generelt kan en si at forståelsen for disse visjonene reduseres proporsjonalt med avstanden til toppledelsen og kjennskapet til den nye produksjonsteknologien. Det betyr at bedre informasjon og økt erfaring med den nye teknologien etter hvert som den kommer på plass, vil gjøre at toppledelsens visjoner antakelig har større oppslutning i løpet av et år eller to. Vi mener å ha registrert en viss endring blant lederne i konsernet i løpet av det siste året. Enkelte er blitt litt mer positive til fleksibel bruk av kompetente medarbeidere enn det som kommer fram i intervjusitatene under, fra da vi intervjuet dem for ett drøyt år siden.

Ikke så lett...

Flyttingen av operatører innad og mellom kjedene i en avdeling for å holde flyten i produksjonen, er definert som en lederoppgave. Dette er som vi skal se en vanskelig oppgave, der en er kommet betydelig kortere i praksis enn temaets oppmerksomhet skulle tilsi. De ansatte forteller at det har vært gjort visse framstøt for å forberede en mer fleksibel bruk av de ansatte. De ansatte har oppgitt hvilke alternative jobber de kan tenke seg å ta ved siden av dagens hovedoppgave. Denne kartleggingen er imidlertid ikke blitt fulgt opp av ledelsen, noe som bidrar til å undergrave troen på planene om en mer fleksibel bruk av personalressursene.

«Ledelsen er interessert i at du er mest mulig effektiv – samtidig er det mye *snakk* om å være fleksibel. Vi fikk et skjema der vi skrev opp tre jobber vi kunne tenke oss i prioritert rekkefølge, men det er ikke fulgt opp.» (Ansatte)

«Vi har veldig spesialiserte oppgaver som gjøre det vanskelig å flytte på folk.» (Ansatte)

«Det er sjelden en blir flytta, egentlig. Men det som er av flytting hadde ikke behovd å komme så brått på. Arbeidslederne er for lite til stede for å se hva som skjer.» (Ansatte)

Vi ser også at de ansatte argumenterer for at arbeidets art gjør det vanskelig og lite hensiktsmessig å praktisere mer fleksibilitet. Det lille som er av flytting, omtales som

lite planlagt. Lederne er heller ikke særlig entusiastiske for å praktisere den fleksibiliteten ledelsen i konsernet sier må komme. Forskjellene mellom Stranda og de to andre bedriftene er mindre enn kunne forventet, tatt teknologiforskjellene i betraktning.

«De ansatte må nå kunne flere oppgaver. Alle kan ikke alt. Det er heller ikke noe mål. Alle skal derimot kunne (minst) to funksjoner.» (Leder, Stranda)

«Mine ansatte praktiserer lite jobbrotasjon. De har funnet sin plass og foretrekker å få gjøre det de kan best.» (Leder, Stranda)

«Det er vanskelig å planlegge skikkelig, og det er irriterende. Det er en avveining dette med spesialist – bredde. Spesialistene er raskest, men de er lite anvendelige.» (Leder, Ekornes)

«For meg er det viktig at noen kan mange oppgaver. Resten behøver bare å kunne sitt. Jeg har tre slike anvendelige 'poteter' i bønn.» (Leder, Ekornes)

De mest fleksible finner vi på «søm»

Noen operatører jobber mer flerfaglig enn andre, men fortsatt holder de aller fleste operatørene seg til sin ene hovedoppgave. Arbeidets art, type hovedoppgave og avdelingens produksjonsspekter er de vanligste tekniske forklaringene på om en avdeling praktiserer lite eller litt mer jobbvariasjon. Men en skal ikke snakke lenge om temaet før enkeltpersoner og deres holdninger trekkes inn. Blant operatørene kan alder, arbeidsvaner, faglig bakgrunn og personlighet påvirke om de jobber flere steder eller ikke. Samarbeid mellom ledere og deres kjennskap til hverandres områder vil også påvirke praktiseringen av oppgavefleksibilitet. Dette trekkes imidlertid ikke så ofte fram av de lederne og de ansatte vi snakket med.

På Stranda oppgis «søm» som det mest sårbare leddet i den interne verdikjeden. Kommer søm på etterskudd, forplanter det seg fort videre. Sømavdelingen er med andre ord en arbeidsenhet som mer enn de andre burde ha nok med sine egne oppgaver og til tider ha behov for ekstrahjelp fra de andre enhetene. Likevel er det ansatte fra søm som oftest stepper inn på andre jobber der de mangler kapasitet. En syer kan for eksempel ta en tørn på varmliming eller tilskjæring. Dette handler ikke om at syere i utgangspunktet behersker flere jobber enn for eksempel tilskjærere eller montører. To forhold spiller inn. For det første er oppgavene på søm så krevende at de vanskelig kan overtas av andre enn syere. For det andre, skal vi tro utsagnene, finner en på sømavdelingen enkeltpersoner med vilje til å steppe inn, selv om det setter press på resten av kollegene i søm.

«Ansatte på søm er generelt mer anvendelige enn andre. Det er lettere å finne folk på søm som kan trekke eller stanse enn omvendt. Vi sliter med å få folk til

å ta i et tak hos oss når vi har behov, mens flere av mine altså stiller opp for dem.» (Leder)

«Folk på søm er mye mer fleksible enn andre. I andre deler av produksjonen klorer folk seg fast til jobben sin og er lite villige til å gjøre noe annet, selv om de kan det.» (Ansatte)

«Jeg har fem personer som kan både stanse og sy. Fire av dem var i utgangspunktet syere, mens en var stanser. Generelt er det flest på søm som kan flere jobber. Jeg har også tilretteleggere som går inn og syr. Dette fungerer veldig bra og løser problemer i forbindelse med sykmeldinger.» (Leder, Ekornes)

Ung eller gammel – og hvorfor kvinner?

Enkelte jobber stiller krav til tempo og nøyaktighet som kun operatører med spesiell kunnskap og erfaring kan klare. Søm er nevnt som ett eksempel. Den gamle formstøpavdelingen på Ikorntnes er et annet. Her kunne neppe den mest velvillige syerske vært til nytte. Her er med andre ord fortsatt en del praktiske begrensninger på hvordan en kan ha nytte av å bruke hver operatør til flere oppgaver. Men foruten de praktiske forholdene, kan det se ut til at også kulturelle forskjeller i de ulike produksjonsgruppene påvirker holdninger og praksis i fleksispermålet. Et umiddelbart uttrykk for dette ser ut til å henge sammen med kjønn. Ifølge informantene er det nesten bare kvinner som jobber på flere steder. På spørsmål om hvorfor det så å si bare er kvinner som jobber som syere, er svaret at dette oppfattes som kvinnfolk-arbeid. Dermed er det lett å komme til at når operatørene på søm er mer villige til å stille opp enn andre, så er det ikke bare fordi syere lettere kan gå inn i andres oppgaver enn omvendt, men også fordi syerne er kvinner. Altså blir kjønn en hovedforklaring som blir framsatt. Vi er ikke sikre på at dette er en fullgod forklaring, men den er i alle fall vanlig.

De fleste er enige om at kvinnene i Ekornes er mer fleksible enn mennene. Minst fleksible er eldre menn med lang fartstid. Når det gjelder kvinners alder og fleksibilitet, er det derimot uenighet blant dem vi har intervjuet. Vårt inntrykk er at en blant de eldre kvinnene finner flest med bred erfaring og sterke meninger. Mange er positive og andre er negative. Blant de yngre er det færre med sterke meninger, og det er derfor heller ikke så mange av disse som artikulerer seg negativt.

«Nei, sying er oppfatta som kvinnfolkarbeid, det, vet du.» (Ansatt)

«Eldre menn med lang fartstid er dårligst til å samarbeide.» (Leder, Ekornes)

«Noen av oss stiller opp for andre kjeder. Det er helst noen av de eldre damene. Det er lettere for en som kan sy å lære å trekke, enn omvendt.» (Ansatte, Stranda)

«Jeg tror det handler om at det er kvinnfolk som jobber på søm. Kvinnfolk er lettere å få til å gjøre andre ting». (Ansatt)

«Mange av de unge ønsker å rotere, for eksempel en uke søm og en uke stansing.» (Leder, Ekornes)

Arbeidsvaner

Måten alder trekkes inn som forklaring på, viser at noen typer jobber over lang tid har hatt liten utvikling. Operatørene som har innehatt disse jobbene har ikke vært vant til å gjøre annet enn sin avgrensede hovedoppgave. Denne kan de, og denne ønsker de å kunne konsentrere seg videre om. Noe annet er for dem en avsporing. Dette gjelder spesielt operatører som har jobbet lenge i serieproduksjon med innarbeidete rutiner knyttet til oppgavespesialisering. De kan lett føle seg usikre når de blir satt til andre oppgaver, og det skaper motstand mot fleksibilitet på et individuelt plan. Med overgangen til nytt produksjonssystem og stadig ny teknologi vil det være vanskeligere å kunne opprettholde et så snevert syn på egen oppgave.

Med den nye produksjonsmåten der operatørene er mer selvdrevne i den oppgaven de har, har samtidig tilretteleggerfunksjonen endret seg. Tidligere var tilretteleggeren løpegutt for operatørene. Nå må operatøren selv sørge for å ha det hun eller han trenger for å kunne gjøre oppgaven. Dette innebærer mer variasjon, mer ansvar og mer bevegelse for operatøren. Dermed rives operatørene i det minste litt ut av sin tidligere en-oppgave-tilværelse. Det henger nok fortsatt igjen oppfatninger om at det var mer bekvemt den gangen tilrettelegger og kjedeleder virkelig var *tilretteleggere*:

«De som har vært her lengst er minst fleksible – de er ikke vant med å flytte på seg.» (Ansatte)

«Kjedeleder har det travelt, men kunne godt ha hentet nye deler i forbindelse med feil. Det gjorde de før. Nå gjør vi det selv. (Kommentar: Etter litt diskusjon fram og tilbake i gruppa:) Egentlig fungerer det ganske bra å hente selv, men det strider litt mot den gamle akkordtenkingen.» (Ansatte)

Lønnssystemer motvirker fleksibilitet?

Ekornes ligger generelt høyt i lønn sammenliknet med konkurrentene. Dette er neppe noen ulempe i kampen om arbeidskraft, men det er ingen garanti for at lønnsystemet er bygget opp under bedriftens produksjonsmål. De Ekornesbedriftene vi har besøkt, har ulike lønnsystemer.

«De som jobber mye, får godt betalt. Vi ligger cirka 5 prosent høyere i lønn enn nummer to i bransjen. Også ved de andre Ekornesfabrikkene ligger lønna over de andre.» (Leder)

Prinsippene for akkordberegning er utvilsomt den mest relevante forskjellen i spørsmålet om å motivere ansatte til å jobbe på flere steder. Et stort flertall av ledere og ansatte vi snakket med i fabrikkene mener at lønssystemet hindrer fleksibilitet. Dette til tross for at fabrikkene praktiserer to ulike akkordsystemer. På Ekornes er det individuell akkordlønn som medfører at jo mer en produserer, jo høyere blir månedslønna. Det å bli flyttet til en jobb en ikke utfører til daglig, vil svekke gjennomføringsevnen i en periode, og dermed redusere månedslønna. Derfor er folk lite villige til å flytte på seg i verdikjeden. For å bøte på dette har bedriften innført en ordning der en er garantert minst 95 prosent av gjennomsnittlig timelønn i forrige måned når en flyttes over til andre oppgaver. Dette sies å ha bedret viljen til rotasjon og andre oppgaver noe. Men fortsatt finnes «lommer» i bedriften der uviljen mot slike forandringer er svært bastant.

På Stranda ble det forsøkt med fellesakkord, men det hjalp ikke noe på fleksibiliteten og førte dessuten til at produktiviteten og dermed lønningene sank, så dette systemet er senere justert. Vi sitter likevel igjen med et inntrykk av at de ansatte på Stranda er mer fornøyd med sitt lønssystem enn kollegene ved de to andre bedriftene. Det kan skyldes systemforskjellene, men det kan også skyldes at Stranda har lengre erfaring med det nye produksjonssystemet, en annen lederstruktur og at en har flere ansatte som ser verdien av en helhetlig og fleksibel produksjonsmåte.

«Lønssystemet favoriserer fortsatt fingernemme spesialister som oppnår høy akkord. Dette kan redusere interessen for å jobbe andre steder hvor en jobber antatt saktere. Egentlig burde dette ikke ha noe å si, fordi vi gir gjennomsnittsakkoord på hovedjobb når de stiller opp og tar andre oppgaver. Men det er riktig at lønssystemet ikke fungerer som insentiv til fleksibilitet. Vi har lagt om lønssystemet for å redusere akkordens negative sider. Vi gir nå en kollektiv fabrikkbonus som utgjør cirka 10 prosent.» (Leder, Stranda)

«Jeg har noen som stiller opp og tar andre oppgaver når vi har behov for det. I dag tjener ikke de mer enn de andre, men jeg vil gå inn for at de får mer.» (Leder, Ekornes)

«Akkorden er negativ. Folk går ned i lønn når de flyttes på.» (Leder, Ekornes)

«Folk vil ikke ta andre oppgaver fordi det går ut over akkorden. Når vi gjør det, får vi akkordgjennomsnitt minus fem prosent.» (Ansatte, Ekornes)

«Jeg liker egentlig å jobbe bredt, men da må det være etter en struktur. Hvis jeg for eksempel jobber tre steder på en dag, taper jeg 25 kroner timen,² det er ikke gøy.» (Ansatt, Ekornes)

«Jeg brukes til alt mulig på kort varsel. Det kunne godt vært flere som kunne jobbet flere steder. Men mange setter seg imot å flytte fordi det går ut over akkorden.» (Ansatte, Ekornes)

«Man tar fagbrev for å tjene 4,10 kroner ekstra i timen. Ikke for å jobbe bredt.» (Ansatte, Ekornes)

«Teknisk fagskole gir ikke lønnstillegg, bare ansiennitet.» (Ansatte, Ekornes)

De siste sitatene knytter lønnssystemet ikke bare til akkord og fleksibilitet, men til hvordan bedriften verdsetter kompetanse. Hvis ledelsen har en antakelse om at økt utdanning bidrar til økt helhetsforståelse og motivasjon for å jobbe bredere, så bør det kanskje få større betydning for lønnsfastsettelsen også? Mange vil mene at det bør avspeiles gjennom endringer i lønnssystemet, der de fleksible og spesielt kompetente blir særskilt tilgodesett. Burde en ikke dessuten ha et lønnssystem som tilgodeser enkeltpersoner som stiller opp for kollektivet ved å jobbe med andre oppgaver enn de en er best på? Andre vil mene at dersom kompetanse og fleksibilitet er gunstig for produktiviteten, så vil det på sikt føre til økt lønn. Derfor behøver en ikke å endre selve lønnssystemet.

Flere ansatte mener at endringer i lønnssystemet må kombineres med andre motivasjonstiltak, som for eksempel mer ros når det går godt. Da er vi over på ledernes ansvar for et godt og effektivt arbeidsmiljø generelt og for en bedre og mer og rettferdig håndtering av oppgavevariasjon blant operatørene spesielt.

«Noen trenger ros for å jobbe effektivt. Ledelsen må vite hvilke motivasjonsfaktorer som virker hvor. De må se helheten i virksomheten og planlegge fram i tid.» (Ansatte)

Nærværende ledere og flere oppgaver til operatørene i et arbeidsmiljøperspektiv

Nærværende ledere kan se behovene for og mulighetene ved variert bruk av operatørene. I dagens Ekornes er nærværende ledere også en forutsetning for å kunne fordele oppgaver på en rasjonell og rettferdig måte. Intervjusatatene viser at oppgavefleksibilitet praktiseres i lite omfang. Noe kan forklares med begrenset behov. Men

² Beløpet på 25,- kr i timen som informanten mener å kunne tape, er ifølge tillitsvalgte og ledelsen noe høyt.

en del skyldes også ledere som underutnytter mulighetene, og uvilje blant enkelte operatører.

Vi har tidligere sett at rettferdighet ofte trekkes fram av de ansatte når de lister opp sine forventninger til gode ledere. Fordelingen av oppgaver som ligger utenfor operatørenes førstevalg gir mange konkrete eksempler på dette. De negative lønnsutslagene av å jobbe flere steder forsterker rimeligvis vegringen mot å jobbe fleksibelt. Dermed blir det desto viktige hvordan arbeidslederen planlegger og for-deler disse oppgavene.

Når det oppstår «urettferdige situasjoner», skyldes det ofte at lederen ikke er tilstrekkelig til stede i situasjonen, og velger en løsning som ikke er planlagt, alternativt velger en løsning som skaper minst mulig «støy» der og da. Det siste betyr i praksis at lederen går på en av de ansatte han vet ikke vil protestere. Til ledernes unnlattelsessynder kan vi også tilføye den som følger av at han enten ikke ser et om-disponeringsbehov eller at han ser gjennom fingrene med det. Dette støtter lett opp under holdninger om at spørsmålet om fleksibilitet fortsatt er mest prat og egentlig lite prioritert i ledelsen. Eller er det uttrykk for at ledelsen har kommunisert ut et større fleksibilitetsbehov enn det som er reelt, eller i det minste som er større enn det fleksibilitetsbehovet operatører og linjeledere synes man har i nuet?³

«Vi vet hvem som er lettest å flytte på, og det er lett å ty til dem. Her har du en viktig oppgave med å være rettferdig.» (Leder)

«Ledelsen har kanskje større ønske om fleksibilitet og liknende enn det som faktisk skjer. Ofte henger det på at de ansatte selv ikke ønsker å lære nye ting – vi har jo noen slike 'stabukker'. Enkelte ønsker heller ikke å ta ansvar for opplæring av andre.» (Ansatte)

«De som først har begynt å flekse, fortsetter med det. Noen er lettere å be enn andre. Det er mange stabeiser som ikke vil. Så da blir det til at lederne spør de positive for å unngå bråk.» (Ansatte)

«Tilretteleggerne burde beordret folk til å steppe inn der de trengtes, og ikke la folk få lov til bare gjøre det de vil selv. Når det er noen som alltid stiller opp, og noen som aldri stiller opp, lager ledelsen en forskjellsbehandling, og det fører ikke til noe godt.» (Ansatte)

«Lederne burde møtt oss mer på de jobbene vi har lyst på. Og så holde de avtalene vi gjør. De mest fleksible blir misbrukt. De vanskeligste favoriseres. Det lønner seg faktisk å kunne minst mulig. Da slipper du unna og kan jobbe for

³ Spørsmålet om fleksibilitet og morgendagens kompetansebehov følges opp i kapittel 6.

akkorden. Dette er svak ledelse. Og det er negativt for miljøet. Det oppleves som urettferdig.» (Ansatte, Ekornes)

Arbeidslagets størrelse

«Noen plasser er det for mye folk, men det ser ikke formennene». (Ansatte)

Vi har nettopp sett kritikken mot ledere som ikke er tilstrekkelig til stede. Tilstedeværende ledere er, som vist i kapittel 2 og 3, avgjørende, ikke bare for optimal disponering av tilgjengelig personell, men i det hele tatt for å skape trivsel og fornuftig kommunikasjon. I dette avsnittet spør vi om hvor mange ansatte og hvor mange arbeidsoperasjoner en enkelt leder kan klare å håndtere på en tilfredsstillende måte. Det er mulig at økt konkurranse, høyere tempo og mindre rom for feil i produksjonen kombinert med løpende omstilling og et stort antall ansatte, gjør det riktig å redusere størrelsen på avdelingene. Størrelsen må være slik at arbeidslederen kan føre en dialog med alle sine ansatte.

En parallell i Bærum kommune

Bærum kommune sto for tre år siden overfor samme problemstilling. De hadde soneledere som laveste linjeleder. Vedkommende hadde ansvar for mellom 60 og 100 ansatte.⁴ Imellom hadde de gruppeledere som kan sammenliknes med tilretteleggerne, uten lederansvar. Når ansatte hadde behov for å snakke med en leder, måtte de gå til sonelederen. Sonelederne hadde imidlertid så stor portefølje og lite merkantile ressurser, så de var lite tilgjengelige for sine ansatte. For å løse problemet ble sonelederne fjernet, mens gruppelederne ble utstyrt med en personalgruppe på cirka 10–15 årsverk, nye titler og fullmakter.⁵ Dette førte til ryddigere ansvarsforhold, bedre rutiner, sterkere arbeidsmiljø, kjappere beslutninger og bedre personalledelse. Den nye organisasjonen førte med andre ord til store forbedringer og løsninger på de problemene som var utgangspunkt for endringen. Etter noe tids erfaring med den nye modellen ser en imidlertid at arbeidslagene er i minste laget. Store endringer i produksjonsmål (bruker/kundegruppe) og sykefravær skaper sårbarhet i så små enheter. I dag vurderes det om arbeidslagene skal gjøres litt større.

Arbeidsenhetene i Ekornes

Det er med andre ord ingen fasitsvar på hva som er en god størrelse på et arbeidslag. Innen Ekornes har vi sett mange løsninger både i og mellom bedriftene.

⁴ Sonene hadde en stor andel deltidsansatte, slik at en grovt kan regne to ansatte per årsverk.

⁵ Gruppelederne fikk først tittel arbeidslagsleder. Nå har de tittelen daglig leder. De har både personal-, fag- og budsjettansvar.

Problemstillingen «oversikt over og nærhet til egen virksomhet» er for øvrig også aktuell på nivåene over arbeidsleder.

Stranda med sine 80 ansatte har en produksjonsleder lokalt på topp. Han er øverste leder på fabrikk, og ville vel av utenforstående blitt kalt fabrikkssjef. Driftsingeniøren er produksjonslederens høyre hånd. Tre kjedeledere fungerer som tilretteleggere med utvidede fullmakter. På Stranda oppfatter de ansatte tilretteleggerne som nærmeste leder. Mellom kjedeleder og produksjonsleder har bedriften en avdelingsleder. De fire kjedelederne på Stranda har mellom 10 og 20 ansatte i sine arbeidslag. Dette burde være en ideell størrelse med tanke på oversiktighet og tilgjengelighet. Avdelingen bør i alle fall ikke være større enn at lederen med rimelighet kan klare å gjennomføre strukturerte medarbeidersamtaler med samtlige én gang hvert år.

På Vestlandske har tilretteleggerne mindre myndighet og ansvar. Her oppfattes de ikke som ledere. Nærmeste leder for operatørene er derfor avdelingslederen. Avdelingslederen på Vestlandske har ansvar for 120 ansatte. Dette er mye, og mer enn det én person kan overkomme, dersom vedkommende skal klare å opprettholde en viss dialog med operatørene og samtidig sikre seg rett person på rett plass.

Enkelte av avdelingene på Ikornnes var størrelsesmessig ganske lik eller noe mindre enn Vestlandske. Disse avdelingslederne var på undersøkelsestidspunktet mer å sammenlikne med produksjonslederen på Stranda hva gjelder antall hoder, men uten tilsvarende myndighet/autoritet og stab.

Sitatene under er hentet fra flere avdelinger og fra alle tre bedrifter, og de forteller at bedriftene i Sykkylven bør vurdere å enten oppgradere tilretteleggerfunksjonen eller innføre flere avdelingsledere. Stranda må fortsette innsatsen for å styrke kjedelederne sine. I tillegg til faktorene vi allerede har nevnt, mener de ansatte at det er vanskeligere å være ledere i dag enn tidligere, ikke minst fordi yngre arbeidstakere stiller større krav til dem.

«Avdelingslederne kan ha ansvar for over 100 ansatte. Det er vanskelig for meg å snakke med alle disse. Du vil sikkert høre at mange savner en mer synlig ledelse. Jeg prøver å finne hvem som har behov for kontakt. Får tips fra tilretteleggerne. Du kan si jeg bruker mye tid på få.» (Leder, Ekornes)

«Avdelingslederen er mye opptatt. Han kan ikke rekke over “100” ansatte. Men det ville klart ha økt trivselen om han hadde vært mer sammen med oss.» (Leder, Ekornes)

«Jeg hører ofte at de etterlyser mer synlige ledere.» (Leder, Stranda)

«Det er vanskeligere å være leder i dag enn før. Det er flere ansatte, vi må jobbe hardere og så har du de unge med store forventninger og større krav, særlig på faglig innhold. Så har du mye kvinnfolkprat som jo ikke er enkelt, selv om

det er bedre her enn mange andre steder. Du burde jo minst være psykolog for å være leder på en arbeidsplass som dette.» (Ansatte, Ekornes)

«Vi har ingen formelle medarbeidersamtaler. Jeg synes vi burde hatt det, men hvordan gjennomføre det med så mange ansatte? Mange ansatte ville følt seg mer verdsatt. Dette gjelder både for ansatte og ledere!» (Leder, Ekornes)

Hvorfor bruker ikke avdelingslederne i Sykkylven tilretteleggerne mer aktivt?

I kapittel 2 var et av temaene at den gamle arbeidslederrollen kunne stå i veien for ansvarliggjøring og bedre utnyttelse av operatørenes ressurser. En nærliggende side ved dette spørsmålet er om den gamle avdelingslederrollen står i veien for utviklingen av mer kompetente tilretteleggere? Mange av tilretteleggerne ved de to bedriftene på Sykkylven var svært beskjedne på egne vegne og formidlet få tanker en forventer fra ledere. Disse tilretteleggerne befinner seg i store avdelinger der avdelingslederne ikke overkommer viktige sider ved lederjobben. For disse avdelingslederne utgjør tilretteleggerne en uutnyttet ressurs. Én mulighet er selvsagt å omdefinere tilretteleggerfunksjonen slik Stranda har gjort med sine kjedeledere. Man kan gå enda lenger, slik Bærum kommune gjorde. Der ble gruppelederrollen løftet til et myndighetsnivå som i Ekornes vil kunne sammenliknes med produksjonsleder (fabrikksjef). Men en behøver ikke å gå så langt. I de minste avdelingene der avdelingsleder har tilstrekkelig oversikt, behøver en kanskje ikke endre tilretteleggerens fullmakter i det hele tatt.

Uansett hvor langt en vil gå med utviklingen av tilretteleggerrollen, er det i alle fall klart at de befinner seg på et nivå i bedriften der de kan ivareta viktige funksjoner som per i dag ikke fungerer optimalt. I mange avdelinger er tilretteleggerne en underutnyttet ressurs, slik også mange operatører er. En av de mindre ambisiøse tilretteleggerne vi snakket med, etterlyste at en i det minste fikk mer informasjon, slik at en kunne svare tilfredsstillende på spørsmål fra operatørene:

«Jeg får som tilrettelegger mange spørsmål hver dag fra ansatte. Ofte er jeg for dårlig informert til å gi gode svar.»

Økt produksjonsflyt og bedre ressursdisponering forutsetter bedre samarbeid over avdelingsgrensene.

Vi har sett på forhold som påvirker den enkeltes motivasjon for å være fleksibel og ta flere ulike typer arbeidsoppgaver. Vi har også sett betydningen av den enkelte leders håndtering i egen avdeling. Nærværende ledere som kjenner avdelingen og tilbringer mye tid i produksjonsområdet, framheves som viktige for både et godt arbeidsmiljø og for effektiv ressursdisponering. Motsatt bidrar «usynlige»

ledere til ineffektivitet, blant annet fordi koordineringsbehovet på arbeidslags-, kjede- og avdelingsnivå ikke blir tilstrekkelig ivaretatt. I forlengelsen av dette dukker det fram et svakt punkt i Ekornes' verdiskaping, nemlig samarbeidet mellom arbeidsledere og mellom avdelinger. Dette gjelder i større grad bedriftene i Sykkylven enn bedriften på Stranda. Men selv på Stranda mener de ansatte at koordineringen er for dårlig og de begrunner det med utilstrekkelig kommunikasjon mellom kjedelederne. Samarbeidet mellom kjedene på Stranda styrkes av det daglige morgenmøtet for samtlige ledere.

Ikornesbedriftene har ikke noe forum der tilretteleggerne regelmessig blir trukket inn. Avdelingslederne møtes regelmessig hos produksjonssjefen, men dette forumet har ifølge avdelingslederne ikke bidratt til noen vesentlig økning av samarbeidet mellom avdelingene.

Oversikt i egne rekker er rimeligvis et godt utgangspunkt for koordinering av ressursene med naboen, men det er ikke tilstrekkelig.

«Innenfor vår avdeling har vi det som skal til for å produsere effektivt. Men samvirket med de andre avdelingene kunne vært bedre. Hva får vi (og fabrikkene) igjen for å sende folk bort til for eksempel stål når det kniper der? De driver så annerledes at det fordrer betydelig opplæring. Med trekking fungerer det bra. Og hvor mange tror du bare kan steppe inn på støp? Det blir for lite tid til lederkommunikasjon.» (Leder, Ekornes)

«Det er ikke bare de ansatte som trenger økt helhetsforståelse. Det gjelder også avdelingslederne. De har alt for lite overlappende kompetanse. De er som småkonger i hver sin avdeling og kriger med hverandre.» (Ansatte, Ekornes)

«Avdelingene jobber ofte ikke på samme lag. I stedet er de ofte mot hverandre. Hvor er planleggerne og produksjonslederen? Den sårbarheten som følger av stykkproduksjonsmetoden gjøre det jo ekstra nødvendig at avdelingene samarbeider. De nye produksjonssjefene vil være nisjefolk. Hvordan skal vi klare å ivareta behovet for et overgripende perspektiv på produksjonen?» (Ansatte, Ekornes)

«Med mer helhetlig ledelse og god flyt både mellom og i avdelingene har vi et stort forbedringspotensial.⁶» (Ansatte, Ekornes)

«Det er OK med hierarki på kartet. Det viktigste er at den horisontale kommunikasjonen fungerer. Det har nok vært litt mange ledere å forholde seg til for fabrikkssjefen. Med den nye organisasjonen får han 4–5 produksjonsledere som igjen har et overkommelig antall avdelingsledere under seg.» (Leder, Ekornes)

⁶ Operatørene i en av gruppene mente at bedre koordinering kunne føre til en produktivitetsvekst på opp mot 20 prosent. Dette tallet ble ikke begrunnet, og det er nok alt for høyt.

«Jeg synes vi får god hjelp av de andre kjedelederne når vi trenger det. Generelt er damene på søm flinkest til å stille opp for oss andre..» (Leder, Stranda)

«Flyttinga av folk mellom kjedene fungerer ikke optimalt. Dette bunner i dårlig kommunikasjon om hvor behovet er.» (Ansatte, Stranda)

Både ansatte og ledere beklager at det fortsatt gjenstår en del før avdelingene fungerer som ett produksjonsapparat. Ledere snakker for lite sammen, og nivået over avdelingslederne kritiseres for manglende interesse og forståelse for produksjonsprosessen. En etterlyser en ledelse som forstår helheten og som kan bidra med produktivitetsforbedrende tiltak gjennom bedre organisering. Ledermøtene der avdelingslederne samles, beskrives som for store og for å ha feil dagsorden. Her er mye fokusering på enkeltstående tekniske problemer og resultattall, men for lite snakk om strategier og produktivitetsfremmende sammenhenger.

«Vi har en ledersamling. Det er produksjonsmøtet. Her diskuteres den daglige driften. Strategi snakkes det lite om.» (Leder, Ekornes)

«Vi har et lederforum der avdelingslederne møtes, men det er alt for stort. Generelt er det for mange møter. Men vi har etablert et forum jeg er fornøyd med: Avdelingsutvalg som møter en gang i måneden. Her stiller avdelingsleder(e), ingeniør, en gruppe ansatte, vedlikeholdssjef, tillitsvalgte og av og til også produksjonssjefen. Her tar vi opp temaer som vedlikehold, sykefravær, trivsel og arbeidsmiljø, men mest produksjonssaker.» (Leder, Ekornes)

Fleksibel produksjon på konsernnivå

Fører vi resonnementet om koordinert produksjon enda et skritt videre, kommer vi over på et av de mest særmerkede trekkene ved Ekornes fabrikker. Da møter vi det strategiske grunnsynet om å ha størst mulig kontroll over absolutt hele verdikjeden for å oppnå optimal produksjonsflyt.⁷ Ekornes har med dette oppnådd mer flyt i produksjonen, selv om vi nettopp har sett at våre informanter selv synes at koordineringen mellom produksjonsenhetene kunne ha vært enda bedre. Dette produksjonskonseptet står i motsetning til en av de rådende trendene i industrien både i Norge og i utlandet. Trenden er å trappe ned egne bidrag i verdiskapingskjeden som leder fram til sluttproduktet. Tankegangen er at oppstyking og spesialisering bidrar til økt effektivitet, fordi spesialister kan konsentrere seg om en avgrenset øvelse som de med trening og kompetanse kan optimalisere. Hvis spesialistene i tillegg kan gjøre jobben i et lavkostland, vil hver enkelt delproduksjon

⁷ Det strategiske grunnsynet om kontroll over hele verdiskapingskjeden er beskrevet i innledningskapitlet.

bli så rimelig som det lar seg gjøre. Men fordi det er lang vei fra mange, rimelige komponenter til et ferdig produkt, har Ekornes heller valgt sin høye grad av egenbearbeiding.

Dersom Ekornes skulle velge å «outsource» en del av virksomheten, vil det bli å gå et skritt tilbake i tid i forhold til den produksjonsfilosofien en har utviklet de siste åra. Den helhetlige produksjonsfilosofien korresponderer med de teknologiske løsningene som har vært valgt. Outsourcing vil innebære at en trekker elementer fra serieproduksjonen inn igjen. Med flere underleverandører reduserer konsernet sin kontroll over den samlede produksjonskjeden. En må regne med redusert forutsigbarhet, mindre fleksibilitet og større risiko for flaskehalser. Dette er alle forhold som Ekornes har valgt å sette i høysetet, ut fra en vurdering om at dette gir kostnadsbesparelser som kan veie opp for eventuelle gevinster ved outsourcing.

Dette har vært mulig som følge av strategisk satsning på automatisering av en stadig større del av produksjonen. Maskiner jobber stort sett like billig i Norge som i lavkostland. I dag utgjør den manuelle innsatsen under tre timer per produsert sitteenhet. Med en slik utvikling blir det stadig viktigere at det manuelle arbeidet blir utført av kompetente og selvstendige arbeidstakere. For Ekornes vil derfor prisen på den avgrensede og kompetente arbeidskraften ikke være kritisk. Gevinsten ved den fleksible produksjonen er større.

Per i dag er det harmoni mellom den produksjonsfilosofien som gjelder for konsernet og hvordan en søker å forbedre produksjonen i og mellom avdelinger og kjeder lokalt.

Arbeidsledere og ansatte er naturlig nok raske til å forsvare lokale arbeidsplasser, og argumenterer sterkt mot outsourcingens negative sider. Det ser ut til å være to veier en kan gå for å unngå at deler av produksjonen legges til utlandet. En kan enten fortsette på den veien en har valgt, og videreutvikle operatørens og arbeidslederens forståelse for helhetsgevinstene som følger av mer samarbeid og koordinering og en mer fleksibel bruk av personalet. Dette er konsernets linje. Arbeidsledere og operatører har (foreløpig) ikke like stor tro på den linja. De vil heller kjøre små doser med lagerproduksjon ved siden av den ordinære stykkproduksjonen.

«Vår styrke er at vi har alt her i Sykkylven. Vi slipper avstandene til Øst-Europa eller hvor nå en underleverandør måtte befinne seg. Jeg tror vi vil tape på å sette ut viktige underleveranser. Vi må ikke være blåøyde og hive oss på den outsourcingbølgen uten å kalkulere risikoen. Her hjemme kjenner vi både myndigheter, eiere og de ansatte. De senere åra har du også fått mange eksempler på at bedrifter som har outsourcet, går tilbake. Vår strategi om å satse på ordreproduksjon, fordrer en fleksibel organisasjon. Da må vi ha nærhet i hele verdikjeden.» (Leder)

«Toppledelsen har vært inne på tanken om å la syersker i Litauen ta våre arbeidstopper. OK. Men hvorfor syr ikke vi mer for lager når vi har dødtidsperioder? Har vi råd til lager fylt opp fra Litauen, må vi vel kunne fylle opp dette lageret selv også! Lar de oss produsere mer i serie, så skal vi kunne levere like billig som i Østerled. Vi må satse på det vi er gode på!» (Leder)

«Høy gjennomstrømningshastighet, små buffere og dagproduksjon gjør oss sårbare. Jeg prøver å ha en liten buffer, så avdelingen ikke blir så sårbar for variasjonene på de andre avdelingene. Du må ha to tanker i hodet samtidig. Dagproduksjon er vel og bra, men du må også tenkte på ukeproduksjonen. Jeg mener at pendelen har svingt litt for langt i retning av å bare tenke dagproduksjon.» (Leder)

«Ordrekontoret planlegger produksjonen i forhold til ordrene, fraktkapasitet etc. Så håndterer vi dette på vanlig måte i avdelingen. Men vi kan godt jobbe ut over det. Det er for eksempel ikke noe problem å lage en stol utenom systemet på en dags varsel.» (Leder)

Numerisk fleksibilitet

Bruk av deltid, av skiftordninger og overtid representerer den andre hovedformen for fleksibilitet. Her står ikke variasjoner i arbeidets innhold i sentrum. Variasjoner i arbeidsmengde og produksjonstidspunkt er her det sentrale. Mens industribedriften Ekornes og mange kommuner alle streber mot å utvikle mer selvstendige medarbeidere som kan jobbe mer fleksibelt, forholder det seg helt annerledes med bruk av fleksible arbeidstidsordninger. Ekornes framstår som en svært strukturert bedrift, der de ansatte har skriftlige arbeidskontrakter og forutsigbar arbeidstid og fritid. Ledere og operatører ansettes fortrinnsvis i fulle stillinger. Deltid er blitt ganske vanlig, men da ikke som press fra en arbeidsgiver som ikke får turnusen til å gå opp. Ufrivillig deltid (undersysselssetting) er heller ikke vanlig.

Deltid og kveld

Inntil for noen år siden hadde Ekornes svært få deltidsansatte, og egne kveldsskift forekom ikke i det hele tatt. Noe overtidarbeid på kveldstid har en alltid hatt, men dette har kun vært en følge av ekstraordinært produksjonspress. Utvidelse av adgang til å jobbe deltid og kveldsarbeid som ordinært skift, ble etablert etter ønske fra kvinnelige ansatte. Disse ordningene er med andre ord ikke kommet i stand som følge av fleksibiliseringsstrategi fra bedriftens side. Snarere tvert imot, bedriften har imøtekommet ønsker fra de ansatte. Etter noe tid presenteres dette av både ledere og ansatte som en vinn-vinn-situasjon.

«Cirka en tredel jobber deltid. Dette er ut fra de ansattes eget ønske. Ledelsen skulle nok ønske at flere jobbet i full stilling.» (Leder, Stranda)

«Kveldsarbeid ble etablert for å ta hensyn til de ansatte. Vi hadde noen som ville jobbe om kvelden, så for å imøtekomme dem, prøvde vi først med to kvelder i uka. Nå har vi fire kvelder. Det startet med 3–4 damer som kom tilbake etter barselpermisjon. I dag er vi veldig tilfredse med denne ordningen. Vi tar igjen flaskehalsene uten å måtte ty til overtid.» (Leder, Ekornes)

Overtid og personalanvendelse

Gjennom intervjuer med de ansatte får vi inntrykk av at bruken av overtid er moderat. Fabrikkene budsjetterer med cirka tre prosent overtid.⁸ Overtid skjer som en følge av ekstraordinære situasjoner og er ikke et uttrykk for generell underbemanning, slik en kan finne andre steder. Sykdom og etterskudd som følge av maskinfeil er de vanligste årsakene. Stykkproduksjonen er mer sårbar for uregelmessigheter enn serieproduksjonen, der en kunne bufre mot lager. Så en påregner noe mer overtid enn tidligere. Det er interessant å merke seg at ansatte med økt breddekompetanse kan redusere omfanget av overtidsarbeid ved å bli satt inn der trykket er spesielt stort. Når dette likevel ikke skjer, skyldes det at en har for få som behersker oppgave nummer to godt nok.

«Ordreproduksjonssystemet er mer sårbart for uregelmessigheter enn det gamle systemet. Helst skulle alle kunne alt, men det kan de jo ikke. Så da hender det at vi heller jobber litt overtid. Dette vil ofte være både billigere og mer ønskelig enn å presse flere til å jobbe bredere.» (Leder, Stranda)

«Vi har en del overtid som følge av sykdom. Nå er vi underbemannet på grunn av langtidssykefravær. Derfor stiller vi ikke så ofte opp for de andre avdelingene. Kanskje 2–3 ganger i måneden.» (Leder, Stranda)

«Vi har en del overtid. Noen utnytter dette til å tjene ekstra, andre vil eller klarer ikke å stille opp ekstra.» (Leder, Ekornes)

Overtidsarbeid skjer unntaksvis, og de viktigste årsakene oppgis å være sykefravær og maskinfeil. De samme forholdene bidrar til press i avdelingene for å unngå overtid. Dette presset virker i sin tur negativt på prosessen med å utvikle operatører som kan jobbe flere steder. Vi ser at enkelte ledere vurderer det som mer effektivt å ta en økt overtid framfor å flytte om på operatører som likevel ikke er blitt gode nok på sin «nummer to-oppgave». Arbeidspresset for å unngå overtid fremmer enhetsegoisme. Lederne vil nødig låne bort egne operatører til andre når de selv trenger dem. Her ser det med andre ord ut til at en har kommet inn i en «ond sirkel». Fordi så få kan jobbe flere steder, er motivasjonen til å bruke denne muligheten lav. Lederne velger andre løsninger, som i sin tur hindrer bruk og utvikling av operatører på flere arbeidsplasser.

⁸ I 2002 hadde Stranda ca 3300 timer overtid, noe som utgjør ca 3 prosent av den samlede arbeidstida, som var på ca 99 500 timer.

Kapittel 6 Kompetansebehov, rekruttering og kompetansetiltak

Kompetansehåndtering, produksjonsflyt og trivsel

Når en skal beskrive kompetansebehovet til ledere og operatører i produksjonen og tiltak for å dekke dette, er det mange forhold som kan trekkes inn. Hva er kompetansesituasjonen i dagens Ekornes? Hvor ønsker en å stå i morgen? Og videre: Hvor er det realistisk at en står i morgen? Hva slags kompetanse er tilgjengelig? Hvilke krav stiller arbeidskraften til Ekornes? Kan bedriften tilby adekvate oppgaver til den kvalifiserte arbeidskraften? Er bedriftens beskrivelse av morgendagens kompetansebehov riktig, og kan man eventuelt lære opp dagens personalgruppe til morgendagens oppgaver?

Disse og flere spørsmål kan trekkes i mange retninger.¹ Vi skal prøve å holde tråden fra forrige kapittel. Der var hovedtemaet fleksibel bruk av personalressursene for å oppnå bedre produksjonsflyt. Fleksibel bruk av personalressursene forutsetter blant annet at operatørene har kompetanse til å jobbe med mer enn én oppgave og at både operatører og ledere i tillegg har kompetanse til å se flere oppgaver i sammenheng. Ut fra den praksisen vi beskrev i kapittel 5, kan vi konkludere med at Ekornes på dette feltet sliter litt med å komme seg ut av startgropa.

Vi beskrev organisatoriske argumenter for økt fleksibilitet, og vi beskrev forhold i organisasjonen som fremmer og hemmer en slik utvikling. Selve kompetansespørsmålet ble bare så vidt berørt. Først er det rimelig å spørre om dagens operatører har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe mer fleksibelt. Deretter kan en følge opp med en rekke praktiske spørsmål om bruk og utvikling av slik kompetanse.

Et sentralt spørsmål er om Ekornes i dag har en kompetansopolitikk som er forstått – og er den i tilfelle rettet inn mot fleksibilitetsmålsettingen? Her kommer vi inn på et mer pedagogisk spørsmål: Har ledere og ansatte en kompetanseforståelse som er i tråd med konsernets visjoner? Hvor utbredt er det blant ledere og operatører at kompetanse oppfattes som et virkemiddel for økt produktivitet? Det ville være en overdrivelse å si at en slik forståelse av kompetanse gjennomsyrrer bedriften.

¹ Fagopplæringens relevans er et av temaene som diskuteres mye blant ledere og ansattes. Det pågår arbeid for å gjøre noe med innholdet i utdanningen som leder fram til fagbrev. En fagopplæring som er mer rettet inn mot produksjonsoppgavene i en bedrift som Ekornes, vil kunne gi operatørene både ny spesialkunnskap og økt breddekunnskap. Dette vil utvilsomt være et viktig bidrag til mer fleksibilitet og større produksjonsflyt. Dette temaet sto ikke på vår dagsorden da vi begynte, og er for omfattende til at vi kan gå inn i det i denne rapporten.

Ledelsens tanker om kompetanseanvendelse og kompetanseutvikling

Vi har tidligere sett at konsernledelsen ønsker å øke kompetansen i bedriften, dels ut fra tenkningen om at kvalifiserte arbeidstakere har et større fleksibilitetspotensial enn ufaglærte, og dels fordi morgendagens produksjon vil stille større krav til kompetanse enn det mange av dagens operatører innehar. Bedriften kan da både forsøke å rekruttere ansatte med fagbrev eller annen ønsket kompetanse, og den kan legge til rette for at de ansatte vokser sammen med bedriften. Det er et uttalt ønske fra bedriften at en ønsker at de ansattes kompetanse utvikles i takt med bedriftens økte kompetansebehov i kjølvannet av teknologiutvikling og nye krav til organisatorisk effektivitet. Den pedagogiske utfordringen ligger som vi har sett i at konsernledelsens visjoner ligger noen år foran den dagsaktuelle situasjonen.

Under et møte høsten 2001 presenterte ledelsen ved Eknorner konsernets kompetansepolitikk i tre hovedbolker. Først ble det gitt en presentasjon av kompetansefremmende aktiviteter det siste tiåret. Deretter ble hovedoppgavene til konsernets opplæringsansvarlige gjennomgått. Til slutt ble bedriftens tanker om morgendagens leder lagt fram. Under har vi referert de tre hovedbolkene:

Kompetansefremmende aktiviteter det siste tiåret

- Vi har et opplæringsprogram for operatørene
- Vi har begynt med program for ledere. Vi hadde et krafttak fra 1992 til 1996, men dette har ligget nede en god stund nå. (Høsten 2002 ble det gjennomført nok et lederkurs.)
- Vi har ett ledertreff i året. Det er nok i minste laget.
- Vi ønsker å spisse organisasjonen:
 - *Fra tilrettelegger til leder:* Vi vil gi økt ansvar til lederne på gulvet. Det innebære blant annet mer personalansvar og mer markedsforståelse.
 - Vi ender antakelig opp med litt færre avdelingsledere.
 - Noen av avdelingslederne kan komme til å bli løftet til produksjonssjefs nivå.
 - Driftsingeniørene må inn i lederbasen. I dag har disse en uklar rolle.

Hovedoppgavene til konsernets opplæringsansvarlige i denne forbindelse

- Skal igangsette dynamisk lederutvikling som (blant annet) innebærer *intellektuell behandling av folk*.
- Skal gjennomføre en kompetansekartlegging. Her ser de etter:
 - Formell kompetanse (oppfattes ikke som så interessant).
 - Sertifikater: Alle skal kunne noe, for eksempel i hudvurdering, truck, sveis, bil og egne sertifikater, for eksempel til å vurdere kvalitet på varer og arbeid. 240 av de ansatte har det egne sertifikatet, mens målet er at alle skal ha det.

- Kurskompetanse: IT, språk etc.
- Praksis: Hver avdeling har mellom 8 og 18 produksjonskrisiske jobber. Kompetanse vurderes ut fra hvor mange av jobbene i en avdeling den enkelte behersker, eksempelvis fransk søm, som er noe man enten kan eller ikke kan.
- Verv: Helse, miljø og sikkerhet, tillitsvalgt, verneombud, røykdykker etc. inkluderer også eksterne aktiviteter Eksempelvis vil kompetanse innenfor barnevern telle positivt

Morgendagens leder

- Her er det laget betraktninger over hva slag lederkompetanse Ekornes vil ha behov for. En skal kunne beskrive minimumskompetansen som kreves av en leder på følgende områder:
 1. IT, timestyring, akkord etc.
 2. Drift: Planlegging, utnytte kapasiteten. Også for eksempel å kunne kjøre kran på sysalen.
 3. Human resource: Kommunikasjon og samtaler.
 4. Investerings: Hvordan produsere enda billigere.
 5. Ekornes: Hovedavtale, rettferdighet, kultur, praksis.

Disse kategoriene brukes for å bedømme kompetansen til den enkelte. Dette skal legges inn i en CV for hver medarbeider. Det vil gjøre det enkelt å sjekke sammenheng mellom kompetanse og oppgaver som skal utføres, og å planlegge kompetansetiltak.

Kompetansekartlegging

Oppgavevariasjon og vilje til å arbeide utenfor eget arbeidslag er viktige temaer i produksjonsavdelingene. Dette krever opplæring og annen strukturell oppfølging.² Det er fortsatt et godt stykke å gå fra ledelsens visjoner om intelligent og fleksibel produksjon til den beskrivelsen en får fra golvet. Operatører og ledere flest mener at disse visjonene er overdrevne og i det minste premature. Men ett sted skal en starte, og da kan kompetansekartlegging være en god idé. Bedriften har foretatt en kompetansekartlegging. Den er blitt godt mottatt av både ledere og ansatte. Nå venter de ansatte på fortsettelsen, noen sier det riktignok med en aldri så liten, ironisk undertone.

«Kompetansekartleggingen viste for eksempel at en av damene kunne både rett søm, fransk søm og stansing. Slike folk skaper utrolig fleksibilitet. Jeg har tro på den kompetansekartleggingen.» (Leder)

² For eksempel lønn, koordineringsarenaer og ledere i situasjonen.

«I det siste har vi oppdaget en del feilplasseringer. Du kan ha folk på dataskjæring som ikke kan noe om data og som må ha hjelp til den minste ting. Samtidig har vi folk i organisasjonen som kan data, men som ikke får brukt den kompetansen.» (Leder)

«Operatørene burde kunne verktøyene bedre. De burde også kunne flere oppgaver for å få til et bedre samvirke. Her kunne vel jeg ha vært bedre til å lære opp ...» (Leder)

«Flere må få datakurs. Her har bedriften ikke fulgt med. Deretter trenger vi økt helhetsforståelse. Vi trenger en innføring i logistikk og vareflyt for å få denne helhetsforståelsen. Dette vil gjøre oss mer ansvarlige.» (Ansatte)

«Kompetansekartleggingen er bra. Vi kunne hatt en interessekartlegging også.» (Leder)

Kompetansetilbudet

I samband med den store produksjonsomleggingen i 1995 har ledere og operatører på Stranda gjennomgått mye kursing. Ekornes sin internopplæring med «grunnmodulen» og ulike påbygginger ble utviklet med basis i behovene på Stranda. Operatørene er likevel kritiske til verdien av kursingen. Fellesnevneren i kritikken er at det ikke er tilstrekkelig sammenheng mellom kursinnholdet og den daglige virkeligheten inne i fabrikken.

«Vi har vært med på mye kurs – både grunnmodulen og påbygging – men det ble ikke fulgt opp i det hele tatt. Dermed blir det heller ikke så interessant å delta på kurs.» (Ansatte,)

«Vi har en grunnmodul, men den er for dårlig fordi foreleseren ikke kjenner vår produksjon. Ellers var det mye bra i modulen, men det må jo følges opp!» (Ansatte,)

Andre viser til at det på ett kurs ble laget forslag til ansvarsfordeling. Dette er ikke iverksatt i ettertid, og operatørene kan ikke svare på hvorfor. Dette var forslag som skulle bedre kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte, noe de er veldig opptatt av.

Når vi spør om det foregår en kompetanseutvikling av operatørene som legger til rette for økt fleksibilitet, får vi et «tja» til svar. Hovedinnvendingen ligger igjen i manglende kopling av kursinnhold og praksis.

«Nei, det har ikke vært noen systematikk i dette med kompetanse og fleksibilitet. Alle skal i alle fall ha jobb nr. 1 og 2 og helst 3 – men forutsetningen for at det skal fungere er egentlig at alle utfører jobb nr. 2 ofte, noe som ikke skjer

dersom ikke vedkommende vil. Det fører til at de som er lettest å flytte på, blir mer fleksible. Med så dårlig oppfølging blir det jo ikke mange som behersker flere jobber.» (Ansatte)

Erfaringsbasert versus utdanningsbasert kompetanse

Vi har nå gjentatte ganger sett at avdelingene bare bruker en håndfull – om noen – av operatørene flerfaglig. Dette skyldes ifølge våre informanter ikke mangel på kvalifiserte, men liten forståelse for behovet. En del går så langt som til å si at det ikke er noen sammenheng mellom formell kompetanse og anvendbarhet i produksjonen. Enkelte stiller til og med opp et motsetningsforhold mellom kompetansenivå og fleksibilitet.

«Erfaring er viktigere enn utdanning for å planlegge og drive selvstendig. Med andre ord: vår avdeling har ikke bruk for faglærte.» (Leder)

«Vi har tre ansatte som holder på med fagbrev. Dette er folk som har jobbet her en stund. Det er sjelden vi får inn folk utenfra som har fagbrev. Kan ikke si at jeg savner mer 'spisskompetanse'. Det er viktigere at folk kan jobbe på flere plasser. Vi har seks stasjoner på søm, og de bør alle på søm beherske, i alle fall en del.» (Leder)

«De faglærte gjør ikke noe annet enn oss ufaglærte. Erfaring er det viktigste, ikke om du er faglært. Det er surt at faglærte tjener mer uten å gjøre en bedre jobb.» (Ansatte)

Både ledere og ansatte hevder med sterk stemme at faglærte ikke gjør noe mer eller annerledes enn ufaglærte. Dette må nødvendigvis avstedkomme svak ressursanvendelse. Enten er det tøys å bruke ressurser på å utdanne, ansette og lønne folk med fagbrev, eller så skorter det unektelig på fantasi eller kompetanse til å bruke dem. Dette blir uvilkårlig stående i kontrast til visjonene som innledet dette kapitlet.

Om å gi de kompetente adekvate oppgaver

Med noen få unntak møtes vi med at Ekornes først og fremst kan nyttiggjøre raske operatører med høy arbeidsmoral. Formell kompetanse kan ikke nyttiggjøres på operatørnivå. Ikke er det regningssvarende, og ikke er det god personalforvaltning. Det er for så vidt positivt at folk har fagbrev, men de bør ikke ha forventninger om å få brukt fagkompetansen sin i jobben som operatør. Å lokke til seg fagutdannede ved å gi dem forventninger om faglig interessante oppgaver, vil være å kaste blå i øynene på folk.

«Det er vanskelig å gi fagutdannede faglige utfordringer. Det er begrenset hva vi kan innfri av faglige forventninger. Om vi kan bruke dem annerledes? Tja .. Ofte blir det lite forskjell på oppgavene de med og uten fagbrev får.» (Leder)

«Folk trives her, men har ingen spennende jobb. De er her for lønna. Vi kan ikke snakke oss bort fra det.» (Leder)

Hvis dette er riktig, har Ekornes per 2002 lite å tilby faglærte. Da står en overfor et problem dersom en har som personalpolitisk mål å rekruttere flere fagpersoner. Utfordringen ligger dels i at avdelingslederne i begrenset grad klarer å anvende merkompetansen hos kvalifiserte operatører, dels i at kompetanseanvendelse like mye dreier seg om holdninger som om fag, og til sist at kompetansebehovet i enkelte avdelinger fortsatt faktisk er begrenset.

Rekruttering av unge arbeidstakere generelt kan også bli vanskelig, i alle fall hvis det er riktig at unge arbeidstakere stiller større krav til variasjon i arbeidet.

«Vi forsøker å rekruttere folk med fagbrev, men det er ikke så lett. Det er jo ikke alle oppgavene hos oss som er så interessante for folk med faglige ambisjoner.» (Leder)

«Ingen nye vil i dag stå og gjøre det samme hele tida.» (Leder)

«De unge er en nøtt. De har et ønske om å rotere, og det er positivt. Men de krever veldig mye oppfølging. De eldre er mer selvdrevne. Jeg lurer fælt på hvordan jeg skal håndtere de unge. Tror kanskje ikke akkordlønn er det beste. De unge som ikke er etablert, er mindre opptatt av lønn. De er opptatt av å komme videre. De skal utvikle seg. Vi har derfor stor turnover, spesielt blant de unge kvinnene. Her går en del videre på utdanning.» (Leder)

Generasjon X: Myte eller realitet?

I kapittel 4 beskrev vi den såkalte generasjon X. Der var spørsmålet om ikke deres høye krav til egenutvikling, støtte, variasjon og i det hele tatt å ha det gøy på jobben, ville få konsekvenser for utformingen av lederrollen. Det fordrer en leder som både gir mer frihet og mer støtte. Vi antydte at vidtgående tiltak for å legge om personalpolitikken i Ekornes antakelig ikke var nødvendig.

«Våre unge har lite til felles med generasjon Xerne. Vi har ventet på dette fenomenet i 15 år. Jeg mener det er en myte at de unge forventer så mye mer enn det unge gjorde for noen år tilbake. Folk er her for å tjene penger, ikke fordi det er så forferdelig interessant å sette sammen en sofa. Det vet de, og det vet vi.» (Leder)

«De unge er mye mer selvbevisste i dag enn for ti år siden, men vi har ikke hatt plagsomt mange av opp og fram-typen. De søker ikke til oss.» (Leder)

«Generasjon X har vi lite av. Vi har jo nesten ingen unge. De nyansatte er gamle de og. Og skal du ha klar tale, så vil jeg si at en del av de gamle syter da minst like mye som de unge.» (Ansatt)

«Dette med generasjon X er overdrevet. Men vi merker en generasjonsforskjell, spesielt blant lærlingene. De unge skal bare innom, de skal videre. Og så skal de bare gjøre det morsomme. Voksne lærlinger fungerer bra.» (Leder)

«De unge er ikke hva de var. De som var unge for ti år siden tok mer ansvar enn de unge i dag.» (Leder)

Sitatene viser at generasjon X-fenomenet er lite framtrædende i Ekornes. Dette blir begrunnet med at det arbeidet som tilbys ikke er attraktivt for generasjon Xerne. Det hele koker ned til betraktninger om unge i motsetning til gamle arbeidstakere, og disse trekker i flere retninger.

Vårt hovedinntrykk er at spesielle tiltak for de unge lett kan slå feil, fordi slike tiltak gjerne har andre motiver enn det som utledes fra produksjonstekniske behov. Derimot er Ekornes en bedrift i stor utvikling, både teknologisk og organisatorisk. Det er derfor store muligheter for den som vil følge med og ta del i nyvinningene. Dette gjelder alle, uavhengig av alder. Her støtter vi oss også til kompetansekartleggingen og beskrivelser fra ledere og ansatte i Ekornes om tabber ved å sette underkvalifiserte operatører på oppgaver som krever teknologisk kunnskap.³

Medarbeidersamtalen

Vi har tidligere sett at både avdelingsledere, kjedeledere, tilretteleggere og operatører etterlyser bedre kommunikasjon og bedre planlegging og oppfølging. I en organisasjon som Ekornes er det en rekke muligheter for å styrke kommunikasjonen og dermed øke mulighetene til bedre oppnåelse av små og store mål. For å bedre dialogen mellom leder og ansatte, er medarbeidersamtalen en god mulighet.

Erfaringer fra flere andre undersøkelser har vist at medarbeidersamtalen er et virkemiddel som kan ha stor betydning dersom den gjennomføres riktig. Den er til dels både utskjelt og nedprioritert i mange virksomheter. I disse undersøkelsene har det vist seg at ledere som gjennomfører «strategiske medarbeidersamtaler» har en mer stabil personalgruppe enn andre. Det vil si at det gjennomføres en planlagt samtale, der ansatt og bedrift møtes, og hvor en legger fram planer og ønsker for kommende år samtidig som fjoråret evalueres. Dette bidrar til å styrke tilhørighet og

³ Disse historiene er ikke tatt med av hensyn til anonymiseringsproblemer.

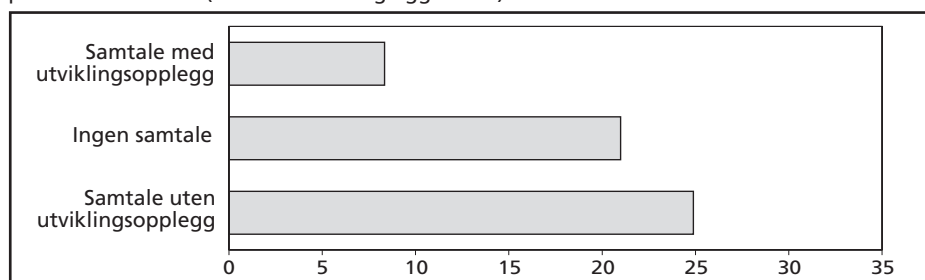
lojalitet til arbeidsplassen. Det vitner om respekt og verdsetting fra bedriftens side. Den ansatte blir tatt på alvor samtidig som han forpliktes. Lederen blir orientert og kan planlegge bedre. Misforståelser og eventuell utrygghet i forbindelse med omstillinger kan ryddes av veien osv. Medarbeidersamtalen burde for Ekornes sin del være en fin anledning til å følge opp for eksempel resultatene fra kompetansekartleggingen og forholdet mellom kurslæring og hverdagen på fabrikkgolvet.

I figur 6.1 vises resultater fra en undersøkelse i tolv kommuner. I den undersøkelsen ble de ansatte blant annet spurt om de hadde planer om å skifte arbeidsplass de nærmeste to åra. I gjennomsnitt svarte 17,5 prosent av de spurte at de hadde flytteplaner. Et helt annet spørsmål som også ble stilt, var om de hadde gjennomført medarbeidersamtale. Litt mer presist ble de spurt om hvor lenge det var siden forrige samtale, og om samtalen inneholdt et opplegg for jobbutvikling som ble fulgt opp. Da vi stilte svarene på disse spørsmålene opp mot hverandre, viste det seg at blant de som hadde gjennomført medarbeidersamtale med utviklingsopplegg, hadde knapt åtte prosent planer om å slutte. Blant de som ikke hadde gjennomført samtale i det hele tatt, hadde om lag 22 prosent planer om å slutte. Blant de som hadde vært med på en heller planløs samtale, sa hver fjerde ansatte at de antakelig var på vei ut.

Figur 6.1 viser at strategiske medarbeidersamtaler virker stabiliserende. En skal være litt varsom med å trekke den årsakssammenhengen for langt. Det er godt mulig at medarbeidersamtalen fungerer som en mellomliggende variabel. Det vil si at det kan være andre forhold som er vel så viktige og som opptrer samtidig. Kanskje er det slik at virksomheter som har slike opplegg generelt er ryddigere i sin personalhåndtering? Er det slik at gode ledere sørger for å gjennomføre slike samtaler, og at vi i stedet måler god ledelse?

Uansett hvordan dette forholder seg, i Ekornesbedriftene er det ulik praksis med slike samtaler. Mange etterlyser dem, men sier samtidig at de forstår at det er umulig for en leder med mellom 50 og 120 ansatte å rekke det. Bedriften på Stranda har gjort en innsats for å gjennomføre medarbeidersamtaler med alle ansatte. Noen er

Figur 6.1 Bruk av medarbeidersamtale stilt opp mot andel ansatte i 12 kommuner, som har planer om å slutte. (Kilde: Moland og Egge 2000)



fornøyd, andre ikke. Lederne synes det er vanskelig, ikke bare på grunn av liten tid, men også fordi selve samtalemetodikken er krevende. For å gjennomføre gode medarbeidersamtaler trenger både ledere og ansatte trening. Ikke minst er det viktig å skape trygghet, for at samtalen ikke er ledelsens kontrollredskap, men en utviklingsmulighet for både ansatt og bedrift. Skal en dømme ut fra skeptikeren i sitatet under, kan det virke som om de første medarbeidersamtalene savner noe struktur.

«Det var mer en kartlegging av oss, og en måtte nesten passe seg litt for hva en sa... Det var bare teori, og vi så ingen konsekvenser.» (Ansatt)

Lederstøtte: Opplæring og veiledning av ledere til ledere

Både dette og tidligere kapitler har vist at det stilles store krav til lederne. Mange sliter med personalbehandling, koordineringsoppgaver og å ta avgjørelser på saker som avviker fra de daglige driftsoppgavene. De ansatte etterlyser mer synlige ledere. En del av klagen mot lederne går rett og slett på at de er dårlige til å informere slik at operatørene selv lettere kan forstå og planlegge dagen. Vi har tidligere framhevet Stranda for sine kjedeledermøter (noe bedriftene i Sykkylven ikke har). Gjennom disse er informasjonen brakt et skritt nærmere golvet, og koordineringsmulighetene bedres betraktelig. Neste skritt kan kanskje bli at kjedelederne mer systematisk informer sine folk fra disse møtene?

Mange av lederne står uten formell lederkompetanse. Mange er i tillegg førsteangsledere. Disse har selvsagt et stort behov for opplæring, både i å forstå linjene og det som befinner seg mellom dem. På spørsmål om lederutvikling i konsernet sier ledelsen og andre som er sentralt plassert, at dette har vært drevet kontinuerlig i «alle» år. Dette er antakelig riktig. Det gjenspeiler seg imidlertid ikke i den oppfatningen som rår ute i bedriftene.

Sitatene under forteller snarere at det har vært *lite systematikk* i bedriftens arbeid for å dyktiggjøre lederne. Noe opplæring har en fått, men den har ikke alltid kommet til rett tid. Noen har fått opplæring raskt etter at de har trådt inn i en ny stilling, andre har ventet ganske lenge.

Vi har ikke studert innholdet i lederopplæringen som har vært gitt. Noen av deltakerne er positive, og noen er negative. Men når ikke bare operatører, men også ledere mener at deler av undervisningen kan bli for teoretisk, er det nærliggende å etterspørre et opplegg basert på kortere og relativt hyppige samlinger, der deltakerne ikke bare får faglig påfyll, men også gjennomgår praktiske «prosjektoppgaver» som de har jobbet med mellom samlingene.

Tematisk kan det være grunn til å legge enda større vekt på personalhåndtering. Dette er vanligvis det en kan minst om før en blir leder. Svakheter på dette området har selvsagt stor betydning for trivselen. Men svakt utøvd lederskap og

ledere med dårlige kommunikasjonsevner hemmer også optimal bruk av operatørens ressurser.

For førstegangslederne har nok personlige mentorer vært vel så viktige som opplæring. Det vil si at de har funnet fram til eldre og erfarne folk i bedriften som har gitt støtte. Her kommer vi inn på noe av styrken i Ekorneskulturen. Samtidig skulle det være klart at kultur og pågangsmot kan trenge et formelt supplement. Utformingen av dette supplementet, uten å miste kulturstyrken, framstår som en hovedoppgave for Ekornes i tida framover.

«Da jeg ble leder, ble jeg bare hevet ut i det. Fikk ingen kurs og ingen opplæring i hva som forventes av en leder. Jeg har fått god støtte av .. (nevner to personer), men det blir jo litt tilfeldig. Jeg fikk en stillingsinstruks, ikke noe mer.» (Leder)

«Det var vanskelig i begynnelsen, men jeg valgte selv å hoppe i det. Jeg fikk en måneds opplæring og synes det var tilstrekkelig. Jeg kunne kanskje fått litt mer kursing på for eksempel data. Jeg får hjelp når jeg trenger, enten av forgjengeren som har annen stilling i konsernet, eller av Planleggeren. Han er god å ha.» (Leder)

«Lederutvikling har lenge vært et forsømt område. Men det er i ferd med å bli bedre nå.» (Leder)

«Vi kan jo alltid bli bedre på personalbehandling. De tekniske verktøyene *må* vi jo kunne. Så her er opplæring helt nødvendig, dersom det er behov. Men dette med å minimere konflikter og å være tilgjengelig kan med fordel bli bedre.» (Leder)

«Jeg bruker mye tid på samtaler og mellommenneskelig støtte. Vi har ikke fått noe særlig opplæring på dette. Så en bruker det en har. Når det er sagt: Jeg er jo her for å gjøre en jobb, da. Det kan bli for mye dill også. Derfor prøver jeg å fokusere på jobben der dette kan være mer positivt enn 'kos med misnøye'». (Leder)

«Kurs kan lett bli for teoretiske. Jeg gikk på et lederkurs som ikke var bra. Men det er jo fint å snakke med andre om gjenkjennelige problemer.» (Ansatt)

«Jeg har også gått på lederkurs, og jeg synes det var veldig bra. Du får en utvidet horisont. Vi trenger mer opplæring i personalhåndtering og i å takle psykososiale utfordringer. Mer på lederatferd. Det gir bedre selvinnsett og bedre medarbeiderhåndtering.» (Leder)

Kapittel 7 Kultur, miljø og rekruttering

En kan ikke skrive om produksjonsprinsipper, organisasjon og ledelse ved Ekornes uten å komme inn på begrepet bedriftskultur. Både ansatte og utenforstående er opptatt av kulturen i Ekornes. Den omtales som oftest i positive vendinger og trekkes av og til inn som hovedforklaringen på den suksessen Ekornes har hatt de siste ti åra. Enten dette er riktig eller ikke, så er det i alle fall et ofte omtalt fenomen. Men det kan også være trekk i Ekorneskulturen som vanskeliggjør målene om å fornye arbeidslederrollen og utvikle en mer fleksibel bruk av personalressursene.

Hva er organisasjonskultur?

Når en leder eller operatør sier «Her hos oss gjør vi det slik», kan det relateres til nedskrevne regler, men det kan vel så ofte være en del av den sosiale læringen som alle gjennomgår som medlemmer av en organisasjon. Kultur forutsetter derfor at de som inngår i den har en felles historie. Kulturforståelse tar tid å utvikle, og den kommer følgelig ikke så sterkt til uttrykk hos nyansatte.

Organisasjonens syn på seg selv og omgivelsene

Med «kultur» sikter en til grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon. Selv om kulturen definerer organisasjonens syn på seg selv og omgivelsene, opererer den gjerne ubevisst (Schein 1987). Da er det ikke alltid så enkelt å peke på hvorfor «vi gjør det slik her hos oss».

Flere subkulturer

En bedrift vil kunne ha mange subkulturer, men vil også kunne ha en altomfattende felles kultur. I store organisasjoner som for eksempel kommunale virksomheter, vil en ofte finne mange og til dels svært forskjellige kulturer. Dersom de heller ikke har jevnlig samarbeid med hverandre, vil resultatet lett bli en svak felles kultur.

Allerede under vår første omvisning i bedriften på Ikornnes fikk vi høre om «gutta på støp». De hadde sin egen subkultur som skilte seg klart ut fra «de i administrasjonen» eller fra «damene på søm». Men den gjennomgripende Ekorneskulturen var felles.

Kultur kan formes

Organisasjoner har en formell struktur uttrykt gjennom en formalisert styringsordning, regler for arbeidsdeling, stillingsinstrukser, avtaleverk m.m. I alle organisasjoner er det også betydelige uformelle strukturer, det vil si normer, verdier og oppfatninger som ikke er direkte uttrykt og formulert, men som likevel har stor effekt på medarbeidernes atferd. Organisasjonskultur er en samlebetegnelse på disse uformelle trekkene. I Ekornes har en gått litt lenger enn vanlig, ved at man i heftet «Mål og verdier»¹ har satt ord på hvilke verdier en vil skal gjennomsyre bedriftens kultur.

Gjennom sine handlinger, som det er blitt mange historier av, og gjennom «Mål og verdier» viser ledelsen ved Ekornes at den ønsker å forme bedriftskulturen. Bedriftskultur er med andre ord noe man kan forsøke å styre. Det er ikke bare et resultat av «utviklingen». Bedriftens belønningssystem er selvsagt også med på å utvikle en bestemt bedriftskultur

Om å styre gjennom kultur

Dersom en er opptatt av å forme en bestemt organisasjonskultur, er det antakelig fordi man vil bruke kulturen til å fremme bedriftens mål for verdiskaping. Ledelse og styring av organisasjoner kan derfor med fordel også innebære at en kjenner de uformelle trekkene som rår. Schein (1987) trekker fram tre funksjoner ved en klar og sterk kultur: Den gir for det første modeller for handling. Dernest virker den integrerende på medlemmene. Til sist reduserer den usikkerhet: «Vi vet hvordan vi gjør det her hos oss».

En sterk og klar bedriftskultur kan oppleves tyngende, med den kan også virke frigjørende. Den positive siden er at medlemmene opplever fellesskap og sikkerhet. Operatøren vet hva han skal gjøre, hvordan han skal gjøre det og hvordan det blir verdsatt. Han vet også hva han ikke skal gjøre. Dermed slipper en å bruke mye tid og negativ oppmerksomhet på uenighet og mulige konspirasjonsteorier.

Der kulturen er tilstrekkelig sterk og klar, vil en sjelden ha behov for å trekke fram formelle regler eller sanksjoner for å få de ansatte til å handle riktig. Det som er riktig, ligger i ryggmargen.

I mye av ledelseslitteraturen fra 1980-tallet og utover har motivasjon og organisasjonskultur stått i fremste linje (eks. Deal og Kennedy 1985, Peters og Waterman 1984). Nøkkelen til bedriftens framgang ligger der i å skape en følelse av mål og mening hos de ansatte, og derigjennom skape motivasjon for å yte litt mer enn konkurrentene. Ledelsens oppgave er å få de ansatte til å føle seg som vinnere, som medlemmer tilhørende et vinnerlag. Et problem i denne populærlitteraturen er at målet utelukkende er økonomisk vinning, og middelet blir manipulasjon av ansat-

¹ «Mål og verdier» omtales nærmere på neste side.

te gjennom kjennskap til allmenne psykologiske behov hos mennesker. Styring gjennom bedriftskultur er et kraftfullt virkemiddel. For ordens skyld: Ekornes har en sterk bedriftskultur, og den er formet etter mål og verdier som ikke er tilfeldige. Vi har imidlertid på ingen måte grunnlag for å si at ledelsen ved Ekornes har beveget seg i retningen av noen form for misbruk.

Bedriftskulturen ved Ekornes

Vi vil beskrive to verdifulle sider ved bedriftskulturen ved Ekornes. Disse kompenserer for de svakhetene i lederstruktur og lederskap som vi har beskrevet i de foregående kapitlene. Det første fenomenet i Ekorneskulturen som vi vil omtale, fremmer stolthet, lojalitet og toleranse hos de ansatte. Dette er et lokalt fenomen som vil bli utfordret dersom Ekornes rekrutterer eksterne og «skoleflinke» ledere i nøkkelposisjoner, eller dersom bedriften får fremmede eiere med mindre sans for verdibasert ledelse. Det andre kulturtrekket vi vil beskrive, er mer vanlig og handler om raushet og ansvarsfølelse.

Verdibasert ledelse og bedriftskultur

Ledelsen i Ekornes har satset hardt på at felles forankring i mål og verdier skal styre atferd i konsernet og selskapets handlinger utad. «Mål og Verdier» er et hefte som er delt ut til alle. Det leses flittig og siteres hyppig; i alle fall av ledere, tillitsvalgte og de mer aktive operatørene vi har snakket med. Dette heftet er å betrakte som et gjensidig forpliktende dokument som styrer interne og eksterne relasjoner. Det er ikke bare rettet mot forholdet mellom ansatte og mellom ansatte og ledelse. Her beskrives også hvordan konsernet vil forholde seg til og bli oppfattet av sine kunder.

Konsernet har med andre ord satset på en verdibasert ledelse der strategier og perspektiver på framtida er felles og omforent. Disse verdiene og strategiene styrer selskapet og supplerer formelle strukturer og posisjoner. Vi har sett at utfordringene knyttet til bedre ledelse i Ekornes i vesentlig grad handler om å definere, synliggjøre og utøve myndighet og ansvar. Svakhetene er først og fremst av strukturell art. Det vil si at eventuelle formelle endringer i lederstrukturen bør ledsages av en klar gjennomgang av de konsekvensene endringene får for ledere med drifts- og personalansvar. Samtidig vil vi legge til at de operative lederne ikke får en større personalgruppe enn hva som lar seg håndtere.

Motstand mot fleksibilitet ligger i kulturen

Vi har også påpekt svakheter i arbeidsledernes kompetanseforståelse. Dette har dels noe med læring å gjøre. Men det er også et uttrykk for trekk ved kulturen. Selvforståelsen hos arbeidsledere og operatører er forankret i verdier knyttet til manuelt, spesialisert og flittig utført arbeid. Ledelsen har sett inn i krystallkula og tar til orde

for breddekompetanse, helhetlig produksjonsforståelse og oppgaver der operatørene bare får vist sitt nest beste. Med dette utfordres ikke bare lønnssystem og logistik-kunnskaper, men også gamle vaner og grunnleggende verdier i Ekorneskulturen.

Med selvtilliten på topp

På tross av svakhetene som er påpekt i tidligere kapitler, er de økonomiske resultatene gode og trivselsfaktoren høy. Når samtalen med informantene forlater konkrete detaljer og temaet blir konsernet Ekornes til forskjell fra andre bedrifter, kommer stoltheten og tryggheten ved å jobbe i Ekornes kjapt fram i lyset.

«Vår inntjening er lite berørt av enkeltfaktorer i produksjonen. Den har med totalen å gjøre; med ledelse, markedsføring, image, merkevare, standardisering på lavt nivå og kultur. Seriøse ledere tar de ansatte på alvor, og arbeidstakerne snakker positivt om bedrifta. Jungeltelegrafene går, og vi har en enkel jobb med rekruttering. Selve produksjonen består av en rekke felles komponenter som settes ulikt sammen til ulike produkter. Dette er effektivt. Et fiendtlig oppkjøp vil ikke lykkes.» (Leder)

Dette sitatet beskriver ikke de enkelte elementene i Ekorneskulturen. Det er derimot et uttrykk for hvor stor tillit ledere og ansatte har til bedriftsledelsen og til at det de selv er satt til å gjøre, er riktig. Utad er man stolt, innad mer kritisk. Derfor får en, som rimelig kan være, et sammensatt bilde av bedriftens indre liv. Våre informanter har ikke nølt med å fortelle om svakhetene i den daglige virksomheten. Men når perspektivet flyttes opp noen hakk, er veien til ros og anerkjennelse av bedriften, ledere og kolleger kort.

De gode eksemplene og de stolte arbeidstakerne

Som vi har sett, har flere uttrykt at ledere og kolleger i det daglige er for dårlige til å gi ros. Det er godt mulig. Rosen har nå i alle fall kommet fram til oss når vi har snakket med folk i bedriftene. Antakelig er det lettere å formidle rosen til andre enn direkte til den som skulle hatt den. I denne sammenhengen er poenget at den rosen som har kommet til oss, uttrykker noe om informantens forhold til arbeidsplassen og ikke bare til enkeltpersoner i bedriften. Blant våre informanter var ofte de med den mest velbegrunnede kritikken også de som overleverte de positive vandrehistoriene som gir så gode bidrag til den positive bedriftsidentifisering. Essensen i disse historiene minner om liknelsen der gjeteren mister en sau og legger alt til side for å finne den.

«Dersom en av dere eier hundre sauer og mister én, lar han ikke de nittini være igjen ute i marken og leter etter den som kommer bort til han finner den? Og når han finner den, blir han glad og legger den på skuldrene sine.» osv. (Lukas 15, 4 f.f)

På Ekornes handler det om ansatte med ekstraordinære problemer – gjerne av privat karakter – og ledere som tar seg tid til å følge opp; ikke bare med en times samtale, men kanskje en time hver dag i flere uker, eller flere kvelder i uka over måneder. Dette er ledere som gjør en innsats som ikke er beskrevet i noen stillingsinstruks. En del av dette foregår i stillhet. Men noe blir kjent; tilstrekkelig til at det går inn i bedriftens kollektive bevissthet. Sterke historier er blitt fortalt av stillferdige ledere og stolte kolleger. De uttrykker en flott og ekte side ved Ekorneskulturen, nemlig at «Her hos oss bryr vi oss om deg når du trenger en ekstra håndsekning». Det som andre steder kan være pinlige festtaleklisjeer på firmaets julebord, blir faktisk praktisert i mange avdelinger på Ekornes. For disse historiene handler ikke bare om hele Norges Jens Petter. De handler om stillferdige ledere som slettes ikke kan sitt «BIPensum», men som stiller opp for medmennesker når det trengs. Dette gir rimeligvis grobunn for høy toleranse hos de ansatte når mer trivielle spørsmål i produksjonen til tider får en mindre heldig håndtering.

Mange snakker om bedriftens samfunnsansvar. Dette er Ekornes godt kjent for, ofte eksponert gjennom enkeltpersoner i eierskapet. Innsatsen for enkeltpersoner gjøres av flere, og den er mindre kjent utenfor bedriften. En slik prioritering, der en leder bruker så mye tid på enkeltpersoner, kan nok til tider stride mot en begrenset teknisk-økonomisk rasjonalitet. Det finnes antakelig en grense for hvor mye en kan overlate «de nittini» til seg selv til fordel for den ene trengende. I skriften er dette en historie om unntaket og om hvor stor innsats som gjøres for å få problembarnet på plass. For Ekornes' del er det viktig å proporsjonere innsatsen rettet mot den ene versus «de nittini», eller i det minste redusere hjorden til en håndterlig størrelse, der dette er riktig. Som vi vil se av sitater under, finner det også avdelingsledere som er synlige for hele flokken.

Raus ledelse og stor frihet

Nå ser det imidlertid ut til at «de nittini» klarer seg ganske bra, selv om arbeidslederen er mindre til stede enn de kunne ønsket seg. Og nå kommer vi over på det andre særmerkede ved Ekorneskulturen, nemlig den friheten som gis de ansatte. Svært mange av operatørene framhever at de har ledere som gir dem frihet. De blander seg ikke unødige i detaljer, og de er greie med å innvilge permisjoner. Lederne svarer at det ikke er nødvendig med noe strengt kontrollregime. De ansatte vet selv hva som forventes av dem og tar det ansvaret som forutsettes. Med andre ord: Bedriftskulturen er så klar at den er oppfattet av de aller fleste. Videre er den sterk nok til å influere på lederes og ansattes handlinger. Så lenge dette skjer, vil kulturen også bli holdt i hevd.

«Vår avdelingsleder ser forbi negative detaljer. Han ser på de store linjene. Han oppfordrer oss til å være selvstendige. Han tar vare på sine ansatte og representerer det beste ved Ekorneskulturen. Han samarbeider og i stedet for petimeterkontroll, viser han oss tillit. Så prøver vi å vise oss tilliten verdig.» (Ansatte)²

«Jeg synes at ledelsen gjør mye for at vi skal trives. De er rausere når vi ber om fri, gir bonus og julebord. Alle blir tatt med på råd. Så jeg kan ikke tenke meg å slutte.» (Ansatte)

«Etter at Ekornes overtok bedriften, har vi fått mer frihet. Ledelsen gir oss mer fleksibilitet. Det er positivt.» (Ansatte)

«Ekornes er romslig og tar hensyn til folks behov. Vi har stor frihet og lite kontroll. Det er et særpreg.» (Leder)

Gjennomgangstonen i disse sitatene er unison: De ansatte verdsetter denne friheten svært høyt, og de presenterer den som noe unikt ved Ekornes. Enkelte unntak finnes selvsagt. Dette er gjerne eldre operatører som har jobbet i andre bedrifter og som nylig har begynt i Ekornes:

«Det er akkurat det samme å jobbe her som på den møbelfabrikken jeg kom fra. Jeg er her fordi jeg tjener peng' til livets opphold. Jeg har ikke noe spesielt forhold til bedrifta her.»

God atmosfære, trygg arbeidsplass og lav personalgjennomtrekk

Trivsel reduserer konfliktnivået og er positivt både for de ansatte og for produktiviteten. Det bidrar videre til å stabilisere arbeidskraften. Dersom det er et mål å begrense personalgjennomtrekket, er bedriften her i godt gjenge.

For trygt?

Operatørene beskriver Ekornes som en trygg arbeidsplass hvor det er fint å være ansatt. Vi registrerer at nedgangstidene er plassert i forrige århundre, og at de sjelden blir nevnt. Ledelsen og de eldre operatørene forteller at mange ansatte ikke kjenner til annet enn medgang, og derfor tar dette som en selvfølgelighet. En slik selvforståelse er ikke alltid den beste i møte med nye utfordringer som krever omstillingsevne av hver enkelt. Dette leder oss over på et annet viktig trekk ved organisasjoner som utvikler en sterk kultur: De har historiefortellere. Er Ekornes kommet dit at de ansatte har behov for å få høre mer fra tida da ikke alt var medgang og omsetningsrekorder?

² Kommentar: Denne rosen kommer fra en gjeng som har vært svært klare i sin kritikk.

«Ekornes regnes som et trygt arbeidssted. Her er en rolig og fin atmosfære. Mindre stress enn andre steder. Fellesbonusen virker også positivt på miljøet.» (Ansatte)

«Vi har stor ansettelsestrygghet. Ingen behøver å være redde for å miste arbeid ved endringer. Ledelsen prøver å imøtekomme den enkeltes behov, og folk omplasseres hvis de ønsker det.» (Leder)

Personalgjennomtrekk

Ekornes har ganske mange operatører med kort ansiennitet. Dette skyldes ikke høy utskifting, men at bedriften jevnt og trutt har ansatt nye folk de siste åra. Bedriften har relativt liten personalgjennomtrekk. Det er få som slutter for å begynne å jobbe et annet sted. De som har jobbet noen år, er mindre innstilt på å flytte enn de som nettopp har begynt. Dette ser ut til å gjelde eldre så vel som unge arbeidstakere.

«Folk trives. Vi har hatt noen som har vært ute i bedre betalte jobber, men de kommer ofte tilbake. Vi har et godt arbeidsmiljø.» (Leder)

«Mange som sier at de kan tenke seg å slutte, sier du? Ja, det er da vel helt normalt. Man går da vel lei inniblant. Også går det bedre igjen. Det er som med ekteskapet. Alle kan jo gå trøtt innimellom. På Stranda har vi det veldig stabilt sammenliknet med andre fabrikker. Vi har kanskje 1–2 av over 100 som slutter i året. De siste åra har dette faktisk vært kvinner som har ønsket å være lenger hjemme i forbindelse med fødsler og småbarn, og som så har gitt stillingen sin til andre. Det er med andre ord ikke mistrivsel.» (Leder)

«I dag er Ekornes en attraktiv bedrift å jobbe i. Det har ikke alltid vært slik. Før var vi bare en av mange. Vi hadde lite fag og mye industri og framsto ikke som noen spennende arbeidsplass. Anerkjennelsen kom i 70-åra med Stressless. De senere års suksess har selvsagt også bidratt til å gjøre bedriften attraktiv.» (Leder)

Ukultur, ledelse og arbeidsmiljø

Enhver organisasjon vil ha medlemmer som ikke følger flokken. Ved Ekornes finner en rimeligvis noen som misbruker den friheten kulturen gir rom for. Vi så at lederne mente kulturen tok hånd om det som måtte oppstå av negative avvik hos enkelte ansatte. Dette er ikke de ansatte umiddelbart enige i. De har lav toleranse for snyltere og andre negative elementer. De mener snarere at Ekorneskulturen er for lite konfronterende. Eller for si det mer presist: Gjennomsnittsoperatøren oppfatter og følger de uskrevne atferdsreglene i kulturen. Men akkurat som enkelte ansatte får spesiell støtte når de trenger det, trenger andre ansatte konkret oppstramming. Dette må lederne også stå for.

Det etterlyses med andre ord ledere som er villige til å ta en nappetak med ansatte som oppfører seg usolidarisk. Dette forutsetter på den ene siden at ledere har kompetanse og mot til å konfrontere enkeltpersoner; helst før det oppstår konflikter i personalgruppa. På den andre siden må arbeidsenhetene ha en størrelse som gir lederne mulighet til å være i situasjonene. Ikke minst må de ha en personalpolitikk å forankre en bestemt reaksjon til. Her er igjen operatørene strengere enn lederne, både mot bedriften, for svakheter i personalpolitikken og mot usolidariske kolleger. Ut fra en helhetsvurdering synes vi det er vanskelig å kritisere lederne for unnfallenhet. Men noen synes altså at lederne ikke er tøffe nok:

«Folk flyttes når de ikke gjør jobben sin. Mange av dem burde blitt sparket!» (Ansatte)

«Vi hadde to personer som ødela mye for miljøet. Disse ble sagt opp, og nå er miljøet blitt mye bedre.» (Leder)

«Vi trenger sterkere oppfølging på fravær, for lange røykepauser og andre forhold der noen bestemte alltid ødelegger for de andre. Dette er det mange som irriterer seg over. Hvorfor kan ikke lederne ta tak i dette?» (Ansatte)

Lederrekruttering

Enkelte ledere beskrives til tider som både fraværende og unnnvikende. De er veike i sin håndtering av enkeltpersoner, og de er nesten blinde i sin håndtering av arbeidskraften og gjør dermed ikke jobben for økt effektivitet i et godt arbeidsmiljø godt nok. De som utsettes for denne typen kritikk er alle tidligere operatører, som har fått lederposisjon uten at deres lederkvalifikasjoner er tillagt spesielt stor vekt. I de tilfellene kritikken er rettet mot tilretteleggere, vil vi mene at den er urettferdig. Disse har ikke ansvar og myndighet som gjør det rimelig å forvente at de tar lederskap. Der kritikken er rettet mot de mer erfarne lederne, vil vi minne om at ganske mange av disse er de samme som hylles for den omsorgen de viser overfor enkeltpersoner.

Vi har valgt å plassere spørsmålet om rekruttering av ledere her og ikke i tidligere kapitler der spørsmål om rekruttering av operatører og lederopplæring har vært tatt opp. Når det tas opp her, er det fordi både lederrekruttering og lederhåndtering springer så sterkt ut av bedriftskulturen.

«Møbel har alt for ofte rekruttert gode fagfolk til lederstillinger. Men godt lederskap fordrer noe annet og mer. Det blir lett for mye ad hoc-ledelse og personalbrannslukking.» (Leder)

«Det er lett at postadressa blir avgjørende når vi rekrutterer. Til tider kan nok lokalt samfunnsansvar og hensynet til forventet stabilitet fortrenge andre søkere med en kompetanse som kunne vært bedre for bedriften.» (Leder)

«Om Ekornes har gode ledere? Tja ... Noen har havnet litt tilfeldig i lederposisjoner.» (Ansatt)

«Generelt er bedriften svak på å definere ansvar, og man er svake på å definere stillinger og kompetansebehov *før* man ansetter. Sånt blir det jo mye feil av.» (Ansatte)

«Lederrekrutteringen på Ekornes er håpløs. Et eksternt firma burde bli koblet inn. Det er sunt med friskt blod samtidig som det er fint med interne opprykk.» (Ansatte)

Kritikken mot lederne går på at de ikke er kvalifisert for den delen av jobben som gjelder utøvelse av lederskap. Forklaringen som blir gitt på dette, er at Ekornes ikke har for vane å rekruttere folk med faglig bakgrunn for ledelse, og at stillinger ikke blir definert før de blir besatt.

En rekrutteringspolitikk som skjeler mer til kandidatens postadresse enn CV, er en rimelig strategi for å opprettholde den bestående bedriftskulturen. Dette sikrer at nye ledere kjenner «vår måte» å drive møbelproduksjon på og å styre hundrevis av ansatte. En slipper å lære opp de nye i uformelle regler og innarbeidede kommunikasjonsmønstre. En slipper ledere som snur ting på hodet og som tar beslutninger uten å kjenne tilstrekkelig til driften.

Vi ser av sitatene at enkelte ansatte tar til orde for å legge om ansettelsespolitikken og åpner for flere eksterne ansettelser. De som foreslår dette, sikter først og fremst til ansettelser på nivåene over det som høsten 2001 utgjorde avdelingsledernivået. Dette ligger ikke innenfor vår oppgave å drøfte. Ser vi derimot på rekruttering av arbeidslederne, er det flere forhold som taler for å tillegge «postkasseadressen» en viss betydning. Enten det er en tilrettelegger, en kjedeleder eller en avdelingsleder som skal ansettes, er kjennskap til «vår måte» både relevant og viktig fordi: a) Blant flere hundre ansatte vil en lett kunne finne de rette typene. b) Behovene for teoretiske ferdigheter er ikke større enn at de kan læres internt i Ekornes. c) I forlengelse av grunnmodulene burde en kunne lage et opplegg der operatører får noe lederopp-læring allerede *før* de blir ansatt som leder for første gang. d) Mer ansvar til de lave arbeidsledertillingene vil gi bedriften mer lederkompetanse på dette nivået. Dette vil i sin tur gi et bredere og bedre internt grunnlag når en skal rekruttere avdelingsledere. e) Som også noen av informantene påpeker, ivaretas de interne opprykksmulighetene i så fall på en god måte.

Det burde imidlertid ikke være noe i veien for å rekruttere noen av lederne på arbeidsledernivå eksternt. De kan utvilsomt tilføre mye positivt. Men det forutsetter

selvsagt en åpen og god ansettelsesprosess og ekstra innsats for opplæring i bedriftskulturen. Med klare rammer for stillingene og flere lederfora på plass, slik at lederen finner sin plass ikke bare i forhold til egen avdeling, men også i forhold til lederkolleger og naboavdelinger, har vi vanskelig for å se at noen eksternt rekrutterte arbeidsledere skulle behøve å utgjøre noen trussel bedriftskulturen.

Styring gjennom bedriftskultur når ledelsens tanker utfordrer kulturen

Styring gjennom kultur har utvilsomt vært én av suksessfaktorene i utviklingen av Ekornes. Bedriftens foretningsmessige mål er også forankret i de verdiene og den sedvane som har nedfelt seg og blitt bekreftet av gode erfaringer opp gjennom åra. Men kulturen kan fort bli en hemsko dersom ikke elementer i denne endres i takt med endringer i produksjonsmåten. Nye lederroller, nye operatørroller, et annet syn på kompetanse og et nytt produksjonssystem skal på plass. Dette krever både nye holdninger og nye stillingsinstrukser, ny teknologi, eventuelle endringer i lønssystemer osv.

Dertil skal formelle og holdningsmessige endringer skje i en sterk og levende bedriftskultur. Kulturers styrke er å bevare det som har gitt suksess, og motsette seg det uprøvde dersom det truer det velprøvde. Bak stikkord som fleksibilitet, kompetanseforståelse, gruppehåndtering, de nye operatør- og lederrollene, utfordres kulturen, og den bøyer seg ikke automatisk og godvillig for vedtak fattet i konsernledelsen. Her vil både begeistring, pedagogiske evner og ikke minst det institusjonelle partssamarbeidet komme til sin rett.

Referanser

- Abrahamsson, Bengt (1986), *Varför finns organisationer?* Stockholm: Norstedts
- Colbjørnsen, Tom (1999), *Generasjon X. Konsekvenser for belønningssystemer og arbeidsorganisering*. Notat nr. 2. Oslo: NAVO.
- Deal Terrence og Allan Kennedy (1985), *Bedriftskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Ekornes ASA (2002), *Mål og verdier for Ekorneskonsernet*.
- Engelstad, Per H (1970), *Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen. Et eksperiment i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum
- Falkum, Eivind (2000), «Bare bedriftene kan forandre bedriftene». *Bedre Bedrift* nr. 1
- Freeman, Jo (1972), «The Tyranny of Structurelessness». I: Anne Koedt, red., *Radical Feminism*. New York: Quadrangle Books
- Gautun, Heidi (2002), *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg*. Oslo: Fafo
- Grønbech, Tor, red. (1986), *Arbeidslederprosjektet. Sluttrapport*. Trondheim: IFIM
- Gustavsen, Bjørn (1990), *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano
- Havn, Vidar, Berit Nicolaysen, Arne Svarva (1986), *Jobbutvikling og arbeidsorganisasjon*. Trondheim: IFIM
- Holler, Kjell (1958), «Automatisering – en utfordring for mennesket.» *Arbeidsledelse og Teknikk*, 7:6.
- Mintzberg, Henry (1983). *Power In and Around Organisations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Mintzberg, Henry (1976), *Leder og hans job* København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Moland, Leif (2003), Underveisevaluering av Rikstrygdeverkets pilotprosjekt «HOST» for klage- og ankebehandling. Upublisert.
- Moland, Leif (1999), *Suksess og nederlag i pleie- og omsorgssektoren. Kvalitet, effektivitet og miljø*. Oslo: Fafo

- Moland, Leif og Halvor Holmli (2002), *Nærværende lederskap og tverrfaglighet i pleie- og omsorgssektoren. Arbeidslagsmodellen i Rykkinn, et pilotprosjekt i Bærum kommune*. Oslo: Fafo
- Moland, Leif og Hanne Bogen (2001), *Konkurransesetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Oslo: Fafo
- Moland, Leif og Marit Egge (2000), *Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Oslo: Fafo
- Ohlsson, Østen og Björn Rombach (1998), *Res pyramiderna – Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Olberg, Dag (1996), *Arbeidsledere og arbeidslivsforskningen – en litteraturstudie* Notat. Oslo: Fafo
- Peters, Thomas J. og Robert H. Waterman (1983), *In Search of Excellence*. New York: Warner Books
- Qvale, Thoralf Ulrik (1976), «Comment: What about the Foreman?» *Acta Sociologica*. Vol (19) nr. 1:77–82
- Schein, Edgar H (1987), *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag
- Skule, Sveinung (1994), *From Skills to Organizational Practice. A study of the relation between vocational education and organizational learning in the food processing industry*. Dr. Ing. avhandling. Inst. for organisasjons- og arbeidslivsfag. Trondheim: NTH.
- Strand, Torodd (2001), *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Taylor, Fredrick W. (1921), *Rationell arbetsledning. Taylor-systemet*. Stockholm: AB Nordiska Bokhandeln
- Thorsrud, Einar og Fred Emery (1970), *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Fra samarbeidsprosjektet LO/NAF. Oslo: Tanum
- Tøssebro, Jan (1986), «Holla Smelteverk». I: Tor Grønbech, red., *Arbeidslederprosjektet*. Sluttrapport. Trondheim: IFIM
- Waalder, Rolf (1946), «Arbeidsledelse». I: *Arbeidernes opplysningsforbund: Arbeideren og bedriften. En materialsamling*. Oslo: AOF

Gamle og nye produksjonssystemer – nye krav til ledere og operatører

Denne rapporten baserer seg først og fremst på erfaringer fra de tre Ekornes-bedriftene på Stranda, Vestlandske og Ikorntnes, men mange av eksemplene kunne like gjerne ha vært hentet fra fabrikkene på Hareid og Grodås. Spørsmålene om arbeidsledelse, kompetanseutvikling og fleksibel bruk av personalressursene er like aktuelle i alle bedriftene, selv om de konkrete løsningene varierer en god del. I denne rapporten tar vi opp sterke og svake sider ved

- fabrikkenes valg av ulike lederroller
- utøvelse av lederrollen
- samarbeidet i produksjonskjeden
- oppgavefordelingen blant operatørene
- Ekorneskulturen

Rapporten er et resultat av et samarbeidsprosjekt mellom Ekornes ASA, Nordvest Forum og Fafo, med støtte fra Norges forskningsråds program Verdiskaping 2010.



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 419
ISBN 82-7422-409-4
ISSN 0801-6143