

Bjørne Grimsrud, Torild Bugge  
og Anne Marit Skulberg

# Endring av kultur og roller for mellomledere og operatører

Omstillinger ved Ulstein Verft og Aker Stord





Bjørne Grimsrud, Torild Bugge  
og Anne Marit Skulberg

## **Endring av kultur og roller for mellomledere og operatører**

**Omstillinger ved Ulstein Verft og Aker Stord**

© Fafo 2005

ISBN 82-7422-493-0

ISSN 0801-6143

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Foto: Ulstein Verft AX104

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Forord .....                                                            | 5         |
| <b>1 Bedrifter og næring i kontinuerlig forandring .....</b>            | <b>7</b>  |
| Omstillingsevne – et verktøy i næringsutviklingen .....                 | 7         |
| Problemstillinger .....                                                 | 8         |
| <b>2 Arbeidsledelse og operatørrollen ved Ulstein Verft .....</b>       | <b>11</b> |
| VS2010-prosjektet .....                                                 | 13        |
| Sammenheng mellom operatør- og arbeidslederrollene .....                | 15        |
| Endring av roller og organisasjonskultur .....                          | 17        |
| <b>3 Teamorganisering ved Aker Stord .....</b>                          | <b>21</b> |
| Konsulentens rolle .....                                                | 24        |
| De tillitsvalgte rolle .....                                            | 25        |
| Erfaringer tidlig i prosessen .....                                     | 25        |
| Resultater og erfaringer .....                                          | 27        |
| <b>4 Endring av en bedriftskultur .....</b>                             | <b>29</b> |
| Oppgavefunksjonen .....                                                 | 32        |
| Samspillsfunksjonen .....                                               | 32        |
| Ledelsesfunksjonene .....                                               | 34        |
| <b>5 Partssamarbeid som en motor i utviklingsarbeidet .....</b>         | <b>37</b> |
| <b>6 Forskerrollen i prosjektet .....</b>                               | <b>41</b> |
| Skape plattform for kommunikasjon .....                                 | 42        |
| Skape tryggere rammer omkring omstillingsprosesser .....                | 43        |
| Opp på den regionale utviklingsagendaen .....                           | 45        |
| <b>7 Konkurransedyktige skipsverft i høykostland .....</b>              | <b>47</b> |
| Ansvarliggjøring av operatørene og utvikling av mellomlederrollen ..... | 48        |
| Omstillingsevnen .....                                                  | 50        |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| To avsluttende utfordringer ..... | 50 |
| Referanser .....                  | 53 |

# Forord

Endring av mellomleder- og operatørkultur og roller i skipsverft har vokst fram som et utviklingsprosjekt gjennom Fafo/Nordvest Forums hovedprosjekt i forskningsprogrammet Verdiskaping 2010 i regi av Norges forskningsråd. Hovedprosjektets overordnede mål er å bidra til utvikling av nye arbeidslivsrelasjoner som styrker omstillingsevnen og verdiskapingen i bedrifter, bransjer og regioner. Hovedprosjektet har gjennom dette og andre programmer arbeidet med utviklingsprosjekter i flere skipsverft og innen andre typer industri. I forbindelse med å beskrive prosjektet ved Ulstein Verft fant vi det relevant å trekke inn erfaringer fra et annet utviklingsprosjekt innen offshoreindustrien ved verftet Aker Stord. På Aker Stord var det imidlertid ikke snakk om en forskerstøttet innsats, men om en omfattende omstillings- og opplæringsprosess både på leder- og på operatørnivå med støtte av innleide konsulenter. Det er likevel interessant å gjøre en sammenligning av ulike erfaringer.

I det Forskningsråds-finansierte programmet Verdiskaping 2010 (VS2010) stilles timer til rådighet for forskerstøttet utviklingsarbeid i enkeltbedrifter. Bedriftene blir samtidig invitert til å delta i ulike nettverksaktiviteter. Det kan være nettverk av bedrifter med tilsvarende omstillingsprosjekter gående eller mer generelle ledernetverk. Begge typer nettverksaktiviteter har vært en integrert del av utviklingsarbeidet ved Ulstein Verft.

Denne rapporten omhandler primært den forskerstøttede bedriftsutviklingen ved Ulstein Verft, i perioden fra 2001 til 2004. Innenfor VS2010 er det forskningsleder Bjørne Grimsrud på Fafo som har hatt ansvaret for prosjektet, mens daværende organisasjonssjef Torild Bugge på Ulstein Verft hadde ansvaret fra bedriftens side. Torild Bugge tok i 2004 over som daglig leder av Nordvest Forum. I 2003 kom Anne Marit Skulberg inn som ny programkoordinator for VS2010-programmet i Forskningsrådet. Anne Marit Skulberg hadde erfaring fra utviklingsprosesser ved Aker Stord som hun brakte inn i diskusjonene rundt prosjektet ved Ulstein Verft. Dette ledet til at de tre forfatterne av rapporten ble enige om å bruke hverandres ulike erfaringer og utgangspunkt til å sammenligne, analysere og forstå de prosesser som hadde utviklet seg på Ulstein Verft. Takk til ledelse, tillitsvalgte og ansatte ved de to bedriftene for å ha bidratt ikke bare til egen og bedriftens utvikling, men også til å kaste lys over de analyser og problemstillinger denne rapporten tar opp. Takk også til Sigmund Aslesen, Randi Brita Johansen og Kjersti Kleven for kommentarer og råd.



# 1 Bedrifter og næring i kontinuerlig forandring

Hovedtema for denne rapporten er bedrifters evne til å endre etablerte kulturer og organisasjonsstrukturer i takt med teknologiske og produktmessige omstillinger og innovasjoner. Dette er belyst gjennom erfaringer fra et forskerstøttet endringsprosjekt ved Ulstein Verft for utvikling av nye lønssystemer og utvikling av arbeidsledelse og operatørrollen, og erfaringer fra endringsprosesser med avskaffelse av arbeidslederrollen og innføring av lagarbeid og nye fabrikkasjons- og installasjonsledere på Aker Stord. Eksempelene fra Ulstein Verft og Aker Stord er representative for utviklingstrekk i hele den norske verfts-næringen. Skipsverftene kan karakteriseres som «modne organisasjoner med en satt kultur», men samtidig bedrifter som opererer i markeder i sterk endring.

Norsk skipsbyggingsindustri har de siste ti til femten årene hovedsakelig vært vendt mot et internasjonalt marked. En høy eksportandel innebærer at norske skipsverft til enhver tid må være internasjonalt konkurransedyktige. Strukturendringer og konjunktursvingninger danner et viktig bakgrunnsbilde for omstillingsarbeidet på verftene.

## Omstillingsevne – et verktøy i næringsutviklingen

En viktig forutsetning for at norske skipsverft skal fortsette å være konkurransedyktige ligger i evnen til å organisere byggeprosessene effektivt. Norske skipsverft er først og fremst rettet inn mot bygging av avanserte skip med store krav til utrustning. Selv om skrog og enkelte komponenter og utstyr går igjen fra bygg til bygg, er hvert enkelt skip mer eller mindre et unikt produkt. På denne typen spesialskip er norske skipsverft konkurransedyktige, mens de med sitt kostnadsnivå og begrensede kapasitet har vanskelig for å konkurrere om produksjon av større skip og skip i lange serier. Konkurransefortrinnet ligger i kombinasjonen av unike produkter, komplekse produksjonsprosesser og midlertidige produksjonssystemer. Det setter evnen til effektiv og fleksibel organisering på en hard prøve. En viktig del av utfordringen ligger i å utnytte kompetent, men internasjonalt sett, dyr arbeidskraft.

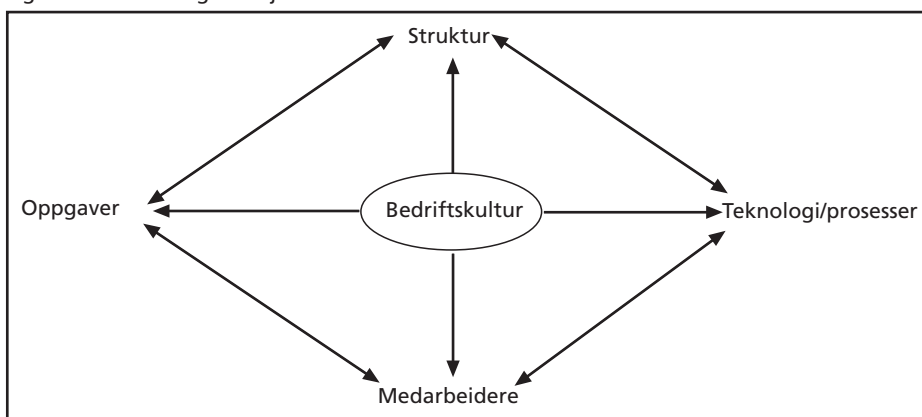
Denne rapporten viser nettopp hvor utfordrende det er å få til organisatoriske endringer. Den peker, på bakgrunn av konkrete erfaringer i bedrifter, på potensielt viktige roller som ansattes egne tillitsvalgte i bedriftene kan spille i slike prosesser og på hvordan forskerstøtte til utvikling i en bedrift ikke bare bør være konsentrert om teknologi, men også om organisatoriske endringer.

## Problemstillinger

De fremste norske industribedrifter er dyktige til å ta i bruk ny teknologi og endre produksjon i forhold til endringer i markedene. Når det gjelder endringer i bedriftskulturen, så er bildet selv i de fremste bedriftene mer blandet. Dette kan skyldes manglende tradisjon for viktigheten og verdiskapingspotensialet i organisatoriske endringer, men også fordi slike prosesser er vanskelige. Bedriftskultur er et så sammensatt begrep og både noe som kan være en styrke i endringsprosesser, men også en bremsekloss.

En av de mest kjente, og brukte, modeller for å analysere og beskrive disse sammenhengene, er Leavitts organisasjonsmodell (Leavitt mfl. 1973). Modellens enkleste form, se figur 1, beskriver bedriftsorganisasjonen som et system, hvor dens oppgaver, struktur, prosesser/teknologi og medarbeidere øver gjensidig innflytelse på hverandre. Helt konkret vil det si at endringer som gjøres i en del av dette systemet, får konsekvenser for de andre delene av det samme systemet. Det betyr at hvis det foretas endringer i en del av systemet, for eksempel innen teknologi, så bør dette medføre endringer/tilpasninger i andre deler av systemet. I praksis er det imidlertid for liten oppmerksomhet omkring behovet for å foreta parallelle utviklings- og

Figur 1: Leavitt's organisasjonsmodell



endringsprosesser både i forhold til teknologi, struktur, oppgaver og utvikling av medarbeiderne. Det kan ha flere årsaker, ikke minst at det har vært en for svak tradisjon både innen bedriftene og i FoU-miljøene å fokusere på kombinasjonen av tiltak (retningslinjene for SkatteFUNN viser for eksempel dette).

På bedriftene, som vi vil drøfte i denne rapporten, ser vi også at dette kan forklares med stivhet som gjerne er innebygd i slike organisasjonssystemer. Stivhet som følge av fastlagte rutiner, vaner og, ikke minst, normer, for hvordan ting skal og bør gjøres (Aslesen 2004). Dette kan betegnes som bedriftskulturen. Schein (1999) definerer bedrifts-/organisasjonskultur slik: «Et mønster av grunnleggende antakelser skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrering – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til problemene.» Som vi kommer tilbake til, kan vi i operatør- og mellomledergruppene på Ulstein Verft og Aker Stord kjenne igjen mønster av grunnleggende antakelser, som ble befestet som kultur. Ulstein Verft stod overfor omstillinger i både struktur, prosess og oppgaver i forbindelse med at store deler av produksjonen ble flyttet inn i en ny innendørs dokkhall, som del av et såkalt kompakt verftskonsept, mens Aker Stord stod overfor tilsvarende utfordring gjennom beslutningen om å innføre en ny arbeidsmodell i tilknytning til et nytt byggeprosjekt for oljeindustrien. Spørsmålet var hvordan endre forståelsen av arbeidsledelse og operatørrollene.

Som vi skal se, valgte Ulstein Verft og Aker Stord delvis ulike måter å få dette til på. Kapitlene 2 og 3 beskriver erfaringene fra verftene. Kapittel 4 går nærmere inn på kulturutfordringer og usikkerhet rundt endringsprosesser. Kapittel 5 tar for seg fagforeningenes rolle i slike prosesser, med utgangspunkt i erfaringene fra Ulstein Verft (fagforeningene hadde ikke en tilsvarende sentral rolle i prosessen ved Aker Stord), mens kapittel 6 fokuserer på forskerens og konsulentens rolle i bedriftsutvikling.

Når vi nå går gjennom utfordringene og prosessene som ble satt i gang for å møte disse, er det imidlertid viktig å se dette i et helhetlig perspektiv. Bedriftene som blir beskrevet, framstår i hele perioden som noen av de beste norske industribedriftene. Bedrifter som makter å omstille seg og som viser at de kan konkurrere med hovedbase i Norge innen områder med sterk internasjonal konkurranse. Som forskere er vi i denne rapporten imidlertid opptatt av å identifisere potensialet for ytterligere forbedringer og det vil naturlig trekke stoffet i retning av områder med forbedringspotensialer.



## 2 Arbeidsledelse og operatørrollen ved Ulstein Verft

Utgangspunktet for prosjektet ved Ulstein Verft som er beskrevet i denne rapporten, var en forståelse i bedriften om at det eksisterte et ikke utnyttet kapasitetspotensial i produksjonsorganisasjonen som kunne frigjøres. I utgangspunktet så ledelsen utvikling av et individbasert lønssystem som en mulighet for å frigjøre potensialet som lå i hver enkelt medarbeider. Det ble imidlertid klart at det var behov for en mer grunnleggende gjennomgang av roller og oppgaver i produksjonsorganisasjonen.

Ulstein Verft er et selskap i Ulstein-konsernet. Konsernet er en del av den maritime klyngen på Møre, som foruten skipsverft består av skipskonsulenter, maritime utstyrprodusenter og redere. Det utgjør med dette en av landets sterkeste og mest komplette næringsklynger. Det som i dag er Ulstein-konsernet, ble i 1999 skilt ut fra det tidligere Ulstein-konsernet, som da ble kjøpt av Vickers (seinere Rolls-Royce Marine), og har siden vært inne i en mer eller mindre kontinuerlig gjennomgripende endringsfase. De første årene etter utskillelsen opplevde bedriften å gå fra full produksjon til en situasjon med permitteringer og oppsigelser. I 2001–2002 ble det igjen produsert for fullt, med levering av opptil fire båter i året. I denne perioden ble det også bygd en ny dokk, nærmere bestemt en stor verkstedhall med innebygd dokk.

Til den fysiske omstillingen ble det knyttet et teknologisk utviklingsprogram, med hensikt å utvikle en mer modulbasert produksjon. Målet var å komme lenger enn andre verft i å ferdigprodusere seksjoner av båten i egne lokaler, vegg i vegg med dokkhallen for så å føye disse sammen til et ferdig skip. Etter hvert som arbeidsmengden avtok ut over i 2003, skjedde det også en delvis endring og utvikling av verftets totalstrategi. Ideen om egenproduksjon og et innovativt produksjonsmiljø i Ulsteinvik ble riktignok beholdt. Man så imidlertid at bygging av deler eller hele skrog i lavkostland, gitt en evne til å koordinere og kontrollere kvaliteten og leveransen på denne type underleveranser, ville kunne gi betydelige prisreduksjoner. Samtidig ble utvikling av skipsdesign tatt inn som en del av Ulstein-konsernets kjernevirksomhet. Designvirksomheten hadde ligget i planene siden utskillelsen. Ulstein-konsernet var imidlertid, gjennom en avtale gjort ved salget til Vickers, forhindret fra å markedsføre egen design før 2004.

Ulstein Verft utviklet også, i likhet med andre tilsvarende verft, på slutten av 90-tallet prosjektmetodikken i gjennomføring av bygging av skip. Hvert nybygg ble organisert som en egen prosjektorganisasjon, ledet av en byggleder. Denne prosjektorganisasjonen melder sitt ressursbehov for arbeidsledelse og operatører til linjeledelsen og får så tildelt arbeidskraft fra avdelingene. Den daglige arbeidsledelse skjer gjennom prosjektorganisasjonen, mens personalansvar ligger i linjeorganisasjonen.

I 2003 og 2004 ble det altså gjennomført store organisasjonsendringer i bedriften, som medførte nedbemanninger. Parallelt skjedde det også permitteringer som følge av manglende ordreinnngang. Etter hvert som organisasjonen ble nedskalert, ble også avdelinger slått sammen. Dette førte til noe bredere faglige enheter, men uten at forskjellige fag ble ført sammen i flerfaglige avdelinger. Mens det i 1999 var tolv avdelinger på Ulstein Verft, var verftet i 2004 nede i fire avdelinger totalt. Avdelingene blir ledet av avdelingsledere. De største avdelingene har opptil fire arbeidsledere. I 2000 hadde verftet over 30 arbeidsledere, i 2004 er tallet 13. Det relative antallet arbeidsledere per operatør er imidlertid ikke gått ned.

For å kunne analysere både endringsbehovet ved Ulstein Verft og de observerte endringene er det altså nødvendig å se dette både på bakgrunn av endringer i organisasjonen og de sterke svingningene i aktivitet som organisasjonen har vært gjennom de siste årene (se tabell 1).

Arbeidsledelse hadde vært et tema ved Ulstein Verft allerede før Fafo kom inn. I 1998 var det en høykonjunktur med et dertil stort behov for arbeidsledelse. Tap av gode fagarbeidere og ansettelse av ufaglærte skapte et stort opplæringsbehov og stilte store krav til arbeidsledelse. Store mengder av leiearbeidere ble dessuten innhentet for å takle produksjonspresset. Sykefraværet økte og produktiviteten sank. Arbeidslederne klarte ikke å følge opp personalansvaret sitt, og de klarte heller ikke å følge opp i forhold til den tilrettelegging og planlegging som nye produksjonsmetoder krevde. De var ofte utvalgt til stillingen på grunn av faglig dyktighet, men hadde liten ledererfaring.

Tabell 1 Ansatte og omsetning ved Ulstein Verft i perioden 1999 til 2004

| År                     | 99   | 00  | 01   | 02   | 03  | 04  |
|------------------------|------|-----|------|------|-----|-----|
| Antall ansatte Ulstein | 900  | 750 | 500  | 500  | 460 | 300 |
| Antall arbeidsledere   | 35   | 35  | 30   | 25   | 20  | 13  |
| Antall avdelinger      | 12   | 10  | 10   | 9    | 9   | 4   |
| Antall bygg levert     | 4    | 2   | 4    | 4    | 3   | 1   |
| Omsetning (mill.)      | 1300 | 850 | 1300 | 1400 | 650 | 1*  |

Antall ansatte og omsetning er for Ulstein Verft, som ble etablert i 1999.

Antall arbeidsledere og avdelinger er for produksjonsområdet.

\*I 2004 ble det også gjennomført en ombygging i tillegg til nybygget.

Bedriften iverksatte således et opplæringsprogram for arbeidsledere som gikk i flere år. Programmet var en kombinasjon av faglig ledelse, personalledelse og fagspesifikk utvikling. Opplæringsprogrammet gikk kontinuerlig med utvalgte emner og case fra egen bedrift, og produksjons- og organisasjonsledelsen ledet hele gjennomføringen. Fortsatt var det imidlertid et problem at selve arbeidslederrollen var i utakt med hvordan verftet ønsket å utvikle organisasjonen.

## **VS2010-prosjektet**

Våren 2000 var bedriften preget av høyt sykefravær, manglende trivsel og lav produktivitet. Det ble igangsatt et utviklingsprosjekt som ble kalt «Økt produktivitet og trivsel». Målsettingen for prosjektet var å styrke konkurranseevnen til verftet gjennom å forbedre prosesser som ga godt arbeidsmiljø og økt produktivitet. Prosjektet var spesielt rettet mot produksjonsavdelingene. Gjennom prosjektet ble det foretatt et systematisk kartleggingsarbeid, avdeling for avdeling, av arbeidsmiljøet på verftet. Funnene fra kartleggingen ga et klart bilde av at verftet hadde et godt fysisk arbeidsmiljø, men at det hadde et stort forbedringspotensial knyttet til ledelse, samspill og kommunikasjon.

I 2001 ble VS2010-prosjektet «Belønningssystem for fagarbeidere i skipsindustrien» koblet til det ovennevnte prosjekt. Målsettingen var at ledelse og tillitsvalgte skulle gå sammen om å utvikle og prøve ut et nytt belønningssystem for fagarbeiderne, som skulle stimulere til økt produktivitet, medansvar og individuell kompetanseutvikling. Prosjektet skulle forankres i bedriftenes partssamarbeid, med oppstart, milepæler og avslutning tilpasset lønnsforhandlingene i 2002 og 2003. Etter planen skulle det toårige prosjektet deles i to bolker med oppstart høsten 2001 og avslutning sommeren 2003. Ulstein Verft ønsket i utgangspunktet å bruke forskningsressursene for å få tilgang til et fagmiljø som ga innspill til prosjektet og opererte som en faglig kvalitetssikrer i prosjektet.

Arbeidet startet med en intervjurunde om nye lønssystemer høsten 2001. Fra intervjurunden kom det fram at det blant operatører var en dyp skepsis til at lønnsfastsettelsen i det nye belønningssystemet var tenkt basert på arbeidslederens vurdering. Mange av innvendingene var rettet mot arbeidsleders rolle og legitimitet. Problemstillinger ble reist omkring utføringen av arbeidslederrollen og forholdet mellom arbeidsledere og operatører. Det ble tegnet et bilde av en bedrift der det var stor forskjell i innsats blant operatørene. Innsatsbasert belønning ble likevel sterkt avvist fra operatørenes side, som mente at arbeidsledelsen og organiseringen av arbeidet var vel så viktig å fokusere på som operatørens holdinger og ferdigheter. Operatørene stilte også spørsmål ved arbeidsledernes innsikt i utføringen av arbeidet

hos den enkelte operatør. Operatørene påpekte at det skjedde en for dårlig oppfølging av enkeltmedarbeidere, at det forekom forskjellsbehandling av medarbeidere, at det var for mye fokusering på det som var negativt samt at planlegging, tilrettelegging og fordeling av arbeidsoppgaver kunne vært bedre.

Heller ikke arbeidslederne ønsket en innføring av et mer individorientert og kompetansebasert belønningssystem, der de selv ble tildelt en vurderingsrolle innenfor den eksisterende strukturen. Standpunktet deres var nok til dels preget av den sterke skepsisen blant operatørene. Arbeidslederne fortalte at de ble møtt med liten forståelse fra operatører angående arbeidsledernes arbeidspress. De mente operatørene fikk for lite ansvar og for lite varierte arbeidsoppgaver, at det var en for dårlig utnytting av arbeidstiden og at det mellom operatørene var en mistro til arbeidsledernes fordeling av arbeid. I tillegg beskrev både operatører og arbeidsledere hvordan en avdelings arbeid var avhengig av andre avdelingers arbeid, og at det var et behov for bedre koordinering og mer informasjonsflyt på tvers av avdelingene.

Resultatene fra intervjuene ble framlagt for ledelsen og tillitsvalgte på Ulstein Verft. Gjennom diskusjonen som fulgte, ble det klart at det på dette tidspunktet ikke var grunnlag for å innføre et mer individorientert lønssystem for alle operatører. Det var rett og slett for sterke kulturelle føringer mot et individorientert lønssystem. I kapittel 4 drøftes dette nærmere. Ledelsen og klubben valgte på dette grunnlag å gå sakte fram med utviklingen av lønssystemet, og i stedet sette et sterkere søkelys på arbeidslederrollen og samhandlingen mellom arbeidsledere og operatører.

Endringer i lønssystemet ble likevel ikke lagt helt på hylla. Rett i etterkant av at dataene fra intervjuundersøkelsen på Ulstein Verft ble presentert, deltok de samme representantene for ledelsen og klubbene på et VS2010-nettverksseminar om lokale lønssystemer. Bedriften Kongsberg Terotech presenterte her et individbasert lønssystem innenfor Verkstedoverenskomsten. Kongsberg Terotech var tidligere vedlikeholdsavdelingen i Kongsberg Våpenfabrikk. Ulstein Verft fikk oversendt avtalene og dette materialet dannet grunnlaget for en prøveordning med individuelle tillegg på vedlikeholdsavdelingen på verftet. Avdelingen omfattet imidlertid kun fire ansatte.

I 2001 innførte Ulstein Verft samtidig overskuddsdeling og prosjektbonus. Overskuddsdelingen, kalt årsbonus, utgjorde en gitt prosent (i 2001: 15 %) av driftsresultat utover budsjettert resultat. Bonusen utgjorde et likt kronebeløp for alle ansatte. Prosjektbonusen ble basert på innsparte timer i forhold til salgskalkyle på hvert enkelt byggeprosjekt. Også denne ble bestemt utbetalt i form av et likt kronebeløp til alle ansatte, uavhengig av graden av involvering direkte i prosjektet. Elementene som avgjør bonusenes størrelse, er gjenstand for årlige diskusjoner i bedriftens styre (der de ansatte er representert med 1/3 av medlemmene).

## Sammenheng mellom operatør- og arbeidslederrollene

Gjennom 2001 og 2002 gjennomførte Ulstein Verft også en rekke andre forbedringsprosjekter. Ordresituasjonen utviklet seg dessuten positivt. Dette ga en markert reduksjon i sykefravær og økt produktivitet og trivsel.

I februar 2003 gjennomførte derfor Fafo en ny intervjurunde. Det ble foretatt til sammen tolv intervju med operatører, arbeidsledere og andre ledere på verftet. Målsettingen med denne runden var å kartlegge dagens arbeidssituasjon, oppgaver og myndighet (atferd) for arbeidsledere. Utvalget av intervjuobjekter ble gjort av ledelsen og klubbene (FLT og FF) i fellesskap. Kriteriene for utvalget var å få til en størst mulig spredning i erfaring, rolle og plass i organisasjonen. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte samtaler, med åpne svarkategorier.

Intervjuene ga et klart bilde av en tradisjonell lederstil og kultur hos arbeidslederne, der oppgavene i stor grad ble definert, slik operatørene framstiller det, i et samspill mellom operatørens og arbeidslederens erfaringer. I realiteten betydde nok planer og arbeidstegninger mer enn det som kom fram i intervjuene. Konklusjonen blir likevel at operatørene mente at en ikke uvesentlig del av jobbutformingen foregår hos arbeidsleder, en selv og i samspill mellom arbeidsleder og en selv. Dette er typisk for håndverkstradisjonen. Den representerer, som vi skal komme tilbake til, ikke bare et trekk fra fortiden, men er trolig også grunnlaget for en framtidig organisering av skipsbyggingen.

Et av de funnene som avvek mest fra våre forventninger, var spørsmålet om hva operatørene trodde de ble målt på. Vi forventet at produktivitetsmål, som antall timer eller ferdig til avtalt tid, ville dominere svarene som ble gitt. I stedet kom svar som:

- godkjennelse fra arbeidslederen, det gir ryggen fri
- vet ikke hva som er estimert tid for oppgaven
- uklart hva jeg blir målt på, mest ros og ris
- gjøre ting på rett måte, uformell måling

Den sterke motstanden mot innføring av mer individorientert belønning, fra operatørenes og arbeidsledernes side, hang trolig sammen med denne uklarheten i forhold til forventet innsats. Uklarheten ga en redsel for at en eventuell innsatsvurdering ville måtte bygge på subjektive vurderinger fra arbeidsleders side.

I etterfølgende samtaler på Ulstein Verft, og med andre verft i regionen gjennom VS2010s nettverksseminar våren 2003, kom det fram at det ikke er vanlig innen skipsindustrien å informere utførende operatør om tidskalkyler for de enkelte oppgaver. Årsakene til dette kan være flere. En forklaring som ble trukket

fram på nettverksseminaret, var at timekalkylene var bedriftshemmeligheter og at ledelsen ikke ønsket at disse skulle komme ut. En annen årsak kan ligge i den sterke gjensidige avhengigheten mellom faggrupper og avdelinger på et verft. I intervjuene blir det av flere understreket hvordan andres arbeid til rett tid og kvalitet er helt avgjørende for egen framdrift. En tredje forklaringsfaktor kan gjelde en tradisjon der tegningsgrunnlaget var omtrentlig og hvor ekstra arbeidsinnsats ikke utgjorde en så stor kostnad som i dag. Generelt bar norske verfts organisasjonsstrukturer i 2003 fremdeles noe preg av en slik tradisjon, ved at ekstra arbeidskraftsressurser i produksjonen kompenserer for vanskelig planlegging og mangelfullt tegningsgrunnlag. Slik planlagt slakk i organisasjonen er vanskelig å kombinere med eksakt måling av timer per enkeltoppgave.

For ytterligere å komplettere bildet vedrørende individorientert belønning gjennomføre Fafo i september 2003 en todagers observasjon ute i produksjonshallen rettet mot de fire avdelingene: rør, skrog/modul, snekker og maler. Bildet av et slags «system» med uformell måling ble bekreftet, samtidig noe nyansert. Operatørene opplevde at de ble målt blant annet på:

- kvalitet, først og fremst av inspektører fra Veritas og kjøper,
- framdrift av arbeidsleder, det vil si får beskjed om å være ferdig med ulike arbeidsstykker til bestemte datur, og
- oppmøte fra bedrift gjennom stampling og lunsjtid gjennom felles lunsj.

Ulike kvalitetsmål i bruk framtrer noe tydeligere enn fra intervjuundersøkelsen i februar 2003. Dyktige fagarbeidere med erfaring sørget for å levere god nok, eller gjerne også, bedre kvalitet enn det inspektørene krevde. Det ble ikke brukt time-mål i forhold til enkeltoppgaver, kun dato for ferdigstilling. Oppgavene ble justert og tilpasset under veis, basert på endringer av tegninger og andre faggruppers framdrift. Med andre ord; blant de dyktigste operatørene var det en helhetsforståelse av oppgaven som bygger på tradisjon, tilbakemeldinger fra kunder (direkte og gjennom Veritas) og dialog med arbeidsleder. Ut fra dette utformes oppgaven.

Produksjonsorganisasjonen på Ulstein Verft gir i 2003 likevel inntrykk av å være i for stor grad basert på tradisjon og taus kunnskap. For få av operatørene refererte til planlagte målsettinger, standarder og/eller reglement. Dette i kontrast til JIT og andre prosessforbedringstiltak i industrien, som bygger på synlig måling og kontroll gjennom hele prosessen. Det betyr ikke at ikke slike mål og systemer eksisterer ved Ulstein, men at det ikke var det som er fremst i bevisstheten hos operatører og arbeidsledere. I den grad en refererer til standarder så er det enten av uformell karakter satt av arbeidsleder eller av tilsvarende uformell karakter formidlet av rederienes inspektører. Dette og andre funn førte til at bedriften satte i gang arbeidet

med å formalisere en del taus kunnskap, blant annet gjennom å utforme en stillingsinstruks for arbeidsledere.

Evnen til å planlegge arbeidet varierte mellom de observerte operatørene. Enkelte måtte, i løpet av utførelsen av ett arbeidsstykke, gå relativt mange ganger mellom arbeidssted og lager og maskiner plassert utenfor båten. Viktig er imidlertid at på disse turene, og generelt på vei fram og tilbake fra kantine og garderobe, blir det utvekslet informasjon, mellom kolleger innenfor samme faggruppe og mellom faggrupper, om hvordan løse oppgaver og om framdrift.

Planlegging og effektivitet er styrt av korte planleggingshorisonter. Kun noen få hadde flere oppgaver som kunne utføres hvis en annen oppgave måtte utsettes. Det var ingen formell beskjed om at oppgaver kunne, eller ikke kunne, utføres. Det vanlige er at man sjekker på stedet om muligheter for tilkomst, om andre faggrupper var ferdige, om utstyr var tilgjengelig og om materialene fantes. Tilbakemelding til egen arbeidsleder, og av og til andre faggrupper, om ferdigstilling av det enkelte arbeidsstykket eller eventuelt når det kunne ferdigstilles, skjedde uformelt. En mer systematisk oversikt over framdrift ble antakelig først produsert rett i forkant av eller på møtene i prosjektorganisasjonen.

Det var ellers viktig for operatørene å avpasse utføring av oppgaver med kantinekontrollen (kantina var på dette tidspunktet stengt, med unntak av en halv time der alle, uansett hva de utførte av arbeidsoppgaver og hvor de var på verftet, måtte ta felles lunsj). Det kunne bety at man ikke avsluttet påbegynt arbeid før man tok pause. Når det gjaldt tilpasning til tids- og kvalitetskontroll, sørget en for meget god kvalitet i arbeidet i stedet for å gå videre til ny oppgave, dersom det var tid til det.

## **Endring av roller og organisasjonskultur**

Utviklingen på Ulstein Verft bekrefter Leavitts modell (se kap. 1) om at endringer i en del av systemet bør medføre endringer/tilpasninger i andre deler av systemet. Det bekrefter også at i 2003 hadde Ulstein Verft et utviklingspotensial innenfor utvikling av mellomleder- og operatørrollene. Dette på tross av at bedriften på mange måter hadde forsøkt å kombinere de store strukturelle endringene på Ulstein Verft med tiltak i forhold til arbeidsleder- og operatørrollen. I perioden 2001 til 2003 ble blant annet tiltak satt i gang:

- Utvelgelse av ledere i forbindelse med nedbemanning
- Rekruttering av mellomledere utenfra med formell lederkompetanse
- Skolering av alle mellomledere (videreutvikling av tidligere skoleringsopplegg)

- Avdelingsmøter
- Medarbeidersamtaler
- Stillingsbeskrivelser
- Omorganisering av personalansvar, først fra avdelingsledelse til arbeidsleder i 2000 og tilbake til avdelingsleder i 2003

Disse forbedringsprosessene ved Ulstein Verft i årene 2000–2002 ga da også resultater og førte til en positiv endring i arbeidsmiljø og bedriftskultur. Men til tross for endret struktur, åpnere kommunikasjon og kontinuerlig fokusering på ansvar og forbedringer, var det som beskrevet enda mer å hente i 2003 i forhold til atferd hos arbeidsledere og operatører. Kulturen basert blant annet på den tradisjonelle inndelingen av operatører i faggrupper eller avdelinger levde videre. En slik faginndeling preger bedriftskulturen, på godt og vondt. Det bidrar til en opptatthet av fag og fagbakgrunn, av det håndverksmessig utførte arbeidet og av spesialiseringen som det krever. Samtidig er faginndelingen grobunn for utvikling av såkalt «avdelingsegoisme», det vil si en mer eller mindre ensidig orientering mot eget fag og bort fra det integrerte, tverrfaglige fellesskapet, samt at faginndelingen også representerer et hierarki der ulike faggrupper har forskjellig faglig og sosial status (Aslesen 2004).

De sterke fagtradisjonene på verftet innebar også at arbeidslederne ikke bare var sett på som eksperter på produksjonsprosessen, men også på produktet. Fra en tid der tegningsgrunnlag kun var et omtrentlig utgangspunkt for byggorganisasjonen så det i 2003 ut som det hang igjen at lederen har et mer helhetlig bilde av hvordan produktet skal se ut enn tegningsgrunnlaget. Dette kan også henge sammen med måten lederne tidligere ble rekruttert på. Det var de beste fagarbeiderne som ble arbeidsledere. Autoriteten så ut til å være knyttet til det å kunne svare på hvordan en jobb skulle gjøres like mye som det å skulle planlegge og tilrettelegge for at jobben kunne gjøres. Faren med denne autoriteten var at operatørene gled inn i en lederstyrt, og ikke oppgavestyrt, arbeidsform. De jobber for sjefen. Det bidrar til at de får en passiv holdning i forhold til oppgavene.

Omstillingene i bedriften var drevet av nye produksjonskonsepter. Ulstein Verft er i denne perioden et godt eksempel på evnen til de beste norske industribedrifter til teknologiske og markedsbaserte omstillinger. Dette stiller imidlertid krav til endringer i organisasjonskulturen og de ulike rollene som er vel så krevende å gjennomføre. Oppsummert hadde Ulstein Verft i 2003 et stykke vei å gå i forhold til roller på både operatør- og mellomledernivå. Det kan forklares med at i en periode med store driftsmessige endringer og investeringer i ny dokkhall, var det for lite vektlegging av videreutvikling av organisasjon og bedriftskultur, selv om det var på dagsorden hele tiden.

Forskningsprosjektet viste at rolleavklaring og nye ledelsesformer var nødvendige forutsetninger for å oppnå resultater med nye typer belønningssystemer. Hovedresultatet for prosjektet var synliggjøring av kulturutfordringene og den dialogen som ble skapt mellom ledere, arbeidsledere og operatører. Det nye i denne dialogen var at en i fellesskap så ledelseskulturen og ledelse som et redskap for å øke operatørenes effektivitet. Det viste seg at det var viktig at ledelses- og belønningssystemer ble sett i en sammenheng.

Anbefalingene til Ulstein Verft, som de også besluttet å gripe fatt i, var derfor å fortsette det partsbaserte utviklingsarbeidet for å endre og klargjøre mellomleder- og operatørrollene. Mellomleder mer i retning av en organisator og tilrettelegger og å ytterligere selvstendiggjøre operatørene i forhold til utføringen av eget arbeid.



### 3 Teamorganisering ved Aker Stord

Aker Stord er et offshoreverft innen Aker Kværner-gruppen. Verftet ligger på Stord i Hordaland og har cirka 1100 ansatte. Verftet har over tid vært gjennom mange omstillingsprosesser. Aker Stord var tidligere et skipsverft, men la så om og har i mange år vært et offshoreverft som leverer byggeprosjekter til oljeindustrien.

Utgangspunktet for de prosesser som beskrives i dette materialet, er et større organisasjonsutviklingsarbeid som foregikk over flere år ved Aker Stord fram til 2003. Det var designet rundt en helhet der en så utvikling av ledelsen samt av operatørene i en sammenheng. Parallelt med prosessen knyttet til utvikling av operatørene gjennom 14-dagersmøter som beskrives i dette kapitlet, fikk lederne en omfattende opplæring over to år der erfaringene fra 14-dagersmøtene ble trukket inn. Opp-læringen var blant annet rettet mot temaene kommunikasjon, ansvar, roller, med-arbeidersamtaler samt vanskelige samtaler. I ledersamlingene var blant andre produksjonssjefen og administrasjonssjefen representert, og gruppen hadde støtte fra eksternt konsulent. Den enkelte leder fikk individuell coaching. Dette var også situasjonen for den enkelte fabrikkasjons- og installasjonsleder, som fikk coaching i tilknytning til prosessen med 14-dagersmøtene som vi kommer nærmere inn på her. Det ble altså jobbet parallelt over lengre tid med ledergruppen (individuell coaching og samlinger), med FIL som mellomledergruppe (individuell coaching og felles-møter) og med operatørene (systematisk prosess med 14-dagersmøter).

Det dette materialet konkret vil dreie seg om, er en prosess knyttet opp til prosjektene med byggingen av Valhall- og Grane- plattformene ved Aker Stord, der en ny organisasjonsmodell ble innført. Man valgte da å gå bort fra den tradisjonelle formannsrollen. Bakgrunnen for dette var tilsvarende som for Ulstein Verft, ønske om å videreutvikle både arbeidslederrollen og operatørrollen for å øke produktivitet.

Det som skiller de to prosessene, er primært slik vi ser det Akers beslutning om ikke å gjøre dette gjennom omskolering av mellomledere i eksisterende organisasjon, men ved å avvikle den eksisterende arbeidslederrollen (formannsrollen) og i stedet rekruttere og trene opp nye fabrikkasjons- og installasjonsledere (begrepet FIL) og å ansvarliggjøre operatørene som lag samt å gi operatørene et utvidet ansvar gjennom å trene opp bevisstheten rundt egen rolle.

*Hovedmålet* med organisasjonsutviklingsarbeidet var å bidra til effektivt fungerende prosjektorganisasjon slik at Valhall og Grane kunne gjennomføres i henhold

Figur 2: Innsatsområdene i organisasjonsutviklingsarbeidet ved Aker Stord

| Lagbygging/<br>prosjektledelse                                                                                                                                                    | Lederutvikling/<br>installasjonsledere                                                        | Lagbygging<br>installasjonsteam–FIL<br>(14-dagers møter) | Arbeidsmøter<br>Kunde – leverandør                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Deltakelse og coaching av ledermøter</li> <li>•Kundeundersøkelse</li> <li>•Feil på tegninger</li> <li>•Medarbeiderundersøkelse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Videreføring av planlagt utviklingsprogram</li> </ul> |                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Interne kunde – leverandør-relasjoner</li> </ul> |

til målene for tid, kostnader og kvalitet, samt å sikre varige forbedringer for prosjektgjennomføring på Aker Stord gjennom nye arbeidsformer og rutiner i Valhall. *Delmålene* for organisasjonsutviklingsarbeidet var å sikre god oppgaveflyt og bra samarbeid i den enkelte enhet i prosjektet – med særlig fokusering på installasjonslederteamene, prosjektledelsen og produksjonsledelse, samt å sikre godt tverrfaglig samarbeid og effektive grensesnitt mellom enhetene i prosjektet.

Organisasjonsutviklingsarbeidet ble designet rundt flere innsatsområder. Det kan beskrives ved illustrasjonen i figur 2.

Her valgte en altså å avvikle den eksisterende organisasjonen og med den forhåpentligvis de kulturtrekk en ikke ønsket å videreføre i den nye organisasjonen. En ny organisasjon og kultur skulle bygges opp og til det ble det avsatt interne ressurser i form av organisasjonsutviklingsprosjektet og det ble knyttet eksterne konsulenter til gjennomføringen.

Arbeidet med prosessene knyttet til lagbygging med FIL og alle operatører i fabrikasjons- og installasjonsteamene er utgangspunktet for det som beskrives i denne teksten. Prosessene ble planlagt rundt samlinger hver 14. dag med den respektive fabrikasjons- eller installasjonsleder og operatørene innenfor den relevante disiplin. Dette foregikk over cirka ni måneder sammen med konsulentene, men det er viktig å merke seg at det var den enkelte FIL som selv hadde det overordnede ansvaret for samlingene.

Filosofien var i utgangspunktet å utvikle en organisasjon basert på selvstendige grupper. I denne sammenheng betinger selvstendige grupper et planlagt arbeidsomfang. Hovedmålet med samlingene rettet seg både mot et saksforhold og et prosessuelt forhold. Hensikten med 14-dagerssamlingene med FIL og deres operatører var å gjennomgå arbeidsgrunnlaget for de neste 14 dagene samt å gi operatørene mulighet til å planlegge egen jobb.

Utover dette saksforholdet var det etablert et grunnleggende mål for operatør-/lagsamlingene relatert til holdninger og atferd. Målene var knyttet til følgende ambisjoner:

- Etablere reell aksept (individ/gruppe) for nødvendigheten av å delta aktivt i et kontinuerlig forbedringsarbeid i bedriften

- Bidra til å utvikle høy «medarbeider-/kundelojalitet» internt i laget og mellom lagene
- Bidra til å etablere en kultur for et aktivt og positivt HMS-engasjement i laget
- Trene på å gjøre hverandre gode – prestere best sammen når det gjelder

Det var mange kulturelle utfordringer som skulle takles. Blant annet var kulturen preget av en svært høy grad av løsningsorientering (sak) og dermed en kultur som i svært liten grad evnet prosesser. Derfor ble FIL gitt ekstern assistanse for å sikre prosess i gruppene og i plenum i disse 14-dagersmøtene. Gjennom prosess som verktøy skulle operatørene utfordres til dialog i en ny setting der fellesskapet og lagfølelsen ble en vesentlig del av erfaringen.

Det ble jobbet mye med å finne en best mulig agenda for møtene, nettopp for å innarbeide et fast mønster som FIL og operatørene selv skulle kunne videreføre. Vi landet til slutt på en agenda som fulgte følgende struktur:

Strukturen kan nok synes banal, men det var avgjørende med en enkel, fast og repeterende agenda som skapte trygge rammer. Søkelyset ble altså rettet mot utfordringer og tiltak knyttet til arbeidsomfanget den kommende perioden. Her skulle en skille på oppgaver som ledelsen måtte ta seg av og oppgaver operatørene selv kunne ta ansvar for. Dette skulle hjelpe operatørene til å planlegge og gjennomføre egen jobb innenfor den nye arbeidsmodellen ved Aker Stord. Dette ble styrt gjennom en bevisst bruk av grupper og initiering av prosesser i gruppene. Dette foregikk i samarbeid mellom den enkelte FIL og konsulenten.

Figur 3: AGENDA for møtene i fabrikasjons/installasjonsleder-teamene

**Innledning ved FIL:**

- Status på avtalte tiltak (fra forrige runde)
- Presentasjon av arbeidsgrunnlaget
- Viktigste aktiviteter i kommende 14 dagers periode

**Gruppearbeid nr 1**

- a) Hva er de viktigste utfordringene vi står overfor i dag og i de neste to ukene ?
- b) Velg de to viktigste utfordringene som installasjonsleder må ta seg av
- c) Velg de to viktigste som dere selv må gjøre noe med

**Plenum**

- Informasjon fra gruppearbeid nr 1

**Gruppearbeid 2 (basert på gruppearbeid 1 c)**

- a) Finn tiltak for hver utfordring
- b) Finn det viktigste tiltaket for hver utfordring

**Plenum**

- Oppsummering av tiltak
- Oppsummering ved installasjonsleder

## Konsulentens rolle

Det var avgjørende at FIL var eier av møtene, konsulenten var kun et redskap for å sikre prosess i gruppene og i plenum. Gjennom prosess som verktøy ble operatørene utfordret til dialog i en ny setting, der fellesskapet og gruppefølelsen ble en del av erfaringen.

Konsulentens rolle ble spesielt rettet mot følgende innsatsområder:

- *Oppdatering/revidering av aktivitet/tiltakslistene.* Listene ble lagt på intranettet og ble brukt som utgangspunkt for neste samling slik agendaen over viser. Da ble status gjennomgått for å se hva som var utført og hva som gjenstår. Årsaker til eventuelt ikke utført arbeid ble da diskutert, og alternative tiltak /omfordeling av ansvar ble vurdert.
- *Fungere som tilrettelegger og fasilitator for prosessdynamikk.* Her var det et stort og tydelig behov, og det var relativt tidkrevende å etablere gode dialoger som var prosessorienterte og ikke rent saksorienterte.
- *Holdningsskapende arbeid for å påvirke atferd.* Helt konkret var målsettingen å påvirke en utvikling *fra å ha til å ta ansvar – også på operatørnivå.*
- *Å få balansert og utfordret grensesnittet individ/gruppe.* Det ble jobbet med både å ansvarliggjøre den enkelte operatør, men også med å skape tilhørighet til det enkelte lag operatøren hørte til for å ansvarliggjøre laget som sådan.
- *Å påvirke utviklingen fra gruppe til fungerende lag.* Her lå mye av konsulentens innsats med hensyn til å få bygd lagfølelsen og skape det nødvendige fellesskapet gjennom trygghets- og tillitskapende arbeid over tid.

Som vi har nevnt innledningsvis i forordet, er det selvsagt forskjeller knyttet til en prosesskonsulentrolle slik den ble utøvd ved Aker Stord og forskerrollen ved Ulstein Verft. Konsulentrollen skiller seg fra forskerrollen blant annet ved at konsulenten forventes å være en endringsagent ved å utnytte sin erfaring, kompetanse og «friske øyne» utenfra. Konsulenten skulle også være en rådgiver og veileder slik vi har beskrevet det, og jobbe mot klart definerte mål. Observasjoner gjort underveis bidro selvsagt til kontinuerlig videreutvikling av prosessene, men forskerrollen slik den ble utøvd ved Ulstein Verft, vektla selvsagt observasjonene og analysene av dette i forskningssammenheng.

## De tillitsvalgtes rolle

På Aker Stord var de tillitsvalgte aktivt med innledningsvis ved selve utformingen av prosessene. De var imidlertid ikke involvert som tillitsvalgte ved gjennomføringen av lederutviklingsprogrammet og 14-dagersmøtene samt oppfølgingsmøtene med FIL.

De tillitsvalgte ble selvsagt kontinuerlig informert og orientert om status underveis i prosessen.

## Erfaringer tidlig i prosessen

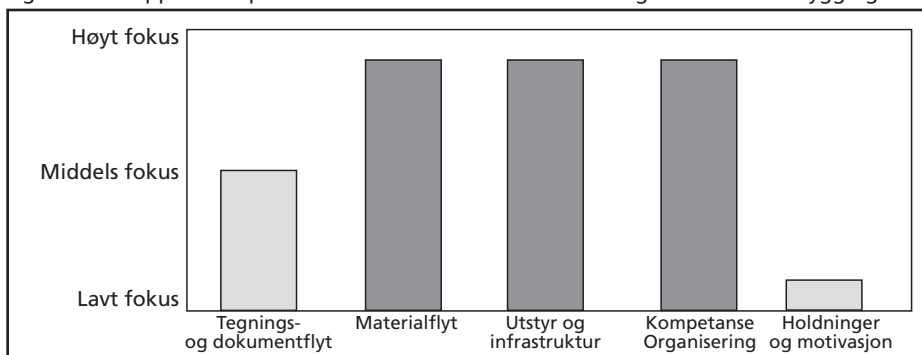
Innledningsvis var det stor uttalt motstand, særlig fra tidligere formenn. De som uttrykte motstand, fikk dominere, men etter hvert som samlingene ble gjentatt, kom de som ønsket å bidra til en positiv endring mer på banen med egne meninger. Etter hvert ble faktisk de med en mer positiv innstilling dominerende, og motstanden ble mindre synlig. Mange var positive allerede fra starten av, men flere tok ikke sjansen på å uttrykke dette like tydelig blant kollegaene i plenum.

Når det gjaldt å ta del i prosessen, var det stor variasjon på gruppene, men mange var aktive fra begynnelsen av. Enkelte grupper av operatører forsøkte tidlig å minimalisere eget ansvar (hva de valgte inn på «gjøre-selv-listen» kontra hva som legges på «ledelses-listen»). Dette endret seg etter hvert som mønstret med samlingene fikk sette seg og ble mindre truende. Dette er igjen et eksempel på hvor viktig det er å gi prosesser som innebærer endring av arbeidsorganisasjoner nok tid.

Holdningen til operatørene var at det var vanskelig stadig å finne nye utfordringer. Til tross for dette kom det alltid nye momenter opp i løpet av diskusjonene. Utviklingen mot å knytte utfordringene og tiltakene som ble tatt opp, mot den enkelte jobb, gikk sakte. Søkelyset var lenge primært rettet mot psykososiale forhold/vedlikehold/material- og utstyrsgrunnlag. Referatene fra 14-dagersmøtene viser at manglende materialflyt, problemer med psykososiale forhold (støy, luft, rom) og kompetanse/organisering ble opplevd som de viktigste hindringene for effektiv bygging. Figur 4 viser dette.

Innenfor hver kategori som figur 4 henviser til, etablerte det seg raskt et mønster av problemstillinger som operatørene tok opp og som vedvarte over tid. Eksempler på disse problemstillingene er forsøkt framstilt i en mer oversiktlig sammenheng i figur 5.

Figur 4: Hva oppfattet operatørene fra starten av som hindringer for effektiv bygging?



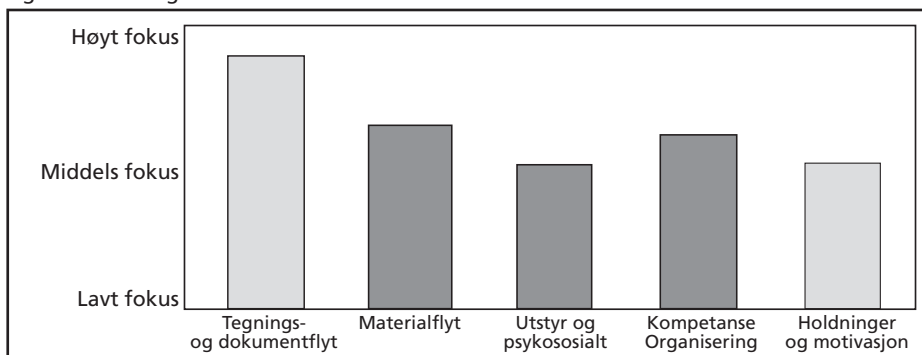
Figur 5: Eksempler på viktige problemstillinger i den innledende fasen

| Tegnings- og dokumentflyt                                                                                                                                                                                                                   | Materialflyt                                                                                                                                                                                                                                                                            | Utstyr og infrastruktur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kompetanse Organisering                                                                                                                                                                                                                                                                           | Holdninger og motivasjon                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Forsinkede jobbpakker og arbeidsgrunnlag</li> <li>•Feil og mangler ved jobbpakker</li> <li>•Feil på tegninger</li> <li>•Pakkene for lite tilrettelagt for praktisk utførelse av arbeidet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Forsinkede seksjoner</li> <li>•Manglende systematikk i materialbestilling – mangler deler</li> <li>•Bulk bestillinger ikke effektivt eller forsinket</li> <li>•Feil på seksjoner – brennefeil</li> <li>•Usveiste deler hoper seg opp</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mangler viktig utstyr – finner ikke nødvendig utstyr</li> <li>•Feil på utlevert utstyr</li> <li>•For lite lys</li> <li>•Mangler kunnskap om hvordan operere ventilasjonsanlegg</li> <li>•For mye støy</li> <li>•For lite plass/utnyttelse av areal</li> <li>•Manglende kran-kapasitet</li> <li>•Ingen styring av forespørsler om stillaser fra andre prosjekter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manglende overlapp mellom skift</li> <li>•For dårlig kommunikasjon mellom fagene</li> <li>•Mangler bemanning</li> <li>•For få sveisere</li> <li>•For få kombifolk</li> <li>•Balanse sveisere – rørleggere</li> <li>•Mangler tegningsforståelse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Variabel motivasjon/innstilling hos den enkelte</li> <li>•Respektabel behandling av personell og av kolleger</li> </ul> |

Som vi ser, karakteriseres mange av problemstillingene i den tidlige fasen av prosessen av relativt umiddelbare behov. Etter hvert som umiddelbare behov som er forutsetninger for å gjøre en god jobb ble dekket (utstyr/psykososialt), skiftet fokuset til andre forhold. Svakheter i arbeidsgrunnlaget ble mer og mer tydelig. Illustrasjonen i figur 6 viser denne utviklingen.

Det ble altså mer og mer synlig at premissene knyttet til innføring av ny arbeidsmodell – som tilstrekkelig godt arbeidsgrunnlag – ofte var sviktende (ref. tegnings- og dokumentflyt), og dette tok mye energi og underminerte til tider progresjonen. Tiltak for å løse denne problemstillingen ble et viktig tema i samlingene. Det ble jobbet systematisk med å utvikle holdningene til eget ansvar og å diskutere og avdekke hvilke muligheter FIL og operatørene hadde til allikevel å ta jobben videre. Dette betinget samarbeid mellom ulike funksjoner i verdikjeden, noe man forsøkte

Figur 6: Utvikling av fokusområder over tid



å legge til rette for i samlingene underveis ved å invitere andre funksjoner/disipliner inn i samlingene for å skape dialog knyttet til konkrete utfordringer.

Det arbeidet med denne prosessen bekreftet, var at en vesentlig suksessfaktor i en slik prosess er å avklare grensesnittene mellom funksjoner i verdikjeden knyttet til nye arbeidsmodeller. Alle enheter berøres og det må jobbes med alle grupperinger for å lykkes med en fullstendig implementering. Dette er tidkrevende, men vil skape resultater på sikt dersom man «har is i magen» og gir tid og rom til å realisere denne type tverrfaglige aktiviteter.

## Resultater og erfaringer

Til tross for problemene knyttet til arbeidsgrunnlaget, ble det produsert oppdaterte lister fra hver samling: «Gjøre selv-liste» og «Meldes til ledelsen-liste» samt en liste med oversikt over «Gjennomførte tiltak». Møtene resulterte i et stort antall aktiviteter og tiltak som enten ble sendt opp i systemet via FIL, eller så skulle «gjengen» (operatørene) selv løse/finne ut av problemet. Disse «sakene» ble systematisk registrert på et skjema, slik at gjengen på hver samling fysisk kunne se hva de hadde kommet opp med (*ref. den tidligere refererte agendaen*), samt avsi status for hvert enkelt punkt i forhold til hva som faktisk hadde skjedd i saken. Listene ble lagt ut sentralt på intranettet.

Relatert til den enkelte jobb (jobbpakke) fokuserte man i møtene på en bedre planlegging av nærmeste jobbpakke, på å være i forkant med en del problemstillinger, på en bedre kvalitetssikring av prosessen samt å motivere hverandre til innsats.

Fabrikasjons- og installasjonslederne (FIL) utviklet seg i takt med samlingene. De fleste forberedte seg bra, og taklet sin lederrolle. De utviste eierskap i forhold til prosessen, og etterspurte og fikk coaching underveis.

Den systematiske gjennomføringen av disse 14-dagersmøtene ga laget og den enkelte trening i blant annet kreativ tenkning, systematisk beskrivelse av aktiviteter og tiltak samt å se helhet. Det kanskje viktigste var allikevel at operatørene utviklet en bevissthet rundt det å være i et team (lag). Gruppeprosessene begynte å bli mer modne. Dette hadde vært en svært ukjent arbeidsmetode og var en stor personlig utfordring for mange på individnivå. Selve gruppeprosessen rundt bordene medførte at også andre enn de tre-fire personene som alltid dominerte i plenum, uttalte seg, at også de «stille i landet» våget å ta til orde, at saker ble bedre belyst og meningene mer forankret i laget, og ikke minst at fabrikasjons- og installasjonsledernes rolle utviklet seg til å bli mer coachens enn formannens.

Enkelte av dem som var rekruttert til den nye FIL-rollen, hadde tidligere hatt rollen som formann i den gamle strukturen ved Aker Stord. Ved implementering av den nye arbeidsmodellen slet flere av de nye fabrikasjons- og installasjonslederne mellom gammel og ny rolle, de var mentalt fortsatt «formenn» og mange operatører valgte å forholde seg til disse som «formenn». Det vil også alltid være forskjeller på individuelle kunnskaper og lederevner. Det var vesentlig å være oppmerksom på dem som trengte og ønsket assistanse som veiledning og coaching, kontra de som trengte, men ikke ønsket assistanse.

All organisasjonsteori og vår erfaring bekrefter at en av de vesentligste forutsetningene for å lykkes med innføring av en ny arbeidsmodell, er måten ledelsen støtter innføringen på. Et nøkkelord er *tydeliggjøring*. Begrunnelsene for omorganiseringen må være tydelig (for eksempel kunder, marked, kontrakter), samt tydelighet på konsekvens, altså at det faktisk ikke er noen vei tilbake, og at en ny arbeidsmodell skal gjelde alle. Det bør fokuseres på *en hovedprosess* som alle andre aktiviteter knyttes opp til. For mange løseveie tiltak i organisasjonen virker forvirrende og demotiverende når man forsøker å få oppmerksomhet og fokus rettet mot en så stor utfordring som en ny arbeidsmodell jo er for den enkelte. Alle på ledernivå bør synliggjøre egen praktisering av en ny arbeidsmodell i sin hverdag.

Vi fikk også bekreftet at grensesnittavklaringer mellom funksjoner/enheter i organisasjonen aldri kan overvurderes. Disse bør legges opp som en prosess over tid for å gi tid til romslighet og modning av maktforhold og holdninger, og alle bør involveres.

Hovedmålet var allikevel selvstendigjøring av operatørene gjennom økt fokusering på hva den enkelte som operatør og som en del av et lag, kunne gjøre for å drive bygget framover. Her var det individuell utvikling over tid, men som beskrevet tidligere, krevde faktisk fellesskapet at de med størst motstand måtte «gi seg» og delta på den oppbyggende arenaen. På den måten kan vi si at den kollektive kompetansen «seiret» over de destruktive kreftene, og at mulighetene i det nye kom i fokus. På denne måten kunne en ny kultur etter hvert få rom til å utvikle seg.

## 4 Endring av en bedriftskultur

Hva skal til for å få til tilstrekkelige endringer i en «moden» bedriftskultur? Aker Stord valgte blant annet å fjerne en type stillinger og rekruttere på nytt til en ny type mellomlederstillinger ved introduksjon av en ny arbeidsorganisasjon. Ulstein valgte å justere eksisterende organisasjon. Schein (1999) snakker om behovet for «un-freezing» av eksisterende organisasjon. I dette kapitlet vil vi analysere nærmere endringer av bedriftskulturen ved Ulstein Verft i perioden for prosjektet, det vil si 2001 til 2003.

Som påpekt i avslutningen av kapittel 2, så var en gjennom prosjektet blitt oppmerksom på behovet for å endre roller som i stor grad var formet i en struktur med sterke grupper; arbeidsledergruppa og ulike avdelinger og faggrupper. Bion (1975) mener at grupper styres av ubevisste krefter som er avgjørende for hvordan gruppesamspillet skal utvikle seg. Det finnes i hver gruppe to grupper: Arbeidsgruppen og grunnantakelsesgruppen. Arbeidsgruppen står for progresjon, medlemmene kjenner sine roller og kan dra lasset sammen mot et felles mål. De skaper en hensiktsmessig struktur og handler bevisst og rasjonelt. Grunnantakelsesgruppen står for regresjon, og er en gruppe preget av ubevisste grunnleggende antakelser. Disse antakelsene kan være:

- Avhengighet – Gruppen leter etter sterke personer som tar ledelsen. Den vil at lederen skal ta styring for selv å slippe ansvar. Samtidig går gruppemedlemmene trøtt av å underordne seg og vil normalt ha tilbake sin voksenhet og ansvar. Dette kan føre til passiv og aktiv protestatferd.
- Kamp – Gruppen finner en «som om»-sak å kjempe om, mens de egentlig slåss kamuflert om makt og kontroll. Den finner syndebukker og patentløsninger, roper på handling og leter etter en leder som kan føre kampen.
- Flukt – Gruppen flykter fra problemet og finner syndebukker eller holder kontrollen ved å definere oppgaven på sin egen måte, for eksempel ved å ikke utnytte arbeidstiden.
- Allianser – Gruppen skaper allianser og fantasier om håp og lengsler, og lar seg ikke forstyrre av alt for mye arbeid.

Ved Ulstein Verft fant man ved prosjektstart igjen alle disse grunnantakelsene i operatørgruppene. De ropte etter sterke og synlige ledere, samtidig som de reagerte sterkt og protesterte mot ledere som satte for store krav. Det ble dannet allianser innad i gruppene som valgte sine uformelle ledere som slåss for makt og kontroll. Kampen ble ofte tatt om bagateller. Syndebukker ble utpekt aller helst i andre grupper, som forklaring på hvorfor de ikke kunne jobbe mer effektivt. Mistenksomheten i forhold til alle endringer virket som en grunnleggende innstilling. Uansett gode forslag til forbedringer ble de møtt med skepsis og stor diskusjon og mistenkeliggjøring i forhold til bakenforliggende årsaker og agendaer. Mye tid ble brukt på å fokusere på det som ikke fungerte, der de tingene som ikke fungerte, ble brukt som en unnskyldning for selv ikke å utnytte arbeidstiden godt nok. Allianser ble skapt i og på tvers av avdelingene, mellom grupper som fant hverandre i en negativ fokusering på alt som var galt på bedriften og gjennom en felles lengsel etter de gode gamle dagene da alt var mye bedre.

Bion mener at en gruppe alltid vil jobbe med disse antakelsene, først når de er avklart vil det være en ordentlig arbeidsgruppe. Når meningen i arbeidet ikke er tilstrekkelig tilgjengelig, forsøker gruppen å kompensere denne bristen og da kommer grunnantakelsene inn som en reaksjon mot meningsløshet og tomhet. Den viktigste oppgaven for en organisasjon er å redusere angsten som kan oppstå i forbindelse med at medlemmene i organisasjonen skal håndtere usikkerhet og intern og ekstern kompleksitet. Forsvarsmekanismer er ofte ubevisste og automatiserte reflekser og handlingsmønstre som hjelper en til å unngå følelsen av slike vanskelige situasjoner av angst og usikkerhet.

Skipsindustrien har, som nevnt tidligere, vært gjenstand for store omveltninger, og både den eksterne og interne kompleksiteten er økende. Markedssituasjonen og konkurransen fra Østen og lavkostland i Europa har ført til at store deler av den arbeidsintensive produksjonen er flyttet ut av landet. Stålproduksjonen, som tradisjonelt sysselsatte den største gruppen av operatører, er dramatisk redusert. Verftene tar mer og mer i bruk midlertidig ansatte for å ha større numerisk fleksibilitet i et svingende marked. Nye permitteringsregler gjør det også mer kostbart å sitte med en stor andel egne ansatte. Internt på verftene skjer det en vridning fra et sysselsettingsmessig tyngdepunkt i produksjonen til en økende andel ansatte som jobber med produktutvikling, prosjektstyring og logistikk. Den tradisjonelle operatørgruppen er med andre ord på vikende front, og forsvarsmekanismene trer tydelig fram i denne usikre situasjonen.

Ulike organisasjonsforskere bruker forskjellige begrep for å forklare det som skjer med grupper i slike situasjoner. Begrep som gir mening for analysen av Ulstein Verft, er disse:

- Splitting – Det å skape et ubevisst skille mellom godt og vondt. Vi tenker svart/hvitt og deler organisasjonen inn i system og lag, og finner ut hvem som er med og hvem som er imot oss. (Moxnes 1993)
- Prosjeksjon – Vi tillegger andre våre egne følelser og tanker for å unngå å oppleve at vi har dem selv. Dette fører til problemforskyvning, syndebukktenkning og ansvarsfraskrivelse. (Moxnes 1993)
- Regresjon – Vi velger det tilvante og velkjente framfor det ukjente. Vi snakker om «de gode gamle dagene» og fortsetter som før, selv om vi får ny informasjon som skulle ha endret vår handling. (Svedberg 2000)
- Dobbeltbudskap – Det blir sagt noe, men handlingen viser noe annet. Det blir brukt en form på budskapet som inneholder selvmotsigelser, men som gjør tve-tydigheten umulig å diskutere, og igjen gjør det umulig å diskutere denne umulig-heten. (Hennestad 2000)

Splitting er en grunnleggende forsvarsmekanisme hos mennesker. For å forsvare oss mot angsten trenger vi å splitte mellom godt og vondt, og vi tillegger andre våre fantasier og skaper skurker og helter. Vi er ikke klar over at hovedårsaken til ineffektivitet ligger i vår egen atferd, men finner feil hos andre, istedenfor å påta oss ansvaret for å korrigere feilene selv.

Splitting ble på Ulstein Verft før prosjektperioden åpenbart gjennom synet på andre produksjonsavdelinger, på andre deler av bedriften, og gjennom klassifiseringen av de gode og de dårlige lederne. Splittingen førte deretter til projisering av egne følelser omkring manglende medvirkning og til en forskyvning av skyld for utilfredsstillende arbeidsforhold over på andre. Operatørene fraskrev seg delvis ansvar for egen tenkning og handling. Dette kom til uttrykk ved at det ved gitte anledninger ble skyldt på andre avdelinger, på administrasjonen som ikke gjorde noe. Dette bygde opp under en iboende skepsis mot all ny tenkning og en valgte å fortsette som før og framhevet hvor godt alt var tidligere.

Bruk av doble budskap var et annet element fra perioden før prosjektet ble satt i gang. I samtaler med arbeidsledergruppen kom det klart fram hvordan bruken av doble budskap har hemmet dem i arbeidet. Enkelte hadde opplevd ledere som tilsynelatende har gitt dem ansvar og myndighet, men som i praksis har falt dem i ryggen når de har handlet. De har blitt oppfordret til risikotaking, men har blitt straffet dersom de har gjort feil. De ble bedt om å tenke tverrfaglig, men ble straffet dersom de gikk inn på andres områder. De ble bedt om å tenke langsiktig, men ble målt på de kortsiktige resultatene. De samme mekanismene som arbeidslederne har opplevd i forhold til sine ledere, var også klart virksomme for operatørene.

Hvordan skal en organisasjon kunne redusere usikkerheten og hindre at forsvarsmekanismene styrer det som skjer i de ulike gruppene? Svedberg (2000) mener at en bedrift, direkte og indirekte må arbeide med gruppenes dannelse og identitet gjennom disse ulike funksjonene: oppgavefunksjonen, samspillsfunksjonen og ledelsesfunksjonen.

## **Oppgavefunksjonen**

Gruppens mål og oppgaver må være tydelige, men samtidig dynamiske og foranderlige. Enkeltindividets målsettinger må stemme overens med gruppens mål og bedriftens virksomhetsmål. Målene må være formulert så konkret at de er mulig å følge opp (Svedberg 2000).

Funnene fra kartlegginger og intervjuer i 2001 og 2003 ga helt klare indikasjoner på mangler ved oppgaveorganisering og oppgaveløsning ved verftet. Operatører oppfattet arbeidet som fragmentert og oppsplittet, så lite helhet og sammenhenger, samtidig som arbeidet lett ble rutinepreget og ensidig. De opplevde frustrasjoner ved å bli overflyttet til nye arbeidsoppgaver uten å få fullført det de holdt på med. De mente det var for lite rullering av arbeidsoppgavene og en til dels urettferdig fordeling av oppgavene. Et stort tankekors var at det før 2001 aldri hadde vært utformet stillingsbeskrivelser for operatører, som beskrev deres stillingsinnhold og arbeidsoppgaver. Et paradoks var det også, i og med at det allerede fantes en Organisasjonshåndbok med stillingsinstrukser for alle andre stillinger på verftet. Det eneste skriftlig instruerende en operatør hadde å forholde seg til før 2001, var et arbeidsreglement som beskrev regler for god atferd og reaksjoner ved avvik. Man antok at arbeidsleder ville gi retning for nyansattes arbeid, men visste samtidig av erfaring at innføringen kunne være mangelfull. Arbeidstaker gled fort inn i en kultur der grunnantakelsene dominerte.

## **Samspillsfunksjonen**

Alle grupper er avhengige av struktur. Struktur kan være rollefordelinger, instruksjoner, grad av medbestemmelse, innflytelse, mønster av avhengighet og normer. Strukturen er som en termostatfunksjon, som balanserer effekten med hensyn til indre og ytre krefter for å holde systemet i likevekt. Grenser og samhörighet har betydning for arbeidsgruppens identitet, den trenger å sette grenser mellom seg selv

og den ytre verden. Samhørighet vil si en identifisering med gruppen og gruppens arbeid (Svedberg 2000).

Funnene fra kartleggingene ga et bilde av svakheter ved kommunikasjon i produksjonen. Både operatører og arbeidsledere etterlyste mer informasjon om helheten i bedriften. Bedriften hadde et rimelig bra nivå på felles informasjon, gjennom infokvarter for alle ansatte og regelmessige nyhetsbrev. Det kanskje viktigste organet for reell informasjon var likevel avdelingsmøtene for hver enkelt avdeling. Før verftet tok fatt i avdelingsmøtene, som en oppfølging av utviklingsprosjektet (se kapittel 2), hadde disse blitt gjennomført med vekslende kvalitet, frekvens og innhold. Enkelte avdelinger hadde ikke hatt møter fordi arbeidslederne ikke så det som nødvendig. Andre avdelinger gjennomførte møtene sporadisk, gjerne i form av kort formidling fra lederen. Tidsfaktoren var hele tiden en viktig begrensning: Arbeidslederne ønsket ikke å kaste bort arbeidstida med møter. Men de egentlige, uformelle avdelingsmøtene ble avholdt i etterkant av møtene, ute i produksjonen, med rikelig tid til diskusjoner. Da ble sakene livlig diskutert mellom operatørene i grunnantakelsesgruppene.

Gjennom kartleggingen i 2001 ble manglende kommunikasjon påpekt. Ledelsen stilte etter hvert krav om at avdelingsmøter skulle gjennomføres regelmessig, og det ble utarbeidet retningslinjer for å hjelpe arbeidslederne til å gjennomføre møtene. Dette arbeidet synliggjorde store utfordringer: Arbeidsledere som hadde angst for å snakke i forsamlinger, og som ikke kunne eller torde legge fram saker til diskusjon. Operatører som satt med klare meninger om saker som ble tatt opp, men som ikke kom fram med dem før møtet var offisielt over, enten av respekt for lederne, redsel for å skille seg ut blant kollegaene, eller redsel for å bli stilt ansvarlig for de synspunkt de kom med. En kjenner også her igjen erfaringene fra Aker Stord.

Ulstein Verft tok fatt i problemene og gjennom et målrettet arbeid, støttet av produksjons- og organisasjonsledelsen, klarte bedriften å få til en positiv utvikling av avdelingsmøtene: Arbeidsledere som er blitt tryggere på å stå framfor en forsamling, som er blitt flinkere til å hente fram saker til informasjon og diskusjon, og flere operatører som er aktive på møtene.

Medarbeidersamtaler er et annet viktig forum for kommunikasjon. I 1998 startet arbeidet med å motivere arbeidsledere til å holde medarbeidersamtaler. Hovedpoenget med innføringen var å utfordre kommunikasjonsprosessen i forhold til et system der leder og medarbeider ikke hadde kultur for å snakke sammen. Mange operatører følte at de ikke ble sett, og at de ikke fikk tilbakemeldinger – verken på godt eller vondt. Som ledd i arbeidet med å utvikle medarbeidersamtaler ble det gjennomført samlinger der arbeidslederne, gjennom case fra egen bedrift, utførte rollespill for å mestre den nye situasjonen, og hvor de fikk hjelp til å lære hvordan de skulle takle de vanskelige samtalene de kunne komme bort i, som personalansvarlige. Det ble en krevende prosess, der mange holdninger ble utfordret. Generelt

ble medarbeidersamtalene likevel oppfattet positivt av begge parter. Flere arbeidsledere sa i etterkant at de hadde lært masse gjennom samtalene. De hadde lært nye sider ved sine medarbeidere, og fått nyttige innspill til sin egen rolle. Samtidig ble det oppfattet som vanskelig å få tid til å gjennomføre samtalene i en hverdag med tidspress. I 2001 var det likevel en klar holdning både blant operatørene og arbeidslederne at medarbeidersamtalen ikke var tilstrekkelig utviklet til å kunne inngå som en arena for individuell vurdering i endret lønssystem. Som beskrevet tidligere grep bedriften også fatt i dette, ved først å utsette planene om et mer individbasert lønssystem og senere i 2003 å flytte personalansvar og medarbeidersamtaler tilbake fra arbeidsleder til avdelingsleder.

## Ledelsesfunksjonene

Ledelsens viktigste oppgave er å se gruppens indre liv og ytre vilkår i en sammenheng. Den skal bistå gruppen i dens oppgaver og samspillsfunksjoner og gi den en identitet som holder gruppen sammen. Lederens dilemma blir å finne en balanse mellom organisasjonen, gruppen og individet. En leder er ofte en som har forlatt gruppen for å lede den, og dette krever en viss profesjonell distanse til dem som skal ledes (Svedberg 2000).

Mange har spådd arbeidsledernes død i moderne produksjonsbedrifter. Allikevel er han høyst levende i de fleste, om enn i ulike monn og utgaver. Arbeidslederne blir lett en stigmatisert gruppe, som blir stående mellom barken og veden og som blir skviset av forventninger og krav fra alle deler av organisasjonen. Operatørene roper etter sterke og tydelige ledere, samtidig som de reagerer negativt på styring og kontroll. Produksjonsledelsen stiller store og nye krav til kompetanse og effektivitet hos arbeidslederen, uten alltid å se på hva som ligger som potensiell utvikling hos gruppen.

Hvem var arbeidslederen ved Ulstein Verft? Han var stort sett en dyktig fagmann som var blitt forfremmet til leder nettopp på grunn av sin faglige dyktighet. Tradisjonelt ble det imidlertid stilt få krav til de lederegenskaper som etter hvert har blitt viktige: evnen til å behandle mennesker, evnen til tilrettelegging og langsiktig planlegging og evnen til kommunikasjon. Resultatet har vært at man i noen tilfeller har mistet gode fagpersoner og fått dårlige ledere. Noen arbeidsledere fungerte mer som tillitsmenn for operatører enn som ledere, og hadde problem med å se seg selv som del av verftets totale ledelse og derigjennom være lojal mot tiltak som skulle iverksettes.

Som nevnt er det i mange år blitt drevet systematisk utvikling av arbeidslederne ved Ulstein Verft. De er den gruppen som har fått desidert størst oppmerksomhet med hensyn til egenutvikling. Man har prøvd å delegere makt og ansvar fra produksjonsledelsen til arbeidslederne. Ressurser er blitt brukt til å utvikle og kommunisere omkring roller, krav og forventninger med hensyn til arbeidsledelse.

Konklusjonen per 2004 var at man stilte for store krav til arbeidsledergruppen ut fra de forutsetningene og den kapasiteten de hadde. Arbeidslederen hadde fullt personalansvar for operatørene. Det virket fornuftig å la arbeidslederen få utvikle seg med utgangspunkt i det de opprinnelig var gode til: faget sitt. Bedriften kom fram til at avdelingsledere igjen skulle ta overordnet personalansvar og ivareta mye av administrasjonsarbeidet. De vil være ansvarlig for den totale utviklingen av fagområdet. Arbeidslederne skulle ha blikket rettet mot faglig planlegging og tilrettelegging av produksjonen.

Utfordringen framover blir, gjennom strukturer, stillingsbeskrivelser og kontinuerlig kommunikasjon og oppfølging, å lede arbeidsledergruppen inn på en ny kurs.

Det handler om en ny ledelseskultur der den enkelte operatør må settes i fokus. Operatøren må:

- bli gitt en funksjon og stillingsbeskrivelse.
- gjennom planlegging og tilrettelegging bli gitt mulighet til å ta ansvar for egen arbeidssituasjon.
- kunne måle sitt eget arbeidsresultat ut fra gitte kriterier og selv kunne avgjøre om han har gjort en god jobb.
- bli møtt som enkeltmenneske og bli utfordret på sine forsvarsmekanismer.

Potensialet for utvikling ligger i hver enkelt medarbeiders mulighet til å skape mening og se seg selv som en aktiv aktør i prosessen. Til slutt refereres til Schein (Schein 1999) som definerer gruppekulturens dannelselse gjennom tre begrepspar: medlemskap og identitet, kontroll og makt, aksept og intimitet. Vi mennesker vil spille en rolle og finne vår plass, vi vil bli sett og søker bekreftelse, vi vil bli likt. Dersom disse behovene ikke blir tilfredsstilt for den enkelte i gruppen, vil det gå på bekostning av gruppesamspillet, og den enkeltes forsvarsmekanismer vil tre i kraft.



## 5 Partssamarbeid som en motor i utviklingsarbeidet

Erfaringene fra Ulstein Verft og Aker Stord bekrefter utfordringene omkring endringer av roller og bedriftskultur i «modne» organisasjoner. De ansattes fagforeninger spiller en viktig rolle i dette bildet. Som referert tidligere beskriver Schein (1999) at slike prosesser er avhengig av «trusler» mot den eksisterende måten å gjøre ting på, men også av metoder og arbeid for å redusere og overvinne usikkerhet rundt nye måter å gjøre ting på.

For å få til omstillinger må altså en kritisk masse blant kulturbærerne i en bedrift først akseptere at de eksisterende strukturer må endres. Fagforeninger kan enten spille en rolle her, for å bidra til en slik aksept, eller de kan motsette seg endringene. I begge henseende har fagforeninger relativt sterke formelle og uformelle virkemidler.

Fagforeningers rasjonale og eksistensgrunnlag er ikke som agenter for endringsprosesser, men gjennom å ivareta de enkelte medlemmers faglige og økonomiske interesser. Det betyr at en aktiv medvirkning fra fagforeninger i en endringsprosess krever at denne prosessen ivaretar de grunnleggende faglige og økonomiske interessene til medlemmene. Å involvere fagforeninger i endringsprosesser vil derfor forutsette at disse kommer tidlig inn i prosessen, får tilstrekkelig informasjon omkring nå-situasjon og målsettinger og får innflytelse på hvordan prosessene gjennomføres. Potensialet for samarbeid med fagforeningene ligger på den måten ikke bare i å vinne en bredere aksept for å endre nåværende strukturer og kulturer, men også i arbeidet med å redusere og overvinne usikkerhet rundt nye måter å gjøre ting på.

Endringsprosessen ved Ulstein Verft besto egentlig av flere, til dels parallelle endringsprosesser, hvor fagforeningene i ulik grad og på forskjellig vis var involvert. Utgangspunktet var en tradisjonell industribedrift med en dominerende og sterk operatørgruppe, ikke ulik den gruppen Lysgård (1985) beskriver som arbeiderkollektivet, som en arena for meningsdannelse og drivkraft i utformingen av arbeidets organisasjon. Å kunne påvirke verdi- og situasjonsoppfatningene i dette arbeiderfellesskapet var helt sentralt for å få til endringer. Fellesforbundet kunne her, så lenge de representerte en stor majoritet av de ansatte, spille en nøkkelrolle. Grunnlaget for at bedriften ønsket et VS2010-prosjekt, var nettopp at endringsprosessene, fra første stund, skulle involvere fagforeningene.

Det er imidlertid ulike måter å involvere de tillitsvalgte på, gjerne sett i forhold til medbestemmelse og medvirkning i ulike faser av en endrings- eller utviklingsprosess. Den første forutsetningen som ble lagt gjennom prosjektet, var økt informasjon og kunnskap, også i fagforeningsstyret, om hvordan ansatte så på forslag til omlegginger i lønssystemet og arbeidslederrollen. Det neste var et økt innblikk i ledelsens strategiske tenkning, hvor målet ikke var et lønssystem per se, men produktivitetsgevinst for bedriften. Dette ga fagforeningen muligheter for en bredere forhandlingsagenda. Den tredje forutsetningen var større kunnskap om utviklingen i andre bedrifter, gjennom deltakelse på nettverksaktivitetene.

På Ulstein Verft deltok fagforeningene i beslutningene om å sette i gang utviklingsprosjektene og om hva som skulle være fokus i disse. Dette skjedde blant annet formelt gjennom felles protokolltilførsler i lokale lønnsforhandlinger. Siden ikke alle prosessene er avsluttet, er det vanskelig å bedømme fagforeningenes bidrag til utfallet, men det er imidlertid helt klart at de hadde vesentlig innflytelse på endring av fokus fra lønssystem til arbeidsleder- og operatørroller. Samtidig som de var avgjørende i forhold til å oppnå enighet om innføringen av et nytt lønssystem for vedlikeholdsavdelingen. Når det gjaldt mer overordnede strategier omkring for eksempel hvordan møte økt konkurranse, der økt egenproduksjon versus økt outsourcing var en helt sentral diskusjon som pågikk på verftet, hadde fagforeningene mindre å si. Nøkkelen til fagforeningenes innflytelse på dette nivået lå i evnen til å bidra til vellykkede interne omstillingsprosesser, med hensyn til å sikre fortsatt egenproduksjon. Men selv om de gjorde det, ble ikke alltid resultatet slik fagforeningene hadde sett for seg. For eksempel gikk Ulstein Verft delvis bort fra strategien om totalproduksjon av skip, inkludert skrog, lokalt basert på en tidligutrustningsstrategi. Denne strategien ble i første omgang erstattet med en strategi med delvis outsourcing av skrogbyggingen. I motsetning til andre verft i regionen beholdt likevel Ulstein Verft, i årene 2000–04 sin seksjonsavdeling (om enn sterkt redusert, seksjonsbyggingen i Vanylven gikk fra 120 til ca. 20 ansatte), sine stålavdelinger og med det kompetanse på området skrogbygging.

Fagforeningene på Ulstein Verft har samarbeidet nært med ledelsen gjennom en periode med store omstillinger og flere runder med oppsigelser. Hva de har oppnådd med dette, kan lett bli en diskusjon omkring vannglasset som er halvfullt eller halvtomt. Fagforeningene har på den ene side fått innsikt i, og kunnskap om, bedriftens utfordringer. Det har medført en større forståelse blant tillitsvalgte for disse utfordringene, og dannet bakteppe blant annet for vurderinger rundt hvilke konflikter det er verdt å ta. Konfliktnivået har på denne måten blitt redusert, selv om det ikke har vært konfliktløst. En fagforening er tross alt en organisasjon av ansatte som betaler for, og forventer at denne foreningen opptrer på vegne av dem, og forsvarer deres interesser. En fagforening som ikke fyller disse grunnleggende oppgavene, vil neppe kunne fungere som en god kulturbærer for endringer i en bedrift.

Bedriftsledere kan gjøre feilslutninger angående tillitsvalgtes rolle på dette punkt og sammenligner tillitsvalgtes roller i omstillingsprosesser med deres egne underordnede sjefer, og forventer samme type «lojalitet» til prosessene. En tillitsvalgt som uttaler seg kritisk til ledelsen i lokalavisen, eller tar konflikt rundt enkelte oppsigelser, kan imidlertid være akkurat den kulturbæreren bedriften trenger i vanskelige omstillingsprosesser. Det avgjørende er hva som ellers skjer i samarbeidsprosjektene og om tillitsvalgte, samtidig som en synliggjør at det er konflikter og motstridende interesser, også formidler behov for endring og omstilling.

På Aker Stord var fagforeningene og deres tillitsvalgte på langt nær så involverte i omstillingsprosessene som på Ulstein Verft. Prosessene ble primært klarert med fagforeningene. Hva fikk dette å si for omstillingsarbeidet? Heller ikke på Aker Stord var konfliktnivået høyt, men til forskjell fra Ulstein Verft valgte man å bruke relativt omfattende ekstern støtte i form av konsulenter som fasiliterte omstillingsprosessene. Endringsprosessene tok tid også på Aker Stord. Det er mulig at det hadde framskyndet prosessen noe om en hadde hatt fagforeningene som aktive medspillere i arbeidet med å redusere og overvinne usikkerhet. Kan hende var dette likevel et bevisst valg fra ledelsen på Aker Stord sin side, ut fra en vurdering av fagforeningenes evne og mulighet til å være kulturbærere for endring.

Medvirkning er knyttet til det å iverksette beslutninger, det vil si å gjennomføre vedtatte endringer, omstillinger eller utviklingsprosesser. Medvirkning blir definert som det å bidra til at vedtak blir gjennomført, enten man har vært med på å treffe de aktuelle avgjørelsene eller ikke. Graden av medvirkning, enten fra den enkelte eller fra grupper av aktører, kan dermed måles som deres bidrag til å gjennomføre vedtatte endringer. Her spiller fagforeningene og tillitsvalgte primært en indirekte rolle. Denne rapporten beskriver på mange måter bare starten på dette ved Ulstein Verft. Erfaringene fra Aker Stord er også kun omkring de etablerende fasene i forhold til ny mellomledelse. Gjennom de utviklingsprosjektene som er beskrevet, er det klart at man, ved å ta fatt i arbeidslederrollen, ønsker å legge om ledelsesstruktur og kultur i retning av større ansvar og medvirkning nedover i systemet, mens man med arbeidet med nye belønningssystemer ønsker å stimulere kompetanseutvikling hos operatørene. Selv i bedrifter med stor grad av medvirkning er det en utfordring å få til slike omstillingsprosesser. Dels fordi etterspørselen etter, og motivasjonen for, økt kompetanse fra operatørene selv er begrenset, og dels fordi bedriftenes evne til å utnytte den økte kompetanse hos operatøren er varierende, noe som slår negativt ut på motivasjonen. Endringer i belønningssystemer fører ofte til tidkrevende prosesser, både i forhold til etablering og vedlikehold, samtidig med at de i mange sammenhenger ikke gir de ønskede incentiver for individuell og kollektiv utvikling. Konklusjonen er imidlertid at oppslutningen om iverksettelsen av endringsprosessene var stor både på Ulstein Verft og Aker Stord. Medvirkningsstrategien er vesentlig

her. Selv om den for Aker Stords del ikke involverte de tillitsvalgte, så skjedde det en medvirkning gjennom lagene og lagmøtene.

Til slutt er det grunn til å kommentere en annen effekt av selve omstillingen ved Ulstein Verft. Den gjelder utviklingen med en forskyvning av relative styrkeforhold mellom ulike grupper av ansatte i bedriften. I løpet av prosjektperioden, fra 1999 til 2004, gikk antall operatører ned fra cirka 650 til 150. Selv om Fellesforbundets organisasjonsandel forble høy, betydde det en sterk relativ svekkelse. Antall tekniske funksjonærer var imidlertid relativt konstant på noe rundt 60 til 70 stykker, noe som gjorde at Norsk Ingeniør og Tekniker Organisasjon (NITO) og Forbund for Ledelse og Teknikk (FLT) fikk en relativt styrket oppslutning. I tillegg til dette og delvis som en følge av prosjektet kom arbeidsledere og deres organisasjon FLT-al mer i fokus. Dette skjedde både på grunn av antallet, men også på grunn av endringer i oppfatelsen av hva som var bedriftens kjerneaktivitet – fra bygging av skip til konstruksjon av skip og organisering av byggeprosesser. FLT representerte, som LO-forbund, en mellomstilling mellom de lange samarbeidstradisjoner og oppslutning om kollektive prosesser som Fellesforbundet representerte og den mer individuelt orienterte tradisjonen en finner i NITO og i ytterligere grad i Norske Sivilingeniørers Forening (NIF). De to sistnevnte grupper har en annen og mer fragmentert organisasjonsstruktur, en annen lokal dagsorden for eksempel i forhold til nettopp lønns-systemer. Denne utviklingen skapte derfor utfordringer i forhold til partssamarbeidet, spesielt sett fra ledelsens side.

De tradisjonelt sterke fagforeningene, som ofte er i stand til å bidra til endringer av underliggende verdier og holdninger, var svekket på Ulstein Verft. Det hadde før prosessen startet vært liten kommunikasjon mellom FF og FLT-al. De lå nærmest i skyttergravene og fyrte løs på hverandre, og ga den andre gruppen skylden for dårlig produktivitet og lite samhandling. En gevinst av prosjektet var at de to fagforeningsgruppene kunne arbeide mot en felles målsetting, der begge partene måtte gi og ta for å oppnå forbedringer. En oppnådde gjennom prosjektet et økt samarbeid mellom de ulike fagforeningene og en økt innsikt i hverandres agendaer. Det dannet grunnlaget for en økt koordinering på arbeidstakersiden. Dette bidro til å opprettholde effektiviteten i det lokale forhandlings- og samarbeidssystemet og reduserte samtidig utfordringene rundt Fellesforbundets relative tilbakegang. Det påvirket riktignok forhandlingene i retning av de tekniske medarbeidernes agenda, spesielt i forhold til utforming av lønssystemer. Samtidig var påvirkning mellom ulike foreninger og forbund gjensidig og det ble skapt en mer felles strategi og opptreden.

## 6 Forskerrollen i prosjektet

Utviklingsprosjektet ved Ulstein Verft var knyttet til forskningsprogrammet Verdisaping 2010 og kan kalles en forskerstøttet endringsprosess. Hva var forskerens bidrag i denne prosessen?

Roller blir ofte bestemt ut fra hvordan utviklingsprosessene blir satt i gang. Ulstein Verft fikk en henvendelse fra Nordvest Forum (NVF), som verftet i mange år har hatt et aktivt samarbeid med. Nordvest Forum er et regionalt læringsnettverk med hovedfokus på leder- og organisasjonsutvikling. NVF har som en av sine målsettinger å bygge nettverk mellom utviklingsorienterte bedrifter og ledere. NVF har vært ansvarlig for rekruttering av bedrifter inn i hovedprosjektet. Hovedprosjektets strategi var å først starte opp med bedriftsprosjekter, dernest å utvikle nettverk mellom disse.

Ulstein Verft ble av NVF gitt to forutsetninger for å kunne delta i VS2010. Den ene var at verftet selv skulle definere et ønsket utviklingsprosjekt og legge de nødvendige egne ressurser inn i dette. Den andre var at det skulle være et prosjekt hvor fagforeningene ble trukket inn. Det ble i tillegg gjort klart at verftet selv skulle være ansvarlig for framdrift og resultater i utviklingsprosjektet.

Ulstein Verft var ikke ukjent med forskningsprosjekter, og har til enhver tid gående flere endrings- og utviklingsprosjekter. Når de stilte seg positive til henvendelsen fra NVF, var det ut fra kjennskap til dette bedriftsnettverket, til Fafo og til BU-2000- programmet. Ulstein Verft søkte aktivt inn mot VS2010 fordi de ønsket, i et prosjekt om belønningssystemer, å ha kontakt med et forskningsprogram der fagforeningenes medvirkning var en del av utviklingsmetoden. Basert på tidligere erfaringer med forskere generelt stilte Ulstein Verft imidlertid følgende krav til forskerne i dette prosjektet: De skulle være til stede på bedriften i tilstrekkelig grad til å bli kjent med aktørene. De individuelle forskerne skulle ha et langsiktig perspektiv, tre år eller mer, med prosjektet. Samtidig skulle leveransene kunne komme på kort varsel med tidsplaner, i en form og med et innhold som passet til bedriftens interne utviklingsprosjekt.

Basert på disse avklaringene utviklet forskerrollen seg. Ressursmessig har det på forskersiden vært mellom fire og åtte ukeverk tilgjengelig hvert år til prosjektet.

Utgangspunktet var altså et ledelsesinitiert utviklingsprosjekt omkring belønningssystemer for operatørene. Noe av bakgrunnen til at Fafo ble trukket inn, var at

Fellesforbundet og ledelsen gjennom forhandlinger ikke hadde klart å bli enige om grunnlaget for å utvikle et nytt system, selv om det var enighet om prosjektet.

## **Skape plattform for kommunikasjon**

Det første bidraget til utviklingsprosessen som forskerne kom med, var å skape et grunnlag for en mer nyansert dialog. Der det ble diskutert målsettingen og hensikten med ledelsens ønske om endringer av lønssystemet, og hva som lå i de ansattes motstand.

Gjennom forberedelsene til intervjuundersøkelsen ble ledelsens målsettinger og hensikter klarlagt, gjennom undersøkelsen ble ansattes holdninger til disse kartlagt. Gjennom presentasjon av funnene fra undersøkelsen for ledelsen og tillitsvalgte, først separat og siden sammen, var det etablert et utvidet diskusjonsgrunnlag og til dels også en bredere forståelse av hverandres utgangspunkt.

Neste del av prosjektet var et nettverksseminar i regi av Fafo/NVF hovedprosjekt, med flere andre bedrifter til stede, som også hadde satt i gang prosesser for å endre lønssystemene eller som planla å gjøre det. Her var også NHO og LO representert. Ulstein Verft stilte med flere representanter både fra ledelsen, operatørene og mellomlederne. Seminaret bidro til ytterligere utvidelse av den lokale forhandlings- og samarbeidsagendaen ved Ulstein Verft og en økt felles innsikt i alle ledd i organisasjonen om hvilke utfordringer som søktes løst.

På nettverksseminaret og i prosessene omkring nytt belønningssystem på Ulstein ble det, fra forskernes side, gitt innspill fra arbeidslivsforskningen på området. Seminaret ble utviklet av Fafo og Nordvest Forum og arrangert nettopp for å gi Ulstein Verft og andre bedrifter som var med i VS2010-prosjekter, impulser når det gjelder utvikling av lønssystemer.

Dette seminaret ga viktige input til prosessen ved Ulstein Verft. Spesiell interesse vekket bedriften Kongsberg Terotechs presentasjon av et individbasert lønssystem innenfor Verkstedoverenskomsten. Kongsberg Terotech var tidligere vedlikeholdsavdelingen i Kongsberg Våpenfabrikk. Som egen enhet bestod bedriften av fagarbeidere og ingeniører som arbeider side om side på tjenesteoppdrag. Dette dannet utgangspunkt for utviklingen av et felles lønssystem som stimulerte til kompetansebygging og effektivitet i leveransene på tvers av faggrensene. Det at systemet var utviklet innenfor Verkstedoverenskomsten (tariffavtalen mellom Fellesforbundet og Teknologibedriftenes Landsforening), gjorde det relevant for Ulstein Verft. En viktig erfaring som ble formidlet på seminaret, var at det tok flere års planlegging og samarbeid mellom ledelsen og klubbene i Terotech for å utvikle lønssystemet, og at

det var under kontinuerlig evaluering og utvikling. Lønnssystemet besto av tre deler: tabell, personlige tillegg og særtilllegg. Erfaringer med kompetanse og individbaserte lønnssystem fra Draka Norsk Kabel i Drammen og Aker Langsten ble også presentert på det samme seminaret. Både Terotech og Langsten brukte medarbeidersamtalen mellom arbeidsleder og operatør som grunnlag for fastsettelse av den individuelle delen av lønna. Ulstein Verft fikk oversendt avtalene fra Therotech. Dette materialet dannet grunnlaget for en prøveordning med individuelle tillegg på vedlikeholdsavdelingen på verftet.

Som referert i kapittel 2, endret partenes fokus seg på Ulstein Verft fra lønnssystemer til arbeidet med arbeidsleder- og operatørroller. Forskerne gjentok da opplegget med intervjuundersøkelser og kartlegging på alle nivå i bedriften, nettverksseminar med andre bedrifter og innspill fra arbeidslivsforskningen. Dette ble i neste omgang knyttet til utviklingstrekk innen byggebransjen og koblet til forskningsfronten internasjonalt på organisering av komplekse byggorganisasjoner, kalt «Lean Construction».

Oppsummert kan en si at forskerne skapte en plattform i bedriften, for en dypere og bredere diskusjon gjennom:

- Datainnsamling og analyse av situasjoner
- Innspill fra litteratur/teori nasjonalt og internasjonalt
- Innspill fra andre bedrifter innen næringen og fra andre næringer
- Utviklingen av et felles erfarings- og kunnskapsnivå hos partene i bedriften

Summen av dette gjorde at Ulstein Verft har kommet videre i sine utviklingsprosjekter med bonuslønnssystem for hele bedriften, med et nytt lønnssystem for vedlikeholdsavdelingen, og med et omfattende arbeid omkring arbeidslederrollen.

## **Skape tryggere rammer omkring omstillingsprosesser**

Forskerrollen og VS2010-programmets bidrag retter seg mot bedriftens behov for metoder og arbeid for å redusere og overvinne usikkerhet rundt nye måter å gjøre ting på (Schein, 1999). Det skjer gjennom den kunnskapen som tilføres partene om hverandre og hverandres hensikter, om bedrifters utfordringer, om andre bedrifters arbeid med de samme problemstillingene, om LOs og NHOs generelle holdninger og forståelse av utfordringene og om forskningsfronten på området. Det skjer også viktige endringer gjennom den tilliten som bygges mellom partene og med forskeren

i det langsiktige arbeidsfellesskapet som prosjektet er. Forskers og prosjektets tilføring av kunnskap til begge parter og felles diskusjon omkring hva denne kunnskapen betyr, er en viktig del av denne tillitsoppbyggingen.

Fra Aker Stord ser vi at konsulentens rolle også er å utfordre ulike aktører på deres atferd og skape trygghet i nye roller. Nye arbeidsmåter var en personlig utfordring for den enkelte. Den systematiske gjennomføringen av 14-dagersmøtene ga den enkelte trening i kreativ tenkning, systematisk beskrivelse av aktiviteter og tiltak. På Ulstein Verft skjer denne type tilbakemelding kun til representanter for ledelsen og de ansatte.

En annen vesentlig effekt av et forskerstøttet utviklingsprosjekt er hjelpen dette gir til å holde fokus og kontinuitet i utviklingsarbeidet. Ulstein Verft var gjennom store konjunktursvingninger i perioden og organisasjonen ble utsatt for enorme tilpasningskrav. En klarte likevel å videreføre prosessen, gjennom stadig skiftende strukturer.

Til slutt handler forskerstøttet bedriftsutvikling også om at både ledelsen og ansatte ofte lytter annerledes til et budskap fra en tredjepart, som står utenfor bedriften og ikke utgjør en motpart. På Ulstein Verft var det avgjørende for å få til et nytt lønssystem på vedlikeholdsavdelingen, å erverve kunnskap om dette kunne utvikles innenfor Verkstedoverenskomsten. Med hensyn til endringer i arbeidslederrollen var det viktig å få kunnskap om lignende prosesser innenfor andre bedrifter.

Oppsummert kan en si at forskerne skapte tryggere rammer omkring omstillingsprosessene, gjennom utvikling av:

- dialogen mellom ansatte og ledelse
- bedriftens nettverk med andre bedrifter
- innsikt hos aktørene om behov for og muligheter i nye roller
- innsikt hos aktørene i avtaleverk og fleksibilitet i disse

Resultater som ble beskrevet fra Ulstein Verfts side av summen av utviklingsprosjekter i denne perioden, var blant annet at medarbeiderne fikk en sterkere tilhørighet til bedriften og at sykefraværet ble redusert. Produktiviteten økte og ble også synliggjort gjennom bonusutbetalinger til alle ansatte. Medarbeidersamtaler ble gjennomført for alle operatører. Behovet for opplæring og kompetanseutvikling ble adressert. Alle avdelinger gjennomførte avdelingsmøter. Databaser for avvikskontroll og forbedringsarbeid ble etablert. Ulstein Verft fikk tildelt Fagbevegelsens Miljøpris for Møre og Romsdal i 2002, nominert av sin egen operatørorganisasjon, Fellesforbundet.

## Opp på den regionale utviklingsagendaen

Med denne og tilsvarende bedrifts- og nettverkserfaringer omkring helt konkrete utviklingsoppgaver i bedrifter søker så Fafo/NVF hovedprosjektet inn mot regionale utviklingsprosesser. Først og fremst tas læringen og erfaringene fra FoU-prosjektene inn i NVFs andre aktiviteter som regionalt læringsnettverk; lederutviklingsprogrammer, faglige fora og møteplasser. Videre er det en kontinuerlig informasjonsutveksling med Innovasjon Norge og Møre og Romsdal fylke, blant annet omkring Regional utviklingsplan (RUP). Nordvest Forum som et etablert bedriftsnettverk og regional aktør er redskapet for dette arbeidet. Som et resultat av dette etableres det også kontakter og konkrete samarbeid med andre regionale aktører (Ålesund Kunnskapspark/Center of Expertice, Møreforsking, Maritim forening for Søre Sunnmøre), flere av disse støttet av fylket og/eller Innovasjon Norge.

Dette vil kunne gi bedriften videre muligheter til utvikling og styrke det regionale næringsliv. Det hadde neppe vært mulig å drive denne prosessen gjennom først å søke forankring i de regionale utviklingsprosessene for så å gå ned i bedriftene. Bedriftene må først ha et bevisst forhold til de utviklingsoppgaver som ligger foran en. Forskerens oppgave ligger i både å hjelpe bedriften til å se og formulere slike utviklingsoppgaver og å gjøre dette om til strategiprojekter i en regional kontekst. I Nordvest Forums rolle ligger det å bringe bedrifter med felles utfordringer sammen med virkemiddelapparatet på en fornuftig måte. Dette vil kunne skape regionale innovasjonssystemer.



## 7 Konkurransedyktige skipsverft i høykostland

Vi har i denne rapporten beskrevet omstillingsprosesser på Ulstein Verft, med hovedvekt på endringsevnen. Vi har sett at det er store utfordringer omkring hvordan endre slike «modne organisasjoner med en satt kultur». Som kontrast til den mer skrittvis endringsprosessen ved Ulstein Verft har vi beskrevet en utviklingsprosess på Aker Stord der en rett og slett bestemmer seg for å erstatte en type mellomledere med en ny type.

Samtidig som vi ser at slike endringer skaper store utfordringer, er det klart at med økende konkurranse fra lavkostland og med begrensede muligheter til å automatisere produksjonen, så framstår endringsvillige og fleksible organisasjoner som et norsk konkurransefortrinn.

Dette gir også organisasjonsendringene en klar retning. Målsettingen er å utnytte en stadig bedre utdannet (og høyere lønt) arbeidsstokk gjennom å utvikle en organisasjon der den enkelte operatør tar ansvar for egne arbeidsoppgaver og hvor arbeidsledere går fra å være kontrollører til å bli tilretteleggere. Dette er ingen ny trend innen arbeidslivet, men en del av det som blant annet blir beskrevet av McGregor i boka «The Human Side of Enterprise» (1960). Forfatteren avviser det han oppfatter som en rådende ledelsesfilosofi om kommando- og kontrollledelse, som fører til passivitet blant ansatte i forhold til arbeidsoppgavene, og beskriver alternativer på linje med målsettingene for både Ulstein Verft og Aker Stord. Emery og Thorsrud skrev også på 60-tallet om den gamle arbeidslederen og problemene rundt denne.

To dimensjoner i endringsprosessene blir derfor viktige å beskrive. Det ene er innretningen mot ansvarliggjøring av operatørene og utvikling av arbeidslederrollen, det andre er selve omstillingsevnen og hvordan aktører, som de ansattes organisasjoner og forskere, kan bidra til å øke denne evnen.

## **Ansvarliggjøring av operatørene og utvikling av mellomlederrollen**

Automatisering og standardisering av produkt og arbeidsoppgaver har for andre typer industri vært en mulig strategi for å møte økt internasjonal konkurranse. Produksjonen på Aker Stord og Ulstein Verft er kjennetegnet av usikkerhet og variasjon av en helt annen karakter enn i mye prosess- og samlebåndsindustri. Noe som ikke minst kommer til uttrykk i form av tids- og planleggingspress og uforutsette hendelser hvis løsninger vanskelig lar seg standardisere. Prosjektene er komplekse og nærmest kaotiske. Produktene er aldri like. Selv om en planlegger godt, vil en oppleve at planer aldri kan følges til punkt og prikke. Dette betyr at ledelse må handle om hvordan takle slike oppgaver mer enn i ren kontroll av en oppsatt plan.

Grunnleggende for skipsverftene blir det derfor å ta utgangspunkt i den type produksjon som de har til felles med bygg- og anleggsbransjen, nemlig «one of a kind»-produktet skapt gjennom en kompleks byggeprosess.

Både på Aker Stord og Ulstein Verft ble det tidlig klart at en viktig nøkkel til å utvikle en mer effektiv byggorganisasjon lå i utviklingen av en ny mellomlederrolle basert på mer leder- og prosesslederkunnskap. Bygging av skip og oljeinstallasjoner er som nevnt komplekse produksjonsprosesser, hvor mye av forbedringspotensialet nettopp ligger i forståelsen av denne prosessen.

Et bærende element i utvikling av mellomlederrollen må med andre ord være å selvstendiggjøre operatørene i større grad. Målet er å utvikle operatører med dokumentert høy produktkunnskap, som kan lese arbeidstegninger og kommunisere horisontalt med konstruksjon, som tar ansvar for utføring av oppgaver på et gitt tidspunkt og innenfor en gitt tid. 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 selv. Samtidig er det viktig at både kontroll- og belønningssystemer bygger opp under det som 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 (Moland 2004).

Dette var også sentralt i Ulstein Verfts begrunnelse for både å se på lønssystem og arbeidslederrollen. Skulle en få til dette må alle ha en forståelse av hva som er det overordnede målet og hvilken rolle den enkelte skal fylle. Målet skal ikke kun være å utføre arbeidet på en slik måte at arbeidslederen blir fornøyd, men at arbeidet på den forventede måten bidrar til å ferdigstille båten. Videre er det viktig at operatørene selv er med både i planleggings- og gjennomføringsfasen og gir sin egen rolle innhold og oppgaver.

For Ulstein Verfts vedkommende er det snakk om å bygge videre på positive trekk i organisasjonen slik den er i dag. Ser en på hva som har skjedd i den perioden informasjonsinnhenting har foregått, har det vært en positiv utvikling i arbeidsledergruppen. Mange har blitt bedre personalledere og faglige tilretteleggere. Det har videre helt klart skjedd en positiv endring i arbeidsmiljø og bedriftskultur.

Til slutt er det likevel grunn til å ta med at når konsulenter, forskere og toppledere tar til orde for å svekke sjefsaspektet ved ledelse og styrke de ansattes innflytelse og ansvarlighet, så påpekes det et økende behov for ledelse. Dermed blir omformingen av mellomlederrollen 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 Emery og Thorsrud si at den gamle lederen sto i veien fordi de var for mye sjefer 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. 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 å gi operatørene opplæring, så skulle de samtidig kunne jobbe mer selvstendig 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 en 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.

I beskrivelser av organisasjonsutvikling kan det virke som om noen virksomheter har gjennomført «ansvarliggjøring» av ansatte parallelt med at arbeidslederen har blitt svekket og til dels fjernet. Resultatet kan bli framvekst av uformelt lederskap som per definisjon ikke kan ansvarliggjøres og som kan ha andre interesser enn virksomhetene (Freeman 1972, Moland 1999). Bedrifter med høy grad av forutsigbarhet i produksjonen og/eller høyt kvalifisert arbeidskraft kan klare seg med noe mindre ledelse. Skips- og offshoreindustrien kjennetegnes derimot av stor uforutsigbarhet i produksjonen. Antallet arbeidsledere var ikke et primærfokus for Ulstein Verft i prosjektperioden. Organisasjonen ble endret flere ganger basert på et oppgavefokus. Det relative antallet arbeidsledere gikk da heller ikke ned i perioden.

## Omstillingsevnen

Schein (1999) påpekte som nevnt at omstillingsprosesser er avhengig av ytre «trusler» mot den bestående måten å gjøre ting på, samt metoder og arbeid for å redusere og overvinne usikkerhet rundt nye måter å gjøre ting på.

Det har ikke manglet på ytre trusler i forhold til verken Ulstein Verft eller Aker Stord. Det har bidratt til en strategisk forståelse hos ledelsen, og en enighet med de ansatte om at organisering av byggeprosessen og utnyttelse av den enkeltes kompetanse i effektive koordinerte byggorganisasjoner var det konkurransefortrinnet en måtte søke å forsterke. Både struktur, mellomlederrollen og belønningssystemet måtte utvikles til å bygge opp under dette.

Når det gjelder arbeid for å redusere og overvinne usikkerhet rundt nye måter å gjøre ting på, er det blitt fokusert på de ansattes organisasjoner og på forskernes potensielle rolle.

På Ulstein Verft kan en si at fagforeningene ble en viktig pådriver, sammen med bedriftsledelsen, i arbeidet med å utvikle ansvarsbevisste, medvirkende og produktive operatører. De bidro gjennom et konstruktivt samarbeid med bedriftsledelsen å endre de grunnleggende negative holdningene til dette blant de ansatte. Det innebar ikke en aksept av ledelsens forslag, men først og fremst en aksept av behovet for endringer. Fagforeningene så det som nødvendig å endre arbeidslederrollen, og operatørenes grunnleggende tillit til denne rollen for å kunne gjøre endringer i lønnsystemet.

Forskernes og konsulentenes rolle var å skape en plattform i bedriften for en dypere og bredere diskusjon og tryggere rammer rundt omstillingsprosessene. Forskningsprosjektet ga bedriften hjelp til å kontinuerlig fokusere på, og å diskutere innholdet i, arbeidslederrollen og hvordan en kunne ansvarliggjøre operatørene. Dette skjedde tidsmessig gjennom tre nedbemanningsrunder, en høykonjunkturperiode, flere omlegginger av organisasjonsstrukturen, og endring av strategi fra kompakt-verft til et mer utviklingsorientert verft.

## To avsluttende utfordringer

Avslutningsvis er det to utfordringer som prosjektene tydeliggjør. Den første er knyttet til hvordan norske industribedrifter ikke er i front når det gjelder utviklingsprosesser knyttet til det å endre organisasjonens virkemåte. Selv om de er i fremste rekke internasjonalt når det gjelder å ta i bruk ny teknologi og å endre produkttyper i forhold til endringer i markedene. Rapporten har dokumentert at slike prosesser,

som handler om å endre bedriftskulturen, er vanskelige, men viktige. Med økende konkurranse fra lavkostland og med begrensede muligheter til å automatisere produksjonen, ligger det et mulig konkurransefortrinn for norske industribedrifter i å framstå som organisatorisk innovative, endringsvillige og med bedriftskulturer preget av fleksibilitet.

Den andre utfordringen gjelder den forskerstøttede bedriftsutviklingen. Rapporten viser at bedriftene trenger støtte til å definere og utvikle organisatoriske utviklingsprosjekt og til å gjennomføre disse. Forskerne har en særlig utfordring i å definere denne type endringsprosesser, som dreier seg om kulturendringer, om å skape tillit og om å dyktiggjøre interne kulturbærere – som tillitsvalgte – i å delta i omstillingsprosesser. Å bedre klare å definere prosessene og forskertjenestene knyttet til disse, er helt avgjørende, også for å kunne utløse den mulige støtten til utviklingsprosjekter som ligger i virkemiddelapparatet ikke minst på det regionale nivået.



## Referanser

- Aslesen, Sigmund (2004) EU-utvidelsen – mulige tilpasningsstrategier i norske skipsverft, Fafo-notat 766.
- Bion, Wilfred R. (1975) Attention and interpretation: a scientific approach to insight in psycho-analysis and groups London: Tavistock Publications
- Freeman, Jo (1972) «The Tyranny of Structurelessness». I Anne Koedt (red.) Radical Feminism, New York: Quadrangel Books
- Hennestad, Bjørn W. (2000) «The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and dynamics of organizational culture». Journal of Management Studies, 27, 265–280.
- Leavitt, Harold J., Dill, William R, Eyring, Henry B. (1973) The organizational world Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Lysgård, Sverre (1985) Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi Oslo: Universitetsforlaget
- McGregor Douglas (1960) The Human Side of Enterprise New York: McGraw-Hill, 1960.
- Moland, Leif (1999) Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø. Fafo-rapport 269
- Moland, Leif (2003) Gamle og nye produksjonssystemer – nye krav til ledere og operatører. En studie av møbelkonsernet Ekornes. Fafo-rapport 419
- Moxnes, Paul (1993) Dyproller Helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen. Oslo: Forlaget Paul Moxnes
- Schein, Edgar H (1999), The Corporate Culture. Survival guide. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Skule, Sveinung (1994) From Skills to Organisational Practise. A study of the relation between vocational education and organisational learning in the food-processing industry. Dr.-ing.-avhandling Institutt for organisasjon og arbeidslivsfag, Trondheim NTH

Svedberg, Lars. (2000) Grupppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap.  
Lund: Studentlitteratur.



# Endring av kultur og roller for mellomledere og operatører

Denne rapporten omhandler bedrifters evne til å endre etablerte kulturer og organisasjonsstrukturer i takt med teknologiske og produktmessige omstillinger og innovasjoner. Dette er belyst gjennom erfaringer fra endringsprosjekter ved Ulstein Verft og Aker Stord. Bedriftene er representative for den norske verftsnaeringen, som kan karakteriseres som «modne organisasjoner med en satt kultur», samtidig som de opererer i markeder i sterk endring.

Rapporten viser hvor utfordrende det er å få til organisatoriske endringer. Den peker på den viktige rollen tillitsvalgte i bedriftene kan spille i slike prosesser og på hvordan forskerstøtte til utvikling i en bedrift ikke bare bør være konsentrert om teknologi, men også om organisatoriske endringer.

Endring av kultur og roller for mellomledere og operatører i en moden industri har vokst fram som et utviklingsprosjekt gjennom Fafo/Nordvest Forums hovedprosjekt i forskningsprogrammet Verdiskaping 2010 i regi av Norges forskningsråd.



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 489  
ISBN 82-7422-493-0  
ISSN 0801-6143