

Dag Olberg

Fleksibilitet og byråkrati

Omorganisering og interesseorganisering
blant industrifunksjonærene i 1990-årene

Dag Olberg

Fleksibilitet og byråkrati
Omorganisering og interesseorganisering
blant industrifunksjonærene på 1990-tallet

Doktoravhandling

Fafo-rapport 450

© Fafo 2004
ISBN 82-7422-441-8
ISSN 0801-6143

Trykk: Allkopi

Innhold

Tabell- og figurregister	
Liste over forkortelser	
Forord	

DEL I TILNÆRMINGSMÅTER OG KLASSIFIKASJONER

Kapittel 1 Innledning	15
1. 1 Kort om bakgrunn	18
1. 2 Overordnet perspektiv – arbeidsmodeller	23
1. 3 Tema og problemstillinger	26
1. 4 Strukturen i avhandlingen	29
Kapittel 2 Teoretiske tilnærminger til studiet av funksjonærgruppene	31
2. 1 Innledning	31
2. 2 Ulike tilnærminger innen samfunnsforskningen	31
2. 2. 1 Tilnærminger ut fra arbeidets art og funksjonærenes egenart	32
2. 2. 2 Klasseteoretiske og avtalerettslige tilnærminger	34
2. 3 Perspektiver på fleksibilitet og byråkrati – funksjonærgruppenes utvikling og situasjon	37
2. 3. 1 Fleksible organisasjonsformer – fleksibilitetsteoriene, den norske utviklingsforskningstradisjonen	38
2. 3. 2 Den byråkratiske organisasjonsmodellen – byråkratiteori	45
2. 4 Avslutning – tilnærminger og teoriposisjoner	52
Kapittel 3 Opplegg og datakilder	55
3. 1 Innledning	55
3. 2 Variasjon i kvantitative data	57
3. 2. 1 Stillingsstatistikk	58
3. 2. 2 Registerdata – medlemsstatistikk og avtalearkiv	59
3. 2. 3 Surveyundersøkelser	60
3. 3 Variasjon i kvalitative data	61
3. 3. 1 Casestudier	61
3. 3. 2 Opplegget i casestudiene	65
3. 3. 3 Informantintervjuing	66
3. 3. 4 Andre kilder – detaljeringsgrad, datering	69
3. 4 Avslutning	70
Kapittel 4 Klassifikasjoner – litteraturhistorie og statistikk	73
4. 1 Innledning	73
4. 2 Industriefunksjonærene i skjønnlitteraturen	74
4. 3 Klassifikasjoner i statistiske undersøkelser	81
4. 4 Avslutning	86

DEL II OMORGANISERING

Kapittel 5 Stillingsutvikling	89
5.1 Innledning	89
5.2 Endringer fra 1980 til 1995/1997	90
5.2.1 Tekniske funksjonærer	93
5.2.2 Kontorfunksjonærer	96
5.2.3 Arbeidsledere	101
5.3 Variasjon mellom bransjer	103
5.4 Diskusjon – forklaringer og alternative fortolkninger	104
5.5 Nye trender? Om relevans og senere statistikk	108
5.6 Avslutning	109
Kapittel 6 Sammenlikninger innen case – omstillingsprosesser i fjorten virksomheter	
6.1 Innledning	113
6.2 Peterson Sarpsborg	115
6.3 Kværner Energy AS (I)	118
6.4 Jøtul ASA	122
6.5 Alpharma AS	125
6.6 Ringnes – Gjelleråsen	129
6.7 Siemens Trondheim (I) – Installasjon og samferdsel	135
6.8 Siemens Trondheim (II) – Divisjon Elektrovarme	139
6.9 Kraft Freia Marabou	145
6.10 Hydro Aluminium Sundal	149
6.11 NB Steel – Norsk Blikkvalseverk	155
6.12 Hydro – Agri Porsgrunn	159
6.13 Kværner Energy AS (II)	164
6.14 Linjegods AS Region Øst	168
6.15 Alcatel STK – Nærservice	172
Kapittel 7 Sammenlikninger mellom case – fellestrekk og variasjonsbredde	177
7.1 Innledning	177
7.2 Desentralisering, sentralisering, horisontale bevegelser	178
7.3 Tekniske funksjonærer	182
7.4 Arbeidsledere	185
7.5 Kontorfunksjonærer	188
7.6 Omorganisering av støttefunksjoner – outsourcing	191
7.7 Teknologistøttet omstilling	192
7.8 Pendelbevegelser – resentralisering	194
7.9 Fellestrekk og variasjonsbredde	195
7.10 Casestudiene i lys av stillingsstatistikken	199
7.11 Avslutning – organisasjonsendringenes tvetydighet	200
Kapittel 8 Sosiale roller og yrkesroller – kontinuitet og endring	203
8.1 Innledning	203
8.2 Organisasjonsendring og yrkesroller – surveydata	206
8.3 Organisasjonsendring og yrkesroller – informantintervjuer	211
8.4 Endringer i stillingsinnhold – kontinuitet i forventninger til stillingene	216
8.5 Avslutning	219

DEL III INTERESSEORGANISERING

Kapittel 9 Nye organisasjoner – tradisjonelle partsforhold	225
9. 1 Innledning	225
9. 2 Omstillingsprosesser og partsforhold – casestudier	229
9. 3 Sammenfatning og diskusjon	240
9. 3. 1 Ledelsesdrevne prosesser – ledelsesstrategier	240
9. 3. 2 Mobilitet blant ledere og skiftende omstillingsprosesser	243
9. 3. 3 Dialog og kommunikasjon – protokollspråk	244
9. 3. 4 Verdier, interesser og partsforhold	248
9. 3. 5 Forholdet mellom lokale fagforbund	252
9. 4 Avslutning	254
Kapittel 10 Funksjonæravtalene i industrien – historisk bakgrunn	257
10. 1 Innledning	258
10. 2 Fagorganisering og funksjonærproblematikk	258
10. 3 Funksjonærorganisering i Norge – noen historiske linjer	259
10. 4 De største funksjonærforbundene i industrien	267
10. 4. 1 Kontor – og lagerfunksjonærer	267
10. 4. 2 Tekniske funksjonærer	268
10. 4. 3 Arbeidsledere	269
10. 4. 4 Husforeninger	270
10. 5 Avslutning	271
Kapittel 11 Klassifikasjoner i tariffavtalene	273
11. 1 Innledning	273
11. 2 Hovedavtaler	273
11. 3 Tariffavtaler	275
11. 4 Omfangsbestemmelser	277
11. 5 Lønnsbestemmelser	281
11. 6 Vertikalitet	285
11. 7 Organisasjonsgrader	286
11. 8 Avslutning	288
Kapittel 12 Skillelinjer og problemområder i avtaleforholdene	291
12. 1 Innledning	291
12. 2 Organisasjonsendringer og tvisteløsning	292
12. 3 Hovedavtalene	295
12. 4 Konkurrerende tariffavtaler	296
12. 5 Vertikalisering	297
12. 6 Avslutning	301
Kapittel 13 Kollektiv organisering og kollektive goder – medlemmer uten kollektiv avtale	303
13. 1 Innledning	303
13. 2 Organisasjonsmedlemskap og avtaleforhold	304
13. 3 Arbeidsmarkedsnivå	307
13. 3. 1 Privat industri og privat service	308

13. 3. 2	Bransjevisse fordelinger	309
13. 3. 3	Stillings typer og utdanning	311
13. 3. 4	Hovedorganisasjon	312
13. 3. 5	Bonus og resultatlønn - individuell lønnsfastsettelse	313
13. 4	Forbunds nivå	315
13. 4. 1	HK – Handel og kontor i Norge	315
13. 4. 2	FLT – Forbundet for Ledelse og Teknikk	318
13. 5	Individ nivå	319
13. 5. 1	Medlemmer uten avtale i FLT	320
13. 6	Avslutning	323

Kapittel 14	Identitet og rasjonalitet - gruppetilhørighet og organisasjonspreferanser	327
14. 1	Innledning	327
14. 2	Bedriftsnivå – casestudier og intervjudata	330
14. 3	Forbunds nivå – surveydata	331
14. 4	Hovedorganisasjonsnivå – surveydata	337
14. 5	Kollektiv organisering – interesseheterogenitet og kritisk masse	342
14. 6	Avslutning	349

Kapitel 15	Avslutning – Fleksibilitet og byråkrati	351
15. 1	Innledning	351
15. 2	Omorganisering og yrkesroller	352
15. 3	Omstilling og interesseorganisering	359
15. 4	Yrkesroller og kollektive organisasjonsformer	362
15. 5	Identitet og roller	366
15. 6	Fleksibilitet og byråkrati	368

Vedlegg 1	Spørreskjemaer	377
Vedlegg 2	Andre kilder	389

Litteratur		395
-------------------	--	-----

Tabell- og figurregister

Figur 1. 1	Analytisk perspektiv – arbeidsmodell I — Hierarkisk-byråkratisk arbeidsorganisasjon og endringer i arbeidsorganisering
Figur 1. 2	Arbeidsmodell II – ”Føringar”
Figur 1. 3	Arbeidsmodell III - Organisasjonsendring og institusjonelle endringer
Figur 3. 1	Informantintervjuer – temaliste og innretning av spørsmål i bedriftsstudiene
Figur 4.1	Yrkesgruppes fordeling etter art og kompetansenivå (Standard for inndeling etter sosioøkonomisk status, SSB 1984:13)
Figur 4. 2	N.A.F.s, NIFs og NITOs yrkesgruppering fra 1956.
Figur 4. 3	Yrkesgrupper i NHOs lønnsstatistikk for funksjonærer. Tekniske funksjonærer (A), arbeidsledere (B) og kontorfunksjonærer (C)
Tabell 5.1	Stillingsstatistikk 1980-1997. Forholdstall mellom funksjonærer og arbeidere i NHO-området.
Tabell 5.2	Antall funksjonærer per 100 arbeidere 1980 og 1995. Totaltall og utvalg av bransjer
Figur 5.1	Antall tekniske funksjonærer, kontorfunksjonærer, og arbeidsledere per 100 arbeidere. 1980-1995
Figur 5.2	Antall tekniske funksjonærer i ulike nivågrupper. Menn. 1980-1995
Figur 5.3	Antall tekniske funksjonærer i ulike nivågrupper per 100 arbeidere. 1980-1995
Figur 5.4	Andelen kvinner i tekniske funksjonærstillinger. 1980 og 1995. Prosent
Figur 5.5	Antall kontorfunksjonærer i ulike nivågrupper per 100 arbeidere
Figur 5.6	Antall mannlige kontorfunksjonærer 1980-1997. Nivågrupper
Figur 5.7	Antall kvinnelige kontorfunksjonærer i nivågrupper 1980-1997.
Figur 5.8	Nivågrupper blant mannlige og kvinnelige kontorfunksjonærer. 1980 og 1995/7)
Figur 5.9	Andelen kvinner i kontorfunksjonærstillinger 1980 og 1997. Prosent
Figur 5.10	Antall arbeidsledere i ulike nivågrupper. Menn. 1980-1995
Figur 5.11	Antall arbeidsledere i ulike nivågrupper per 100 arbeidere. 1980-1995
Figur 5.12	Tekniske funksjonærers andel av funksjonærstillingene og direkte arbeidsledelses andel av arbeidslederstillingene 1995. Utvalg av bransjer. Prosent.
Figur 5.13	Endringer i stillingsstatistikken. Forklaringstyper - tankeskjema
Tabell 5.3	Funksjonærer pr. 100 arbeidere. Mannlige arbeidsledere og tekniske funksjonærer. Antall stillinger 1980 og 1995. Utvalg bransjer.
Figur 6. 1	Tid brukt på arbeidsledelse (utdrag fra bedriftens kartlegging, Siemens Trondheim)
Figur 6. 2	Illustrasjon fra utviklingsprosjekt, Freia: endringer i yrkesroller

Figur 6. 3	Omorganisering ved Linjegods AS
Figur 7. 1	Områder som blir fokusert i kvalitetssertifisering (eksempel fra Linjegods AS)
Tabell 8.1	Vurdering av utsagn om yrkesroller. Tekniske funksjonærer og arbeidsledere (FLT-medlemmer). Prosent. (N=800)
Tabell 8. 2	Påstandsbatteri. Korrelasjonsmatrise
Tabell 8. 3	Rollevariable. Urotert faktormatrise
Tabell 8. 4	Rollevariable. Rotert faktormatrise
Tabell 8. 5	Rolledimensjoner og stillingstyper
Tabell 8. 6	Vurdering av utsagn om yrkesroller. Kontorfunksjonærer (HK-medlemmer). Prosent. (N=800)
Figur 9.1	Protokolloppsett (omarbeidet etter Halden og Breivik 1965:107).
Tabell 10.1	Oversikt over de største funksjonærforbundene i industrien
Figur 11.1	Funksjonærdefinisjoner i Hovedavtale NHO, HK/FLT (§ 20–3, HK og § 20–4 FLT)
Tabell 11.1	De største funksjonæraftalene i industrien (opplysninger fra NHOs tariffarkiv)
Figur 11.2	Omfangsbestemmelser i NHO-avtalene
Figur 11.3	Lønnsbestemmelser i funksjonæraftalene
Tabell 11. 3	Organisasjonsgraden i AKU. 2. Kvartal 1995
Tabell 11.4	Organisasjonsgrad etter sosial status. Sektor. Arbeidskraftundersøkelsen 2. Kvartal 1995. Prosent
Tabell 11.5	Organisasjonsgrad etter sosial status. Privat vareproduksjon, privat tjenesteyting, offentlig virksomhet. Arbeidskraftundersøkelsen 2. Kvartal 1995. Prosent.
Figur 12.1	Illustrasjon av konkurrerende funksjonærforbund i industrien
Figur 13.1	Typologi over lønsmottakere etter organisasjons- og overenskomstforhold
Figur 13.2	Typologi over organisasjons- og avtaleforhold sett fra en enkelt organisasjons synsvinkel
Tabell 13.1	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår blant organiserte arbeidstakere. Privat sektor. AKU-98. Prosent
Tabell 13.2	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår etter fagforeningsmedlemskap. Privat sektor. AKU-98. Prosent.
Tabell 13.3	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Fagorganisering i privat sektor. Industri og service. AKU-98. Prosent. Vektet
Tabell 13.4	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Fagorganisering i et utvalg næringer. Privat sektor. AKU-98, utvalg. Prosent.
Tabell 13.5	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Privat sektor etter sosioøkonomisk status. Tallene i parentes angir fordelingene for uorganiserte. Levekår 1996. Prosent.

Tabell 13.6	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Utdanningsnivå. Fagorganiserte i privat sektor. AKU-98. Prosent
Tabell 13.7	Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Fagorganiserte i privat sektor etter hovedorganisasjon. Levekår-96. Tall i parentes er fra AKU-98. Prosent.
Tabell 13.8	Avtaleform og bonus-/resultatlønn. Organiserte arbeidstakere i privat sektor. AKU-98. Prosent.
Tabell 13.9	Medlemmer i Handel og Kontor. Fordeling etter tariffområder
Figur 13.3	Innmeldingsår, HK-medlemmer uten tariffavtale.
Tabell 13.10	Faglig-politiske holdninger. FLT-medlemmer med og uten tariffavtale. 1995. Prosent
Tabell 14.1	Yrkesroller og nærhet mellom stillingsgrupper. «Ut fra din egen yrkesrolle, hvilken annen gruppe ansatte synes du at din egen gruppe har mest til felles med?» Prosent
Tabell 14.2	«Det forbundet jeg er medlem i fyller en rolle som ikke andre organisasjoner kan fylle.» Kontorfunksjonærer i HK; tekniske funksjonærer, arbeidsledere, «annet», i FLT. Prosent
Figur 14.1	Alternative organisasjonspreferanser. «Hvis det forbundet du er medlem i ikke hadde vært et alternativ, hvilken annen organisasjon hadde du da eventuelt vært medlem i?». Prosent. (N = 1600)
Figur 14.2	Organisasjonsidentitet og hovedorganisasjon. «Hvor tilfreds er du med at forbundet du er med i er et LO-forbund?». Vurderingsskala. Prosent. (N=800)
Figur 14.3	Variabelbeskrivelse. Organisasjonsvalg.
Tabell 14.3	Alternative organisasjonspreferanser I. Koeffisienter. Logistisk regresjon.
Tabell 14.4	Alternative organisasjonspreferanser II. Estimerte sannsynligheter
Figur 14.4	Schelling-diagrammer. Ulike typer kollektive handlingsforløp.

Liste over et utvalg forkortelser

AF	Akademikernes Fellesorganisasjon
AFL	Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon (LO)
AK	Akademikerne
BPR	Business Process Reengineering
FLT	Forbundet for Ledelse og Teknikk (tidligere NFATF)
FS	Frittstående forbund
FSO	Funksjonærenes Sentralorganisasjon
HRM	Human Resource Management
HK	Handel og Kontor i Norge (tidligere NHKF)
LFF	Luftfartens Funksjonærforening
N.A.F.	Norsk Arbeidsgiverforening (nå NHO)
NALF	Norsk Arbeidslederforbund (nå Lederne)
NFATF	Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske funksjonærer (nå FLT)
NHF	Norsk Handelstands Forbund (nå HSH)
NHKF	Norsk Forbund for Handels- og Kontorfunksjonærer
NIF	Norske Sivilingeniørers Forening
NITO	Norges Ingeniør- og Teknikerorganisasjon
NHMF	Norsk Hydro Merkantilt Forbund
NMF	Norsk Merkantilt Forbund
NOFU	Norges Funksjonærforbund
NRAF	Norsk Rutebilarbeiderforbund
PRIFO	Privatansattes Fellesorganisasjon
SBA	Senter for bedre arbeidsliv
TQM	Total Quality Management
YS	Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund

Forord

Det finnes en lang rekke studier av endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering. Ofte fokuserer de på arbeidene, eller på toppledelse og management. I den foreliggende avhandlingen bruker jeg i stedet industrifunksjonærene som "omdreiningspunkt".

Et avhandlingsarbeid gir mulighet for mer varierte tilnærminger enn hva prosjekthverdagen i en hektisk instituttsektor tillater. Jeg oppsummerer det som en positiv erfaring å ha hatt mulighet til å arbeide med, for det første, forskjellige teoretiske tilnærminger, for det andre, med forskjellige metoder, og, for det tredje, forskjellige typer empiri på ulike områder og nivåer.

Arbeidet med avhandlingen er muliggjort dels gjennom støtte fra Norges Forskningsråd, midler fra Fafos strategiske instituttprogram og grunnbevilgning, samt ved at jeg har brukt datamateriale fra flere av mine egne instituttprosjekter. I avhandlingsperioden har jeg vært tilknyttet dr. polit programmet ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Jeg er takknemlig for støtten jeg har fått.

Som vanlig er det noen som fortjener å takkes spesielt. I mitt tilfelle er det veileder Fredrik Engelstad, som har utvist stor grad av både faglig generøsitet og tålmodighet. Det finnes også flere gode hjelpere blant kolleger, både utenfor og på min egen arbeidsplass. Jeg vil gjerne takke Anne Lise Ellingsæter, Jon Erik Dølvik, Torgeir Stokke, Kristine Nergaard, Jens Grøgaard og Heidi Gautun for kommentarer, kritikk og oppmuntring.

Dag Olberg

Oslo, oktober 2003

DEL I TILNÆRMINGSMÅTER OG KLASSIFIKASJONER

Kapittel 1 Innledning

Det er mulig å formulere meget kort hva denne studien handler om. La meg gå rett på sak ved å presentere en argumentrekke: Siden siste halvdel av 1980-tallet og frem til i dag har mer skiftende etterspørsel og skjerpet konkurranse ført til endringer i arbeids- og bedriftsorganisering innen vareproduserende virksomheter. Disse endringene kjennetegnes som forskjellige nye organisasjonskonsepter, men har til felles at de vektlegger fleksibilitet. Dette gjelder eksternt i forholdet til kunder og konkurrenter, og det gjelder internt i virksomhetenes organisering av arbeidsprosesser og ansattegrupper. Bedriftene gjennomfører omorganisering for å oppnå større fleksibilitet, omstilling og oppløsning av tradisjonelle byråkratiske organisasjonsstrukturer. De nye organisasjonskonseptene kjennetegnes her av flate strukturer, desentralisering, tverrfaglighet og teamarbeid. Denne utviklingen berører ikke bare den direkte produksjon, den omfatter hele virksomheten - også administrative og tekniske funksjoner som tradisjonelt er ivaretatt av funksjonærer på mellomnivå. De nye organisasjonskonseptene innebærer tendensielt en marginalisering av yrkesrollene til disse funksjonærgruppene, arbeidsoppgavene deres vil forvinne, eventuelt bli andre, og det vil, ikke minst, bli færre industrifunksjonærer. Endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering forsterker det krysspresset funksjonærgruppene tradisjonelt har opplevd. Endringene innebærer dermed også press på funksjonærgruppene når det gjelder identitet og utfordrer det tradisjonelle grunnlag for kollektiv organisering av disse yrkesgruppenes interesser. Det gjelder interesseorganisering gjennom fagforbund, etablerte tariffavtaler og partsforhold, og det gjelder funksjonærgruppenes forhold til andre yrkesgruppers kollektive organisering.

Denne argumentrekken representerer ingen stråmann i sammenhengen her. Argumentene er utbredt i arbeidssosiologi og organisasjonsforskning, de er logisk konsistente, og det finnes, i forskjellige sammenhenger, empiriske belegg for dem.

Det er likevel denne argumentasjonsrekken jeg stiller spørsmålstegn ved i denne studien. Det innebærer ikke bare at jeg spør om de nye organisasjonskonseptene som omtales som sentrale innen litteraturen på feltet er de som kommer til uttrykk i omstillingene i den type virksomheter industrifunksjonærene arbeider i. Jeg stiller også spørsmål om det er slik at også funksjonærene berøres av disse omstillingene, og i så fall hvordan de berøres, og om konsekvensene er de som ofte impliseres i litteraturen når det gjelder denne gruppen.

Jeg er interessert i å bidra med empirisk belysning av utvalgte områder i argumentrekken med egne data. Og jeg er interessert i å belyse sammenhengen mellom leddene. Jeg argumenterer for at empiriske bidrag er nyttige fordi industrifunksjonærene omfatter lite analyserte yrkesgrupper i norsk sosiologi. Men dette er ikke bare en supplerende studie. Jeg er i tillegg interessert i hvordan vi forklarer observert endring -

eller observert kontinuitet – når det gjelder arbeids- og bedriftsorganisering på den ene siden, og interesseorganisering på den andre. Sammenhengene er ikke alltid klare. For det første kan det argumenteres for at selv om vi finner at årsaksfaktorene foreligger, er det ikke gitt at følgene er de som vanligvis angis. For det andre, og omvendt, gitt at vi finner trekk som samsvarer med stipulerte konsekvenser i årsaksrekken i argumentasjonen om en sammenheng, kan dét i prinsippet være på grunn av andre årsaker enn de som oftest trekkes frem. For det tredje, vi kan også tenke oss situasjoner der vi finner empiriske konsekvenser vi ikke ville forvente ut fra stipulerte årsaksfaktorer, men at vi samtidig kan bidra til å forklare disse konsekvenser ut fra de årsaker som, i følge vanlig fortolkning, impliserer at de ikke skulle foreligge.

1. 1 Kort om bakgrunn

Denne studien omhandler industrifunksjonærene og deres situasjon, bredt definert som yrkesroller, i omstillingsprosessene som har funnet sted i norske industribedrifter på 1990-tallet. Det tema som skal belyses er organisering av denne gruppen arbeidstakere i to forskjellige betydninger – som arbeidsorganisering og fagorganisering.

Industrifunksjonærene deles vanligvis inn i tre hovedgrupper. Det er tekniske funksjonærer, arbeidsledere eller mellomledere, og kontorfunksjonærer. Studien dreier seg med andre ord om grupper blant de arbeidstakere som C. Wright Mills (1951) mer generelt har analysert som den nye middelklassen i *White-collar* – eller ”mappemenneskene” som det heter i den danske oversettelsen av boken. Funksjonærstillingene er blitt forsøkt klassifisert på en rekke måter, noen ganger negativt som ”ikke-manuelt arbeid”. Det dreier seg om det ”tjänstemannaarbete” som Fritz Croner (1951, 1963) klassifiserer etter arbeidsledende, konstruktive og analyserende, forvaltende og merkantile funksjoner. Det dreier seg om yrkesgrupper som på tysk kalles blant annet ”angestellte”, ”beamte” m.m., og som faller inn under Max Webers bredt anlagte analyse av byråkratiske organisasjonsformer, blant annet i *Wirtschaft und Gesellschaft* (Weber (1922) 1976).

Betegnelsen funksjonær kommer opprinnelig av det latinske ”functio”, og henviser til utførelse av en oppgave. En funksjonær betegner etter fransk tradisjon, som vi har fått ordet fra, en tjenestemann som er fast ansatt i privat eller offentlig virksomhet og som oftest gjør ikke-manuelt arbeid. Funksjonær er også brukt for å betegne en offentlig ansatt som ikke er embetsmann (Engelstad 1982:19).

Funksjonærer omtales på engelsk ofte som ”salaried employees”, og funksjonærstillinger som ”salaried jobs”. Mens en arbeider har fått lønn, har man tradisjonelt sagt at funksjonærene fikk ”salær”. Salær betegnet opprinnelig ”saltpenger” – penger de romerske soldatene fikk til å kjøpe salt for. Salær betegner i ettertid noe annet

enn lønn – arbeiderne omtales ofte som de timelønte. I det ligger det antakelig en kopling til ytelse – arbeiderne får godtgjort for antall timer de arbeider. Salær knytter mer an til "funksjon" og "honorar", som refererer til vederlag eller godtgjørelse. Et salær henviste på denne måten mer til en fast størrelse, her inngikk i en del sammenhenger for eksempel ikke overtidsgodtgjørelse, og en annen relasjon enn lønnsforholdet til de timelønte (det siste uttrykket brukes fortsatt).

Innen klasseanalyse har "middelklassen" vært omstridt og vanskelig å klassifisere. Noen sosiologer peker på eksistensen av middelklassen og funksjonæryrkene når de fremhever Webers analyser av status fremfor Marx' analyser av arbeidsprosessen. Andre sosiologer har lagt mer vekt på at middelklassen består av arbeidstakere, som på samme måte som manuelle arbeidstakere er eiendomsløse og tvunget til å selge sin arbeidskraft – samtidig som mange av dem likevel ikke handler slik (den marxistiske) teorien forutsetter at de skulle gjøre (jf. Prandy et. al. 1982:1)

Funksjonærene er interessante grupper i forbindelse med teorier om kollektiv handling. Det finnes enkelte studier, både av funksjonærene og deres fagforeninger, men det er vanlig å peke på at funksjonærorganisering utgjør et område som er relativt lite utforsket og analysert. Det gjelder særlig om man sammenlikner med studiet av mer "tradisjonell" fagorganisering, noe som er bemerkelsesverdig ettersom "white-collar unionism" etterhvert representerer majoriteten av blant de fagorganiserte lønnstakerne (jf. Price 1983:181).

Flere har pekt på at funksjonærenes situasjon er ambivalent, både innen bedriftsorganisasjonen og fagorganisasjonen. Mens likhet i arbeidssituasjon kan fremme kollektiv organisering, er funksjonærstillingene svært ulike både når det gjelder arbeidsinnhold og plassering i bedriftshierarkiet. Funksjonærenes kollektive fagorganisering står i et spenningsforhold til deres individuelle strategier (jf. Price 1983). Wright Mills (1951) har analysert funksjonærenes "status-panikk", og Gorz har kommentert funksjonærenes kollektive, men ambivalente, forsvar for etablerte privilegier slik: "they rebel not as proletarians, but as being treated as proletarians" (sitert i Hyman 1983:28).

Jeg vil innledningsvis også argumentere kort for studiens relevans i forhold til eksisterende arbeidslivsforskning. Når hensikten er å bidra med økt kunnskap om industrifunksjonærene, er bakgrunnen en påstand om at industrifunksjonærene utgjør en yrkesgruppe som er lite behandlet innenfor norsk samfunnsforskning. Påstanden er også at om funksjonærenes rolle i de nye omstillingsprosessene i industrien vet vi enda mindre. Og, vil jeg argumentere for, en del av det vi tror er myter og moter.

Arbeidslivsforskerne i Norge har heller ikke vært opptatt av fagorganisering blant funksjonærene, temaet har vært mer fokusert i den internasjonale litteraturen (jf. Prandy et. al. 1982, 1983, Hyman og Price 1983, Crompton og Jones 1984, Sobel 1989, Armstrong et.

al. 1986, Larson og Zimney 1990). I Norge finnes det heller ingen egentlig "industrisosiologisk" tradisjon. Mesteparten av norsk organisasjonsforskning og arbeidssosiologi har fokusert på arbeiderne og arbeiderkollektivet (Lysgaard 1961), eller – i ulike varianter – på ledere og "management". Når deler av denne forskningen vender seg i nye retninger er tema heller "servicesektoren" og "tjenesteyting" mer allment, ikke de gjenglemte funksjonærgruppene i industribedriftene. Det er riktig at litteraturen omfatter flere studier og prinsipielle betraktninger om arbeidsledere, det finnes også enkelte studier av sivilingeniører og ingeniører (bla. Kile 1966, Thorsrud og Emery 1969, Gustavsen 1970, Havn og Huitfeldt 1994, Halvorsen 1994). Men etter den omfattende funksjonærkartleggingen til Fivelsdal (1964) finnes det likevel lite systematisk empirisk dokumentasjon og analyse når det gjelder industrifunksjonærene.

I litteraturen om endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering er fokus etter hvert flyttet til systemnivå, mot helheten i organisasjonen. Det gjelder den sosio-tekniske litteraturen, Lysgaards tidlige systemteoretiske perspektiver, og nyere lean production tilnærminger. Men også her er industrifunksjonærene lite fokusert. I den grad industrifunksjonærene omtales i nyere litteratur er fortegnet gjerne negativt. Eller omvendt, i forhold til pessimistiske perspektiver når det gjelder byråkratimodellen, er det positivt: de nye fleksibilitetsteoriene holder frem et endringsperspektiv som – i ulike varianter – antyder oppheving av den rigide arbeidsdelingen og veier ut av rasjonalitetens jernbur. I denne omgang går jeg ikke innholdsmessig inn i disse teoriene. Det er her nok å illustrere kort ved å se på en del toneangivende titler fra litteraturen om bedrifts- og arbeidsorganisering: *The Second Industrial Divide* (Sabel og Piore 1984), *The Flexible Firm and the Shape of Jobs to Come* (Atkinson 1984), *Das Ende der Arbeitsteilung* (Kern og Schuhmann 1986), *Is a New Socio-Technical System Emerging?* (Boyer 1986), *The Machine That Changed the World* (Womack et. al. 1990), *The transformation of Work?* (Wood 1989).¹

Innen industrial relations litteraturen finner vi parallelle illustrasjoner. Industrial relations-systemer er politisk-organisatoriske uttrykk for organiseringen rundt lønnsarbeiderforholdet. Endringer i arbeidslivets organisering – blant annet i form av nye incentivsystemer, nye personalsstrategier, m.m. – vil påvirke og legge føringer på industrial relations-systemene. Freeman og Medoffs (1984) klassiske *What Do Unions Do?* peker seg fremdeles ut i industrial relations litteraturen, men etter denne utgivelsen følger raskt titler som *The Transformation of American Industrial Relations* (Kochan et. al. 1986) i USA, og *The New Politics of British Unions* (Marsh 1992) i Storbritannia. Listen over slike titler innen både organisasjonsforskningen og industrial relations forskningen er lang, og omfatter en rekke land.

¹ Norske eksempler er *Endringer i arbeidslivets organisering* (Olberg red. 1995) og *Making Solidarity Work?* (Dølvik og Steen red. 1996), og *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv* (Olsen og Torp red. 1998)

Litteraturen fokuserer på organisasjonsformer som er forskjellige fra tidligere strukturer, samtidig er utgangspunktet – eller bakgrunnen – ofte at den tradisjonelle hierarkisk-byråkratiske organisasjonsmodellen kjennetegnet av utstrakt arbeidsdeling og spesialisering, i større eller mindre grad synes å være i oppløsning. De elementene som er mest sentrale i sammenheng med denne studien kan oppsummeres som følgende: kundetilpasning, fleksibilitet, flate bedriftsorganisasjoner, kostnadsrasjonalisering, desentralisering av ansvar og fullmakter ut til frontpersonalet, utvidet stillingsinnhold, samt tiltak for å oppnå raskere gjennomstrømming og bedre flyt i produksjonen. Mens det i en tidligere periode preget av tayloristisk masseproduksjon var rasjonelt med spesialisert arbeidskraft, er det i følge de nye konseptene rasjonelt med tverrfaglighet og fleksibilitet i de moderne virksomhetene.

Et fellestrekk i denne litteraturen er at industrifunksjonærene – Webers byråkrater i industrien – utgjør en utsatt gruppe når den byråkratiske organisasjonsformen selv endrer karakter. En illustrasjon som på en god måte sammenfatter vanlige antakelser er de utviklingstrekk Nilsson (1994:18-20, 1996) peker på når det gjelder funksjonærarbeidet i noen av de mest moderne svenske industribedriftene. For det første beskrives det som en tydelig trend at antallet funksjonærer vil minske. Årsaken er ny teknologi, blant annet informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Dessuten føres arbeidsoppgaver ut til verkstedene. Flattere organisasjonsstruktur berører også funksjonærer på mellomnivå. Videre pekes det på at den tradisjonelle arbeidslederfunksjonen endrer karakter i og med at den tayloristiske detaljstyringen forsvinner. Utviklingen mot mer overgripende ansvar og mindre detaljstyring og spesialisering gjelder både førstelinjeledere og "middle management" (arbeidslederne har på liknende vis vært tematisert i norsk arbeidssosiologi ved flere anledninger, antakelsene til Thorsrud, Emery og Gustavsen har preget debatten frem til i dag). Endringen av roller som i tiltakende grad oppfattes som rigide, eller marginale, er tema i denne studien.

Nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering kan gå sammen med nye personalstrategier. Det er også slik det gjerne fremstilles, at det ene er avhengig av det andre. Forbindelsen trekkes særlig i forskjellige utgaver av HRM-strategier (Human resource management).² I norsk sammenheng er Ryst-utvalgets innstilling (NHO 1995) et eksempel på slike tilnærminger. Disse tilnærmingene legger vekt på at endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering får konsekvenser for etablerte institusjonelle ordninger og organisasjonsmessige gråsoner. Funksjonærproblematikken er igjen blitt aktuell ettersom etablerte definisjoner og skillelinjer settes under press. Tidligere måtte arbeiderne forlate operatørforbundene – og arbeiderkollektivet – når de fikk teknisk utdanning eller overtok

² En kortfattet presentasjon av Human resource management finnes i Olberg 1995:16, jf. ellers Story (1991, 1992) for mer utførlig diskusjon.

arbeidslederfunksjoner. Med høyere kompetanse blant operatørene er problemstillingen fremdeles aktuell, samtidig som endringer i teknologi og arbeidsorganisering setter tradisjonelle grensedragninger under press.³

Ovenfor pekte jeg kort på noen av de mest omtalte trendene når det gjelder nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. Store deler av denne litteraturen peker i samme retning. Men det finnes også avvikende empiri. Nedenfor refereres kort et par eksempler på generelle kartlegginger av omstilling, der enkelte av resultatene også har relevans for industrifunksjonærenes rolle og situasjon.

En norsk kartlegging illustrerer at empirien på feltet er mindre entydig enn debatten om de nye organisasjonskonseptene kan gi inntrykk av. Gulbrandsen (1998) konkluderer med at funksjonell fleksibilitet er ganske utbredt i norsk arbeidsliv, men finner ingen sammenheng mellom antallet ledelsesnivåer og antallet tiltak for fleksibel arbeidsorganisering. Videre pekes det på at organisatorisk fleksibilitet synes å være mer påvirket av teknologi enn av bedriftenes konkurransesituasjon. En annen illustrasjon er forventninger om at de ansatte har fått overført mer ansvar i det daglige arbeidet ut fra bedriftenes rapportering om satsing på å utvikle flerfaglighet og selvbestemmelse. Gulbrandsen (1998:95) konkluderer imidlertid med at dette ikke synes å være tilfelle.

Undersøkelsen til le Grand et al. (1993) inneholder en omfattende kartlegging av svenske forhold. Blant konklusjonene her er at forskerne ikke fant noen sammenheng mellom nye ledelsesformer og flatere organisasjonsformer (Edling og Sandberg 1993:169), og at de empiriske resultatene tydet på en temmelig begrenset utbredelse av nye ledelsesstrategier i svenske bedrifter (le Grand et al. 1993:15).⁴

Det kan med andre ord argumenteres for at det er behov for studier som bidrar med både beskrivelse og analyse, undersøkelser som er supplerende i forhold til antakelser i litteraturen og resultater fra empiriske undersøkelser. Det er også behov for studier som kan bidra til å utvide repertoiret når det gjelder mekanismer og forklaringer. Og, ikke minst, er det behov for bidrag med alternative perspektiver. I denne avhandlingen

³ En illustrasjon er spørsmålet om hvorvidt en funksjonær er "teknisk" eller "merkantil" når vedkommende må ha teknisk utdanning for å forestå bedriftens ordremottak. Kontorfunksjonærenes situasjon innen transportsektoren endres når sjåførene mottar bestillingene på diskett som de bruker i bilens computer.

⁴ En annen illustrasjon fra svensk arbeidsliv er de nye Volvofabrikkene i Uddevalla og Malmö. Disse var blant paradeeksemplene når det gjelder den svenske versjonen av bruddet med fordistiske masseproduksjon og tayloristisk arbeidsdeling. "Det goda arbetet" var mer kjennetegnet ved gruppearbeid og småskalamontasje – en form for fleksibel spesialisering – enn ved japanskinspirert lean production eller andre former for post-fordisme (jf Wood 1995). I en annonse i mars 1990 fikk leserne av The Financial Times vite at "Henry Ford started the assembly line. Now Volvo has stoppet it. For natural reasons". Men da Volvo få år senere måtte foreta innskrenkninger, var det nettopp disse fabrikkene som ble lagt ned (Sandberg 1993), og protestene sies å ha vært høyere blant arbeidslivsforskerne enn hva tilfellet var i Metalarbetarforbundet.

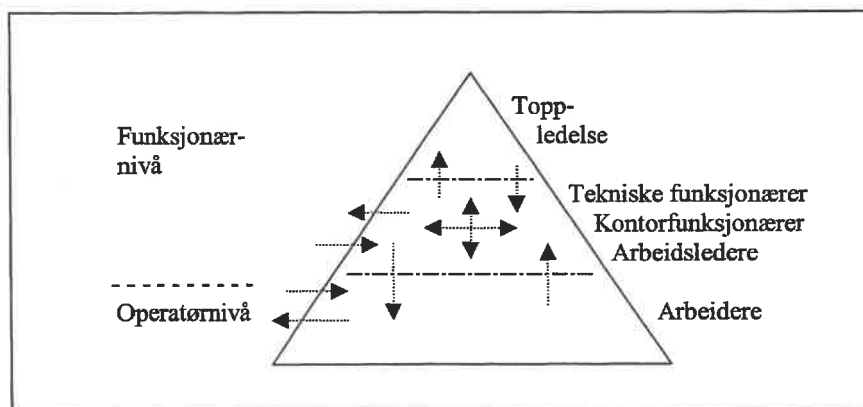
innebærer det å bruke industrifunksjonærene, ikke arbeiderne, som "omdreiningspunkt" i studiet av forholdet mellom fleksibilitet og byråkrati i moderne omstillingsprosesser.

1.2 Overordnet perspektiv - arbeidsmodeller

Videre i dette innledningskapitlet skisserer jeg det overordnede perspektiv jeg har valgt. Deretter presenteres hovedproblemstillingene, som ligger til grunn for de mer spesifiserte problemstillinger og spørsmål som tas opp i de enkelte kapitlene. Til slutt følger en oversikt over avhandlingens struktur.

Flere typer endringer tas opp innen litteraturen om omorganisering i industribedriftene. Det gjelder endringer i organiseringen av forskjellige funksjoner i og mellom bedriftsorganisasjoner, det gjelder innholdsmessig de arbeidsoppgaver som organisasjonen håndterer. Prosessene kan beskrives som desentralisering og sentralisering, eksterialisering og internalisering. Funksjoner og oppgaver flyttes ikke bare innen strukturen, de flyttes også ut av – og inn i arbeidsorganisasjonen. Endringene dreier seg med andre ord også om forholdet mellom de posisjoner og stillingsgrupper som finnes i bedriftsorganisasjonen.

Fig. 1.1 Analytisk perspektiv – arbeidsmodell I Hierarkisk-byråkratisk arbeidsorganisasjon og endringer i arbeidsorganisering

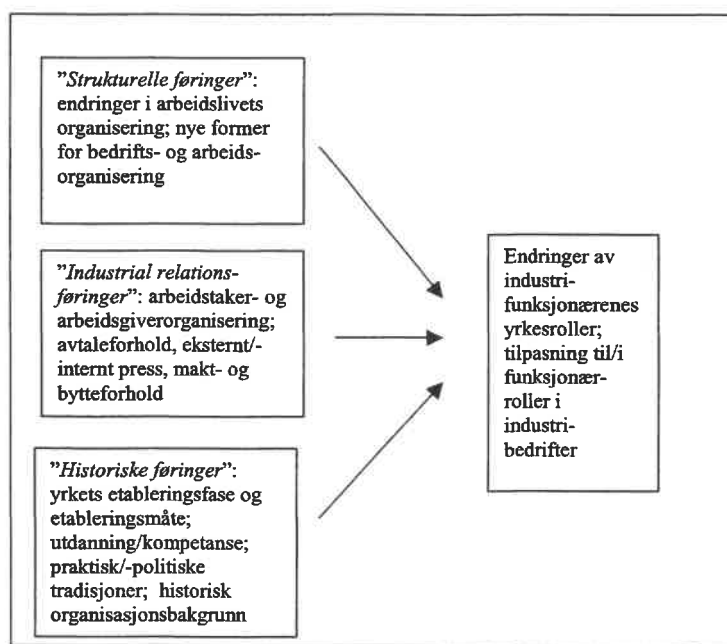


Figur 1.1 er en første skisse av det "terreng" denne studien beveger seg i, en stilisert utgave forskjellige yrkesgrupper i en tradisjonell hierarkisk struktur. Tradisjonelle skiller mellom stillingsgrupper endres eller settes under press når arbeidsoppgaver og ansvarsforhold endres. Min "uavhengige variabel" er de organisasjonsendringene som fører til endringer i

industrifunksjonærenes yrkesroller, studien sikter på å belyse empirisk tilpasningen av disse yrkesrollene i sammenheng med endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering.

Her er det allerede antydnet én form for kausalitet, men det finnes flere typer føringer. Selv om det er lite fokusert i forskningen, er en betydelig andel av de norske industrifunksjonærene fagorganisert. Yrkesroller defineres ikke bare gjennom oppgaver, det dreier seg også om posisjoner, autoritetsforhold og stillinger. Disse er også institusjonelt regulert, blant annet gjennom definisjoner i lovverk og tariffavtaler. Mitt perspektiv er sosiologisk, men i denne omgang kan vi kalle dette "industrial relations-føringer".⁵ Som jeg kommer tilbake til dreier dette seg i min tilnærming om en type institusjonell regulering i form av tariffavtaler. Videre er disse yrkesrollene påvirket av det jeg i figur 1.2 har kalt historiske føringer (som jeg behandler i forskjellige sammenhenger, blant annet i forbindelse med yrkesklassifisering og tariffavtaleforhold).

Fig. 1.2 Arbeidsmodell II – "Føringer" på utformingen av yrkesrollene.



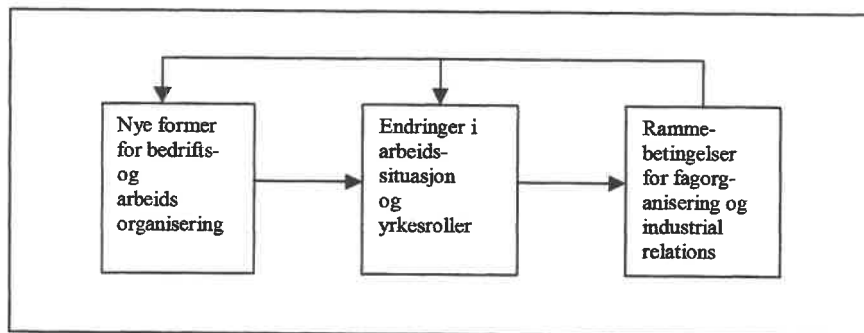
Industriefunksjonærenes situasjon påvirkes av både slike føringer og gjensidige sammenhenger mellom disse. Jeg sikter også i denne studien på å belyse enkelte historiske

⁵ Industrial relations refererer her til problemstillinger som er mer omfattende enn partsforhold og mer begrenset enn arbeidslivsrelasjoner. Det tematiske området for industrial relations kan kort defineres som en relasjon; - organiseringen av og rundt lønnsarbeiderforholdet.

føringer jeg mener er, eller har vært, viktige i forbindelse med interesseorganisering og institusjonell regulering gjennom avtaleforhold. Mulige sammenhenger her kan dreie seg om drivkrefter som ligger "utenfor" yrkesrollene, og som de engang etablerte yrkesrollene søker å tilpasse seg. Andre nøkler for å forstå endringer i yrkesrollene til industrifunksjonærene kan være den måten disse yrkene ble etablert historisk på (jf. blant annet Sæland 1998), det samme gjelder spesielle krav til utdanning og kompetanse som tradisjonelt har vært knyttet til funksjonærstillingene. Når de gjelder analyser på makronivå, har Friedman og Hechter (1990) pekt på at i studier av institusjoner er det nyttig å ha kunnskap om preferansene til dem som opprinnelig formet disse institusjonene, i tillegg til kunnskap om preferansene til aktørene som i dag befolker dem.

Arbeidsmodellen som en analytisk ramme kan skisseres som en trinnvis årsaksrekke, der endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering påvirker yrkesroller og arbeidssituasjon, som igjen påvirker rammebetingelser for fagorganisering og partsforhold. Dette er også den vanlige måten å kommentere disse sammenhengene på. Arbeidsmodellen i denne studien trekker også inn det *institusjonelle* nivået, slik den er skissert i figur 1.3

Fig. 1.3 Arbeidsmodell III - Organisasjonsendring og institusjonelle endringer



Institusjonelle ordninger, både som avtaleforhold og partsforhold påvirker arbeidsorganisering og yrkesroller. I Norge er konflikten ved Askim Gummivarefabrikk, som resulterte i "Lex Askim" (Ot. pr. nr. 80. 1951), et forholdsvis nærliggende eksempel på hvordan lovgivning og politisk dragkamp resulterte i bestemmelser og definisjoner som ble videreført i tariffavtalene til to funksjonærforbund.⁶

⁶ Dette var det frittstående Norsk Arbeidslederforbund (NALF) og LO-forbundet Norsk Forbund for Arbeidsledere og tekniske Funksjonærer (NFATF), nå Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT). Askim-konflikten var dramatisk, både lock-out og generalstreik var varslet før regjeringen grep inn. Definisjonene i Lex Askim kom til å prege yrkesrollen til arbeidslederne, særlig gjennom bestemmelsen om at de som avtalen omfattet var ansatte som på arbeidsgivers vegne hadde til oppgave fordele, lede og kontrollere arbeid (dvs. avtalens "omfangsbestemmelse"). Dagens

1.3 Tema og problemstillinger

Nedenfor presenteres avhandlingens tre hovedproblemstillinger. Alle tre er knyttet til spørsmål om omorganisering og fagorganisering. Hovedproblemstillingene utdypes og følges opp i de empiriske analysene i de enkelte kapitlene, men jeg peker også i dette innledningskapitlet kort på spørsmål og antakelser studien søker å belyse. Til slutt peker jeg på at hensikten med studien også er å diskutere mine empiriske resultater i forhold til relevante etablerte forskningsposisjoner og forskjellige sosiologiske tilnæringsmåter. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 2.

På bakgrunn av diskusjonen så langt kan følgende tre hovedproblemstillinger formuleres:

Hvordan ble yrkesrollene til industrifunksjonærene påvirket av endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering i 1990-årene?

Hva slags følger fikk omstillingene i industribedriftene for kollektiv organisering og parts- og avtaleforhold blant industrifunksjonærene?

Hvilke forhold kjennetegner sammenhengene mellom industrifunksjonærenes yrkesroller og deres kollektive organisasjonsformer?

Som nevnt utdypes hovedproblemstillingene i sammenheng med analysene i enkeltkapitlene. Det er likevel på sin plass allerede her å konkretisere den forskningsmessige innretningen i studien.

For å kunne si noe om eventuelle virkninger i forhold til yrkesroller trenger vi analyse av om hva slags endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering som har funnet sted i de typene industribedrifter funksjonærene er ansatt i. Jeg er her interessert i bedrifter som har gjennomført moderne omorganiseringsprosesser, men i prinsippet kunne det tenkes at bedriftene ikke hadde foretatt omorganisering, eller at de hadde foretatt andre typer omorganisering. Tilsvarende kunne det tenkes at bedriftene hadde gjennomført omorganisering, men at industrifunksjonærene ikke ble berørt. Det har med andre ord vært nødvendig å innhente informasjon om endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering. For å besvare spørsmålet om typer prosesser og hvordan de kan påvirke yrkesrollene til

arbeidsgivere har fremholdt at tariffavtalene med bakgrunn i Lex Askim har bidratt til å gjøre arbeidslederrollen mer rigid og utgjør hindringer når det gjelder moderne bedriftsutvikling. I 1998 ble avtalen til NALF (nå Lederne) endret, mens FLT-avtalen fortsatt har den tradisjonelle omfangsbestemmelsen. Jeg diskuterer avtaleforhold nærmere i del II.

industrifunksjonærene bygger denne studien empirisk på casestudier, men også på foreliggende litteratur.

Vi trenger videre informasjon om hvem funksjonærene "er" – og spesielt hvem industrifunksjonærene er. I dag vil mange mene at skillet "arbeider – funksjonær" er avleggs. Jeg går ikke inn på dét spørsmålet her. Det er ikke fordi jeg ikke har noen mening om det, men fordi det er for tidlig å stille det i forhold til argumentasjonen i denne studien.

Spørsmål om definisjoner og klassifikasjoner kan stilles på flere måter. I denne studien forsøker jeg å besvare slike spørsmål ut fra statistikk over yrkesgruppering, lønnsstatistikk, tekstene i tariffavtalene, og surveyundersøkelser. Men jeg trekker også inn andre kilder, som foreliggende forskningslitteratur og skjønnlitteratur.

Spørsmål om typer virkninger kan også presiseres nærmere. I tillegg til at vi vil forvente å finne at omorganisering har konsekvenser for yrkesroller til funksjonærene i enkeltbedrifter, vil vi forvente at vi på aggregatnivå kan avlese "spor" av omstillingene i industrien. En viktig illustrasjon i min sammenheng er stillingsstatistikk. Følgende spørsmål er enkelt, men ikke trivielt: Hvilke følger får omstillingsprosessene når det gjelder antallet industrifunksjonærer i forskjellige stillingstyper? Hva kjennetegner utviklingen, hvilke trender og forklaringer finnes? Det er gjennomgående hevdet at de nye organisasjonskonseptene fører til nedgang i antall funksjonærer. Det gjelder spesielt arbeidsledere/mellomledere, men argumentet omfatter også andre funksjonæransatte i stabsfunksjoner. Et moment som anføres er at nye organisasjonsformer ikke forutsetter "personalbuffere". Førte endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering til at det ble færre industrifunksjonærer? Den aggregerte stillingsstatistikken er interessant i vår sammenheng fordi den gir et sammenfattende uttrykk for et stort mangfold av lokale beslutninger om ansettelser og stillingsinnhold. Hva kjennetegner utviklingen når det gjelder de forskjellige gruppene industrifunksjonærer?

Gitt at omstillingsprosessene i virksomhetene har de kjennetegn som preger de nye organisasjonskonseptene ville vi ut fra noen antakelser forvente at mellomlederne "forsviner", eventuelt at rollene marginaliseres eller endres. På bakgrunn av eventuelle omstillingsprosesser ved bedriftene er det relevant å spørre om hvordan industrifunksjonærene blir berørt av organisasjonsendringene når det gjelder yrkesroller, fagorganisering og partsforhold. Viktige tema i analysen av yrkesroller er forholdet mellom desentralisering og sentralisering på den ene siden, og forholdet mellom spesialisering og generalisering på den andre. Likedan står analyse av krysspress i sammenheng med de nye omstillingsprosessene sentralt. Jeg er her ikke bare interessert i endringer i arbeidsoppgaver og forventinger som rettes mot stillingene, men også i hvorvidt industrifunksjonærene opplever frihet i utforming av sine yrkesroller og i hvilken grad dette er koplet til endringer i hierarkiske organisasjonsstrukturer og autoritetsrelasjoner.

Når det gjelder spørsmål om fagorganisering vil vi forvente at i den grad virksomhetene innfører de nye konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering vil oppbyggingen av tradisjonelle byråkratiske skiller, desentralisering og nye demokratiske og inkluderende ledelsesstrategier medføre press på etablert institusjonell regulering av forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. I hvilken grad fører moderne omstillingsprosesser til endringer i partsforhold og tariffavtaleforhold? Etableres nye identiteter og lojaliteter ut fra nye verdier og interesser?

Fører nye personalstrategier til at det utvikles nye former for kommunikasjon, dialog, og "språk", i forholdet mellom partene lokalt? Eller er partsforholdene i norske industribedrifter i hovedsak tradisjonelle også i virksomheter som har gjennomgått omfattende organisasjonsendringer? Hva er eventuelt grunnene for observert endring eller kontinuitet?

En videre presisering dreier seg om i hvilken grad organisasjonsendringer i bedriftene får konsekvenser for rekruttering til de tradisjonelle fagforbundene for industrifunksjonærer. Vi vil forvente at funksjonærene generelt vil være mindre tilbøyelige til å inngå i kollektiv handling i form av fagorganisering, og at i den grad de gjør det er dette ut fra andre beveggrunner enn hva tilfellet er med operatørene. Fører omorganiseringsprosessene på bedriftene eventuelt til endringer også i organisasjonsmønsteret blant funksjonærene. I hvilken grad berøres forholdet til andre grupper?

Blant sosiologer er teoretisk analyse av arbeidskontraktene en av innfallsvinklene i klasseanalyse og i studiet av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (jf. bla. Goldthorpe 2000). Jeg har her valgt å fokusere på tariffavtalene som en viktig, men relativt lite analysert form for institusjonell regulering. De interessante spørsmålene dreier seg ikke bare om forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, men om hvordan forholdet mellom forskjellige funksjonærforbund berøres på den ene siden, og på den andre siden om hvordan forholdet mellom funksjonærforbund og operatørforbund berøres. Med endringer i bedriftsorganisasjonene og konkurranse mellom fagorganisasjonene som bakgrunn, oppstår nye spørsmål om endringer i identifisering, rekruttering, og alternative organisasjonspreferanser.

De hovedproblemstillinger som er formulert impliserer altså tema som er mer generelle enn de konkretiseringene jeg har illustrert med ovenfor. Disse kan sammenfattende fremstilles som to dimensjoner eller akser. Den ene akse dreier seg om identitet på den ene siden og roller på den andre. Den andre akse går mellom fleksibilitet og byråkrati.

Moderne omstillingsprosesser handler også om å endre tradisjonelle roller og etablere nye identiteter. Dette spenningsforholdet antas i praksis å gjelde både bedrifts- og arbeidsorganisering og fagorganisering. Men også innen sosiologisk teori er det et

spenningsforhold mellom rolletilnærminger og identitetsperspektiver. Nye fleksible organisasjonskonsepter lanseres vanligvis som brudd med, eller alternativer til, den byråkratiske organisasjonsmodellen. Men også her finnes det ulike sosiologiske tilnærminger. Vi kan derfor stille spørsmål om i hvilken forstand fleksibilitetsomstillingene i industribedriftene eventuelt innebærer at byråkratimodellen er "avleggs" - samtidig som vi kan stille et mer "kjettersk" spørsmål om hvorvidt byråkrati er uforenlig med fleksibilitet.

1.4 Strukturen i avhandlingen

Avhandlingen forfølger to tema, omorganisering og yrkesroller, og fagorganisering og partsrelasjoner, og diskuterer sammenhengen mellom dem når det gjelder industrifunksjonærenes situasjon i 1990-årene. Avhandlingen er organisert i tre deler. I del I diskuteres forskjellige tilnærminger og klassifikasjoner i studiet av industrifunksjonærene og omstillingene i industrien. Her presenteres også min egen innfallsvinkel, metodiske valg og empiri. Kapittel 2 diskuterer forskjellige teoretiske tilnærmingsmåter til studiet av funksjonærgruppene mer generelt, dessuten presenteres tre forskningstradisjoner i forhold til omstilling og funksjonærgrupper. I kapittel 3 redegjør jeg for metodevalg og datakilder. Kapittel 4 diskuterer forskjellige funksjonærdefinisjoner og bygger på foreliggende litteratur, skjønnlitteratur, arbeidsmarkedsstatistikk og andre statistiske undersøkelser.

Del II om omorganisering og yrkesroller bygger på tre forskjellige innfallsvinkler. Kapittel 5 inneholder analyse av aggregert stillingsstatistikk. I de to neste er fokus på bedriftsnivå. Kapittel 6 presenterer sammenfatning av fjorten casestudier ("within case"), mens kapittel 7 analyserer fellestrekk og variasjonsbredde i casematerialet ("between case"). I kapittel 8 er analysenivået også yrkesroller, belyst ved både informantintervjuer og surveydata.

Del III omhandler fagorganisering og partsforhold. Som overgang analyserer kapittel 9 partsforhold i forlengelse av casestudiene. Kapittel 10 trekker opp historiske linjer når det gjelder funksjonærorganisering og funksjonærorganisasjoner. Klassifikasjoner var tema i kapittel 4, denne tematikken følges opp i kapittel 11, som analyserer tariffavtalene som en viktig form for institusjonell regulering. Forholdet mellom omorganisering og fagorganisering er tema i kapittel 12. I kapittel 13 diskuteres frakopling mellom tariffavtaleforhold og organisasjonsmedlemskap som én side ved kollektiv organisering og kollektive goder som har vært lite undersøkt. Kapittel 14 inneholder analyser av identitet, gruppetilhørighet, og organisasjonspreferanser. Her trekkes også interesseheterogenitet og kritisk masse inn i forbindelse med analyse av kollektive handlingsproblemer på

forskjellige organisasjonsnivåer. Kapittel 15 er avslutningskapittel med kort empirisk oppsummering og teoretisk diskusjon.

Kapittel 2 Teoretiske tilnærminger til studiet av funksjonærene

I dette kapitlet kommenterer jeg først ulike tilnæringsmåter som er lagt til grunn i studier av funksjonærgruppene. Hensikten her er ikke omfattende presentasjon, men å forsøke å ekstrahere noen mer overordnede antakelser som har relevans i forhold til analysene i denne avhandlingen. Jeg peker også på tilnæringsmåter jeg har valgt å knytte an til. Deretter grupperes forskjellige forskningstradisjoner ut fra tilnærminger til industrifunksjonærenes situasjon i omstillingsprosesser. Jeg legger ulik vekt på tilnæringsmåtene i de empiriske analysene, som en variant teoretisk pluralisme slik det blir beskrevet av Merton når han argumenterer for "disiplinert eklektisme" (Merton 1975:51). Hovedsiktemålet med studien er de empiriske analysene; eller, for å låne en formulering fra Castells (1997) – denne studien er ikke en bok om bøker. Men selv om denne avhandlingen er en empirisk studie der siktemålet er å kaste lys over sentrale spørsmål av substansiell art når det gjelder funksjonærenes situasjon i omstillingsprosessene i 1990-årene, er hensikten også å bidra til den teoretiske diskusjonen om endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering.

2.1 Innledning

Fritz Croner (1951) mente nok at han hadde utformet en egen funksjonærsosiologi, og at han så vidt kom C. Wright Mills (1951) i forkjøpet. Men om vi sammenlikner med den interessen arbeiderne har vært omfattet av, er litteraturen ikke særlig omfattende når det gjelder funksjonærenes forhold til fagorganisering eller spørsmål om hvordan funksjonærene i industrien berøres av organisasjonsendringer.

Både spørsmålet om definering av gruppebetegnelsen funksjonær, funksjonærenes situasjon i omstillingsprosesser, og spørsmål om grunnlaget for fagorganisering blant funksjonærene, har vært omstridt. Nedenfor presenteres kort noen tilnærminger i den forskningsbaserte diskusjonen. I kapittel 4 skisseres utviklingstrekk når det gjelder definisjoner og klassifikasjoner. De viktigste funksjonærorganisasjonene innen industrien behandles i del III.

2.2 Ulike tilnærminger innen samfunnsforskningen

Det er ingen allmenn enighet innen sosiologien om at skillet mellom "arbeidere" og "funksjonærer" er et meningsfullt skille (jf. blant annet kapittel 4). Det finnes heller ingen

omforent definisjon av hva funksjonærbegrepet dekker. Det har vært tilfelle også i tidligere diskusjon, og flere mener at den senere utviklingen innen arbeidsorganisering og samfunnsliv har gjort det lite tjenlig å operere med dette skillet. Det kommer jeg tilbake til senere i avhandlingen. I denne omgang vil jeg dele inn forsøkene på å avgrense funksjonærstillingene i noen hovedtyper, om enn med en viss overlapping. En type funksjonærdiskusjon er den som har funnet sted med klasseteori som utgangspunkt. Dette er en ganske omfattende tradisjon. En annen tilnærming er mer funksjonelt og organisasjonsteoretisk orientert. Vi kan også skille ut en tredje tilnærming som legger vekt på avtaleforhold og arbeidskontrakter. Denne er mer begrenset, det er imidlertid en slik tilnærming jeg knytter an til i del III. Et felles formelt trekk som oftest nevnes i både klasseteoretiske og organisasjonsteoretiske tilnærminger er at funksjonærarbeid er lønnsarbeid. Det kan virke selvsagt, men da er det også av interesse å se nærmere på hvordan tariffavtalene til funksjonærene er bygget opp, og hvordan funksjonæraftalene er forskjellige fra arbeideravtalene.

2.2.1 Tilnærminger ut fra arbeidets art og funksjonærenes egenart

Funksjonærbegrepet dekker en lang rekke forskjellige typer stillinger når det gjelder arbeidsoppgaver. Samtidig er dette stillinger som kan være svært ulike alt etter hvilket nivå i arbeidsorganisasjonen de finnes. Innen sosiologien har man ikke kunnet definere hva en funksjonærstilling er kun etter arbeidets art. Enkelte har pekt at funksjonærarbeid er ikke-manuelt arbeid, men en slik negativ avgrensing er ikke blitt regnet som tilfredsstillende innen samfunnsforskningen og er det heller ikke i dag.¹ Også norske forskere, som Fivelsdal (1964), har pekt på at det er problematisk å definere funksjonærgruppene ut fra arbeidets art. Fivelsdal (1964) gjennomgikk Statistisk sentralbyrås folketellinger fra begynnelsen av forrige århundre, men fant ingen klar linje i grupperingen av arbeidere og funksjonærer. Heller ikke inndelingen i ulike kategorier funksjonærer var uproblematisk: "Statistisk sentralbyrå regner med to hovedkategorier av funksjonærer: (1) Administrasjons- og salgsfunksjonærer, og (2) fagfunksjonærer. I den første gruppe faller alle typer kontorfunksjonærer – fra ansatte direktører til volontører – samt

¹ Allerede i 1865 kommenterte John Stuart Mill i sin *Principles of Political Economy* at: "all human exertion is compounded of some mental and some bodily elements. The stupidest hodman, who repeats from day to day the mechanical act of climbing a ladder, performs a function partly intellectual. [...] On the other hand, there is some bodily ingredient in the labour most purely mental, when it generates any external result" (her sitert etter Hyman 1983:3).

lagerfunksjonærer, butikkfunksjonærer, reisende og selgere. I den annen gruppe faller en lang rekke uensartede yrker – fra ingeniører til emissærer, fra skipsførere til jordmødre. Underordnede offentlige tjenestemenn regnes oftest som 'arbeidere', men praksis er ikke helt ensartet på dette punkt" (Fivelsdal 1964:4). Som vi skal se etter hvert er tariffavtalene klarere, om enn på en ateoretisk måte.

Også den nå ganske ukjente funksjonærsosiologen Fritz Croner (1951, 1963) konkluderte i 1951 sin gjennomgang av forskjellige funksjonærdefinisjoner med at de alle var lite tilfredsstillende.² Det gjaldt kjennetegn ved funksjonærene som "ikke-arbeidere", "intellektuelt arbeid" eller "høyere arbeid". I stedet tok hans funksjonsbaserte klassifisering utgangspunkt i arbeidsoppgavenes art, i det kan kalte "tjänstemännens funktioner":

1) Den *arbetsledande* funktionen omfattar sålunda inte endast arbetsledare i vanlig bemärkelse utan även tjänstemän i överordnad ställning på kontor, på båtar, i butiker m.m.

2) Til den *konstruktiva (gestaltande) resp. analyserande* funktionen skulle räknas tekniker, ingenjörer, kemster m. fl. Av alla slag. Men även skådespelare och andra personer i arbetstagarställning som har 'gestaltande' eller 'analyserande' arbetsuppgifter (t. ex. lärare, journalister, anställda vetenskapsmän etc.).

3) Den *förvaltande* funktionen omfattar huvuddelen av det övriga kontorsarbetet oavsett arbetets kvalitet eller tjänstemännens stälning men även de delar av den allmänna förvaltningen, som inte är förlagda til kontor (t. ex. polis). Begreppet 'förvaltning' bör här ges et ganska omfattande innehåll. Det skal således även omfatta planering och kontroll i den mån dessa uppgifter inte tilhör t. ex. den arbetsledande funktionen.

4. Den *merkantila* funktionen avser det arbete, som antigen på kontor eller på 'fältet' utföres av försäljare, inkjöpare, kalkylatorer m. fl. 'merkantila' tjänstemän, d.v.s. de tjänstemän, som på det ena eller andra sättet utför handelsfunktioner» (Croner 1951:29,f.).

Croners funksjonelle definisjon er en avgrensning av organisasjonsoppgaver. Det er interessant at nomenklaturet i N.A.F./NHOs funksjonærstatistikk er bygget opp etter om

² Grunnen til at jeg nevner ham her er at i praksis fikk hans arbeider et visst gjennomslag også i norsk funksjonærklassifisering.

lag samme mønster, med tillegg av hierarkisk inndeling innenfor hovedgruppene tekniske funksjonærer, arbeidsledere og kontorfunksjonærer (jf. diskusjonen i kapittel 4).

Enkelte kultursosiologiske tilnærminger vektlegger bestemte kulturtrekk i forsøkene på å avgrense funksjonærene fra andre grupper. Her spiller både klesdrakt, væremåte og stil inn. Illustrasjoner finnes både innen skjønnlitterære skildringer og forskningsbaserte beskrivelser av kulturelle distinksjoner. Bourdieu (1986), har trukket inn analyse av livsstil i en videre betydning i behandlingen av klasser, lag og grupper. Jeg går ikke nærmere inn på kulturbaserte tilnærminger her. Noen illustrasjoner diskuteres i forbindelse med skjønnlitterære eksempler i kapittel 4 nedenfor.

2.2.2 Klasseteoretiske og avtalerettslige tilnærminger

En lang rekke fremstillinger har diskutert funksjonærstillinger og mellomlag i tradisjonene etter Marx og Weber. Mens marxistisk inspirerte forskere med utgangspunkt i produksjonsforholdene dels har knyttet teknikere og salgspersonale til lønnsarbeiderklassen i forbindelse med realisering av kapital og dels sett arbeidslederne som lønnsarbeidere bare i en formell betydning, har organisasjons- og arbeidslivsforskere i tradisjonen etter Weber fokusert mer på standsinteresser, statusgrupper og privilegier i tilknytning til markedsforhold. Prandy et. al. (1982:1) peker på at "the middle class" har fascinert sosiologer og at for noen har eksistensen av middelklassen demonstrert at Webers analyser av status er overlegne vis a vis Marx' klassanalyse. Andre sosiologer har lagt mer vekt på at middelklassen består av arbeidstakere som på samme måte som manuelle arbeidstakere er eiendomsløse og tvunget til å selge sin arbeidskraft – samtidig som mange av dem likevel ikke handler slik (den marxistiske) teorien forutsetter at de skulle gjøre (ibid) .

Enkelte teoretikere har sett proletarisering av funksjonærsjikt og endring av stillingsinnhold og arbeidsoppgaver som uttrykk for fremveksten av en "ny" arbeiderklasse, mens andre, som Gorz (1983), har forskjellene mellom arbeiderne og funksjonærgrupper som teknikerne når det gjelder faglig organisering. Ingen av tilnærmingene opprettholder lenger en dikotomisert polarisert klasseinndeling, og litteraturen på feltet er omfattende (jf. bla. Armstrong et. al. 1986, Crompton og Jones 1984, Hyman og Price ed. 1983, Engelstad 1983, Prandy et. al. 1982, 1983, Sobel 1989, Wright Mills 1951).

Nyere bidrag har knyttet analysen av sosial klasse til differensieringen av ansettelseskontraktene. Goldthorpe (2000:207) fokuserer på *arbeidskontrakten* når han

analyserer klasseposisjoner som posisjoner som er definert gjennom ansetteselsrelasjoner. Hovedskillet går her mellom "labour contracts" og "service relationship", samtidig finnes det blandingsformer.³ Goldthorpe diskuterer hvordan det har seg at ulike yrker tenderer mot å assosieres med forskjeller i ansettelsesrelasjoner. De aspektene han diskuterer ved arbeidskontraktene kan etter min mening også diskuteres ut fra tariffavtalene.

Verken funksjonærgruppene eller tariffavtaler har stått særlig sentralt i norsk arbeidslivsforskning. Som nevnt er Egil Fivelsdals "Funksjonærenes syn på faglige og politiske spørsmål" fra 1964 et viktig unntak.⁴ Her pekes det på at én type definisjonsforsøk vektlegger funksjonærforholdet slik det bestemmes gjennom *arbeidskontrakten*, uansett arbeidets art:

"... dette fører da til at også underordnede tjenestemenn må regnes som funksjonærer. Vi kan ikke her tale om 'riktige' eller 'gale' definisjoner i annen betydning enn at de eventuelt bryter med etablerte språkvaner. Så vidt jeg kan forstå, tillater dagliglivets språkbruk at man enten legger vekt på arbeidets art eller på arbeidskontrakten ved en avgrensning av funksjonærer fra andre yrkesgrupper." (Fivelsdal 1964:6).

³ "In this regard, the main contrast that is set up is that between, on the one hand, the 'labour contract', supposed typically to operate in the case of manual and lower grade nonmanual workers, and, on the other hand, the 'service relationship', as expressed in the kind of contract taken as typical for professional, administrative, and managerial staffs of organizational bureaucracies, public and private" (Goldthorpe 2000:208).

⁴ Fivelsdal (1964) er fortsatt en sentral referanse når det gjelder studiet av funksjonærer i Norge. Det er imidlertid interessant at advokaten Erik Sture Larre så tidlig som i 1936 arbeidet med en planlagt doktorgrad i sosiologi om funksjonærene. Dette var ikke bare før Croner og Mills, det var også før sosiologi var etablert som et eget fag i Norge. Avisen Dagens Næringsliv skriver våren 2003 i et portrettintervju med den nå 89-årige Larre: "I 1936 begynte Larre som vitenskapsassistent for Ewald Bosse på Institutt for samfunnsforskning – eller sosiologi, som faget senere ble hetende. Der ble han til krigen kom. – Jeg holdt på med en doktorgrad som gikk på funksjonærenes stilling i samfunnet. Min prinsippal og jeg trodde funksjonærstanden kom til å få en veldig dominerende innflytelse i samfunnet. At arbeiderne kom til å få mindre og mindre makt så vi allerede på det tidspunktet. Jeg fikk rett i alt jeg trodde. Jeg så på den tallmessige utvikling, hvordan de kom til å dominere de folkevalgte organer. – Du laget en tidlig maktutredning? – Ja, begrenset til den klassen. Fremdeles synes jeg dette er kjempeinteressant, sett med mine sosiologiske øyne. Men så kom krigen. Og den tok jo fem år. Så det ble ikke noen doktorgrad. Jeg hadde tatt juridikum som ledd i sosiologien; man måtte jo ha en embetseksamen – og det fantes ikke sosiologi. Jeg hadde ikke tenkt å bli jurist!" (Dagens Næringsliv 24/25 mai 2003:42). Instituttet som omtales var en forløper for ISF, etablert av Throne Holst.

Fivelsdal forfølger ikke dette temaet; men det er en slik tilnærming jeg legger til grunn i denne studien. Jeg legger imidlertid til grunn *tariffavtalene*, og diskuterer ikke direkte arbeidskontraktene. I Norge er selve arbeidskontaktene ofte generelle. De sier lite konkret om arbeidsforholdet, men henviser i stedet til definisjoner og bestemmelser i tariffavtalene.

Tariffavtalene forstår jeg her som en form for institusjonelle reguleringer i sosiologisk forstand. Tariffavtalene og hovedavtalene som ble etablert gjennom det forrige århundret var uttrykk for en institusjonalisering av konfliktforhold og, etter hvert, samarbeidsforhold, mellom lønnstakersiden og arbeidsgiversiden. Tariffavtaler er avtaler mellom parter, men de kan også betraktes som formalisering av kjennetegn knyttet til sosiale grupper. De kan knytte an både til en ytre avgrensning av en gruppe og en gruppes selvforståelse. Institusjonelle reguleringer kan videre regulere faste prosedyrer, og de preges av gjentakelse og treghet. Til institusjonell integrering av konflikt- og samarbeidsrelasjoner er det også, implisitt eller eksplisitt, knyttet bestemte sosiale verdier, normer og sanksjoner.

Engelstad (1982) beskriver en funksjonær som en person som er sysselsatt med forvaltningsarbeid. Tradisjonelt var funksjonærene sysselsatt i statsforvaltning og finansinstitusjoner. Funksjonæren er lønnsarbeider, men ikke direkte knyttet til produksjonen. Funksjonærarbeid er kontorarbeid, papirarbeid og saksbehandling. Funksjonærene har vært, og er, ansatt i byråkratiske og hierarkiske organisasjoner. I arbeids- og organisasjonsforskningen pekes det gjerne på at strukturelt befinner funksjonærene seg i en mellomposisjon, mellom arbeiderne og toppledelsen. Funksjonærene er i likhet med arbeiderne lønnstakere. Samtidig regner man oftest med at de i større grad identifiserer seg med bedriftsledelsen. Grunnen er både at funksjonærene ofte har visse ledelsesfunksjoner og at de har karrieremuligheter i hierarkiske stillingsstrukturer.

Fivelsdal pekte i 1964 på at grensen mellom visse typer funksjonærstillinger og forskjellige arbeiderstillinger ville bli stadig mer flytende. Grunnen var at flere grupper blant arbeiderne etter hvert oppnådde fordeler som tradisjonelt var forbeholdt funksjonærene, samtidig som både kontorarbeidet og fabrikkarbeidet gjennomgikk rasjonalisering og automatisering. Også Engelstad (1982) mener at det i etterkrigstiden er blitt stadig vanskeligere å opprettholde et tydelig skille mellom arbeidere og funksjonærer. Som grunn angis endringer i arbeidsprosessen og teknologiens økte betydning. Tekniske funksjonæroppgaver, som kontroll- og tilretteleggingsfunksjoner, blir viktigere. Videre endrer også operatørstillingene seg, blant annet i form av økt fagopplæring og utvidede karriereveier. Fivelsdal fremholdt imidlertid at mange forskjeller mellom arbeidere og funksjonærer ville bestå, både når det gjaldt arbeidets art og stillingskvalifikasjoner. Han peker på at det er "disse faktiske forskjeller og folks oppfatninger av dem som er av størst

sosiologisk interesse, men en kan heller ikke se bort fra at 'politiske definisjoner' av yrkesgruppens karakter vil kunne bidra til å forme gruppenes selvoppfatning og dermed også deres faglige og politiske reaksjoner" (Fivelsdal 1964:6). Jeg skal ta opp disse spørsmålene i en flere sammenhenger, både i diskusjonene av klassifisering og i analysene av tariffavtalene i del III.

2.3 Perspektiver på fleksibilitet og byråkrati - funksjonærgruppenes utvikling og situasjon

Nedenfor skal jeg foreta en todeling og gruppere teorier om fleksible organisasjoner på den ene siden, og teorier om den byråkratiske organisasjonsmodellen på den andre. De forholder seg til hverandre, og kan diskuteres som to ytterpunkter langs samme akse.

Ut fra de forskjellige forskningstradisjonene kan vi ekstrahere noe ulike typer antakelser om industrifunksjonærenes situasjon i forbindelse med endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering. Jeg har her valgt eksempler fra fleksibilitetsteorier og fra den norske bedriftsutviklingstradisjonen for å kjennetegne teorier om fleksibilitet. Jeg kommenterer ikke her managementlitteraturen. Store deler av denne litteraturen er eksplisitt kritisk når det gjelder mellomledelse og stabsfunksjoner.⁵

Når det gjelder byråkratiske organisasjonsformer har jeg forsøkt å finne posisjoner som står i motsetning til de vanlige fleksibilitetstilnærmingene.

⁵ Et eksempel er Tom Peters' *Liberation Management*: "Am I a middle-management basher? Yes. Are most of the people who attend my seminars middle managers? Yes. Why do they come? Beats me. Middle management, as we have known it since the railroads invented it right after the Civil War, is dead. Therefore, middle managers, as we have known them, are cooked geese. (-) It's over, d'ya hear? Over. Over. Over" (Peters, 1992:758f., jf også Peters 1988). En annen illustrasjon fra konsulentlitteraturen kan være Jan Carlzons *Riv Pyramidene*. "Men hva skjer da med dem som i dag bemanner disse mellomnivåene? Det finnes ikke noen ferdige beslutninger å formidle eller administrere. I sin gamle hierarkiske plassering i pyramiden er de ikke nødvendige. Derimot trenger vi naturligvis deres personlige erfaring og kunnskaper ute i virksomheten, der de nå kan få et reelt ansvar, ha egne ideer, ta egne avgjørelser og passe på at disse beslutningene blir gjennomført. Eksemplet er hentet fra SAS, men situasjonen er den samme i de aller fleste bedrifter. Vi er kommet til et historisk vendepunkt." (Carlzon 1987:182)

2.3.1 Fleksible organisasjonsformer – fleksibilitetsteoriene, den norske utviklingsforskningstradisjonen

Den internasjonale forskningen har siden midten av 1980-tallet fokusert på sterkere innslag av differensiering og fleksibilitet i arbeidslivet. Innen politisk debatt har diskusjonene om fleksibilitet i arbeidsmarkedet blitt mer tilspisset. Mot en bakgrunn av økonomisk stagnasjon og massearbeidsledighet pekte stadig flere europeiske politikere på at rigiditeter i arbeidsmarkedet hemmet omstilling i virksomhetene. Kontrastene til USAs fleksible arbeidsmarked ble fremhevet. Mens europeiske arbeidsmarkeder var stagnerende og oppdelte, mente mange at økende fleksibilitet nærmest var identisk med avtakende segmentering (Rosenberg 1989). Industriomstilling har stått sentralt i de nye teoriene. Dette er teori som omhandler endringsprosesser. Denne forskningen peker ikke bare i én retning.

Flere forskere tilbakeførte årsakene til problemene på arbeidsmarkedet til rigiditeter knyttet til tradisjonell produksjonsorganisering i form av masseproduksjon ("fordisme") og scientific management ("taylorisme"). På midten av 1980-tallet ble fleksibel spesialisering trukket frem som et alternativ til tradisjonell masseproduksjon. Piore og Sabels *The Second Industrial Divide* fra 1984 er blitt en klassiker innen denne litteraturen. En annen tilnærming legger vekt på modernisering av masseproduksjon gjennom japansk-inspirert "lean production" i *The Machine that Changed the World* (Womack et. al. 1990). En tredje tilnærming i fleksibilitetsteoriene var modellen av den fleksible bedrift i Atkinsons *The Flexible Firm and the Jobs to Come* (Atkinson 1984).

Det er forskjeller mellom teoriene, men også likhetstrekk. Tankegangen bygger på at fordisme og taylorisme ikke lenger fungerer som effektive modeller for produksjonsorganisering og bedriftsledelse. Samtidig blir det pekt på at endringer på etterspørselsiden. Kundene krever mer differensierte produkter og etterspørselen skifter mye raskere enn tidligere. Vi får, i følge teoriene, etter hvert større innslag av nisjeproduksjon, mer oppdelte markeder og mer spesialtilpassede produkter. Argumentet i tesen om fleksibel spesialisering er også koplet til teknologi. Moderne informasjonsteknologis fleksibilitet muliggjør den tette tilpasningen til differensiert og skiftende etterspørsel, men ikke innenfor rammene av tradisjonell produksjonsorganisering og arbeidsledelse. Byråkratisering sees som en ulempe i bedriftenes endrede konkurransesituasjon (Piore og Sabel 1984:142). Quale (1995) peker på at byråkratimodellen ble tematisert tidlig i den norske forskningen om bedriftsutvikling: "(-) En generell kritikk av det byråkratiske paradigmet evne til å fremme produktivitet kom imidlertid mye senere. Piore & Sabels (1984) studier markerer kanskje tydeligst

gjennombruddet for den økonomisk baserte kritikken av 'masseproduksjonsparadigmet' som Taylor og Ford bygde opp. Piore & Sabel sier at i en tid der virksomhetenes eksterne forutsetninger er annerledes og under stadig forandring, blir det byråkratiske paradigmet hovedhinderet for omstilling og produktivitetsutvikling" (Quale 1995:244).

Japanskinspirerte former for bedrifts- og arbeidsorganisering utgjør en egen tilnærming til kvalitetssikring og materialflyt – "just-in-time". Forfatterne av en av de mest innflytelsesrike studiene på området, *The Machine that Changed the World*, hevdet i forbindelse sitt arbeid med lean production innen bilproduksjon:

"In this process we've become convinced that the principles of lean production can be applied equally in every industry across the globe and that the conversion to lean production will have a profound effect on human society - it will truly change the world" (Womack et. al. 1990: 8).

Nilsson (1994:13) peker på at lean production stiller spesielle krav til arbeidskraften. Når det gjelder de krav som stilles til verkstedspersonalet i det mest avanserte foretakene peker han på mens det i en tidligere periode preget av masseproduksjon var rasjonelt med spesialisert arbeidskraft, er det rasjonelt med tverrfaglighet og fleksibilitet i de moderne virksomhetene. Arbeidskraften skal evne å orientere seg mot kundekrav og produksjonsflyt, være forandringsorientert, villig til å ta ansvar, orientert mot problemløsning og kontinuerlig produksjonsforbedring. Den optimale organisasjonsformen for å utnytte den nye kompetansen er i følge denne tankegangen at arbeidet organiseres som gruppearbeid (team arbeid) med roterende gruppeledere. Nilsson peker videre på at arbeidsoppgavene skal integreres i gruppene både vertikalt og horisontalt, og at dette også innebærer å delegering av funksjonær oppgaver til arbeidsgruppene. Illustrasjoner er hentet fra de mest moderne svenske foretakene, der følgende arbeidsleder oppgaver ofte er desentralisert: detaljplanlegging av arbeidet (dag/uke)/arbeidsfordeling (hvem skal gjøre hva); personalopplæring; instruktørarbeid; bestilling av materiell, verktøy, reparasjoner, m.m.; oppfølging av produksjonsmålsettinger (mengde, kvalitet); problemløsning, feilretting.

På den andre siden fokuserer fleksibel spesialisering som nytt mønster for bedrifts- og arbeidsorganisering mer på nettverk og mindre enheter. Samtidig er fleksibel spesialisering også ofte koplet til japanskinspirerte ledelsesstrategier og organisasjonsformer, som kvalitetssirkler, vektlegging av de ansattes kompetanse og videre kvalifisering, samt nye former for økonomisk fleksibilitet, blant annet når det gjelder lønssystemer og kapitalrasjonalisering (jf. Skorstad 2002 for diskusjon av forholdet mellom fleksibel spesialisering og lean production).

For å overleve i den nye konkurransen kreves mer fleksibel organisering av produksjonen, mindre produktserier og kortere omløpstad. Dette krever, i følge argumentet, ikke bare mer fleksibelt produksjonsutstyr og nye former for arbeidsorganisering, det krever også mer fleksible arbeidstakere som kan delta aktivt i fornyelse og videreutvikling. Det finnes samtidig flere motforestillinger til at fleksibel spesialisering representerer et nytt hovedmønster for produksjonsorganisering (Boyer 1988, Hyman 1988, 1991, Pollert 1991, Wood 1989). Tesene om fleksibel spesialisering er hypoteser som er omdiskutert. Diskusjonene om dem har ofte vært debatt mellom ekstremer. Flere kommentatorer har pekt på en tredje mulighet mellom ytterpunktene fordisme/taylorisme og fleksibel spesialisering. Kritikerne ser ikke bort fra at det er riktig at det har oppstått nye differensierte produktmarkeder og nye krav til fleksibilitet. Men de holder muligheten åpen for at masseproduksjon og tradisjonelle former for produksjonsorganisering vil være i stand til å møte den nye etterspørselen. Det er slike posisjoner som blant annet er kalt "fleksibel automatisering" og "neo-fordisme" (jf. Wood 1995).

Mens Piore og Sabel understreker mulighetene for økt kvalifisering og oppgavemessig fleksibilitet, fokuserer Atkinsons modell av den fleksible bedrift også på fremveksten av forsterkede skillelinjer og bedriftsintern segmentering. Noen grupper ansatte har varierte og kvalifiserte arbeidsoppgaver og en fast tilknytning til bedriften. Andre grupper er mer utbyttbare og har et løsere tilknytningsforhold. Bedriftene har, i følge teorien, større behov for handlefrihet når det gjelder numerisk fleksibilitet (variasjon i antall ansatte, arbeidstid), funksjonell fleksibilitet (variasjon i ansattes arbeidsoppgaver), og finansiell fleksibilitet (variasjon i lønnsformer og belønningssystemer).

Kritikken mot flexible-firm-modellen har først og fremst kommet fra deler av det britiske industrial relations miljøet (Pollert 1988, 1991, Hyman 1988, 1991). Her inngår også kritikk av andre fleksibilitetstilnærminger. For det første godtas ikke de generelle begrepene om fordisme og fleksibel spesialisering. Det innvendes at begrepene som anvendes er for enkle (dikotome motsetninger) og tilslører en mer kompleks virkelighet. For det andre kan ikke kritikerne se at det er godtgjort empirisk at det har funnet sted en mer fleksibel organisering av arbeidslivet. For det tredje hevder de at i den grad vi finner utstrakt bruk av fleksible ordninger, representerer ikke dette egentlig noe nytt i forhold til tidligere organisering. Atkinsons modell av den fleksible bedrift er også blitt tatt i forsvær (Procter et. al 1994). Argumentasjonen her er dels at utviklingen viser at numerisk, funksjonell, og finansiell fleksibilitet faktisk får større utfbredelse, og de peker på at utfbredelsen av slike organisasjonsformer ikke nødvendigvis trenger være del av uttrykte endringer i ledelsesstrategi.

Fra midten av 1980-årene snakkes det altså om et skifte og en ny kontrast til det tidligere produksjonsregime - denne gangen i retning av mindre standardisering, kortere produksjonsserier, tverrfaglighet heller enn spesialisering, i sum om større grad av fleksibilitet. Yrkesgruppen arbeidsledere er omfattet med interesse av både forskere og konsulenter.

Det fleksible arbeidslivet reiser nye spørsmål om kompensasjon og motivasjon. Endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering har også ført til nye personalstrategier (– og omvendt). Et av kjennetegnene er den vekst som legges på å integrere personalfunksjonen og personalinnsatsen tettere med virksomhetens løpende drift. Nye personalstrategier omtales i ulike varianter som "human resource management" (HRM), "total quality management" (TQM), "empowerment", m.m. Det legges større vekt på seleksjon, kontroll, motivering og incentiver. Målsettingen er å integrere personalpolitiske virkemidler i en helhetlig strategi for å sikre at de ansatte er involvert i bedriftens målsettinger. Virkemidler kan være team work, organisasjonsutvikling, oppmykning av stillingsbeskrivelser og skiller mellom jobber, satsing på funksjonell fleksibilitet, nye former for avlønning, som utbyttedeling, bonus og opsjoner, samt større vekt på informasjonsutveksling og dialog mellom ledelse og ansatte.

Oppgaver som tradisjonelt har vært tillagt funksjonæransatte, som saksbehandlere og planleggere, er også delegert til arbeidsgruppene i disse foretakene. Nilsson (1994:14) peker på illustrasjoner som: programmering; visse kundekontakter; deler av saksbehandlingen; deler av planlegging; kontakt med underleverandører; forbedringsarbeid (i prosjektgrupper sammen med teknikerne).

Når funksjonærenes rolle har vært lite omtalt i diskusjonene om lean production mener Nilsson det har sammenheng med at de nye produksjonsmetodene først de senere årene har berørt funksjonærarbeidet (Nilsson 1994:14). Han oppsummerer med at den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsmodellen, med høy grad av arbeidsdeling og spesialisering, i større eller mindre grad synes å være i oppløsning. Han stiller spørsmål om hva som kommer i stedet, og finner elementene i lean production. De elementene som er mest sentrale i forbindelse med funksjonærarbeidet oppsummeres som følgende: kundetilpasning; fleksibilitet; flate organisasjoner; kostnadsrasjonalisering; desentralisering av ansvar og fullmakter ut til frontpersonalet; orientering mot produksjonsflyt (i vareproduksjonen).

Det norske samarbeidsprosjektet om industrielt demokrati hadde bakgrunn i oppfatninger på begynnelsen av 1960-tallet om at industrielt demokrati ikke bare dreide seg om eierskap og styrerepresentasjon, men også hadde sammenheng med arbeidsorganisering (Gustavsen 1992:15). Innen arbeidslivsforskningen var denne

interessen knyttet til sosiotekniske tilnæringsmåter med bakgrunn i det britiske Tavistock-instituttet, aksjonsforskning, og etter hvert dialogbaserte utviklingsprogrammer. Disse retningene er kommentert i en rekke sammenhenger og jeg går ikke nærmere inn på historikken her.⁶ I stedet skal jeg kommentere noen av de antakelsene som ble gjort når det gjelder funksjonærgruppene.

Den norske aksjonsforskningstradisjonen er langt eldre enn de fleksibilitetstilnærmingene jeg har kommentert ovenfor. Den er i vel så høy grad relevant i forhold til de problemstillinger jeg analyserer i denne studien. Som Herbst har pekt på: "Aksjonsforskningsprogrammet som startet i Norge i 1962, hadde som mål i samarbeid med Landsorganisasjonen (LO), Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) og de berørte bedriftene å finne fram til og prøve ut alternative former for arbeidsorganisasjon som kunne erstatte de tradisjonelle organisasjonsformer basert på et hierarkisk kontrollsystem" (Herbst 1977:92).

Ett aspekt ved de tidlige studiene var at de mer generelt søkte å ekstrahere noen av forutsetningene for at selvstyrte arbeidsgrupper kunne fungere (Gulowsen 1971). Samarbeidsforsøkene hadde demokrati som målsetting. Fra arbeidsgiversiden var det lagt inn som en forutsetning at produktiviteten og effektiviteten ikke skulle gå ned. Fra forskerne ble det også argumentert for at alternativene til hierarkisk organisering var lønnsomme.⁷

Aksjonsforskningen og Samarbeidsforsøkene var i første rekke innrettet på arbeiderne. Men man ønsket også å gå videre og fokusere på andre funksjoner og stillingsgrupper. Herbst oppsummerte i 1977: "Vi har fått klare beviser for at den autonome typen av arbeidsorganisering er levedyktig i industrien innenfor et vidt spenn av industriforetak i ulike land og kultursammenhenger. Neste skritt blir å arbeide seg gjennom ledelsens problemer og de problemene som oppleves på spesialist- og planleggingsnivå. Dette innebærer samtidig at vi må ta opp problemene med produksjonskontrollen og

⁶ Gustavsen (1992) peker på at den sosiotekniske tilnærmingen, med fokus på design og redesign av menneske-teknologi-relasjoner gikk i oppløsning på midten av 1970-tallet: "De nye utviklingsprosesser med bred deltakelse, nedgradert teoristyring, diskusjoner i front snarere enn redesign etc., innebar at alle de sentrale kjennetegn ved den sosio-tekniske skole hadde blitt borte (Gustavsen 1990:83). For historikk, jf. blant andre Gustavsen 1990, 1992.

⁷ Som Fenton-O'Creevy og Nicholson (1994:2) peker på, er det ikke helt nytt når moderne organisasjons- og ledelsesteori legger vekt på ansattes deltakelse i beslutningene og initiativ i forhold til produksjonsprosessen. De siterer den romerske jordeier Columellas betraktninger om hans nye ledelsesprinsipper i forhold til datidens "operatører": "Nowadays I make it a practice to call them into consultation on any new work (-) I observe they are more willing to set about a piece of work on which their opinions have been asked and their advice followed" (Columella, år 100 e. Kr.).

planleggingsteknologien. Det er i det minste tre mulige veier å gå: (1) Omdanning av produksjonsledelsen fra å være en kontrollfunksjon til å være en støttefunksjon. (2) Løsrivelse og – der det lar seg gjøre – innforlivelse av relevante produksjonslederfunksjoner i autonome produksjonseenheter. (3) Overgang fra autonome enheter innenfor de eksisterende hierarkiske organisasjoner til utvikling av alternative organisasjonsformer på bedriftsplanet, i retning av matriseorganisasjon” (Herbst 1977:25).

Det foreligger flere studier og prinsipielle betraktninger om arbeidslederne (bla. Thorsrud og Emery 1969). De fleste arbeidslederne er førstelinjeledere med direkte ansvar for produksjonen. De tekniske funksjonærene kan også ha lederansvar for andre tekniske funksjonærer, og i enkelte tilfeller for produksjonspersonell. Blant de problemstillinger som har vært diskutert er hvordan industrifunksjonærene vil påvirkes av nye og mer demokratiske former for bedrifts- og arbeidsorganisering. Det gjelder industrifunksjonærene generelt, og mellomlederstillinger spesielt. Særlig arbeidslederne har vært regnet som en utsatt yrkesgruppe. Her har de toneangivende hypoteser vært at arbeidslederstillingene etter hvert forsvinner, at de tillegges høyere lederoppgaver, eller at de tidligere arbeidslederne får koordinerende oppgaver og støttefunksjoner (jf. Thorsrud og Emery 1969, Gustavsen 1969, 1990, 1992). Til grunn for slike antakelser ligger, kort formulert, argumenter om at mer demokratiske og effektive organisasjonsformer nødvendiggjør desentralisering av kompetanse og beslutninger. Større autonomi blant operatørene tilsier mindre tradisjonell kontroll. I prinsippet vil argumentet om desentralisering av kompetanse og kontroll også ha relevans for forholdet mellom operatørstillingene og de tekniske funksjonærstillingene.

Deler av den senere forskningen stiller også spørsmål om de kvinnelige funksjonærene. På den ene siden kan den relativt høye kvinnelige yrkesdeltakelsen i Norge tilsi at mange kvinner etter hvert har avansert til mellomlederstillinger også i industrien. På den andre siden er det en almen oppfatning at med nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering settes nettopp mellomlederstillingene under press. Slikt press kan arte seg på flere vis. ”Slanking” av bedrifter og kutting av nivåer i bedriftshierarkiet forventes ofte å føre til færre mellomlederstillinger, enten dette skjer ved innføring av moderne organisasjonsformer (jf. Rasmussen 1994) eller som mer tradisjonell rasjonalisering. Forskningen på feltet bygger i hovedsak på case-studier (bla. Engelstad 1970, Grønbech red. 1986, Havn, Nicolaysen, Svarva 1987, Irgens Karlsen og Svarva 1990).

Det er særlig arbeidslederrollen som er blitt vurdert kritisk, dels også direkte negativt, i den norske tradisjonen (eller tradisjonene) etter Samarbeidsforsøkene.⁸ Thorsrud og

⁸ Gustavsen beskriver i den forbindelse konfliktene som særlig oppsto i forbindelse med autonome grupper i 1960-årene og tidlig på 1970-tallet, da forskerne, også i Sverige, ble omtalt som

Emery (1970:11) pekte for eksempel på at når det gjaldt prosessindustrien, var de overbevist om at den tradisjonelle formannrollen var en avgjørende hindring for større selvstyre på lokalt plan i bedriftene (jf. også Per H. Engelstad 1970:226 for tilsvarende konklusjoner). Her finnes flere illustrasjoner av samme tema. Også Thorsrud og Emery (1970) så for seg forskjellige alternativer for arbeidslederrollens utforming.⁹ Gustavsen (1990) hadde også diskusjonen om mer autonome organisasjonsformer for operatørene som utgangspunkt. Slike organisasjonsendringer ville føre til endringer også for arbeidslederne. Han peker på tilsvarende fremtidsutsikter som Thorsrud og Emery.¹⁰

Et utvidet perspektiv angis i Thorsruds foredrag om endringer i bedriftsorganisering og arbeidslederrollen på landsmøtet til Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske Funksjonærer (NFATF) i 1970. Her er det arbeidsledernes rolle som problematiseres. Også denne gang er det endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering som utgjør bakgrunnen. Eksempler på slike endringer er konserndannelser, ny teknologi og nye styringsteknikker. Men han pekte også på at massemedia, miljøproblemer og utdanningsekspløsjonen i 1950- og 1960-årene satte nye krav til jobbutforming og lederstil.¹¹

"arbetslederdödare" ("those who did away with middle management", jf. Gustavsen 1992:47,f.), men legger til at i praksis var dette en overdrivelse.

⁹ "En mulighet er at arbeidslederen primært sørger for koordinasjon mellom egen avdeling og tilstøtende avdelinger. Han tar seg av grensebetingelsene. Han blir informasjonsformidler og planlegger. Fra tid til annen fremtrer han som avdelingens samlende leder når noe viktig og uforutsett opptrer, som grupper og enkeltpersoner ikke er forberedt på å håndtere på egen hånd. En annen mulighet er at arbeidslederen primært tar seg av opplæring og personaladministrative oppgaver på avdelingsplanet. En tredje mulighet er at arbeidslederen glir over til primært å bli teknisk assistent, kanskje spesielt i forbindelse med lokalt vedlikehold eller lokal kvalitetskontroll. En fjerde mulighet er at arbeidslederen fortsatt kombinerer alle de oppgaver som er nevnt ovenfor, men dette innebærer vel at han fortsetter i et tradisjonelt organisasjonsmønster og oftest at hans stilling blir svak og uklar. En femte mulighet er at arbeidslederne glir inn i operatørgruppene igjen og tar del i både tilvirkning og arbeidsledelse. Dette forutsetter trolig en alminnelig heving av kompetanse, koordinasjons- og beslutningsdyktighet hos hele personalet og en oppheving av arbeider- funksjonærskillet" (Thorsrud og Emery 1970:187).

¹⁰ "Avskaffe arbeidslederne. Løfte arbeidslederne opp til ledelsesoppgaver på høyere plan. Gi arbeidslederne koordinerende oppgaver, for eksempel i forhold til andre avdelinger og funksjoner i bedriften. Gi arbeidslederne støtteoppgaver, serviceoppgaver, ressursforvaltningsoppgaver knyttet til for eksempel rekruttering, introduksjon og opplæring av nyansatte, til utvelgelse av nytt produksjonsutstyr, osv. En siste løsning er å flytte arbeidslederne nedover til operatørplanet, i form av senioroperatør, arbeidende formann og liknende" (Gustavsen 1990:128).

¹¹ Thorsrud holdt flere foredrag om arbeidslederrollen, blant annet "Arbeidslederen i en ny bedriftsorganisasjon" (Nordisk Arbeidslederunions kongress i Oslo 29-31 mai 1969) trykket i

2.3 Den byråkratiske organisasjonsmodellen - byråkratiteori

Som Paul du Gay (2000:1) peker på: "These are not the best days for bureaucracy. Everywhere its demise is reported, demanded and, more often than not, celebrated".

Studier av den tradisjonelle hierarkisk-byråkratiske organisasjonsmodellen har stått sentralt innen sosiologi og i teoriene om organisasjonsendring. Weber (1920) beskrev den som en struktur som er pyramideformet, preget av formålsrasjonalitet og forutsigbarhet, bygger på arbeidsdeling og spesialisering, og med spesifiserte, upersonlige autoritetsrelasjoner. Strukturen er beskrevet og analysert i en lang rekke sammenhenger. Jeg velger i denne omgang en illustrasjon fra Kochan et. al. (1986). De karakteriserer på en typisk måte den tradisjonelle formen for bedriftsorganisasjon - før 1960- og 1970-årenes bedriftsutvikling og "job-redesign", og før 1980- og 1990-årenes nye krav til fleksibilitet, kvalitet og effektivitet. Frederick Taylors "vitenskapelige arbeidsledelse" gikk ut på å dele opp arbeidsoppgavene i sine enkelte bestanddeler, for deretter å omorganisere dem og la spesialister i tidsstudier instruere produksjonsarbeiderne hvordan jobben skulle utføres. Det er denne tradisjonelle strukturen alle nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering vanligvis sees som kontrast til (jf. f. eks. Kochan et. al. 1986).¹²

Ulike tilnærminger har vektlagt forskjellige perspektiver i analysene av den hierarkiske og lagdelte byråkratimodellen. Enkelte har sett på hva slags betingelser som fører til eller endrer slike strukturer, andre analyser har fokusert på selve strukturen, mens andre igjen har sett på forskjellige typer virkninger. Noen har vurdert modellen som idealtypen av optimalt rasjonell organisering, mer eller mindre uavhengig av omgivelser og type virksomhet. Andre, som kontingensstudiene (Lawrence og Lorsch 1967), har fokusert mer på at optimal organisasjonsform varierer etter omgivelsene. I dag settes fokus på

Arbeidslederen Nr. 10, November 1969 og "Arbeidsledernes nye situasjon" (NFATFs landsmøte 25-28 november 1970) trykket i NFATFs landsmøteprotokoll 1970:53-60.

¹² "This system of work organisations grew out of the principles of supervision, job design, and motivation embedded within scientific management and industrial engineering. Workers were assumed to be motivated primarily by the economic compensation received for job performance, and efficiency was to be maximized by dividing work into simple and narrow tasks. Decisions regarding how work was to be done were to be made by supervisors or engineers, while employees were left to execute their assigned tasks. Job evaluation procedures attached specific wage rates to each job, and seniority became the bedrock principle governing the allocation of scarce job opportunities. The emphasis on uniformity in this workplace system left little room for concern with individual employee difference in motivation and talent. Indeed, the specification of collective rules was a reaction to the distrust workers and unions had for the way foremen and other managers previously had handled their discretionary power" (Kochan et. al 1986:89).

virksomhetenes evne til å håndtere endringer. Litteraturen på feltet er svært omfattende, og store deler av den er eksplisitt kritisk til byråkratimodellen. Jeg skal derfor begynne med kritikken før jeg peker på at det også finnes alternative posisjoner.

Du Gay (2000:ix) tar utgangspunkt i kritikk som anser den byråkratiske handlemåte som uetisk. Denne kritikken dreier seg dels om at "byråkratisk etikk" så å si innebærer en selvmotsigelse, dels om at i den grad man kan snakke om et byråkratisk "ethos", dreier det seg om en type ethos som er utdatert. Kritikken dreier seg også om at byråkratimodellen for praktiske formål er uten fremtid i en situasjon der de eksterne omgivelser er kjennetegnet av ekstrem usikkerhet. Her er det andre aspekter enn regelorientering som premieres, som fleksibilitet og innovasjon (ibid). Kritikken mot den byråkratiske organisasjonsmodellen deles inn i tre hovedformer.

For det første en almen ("populistisk") kritikk av store organisasjoners generelle regelorientering i behandlingen av enkeltsaker. Standardoppfatninger om offentlige byråkratiers sendrektighet, skjemaorientering, og upersonlig saksbehandling er eksempler.

En annen variant av byråkratikritikk er mer teoretisk-filosofisk anlagt. Her sees byråkratiske rutiner som uttrykk for ensidig uttrykk for instrumentell rasjonalitet. Også denne kritikken innebærer kritikk av det byråkratiske "ethos" fordi den instrumentelle rasjonaliteten medfører opprettelse av skiller mellom fornuft og følelser, mellom plikt og selvutfoldelse, mellom offentlig og privat, og så videre. Du Gay (2000:3) mener denne formen for byråkratikritikk kjennetegner både deler av managementlitteraturen, deler av den postmoderne organisasjonsteorien og deler av radikal feministisk analyse av byråkratisk rasjonalitet.

En tredje type byråkratikritikk karakteriseres som mindre abstrakt og filosofisk, men med stor relevans for millioner av offentlig ansatte. Den deles inn i to former. Den ene er basert på public choice teori, der et hovedtema er å oppnå politisk kontroll av offentlige byråkratiers autonomi. Den andre versjonen bygger på moderne ledelsesteori, innretningen her er å motvirke det som oppfattes som offentlige byråkratiers dysfunksjoner ved å organisere dem mer likt private bedrifter. Det er denne kritikken du Gay (2000:5) omtaler som "new public management" og "entrepreneurial governance".

Westenholz (1997) legger større vekt på organisasjons- og arbeidssosiologi i sin sammenfatning av kritikken den idealtypiske byråkratiformen er blitt utsatt for fra ulike synsvinkler i siste halvdel av det 20. århundre. Hun peker for det første på at innen organisasjonsforskningen har sosialingeniører kritisert byråkratimodellen for å være lite kreativ og fleksibel i en tid med krav til hurtige forandringer og med komplekse arbeidsoppgaver. Byråkrati medfører flaskehalsproblemer når det gjelder å bearbeide informasjon og fatte beslutninger, særlig når kvalifikasjonene ofte finnes nede i

organisasjonene. For det andre kritiseres byråkratimodellen som fremmedgjørende og demotiverende av forskere med tilknytning til human relations tradisjonen. For det tredje kritiseres byråkrati av forskere med tilknytning til den institusjonelle skolen som et politisk system preget av begrenset rasjonalitet, maktkonsentrasjon, dels som maktutøvelse som ikke deles av det politiske system eller samfunnet, dels i form av en selvstendigjørelse av den byråkratiske organisasjonsformen der også ledere er formet av egen organisasjon og omgivelser (jf. Westenholtz 1997:41,f.).

Det er vanlig at nye organisasjonsformer fremheves nettopp som alternativer til byråkratimodellen. I vår sammenheng er det likevel to forhold som er av interesse. For det første har man også innen "tradisjonell" byråkratiteori vært opptatt av modellens begrensninger. Illustrasjoner er rigiditeter og dysfunksjoner (jf. bla. Merton 1968, en nyere norsk oversikt finnes i Nylehn 1999). For det andre finnes det posisjoner innen organisasjonsforskningen som argumenterer for at den byråkratiske organisasjonsmodellen langt fra er avleggs når det gjelder store organisasjoner. Her skal jeg illustrere med to litt forskjellige eksempler, du Gay (2000) og Blau og Meyer (1987).

Du Gay (2000) er særlig opptatt av byråkrati og etikk i forbindelse med politikk og offentlig administrasjon, men diskusjonen har også mer generell relevans. Hans utgangspunkt er diskusjon av kritikken av byråkratimodellen, særlig i forbindelse med "det byråkratiske kontorets *ethos*". Hans vurdering er at ulike typer byråkratikritikk (jf. over), på tross av vesentlige forskjeller, har det til felles at byråkratisk organisering sees som en hindring for at individene skal kunne forene sine adskilte livsarener og overkomme den fremmedgjøring påtvungne og forskjellige sosiale roller medfører: "It is this religious and romantic ideal of a whole expressed in each of its parts that shapes their antibureaucratic visions" (du Gay 2000:11). Du Gay viser til at dette står i motsetning til Webers analyse, som insisterte på eksistensen av en irreversibel pluralisme av "verdisfærer". Du Gay søker å imøtegå kritikken ved å argumentere for at det byråkratiske "ethos" heller innebærer en utvidelse når det gjelder det menneskelige repertoir i politikk og samfunnsliv – så lenge fokus er på byråkratenes karakteristika som byråkrater. Argumentasjonen innebærer også et forsvar for den byråkratiske organisasjonsmodellen som viktig når det gjelder grunnlaget for representativt demokrati i den vestlige verden. I følge denne argumentasjonen er karakteristika ved byråkratisk organisering, som kompetanse, uavhengighet og upartiskhet, m.m., viktigere enn den managementorienterte kritikken om at byråkratisk organisering er mindre effektiv sammenliknet med privat forretningsdrift (du Gay 2000:145,f.). Men det finnes også posisjoner som argumenterer for at byråkratimodellen heller ikke er utdatert når det gjelder slik virksomhet.

Blau og Meyer (1987) er et eksempel på en slik posisjon. De refererer til fire grunnleggende kjennetegn når det gjelder byråkratisk organisering. Dette er spesialisering, hierarkisk autoritetssystem, regelorientering, og personnøytralitet. Er disse kjennetegnene tilstrekkelige? Weber opererer som kjent med flere slike kjennetegn for å karakterisere byråkratimodellen. Men her er det grunn til å minne om at diskusjonen i *Wirtschaft und Gesellschaft* dels er en detaljert historisk kontrastering i forhold til eldre administrative ordninger, noen går tilbake til det gamle Egypt. Det kan innebære at enkelte av kjennetegnene som trekkes frem i Webers tekst i dag vil fremstå som dels overlappende, dels lite relevante i en moderne definisjon av byråkrati. Jeg velger å tolke Blau og Meyers forenkling i et slikt perspektiv. Mer generelt er Webers byråkratimodell også brukt som eksempel på at selv om teorier kan være svært generelle og ha vide implikasjoner, er teoriene selv ofte vage, upresise og ufullstendige, jf. blant andre Ragin (1992).¹³ Det er likevel ikke denne diskusjonen jeg legger opp til her, mer interessant er det om vi ut fra Webers tekst kan angi noen karakteristika som er sammenfattende både i forhold til byråkratimodellen og som kan anvendes for å skille mellom byråkratiske og ikke-byråkratiske organisasjoner.

Jeg forstår Blau og Meyer som at de mener de nevnte fire grunnleggende kjennetegn fanger essensen i den idealtypiske byråkratimodellen. Jeg er altså langt på vei enig, men mener det kan argumenteres for at de også kunne tatt med *kompetanse*. Kompetanse er uttrykk for noe mer enn spesialisering. Kompetanseaspektet innebærer at oppgavene i byråkratiet ikke bare er spesialiserte, de er også "krevende". De krever formell utdanning og sertifisering. Dette kommer jeg tilbake til i flere sammenhenger, blant annet når det gjelder klassifisering. Weber var også opptatt av at byråkratiet opererer med hele stillinger (en lønn man kunne leve av), men det er mindre sentralt i forhold til kjennetegn ved moderne byråkratier versus andre organisasjonsformer. Collins (1999) definerer på sin side

¹³ "(-) Consider Webers's specification of bureaucratic organization. A variety of controversies surround this term: what Weber really said, the relative importance of different features, the degree to which the different features must covary, which features must be present for an organization to qualify as bureaucratic, and so on. The point is not that we need greater theoretical clarity and specificity, but that we should recognize that there are practical limits on the degree to which verbal theory can be a precise guide to empirical research. Empirical research often proceeds without clear guidance from theory. It is not possible to construct verbal formulations that can embrace or contend with the complexity and diversity of the empirical world" (Ragin 1992:220).

byråkrati enklere, som organisasjonsmessig kontroll gjennom formaliserte og eksplisitte regler og ansvarsforhold.¹⁴

Med referanse til Weber gjentar Blau og Meyer (1987) argumentet om at byråkrati, definert i faglig forstand, bevirker koordinering, kontroll, og effektiv administrasjon. Mens de mener byråkratisk organisering medfører koordinering og kontroll, stiller de seg mer åpne når det gjelder spørsmålet om byråkrati alltid medfører effektivitet. På den andre siden stiller de spørsmålsteget ved om alternativene til byråkratiske organisasjonsmodeller kan bevirke tilstrekkelig koordinering og kontroll når det gjelder større organisasjoner. Blau og Meyer konkluderer med andre ord annerledes enn mange moderne organisasjonsteoretikere når de hevder at byråkrati modellen er mindre rigid, og at den tolererer større avvik fra Webers idealtipe, enn det ofte antas. De mener også at modellen er fleksibel i forhold til å håndtere endring og uforutsette hendelser. De viser til at byråkratiseringen har økt i omfang og at denne trenden ikke synes å være avtagende, selv om organisasjonene selvfølgelig har endret seg på forskjellig vis siden Webers tid (jf. også Collins 1999:31-35).

"(-) A different conclusion, which we consider more plausible, is that unofficial patterns and informal relations, unrealistic myths and ideologies, and some haphazard or even chaotic decision processes in organizations indicate that modern bureaucratic structures are less rigid and tolerate greater departures from Weber's ideal type than is often assumed. This does not mean that bureaucracies are powerless to regulate life. Quite the opposite; it indicates that bureaucracy's ability to absorb diverse and unpredicted elements yet continue to function and flourish is evidence of the strength of this institution" (Blau og Meyer 1987:61).

Blau og Meyer mener utviklingen i USA er kjennetegnet av tiltakende byråkratisering. De bruker blant annet stillingsstatistikk for å illustrere trenden henimot store byråkratiske arbeidsorganisasjoner.

"Moreover, within organizations of all kinds, the proportion of employees with supervisory or administrative duties has increased dramatically, especially in recent years. In 1900, the ratio of administrative to production employees in U.S. manufacturing industry was about 1:10; it was approximately 2:10 in 1950. This A/P ratio, as it is known to sociologists, now exceeds 4,5:10 in manufacturing. Perhaps of

¹⁴ "Bureaucracy can be defined as organizational control achieved by explicit rules and regulations and by specifying responsibilities for action in written records. The organization replaced the individual by an abstract position, a slot in the machine as officially defined in documents on file. Analytically, these are the most important characteristics of bureaucracy, rather than the ancillary point of whether or not the organizational chart depicts a centralized chain of command" (Collins 1999:33).

greater importance, supervisory or administrative ratios have increased in other industries – for example, mining, finance and insurance, retailing, service – just as rapidly as in manufacturing” (Blau og Meyer 1987:12).

Denne måten å kvantitativt måle forholdet mellom produksjon og administrasjon er ikke den eneste, men den er interessant i forhold til mine problemstillinger. I kapittel 5 skal jeg gjennomføre tilsvarende undersøkelser av stillingsutvikling og forholdstall mellom stillingstyper når det gjelder trendene i norsk industri på 1990-tallet.

Litteraturen omfatter også andre bidrag med mer åpne perspektiver. Én illustrasjon er Dopson og Stewart (1990). De tar utgangspunkt i at mange studier konkluderer med en heller pessimistisk oppfatning av mellomledere. Dette gjelder både mellomlederes arbeid, deres karrierer og fremtidige roller. De fleste artikler og rapporter portretterer mellomlederen som en frustrert, desillusjonert og handlingslammet person som sitter fast midt i byråkratiet. Arbeidet er kjedelig, karrieremulighetene er frustrerende og informasjonsteknologien vil, i følge mange kommentatorer, gjøre deres yrkesroller enda mer rutinemessige, uinteressante og betydningsløse. Det hevdes, med andre ord, at mellomledere som yrkesgruppe er på hell, både når det gjelder antall og den rolle de spiller. Her peker litteraturen blant annet på at mellomledere befinner seg i midten av byråkratiske organisasjoner og møter motsetningsfylte forventninger. Videre vises det til at mellomledere mister teknisk ekspertise, at ny informasjonsteknologi endrer mellomledernes yrkesroller, eller gjør dem overflødige. Men Dopson og Stewart (1990) argumenterer for at man alternativt kan tenke seg muligheten for at flatere bedriftsorganisasjoner innebærer at mellomledelsen blir plassert nærmere toppledelsen, at deres arbeid blir *mer* synlig og at de får *økt* ansvar. De peker altså på at bildet er sammensatt, og de advarer mot generaliseringer. De bygger på både egne studier og andre forskeres funn når de hevder at før man kan komme med generaliseringer, er det nødvendig å se nærmere på tre forhold: For det første kompleksiteten som preger de endringene som påvirker arbeidet til mellomledere, for det andre forskjellene mellom de organisasjonene der mellomlederne er ansatt, og for det tredje kompleksiteten i de individuelle reaksjonene på endringene.

Andre og nyere illustrasjoner på analyser som går ”mot strømmen” når det gjelder synet på den byråkratiske organisasjonsmodellen er Hales (2002) som tar for seg tre vanlige påstander om trender innen moderne ledelse. Den første påstanden er at sentraliserte og regelorienterte byråkratiske organisasjoner uungåelig er på vikende front i forhold til post-byråkratiske organisasjoner som er kjennetegnet ved desentralisering, ”empowerment” og nettverksorganisering. Den andre påstanden er at som en konsekvens

av denne utviklingen forlates den tradisjonelle lederrollen til fordel for tilrettelegging og koordinering. For det tredje blir den nye lederrollen kjennetegnet av entrepenørskap og "non-routine leadership". Hales argumenterer imidlertid for at disse påstandene hviler på en karikatur av både byråkratimodellen og nettverksorganiseringen, og at de heller ikke er solid basert empirisk. Hales studie viser organisasjoner som er endret, blant annet i form av kortere og mer spesialiserte ansvarslinjer, men likevel har byråkratiets kjennetegn – en type "bureaucracy – lite" (Hales 2002:).¹⁵

Tilsvarende finner Schofield (2001) at det er et paradoks at på tross av introduksjonen av New Public Management og retorikken rundt avbyråkratisering i offentlig sektor, fremviser casestudier i British National Health Service fortsatt eksistensen av hierarkiske kontrollstrukturer og byråkratisk atferd. Forklaringen knyttes her til nytten av byråkratenes profesjonelle lojalitet som et mellomledd mellom politisk ledelse og borgerne. Denne lojaliteten sees i sammenheng med at organisasjonsmodellen også fremmer profesjonalitet, instrumentell motivasjon, men også selvutvikling, karrieremuligheter, og en følelse av stillingstrygghet, blant byråkratene (Schofield 2001:91). Det finnes også studier av ingeneeringbedrifter som peker på at interne og eksterne krefter kan medvirke til formalisering og byråkratisering også i i en tidlig fase etter at virksomhetene er etablert (Baron et. al 1999).

Andre nyere studier, som Gajdushek (2003) ser reduksjon av usikkerhet som et grunnleggende, men ignorert kjennetegn ved byråkratimodellen. Også her pekes det på at ulike typer byråkratikritikk konvergerer i synet på byråkrati som ineffektiv organisering. Da er det i følge denne analysen interessant å spørre hvorfor byråkratisk organisering fortsatt ser ut til å overleve godt innen flere forskjellige samfunnsområder. Gjennom en alternativ fortolkning av Webers tekst argumenterer Gajdushek for at reduksjon av usikkerhet er en side ved byråkratisk rasjonalitet som stort sett blir oversett i byråkratikritikken. Hypotesen er her at byråkratiske organisasjoner reduserer usikkerhet når det gjelder både prosedyrer og output. Presisjon, stabilitet, pålitelighet, kalkulerbarhet, tydelighet og friksjonsreduksjon sees som aspekter ved den byråkratiske organisasjonsformens reduksjon av usikkerhet (Gajdushek 2003:714).

¹⁵ "At least in cases such as those described in this paper, there has not been a wholesale dismantling of hierarchies and tearing-up of regulations. Rather, hierarchies, as systems of imperative coordination through vertical responsibility and accountability, have remained but in an attenuated and more efficient form. Centrally and unilaterally imposed rules designed to give a heavy steer to managerial conduct have also remained, but have come to focus the even more exacting criterion of performance. Where this has happened, the result has been, not post-bureaucratic, internal network organizations, but 'bureaucracy-lite'; all the strength of bureaucratic control with only half the hierarchical calories" (Hales 2002:64).

2.4 Avslutning – tilnærminger og teoriposisjoner

De tilnærmingene og posisjonene som er diskutert ovenfor legger vekt på ulike forhold når det gjelder organisasjonsendringer. Både fleksibilitetsteoriene og den norske utviklingsforskningstradisjonen inneholder antakelser som, mer eller mindre implisitt, gir uttrykk for at industrifunksjonærene, særlig arbeidsledelse og mellomledere, utgjør utsatte grupper i moderne omorganiseringprosesser.

Fleksibilitetsteoriene sier lite direkte om industrifunksjonærene. I min sammenheng er fleksibilitetsteoriene vel så sentrale fordi de også karakteriserer min "uavhengige variabel", nemlig omstillingsprosessene og totaliteten i bedriftenes omorganisering. Det kan likevel pekes på at ut fra flexible firm-modellen ville vi forvente å finne segmenterte bedrifter med hovedvekt på funksjonell fleksibilitet blant de "kjerne-ansatte". Når det gjelder fleksibel spesialisering legges hovedvekten på nettverk av spesialiserte mindre enheter, og som jeg var inne på sees byråkratiske organisasjonsmodeller som en hindring i forhold til produktivitetutvikling. Lean production-versjonen vil, som Nilsson pekte (1994) på, også implisere kritikk av den hierarkiske byråkratimodellen og funksjonærenes tradisjonelle roller. Oppsummerende er det riktig å si at tradisjonen med bakgrunn i norsk demokrati- og aksjonsforskning tidlig stilte mange av de spørsmålene som senere er tatt opp, mer eller mindre eksplisitt, innen litteraturen om fleksibilitet og endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering. Som vi har sett finnes det i den norske aksjonsforskningstradisjonen også mer spesifiserte antakelser og hypoteser. Det gjelder særlig ulike former for mellomledelse. Etter det jeg har kunnet se var man i mindre grad opptatt av tekniske funksjonærer og kontorfunksjonærer.

Byråkratiteori, særlig i versjonen til Blau og Meyer (1987), legger tvert om hovedvekten på tilpasningsevnen til den byråkratiske organisasjonsmodellen. Her trekkes som vi har sett helt andre konklusjoner enn det som har vært vanlig innen både fleksibilitetstilnærmingene og i den norske bedriftsutviklingstradisjonen. Jeg har også pekt på at selv om det eksisterer en lang tradisjon for kritikk av den byråkratiske organisasjonsmodellen, og en nyere omfattende litteratur om alternative former for bedrifts- og arbeidsorganisering, finnes det også, mer eller mindre spredt, nyere litteratur som empirisk antyder at byråkratimodellen ikke er i tilbakegang, og som teoretisk forsøker å forklare dette.

Ovenfor har jeg diskutert innholdsmessig variasjonen i teoretisk vinkling innen forskjellige forskningstradisjoner. Jeg har også pekt på tilnærminger og perspektiver jeg ønsker å følge opp. Et eksempel er analyse av forholdstall når det gjelder industrifunksjonærenes stillingsutvikling, et annet eksempel er å studere ansettelsesrelasjon

og stillingsavgrensning via analyse av funksjonæravtalene i industrien. Avslutningsvis er det også et mer generelt poeng at hovedproblemstillingene som ble formulert i forrige kapittel impliserer variasjon når det gjelder samfunnsvitenskapelig teori mer generelt. Det gjelder i min sammenheng rolleteoretiske perspektiver i forhold til yrkesgrupper, det gjelder rasjonell handlingsteori i forhold til kollektiv organisering, og det gjelder identitetsteori i forhold til spørsmål om identifisering og avgrensning. Jeg mener identitet er viktig også i analyse av kollektiv organisering. Det finnes imidlertid flere eksempler på at problemstillinger knyttet til identitet diskuteres abstrakt, og det er vanskelig å se relevansen i forhold til systematisk empirisk analyse (bla. Cohen 1985). En av ambisjonene med den foreliggende studien har vært å forsøke å konkretisere analysen av identitet i forbindelse med kollektiv organisering. Det fordrer etter mitt syn en empirisk tilnærming som fokuserer på hvordan aktørene både forstår seg selv og hvordan de ser på andre grupper. En måte å gjøre dette på er å analysere klassifisering, blant annet slik den uttrykkes institusjonelt gjennom tariffavtalene. Det er bakgrunnen for at flere deler av denne avhandlingen, ut fra ulike vinklinger og med forskjellig empirigrunnlag, diskuterer identitet, gruppetilhørighet, og klassifisering. Identitet er her brukt som et metabegrep som er styrende i forhold til de empiriske analysene og som et overgripende sosiologisk begrep i forhold til teoriposisjonene. Empirisk er det blant annet interessant å undersøke hvorvidt gruppeidentiteten smelter sammen med klassifikasjonene. Slik kan en funksjonærorganisasjons forsvar for en funksjonæravtale nettopp bli en del av forsvaret av egen gruppeidentitet. Identitet som sosiologisk begrep kan også fungere som "bro" i forhold til forskjellige teoriposisjoner.

Kapittel 3 Opplegg og datakilder

Denne studien bygger på forskjellige metodiske tilnærminger og ulike typer empiri. I dette kapitlet gis en kort oversikt med begrunnelse for de valgene som er gjort. I de enkelte empiriske kapitlene finnes mer utførlig presentasjon og diskusjon.

3.1 Innledning

Et empirisk saksforhold kan undersøkes med ulike metoder, og samme metode kan brukes til å undersøke forskjellige empiriske fenomener. Det finnes flere grunner til å søke variasjon både når det gjelder teoretiske tilnærminger, bruk av empiriske metoder og empiriske data.

Et poeng med å bruke ulike metoder for å studere samme fenomen er å se om de gir sammenfallende eller motstridende resultater. I litteraturen pekes det gjerne på at triangulering bidrar til å styrke en undersøkelses validitet og reliabilitet og motvirker subjektivismen (jf. bla. Denzin 1970, Smith 1981, Grønmo 1996, Sverdrup 2001).¹ Et annet poeng er at ulike metodiske tilnæringsmåter kan gi utfyllende data. Det innebærer ikke bare en potensielt bedre beskrivelse av et fenomen, utfyllende data via én metode kan også bevirke at man gjør endringer i metodiske tilnærminger som opprinnelig ikke belyste disse resultatene. Forholdet mellom surveyundersøkelser og informantintervjuer er ett eksempel. Noen ganger kan slike utfyllende data være viktig ikke bare når det gjelder deskriptive formål, de kan også være nyttige når vi spør etter forklaringer. Informantene i case-studiene kunne ofte ha interessante fortolkninger da de ble bedt om å kommentere trender i den aggregerte stillingsstatistikken. Et annet eksempel var et informantintervju som pekte i retning av identitetsproblematikk i forbindelse med koplingen omorganisering og fagorganisering – og som senere ble fulgt opp ved hjelp av kvantitative metoder (som i kapittel 14). I denne studien har jeg også i noen av analysene forsøkt å bruke både ”myke” metoder på ”harde” tema (som stillingsstruktur), og ”harde” metoder på ”myke” tema (som identitetsproblematikk).

Diskusjonen om forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder er omfattende. Mens Ragin (1997) argumenterer for at casestudier er særlig egnet for begreps- og teoriutvikling, og har særegne fordeler i forhold til kvantitative ”variabelorienterte”

¹ Denzin (1970) diskuterer fire typer variasjon, datatriangulering, teoritriangulering, metodetriadulering og forskertriangulering. At det ofte finnes en rekke forskningsøkonomiske og praktiske grunner til at slik variasjon ikke alltid kan oppnås i praksis, er en annen sak.

tilnærminger, setter Goldthorpe (1997) kritisk søkelys på bruken av casestudier. Kritikken knyttes til tre tema; problemet med lave N, Galtons problem, og black-box-problemer i forbindelse med forklaringsstrategier.

Goldthorpe mener et begrenset antall casestudier er lite tilfredsstillende når det gjelder å skille mellom alternative forklaringer. Når N ikke er særlig mye større enn antall variable involvert, tenderer slike studier, i statistisk språkbruk, til at modellene blir "overbestemt" på grunn av for få frihetsgrader, og at det blir vanskelig å på en robust måte skille ut samspillet mellom uavhengige variable (Goldthorpe 1997:5). En vanlig kommentar er likevel at casestudier ofte er nyttige i situasjoner der eksisterende teori er mangelfull, eller for generell for avledning av hypoteser for statistiske analyser. I min studie er dette en del av begrunnelsen for å anvende casestudier. Casestudiene hadde flere siktemål, blant dem var å også å generere relevante spørsmål og problemsstillinger til mer "variabelorienterte" tilnærminger (surveyundersøkelsene) som studien også bygger på.² "Galtons problem" referer til kontakt mellom casene og dermed casenes mulighet til å lære av hverandre.³ Ut fra noen tilnærminger kan dette innebære et problem både i forhold til å identifisere enheter og i forhold til forklaringer. Nå er dette problemet nødvendigvis ikke avgjørende i følge Goldthorpe (1997:11) i og med at diffusjon og imitasjon kan utgjøre et selvstendig tema som innarbeides i som et element i analysen. Blant mine casevirksomheter finnes begge deler, og ble blant annet kommentert av informantintervjuene i casevirksomhetene. "Black box"-problemet dreier seg om forklaringer av hvorfor bestemte "input" fører til bestemte "output", om forholdet mellom samvariasjon og kausalitet. Goldthorpe (1997:13) peker på at tilhengere av caseorienterte tilnærminger har argumentert for at problemet dreier seg spesielt om statistiske analyser, men han mener selv at det i like høy grad gjelder casestudier.⁴ Bakgrunnen for motkritikken er at en holistisk casemetodikk (til forskjell fra

² En annen, og mer offensiv, tilnærming vil argumentere for at caseorienterte tilnærminger har en rekke fordeler sammenliknet med variabelorienterte tilnærminger. Ragin (1997:40) peker blant annet på sistnevnte ofte er lite fleksibel i forhold til reformulering og omdefinering av relevante observasjoner og at komplekse årsaksforhold forblir obskure fordi forskerne mangler dybdekunnskap om casene.

³ "The 'Galton' problem is named after the nineteenth-century British polymath, Francis Galton. In 1889 Galton famously criticized a pioneering comparative analysis by the anthropologist Edward Tylor. Tylor (1889) claimed to show complex correlations among economic and familial institutions across a wide range of societies, past and present. (-) Galton (1889) however, questioned the extend to which Tylor's observations were *independent* ones, and pointed out that 'institutional' correlations might arise not only under the pressure of functional exigencies, or through other processes operating *within* societies; they might also be the result of processes of what we now would call cultural diffusion among societies" (Goldthorpe 1997:9).

⁴ Også her finnes det alternative fortolkninger: "However, it is not true that using quantitative analyses, we know what the 'inputs' and 'outputs' are, as Goldthorpe claims. We do not know this at all, their association could be spurious or the causal direction could be reserved and so on (-). (-) Interpreting quantitative measures of association requires theory and a close interaction between theory and the examination of evidence (-) (Reuschmeyer og Stephens 1997:63).

dekomponering til variable) nok kan gi en redegjørelse for "what happened", men at dette ikke er det samme som en teoretisk redegjørelse (som etter Goldthorpes vurdering stiller helt andre krav til generaliserbarhet og deduksjon).⁵ Jeg mener likevel at mine bedriftsundersøkelser illustrerer at casetilnærmingen kan ha sin styrke ikke bare i sensitivitet i forhold til de faktiske endringsprosesser, men også når det gjelder å studere årsakene til at aktørene handler som de gjør. En styrke ved casestudier er at de kan gi muligheter til å innsamle informasjon om aktørenes motiver og preferanser, som igjen kan knyttes til konkrete prosesser og utfall. Slike lokale konstellasjoner kan diskuteres som eksempler på, om ikke generell deduktiv teori, så i alle fall varianter av mekanismer som er interessante fordi de er mer generelle enn de lokale casene. Det skulle også kunne gi interessant informasjon om man, som Goldthorpe (2000:209), ser rasjonell handlingsteori som det mest lovende teorigrunnlaget i deduktive forklaringsstrategier.

Det går an å argumentere for at caseundersøkelsene i den foreliggende studien ikke er rent narrative når det gjelder empirisk beskrivelse av prosesser ("what happened"), og at de ikke er rent induktive når det gjelder analyse. De ble utformet og gjennomført ut fra et ønske om å undersøke faktiske utfall i forhold til antakelser i eksisterende teori- og forskningsposisjoner. Forskningsstrategien bygger på en blanding av kvantitative og kvalitative metoder, og på en blanding av induksjon og deduksjon.

Rekkefølgen i datainnhenting var i hovedsak som følger: analysen av den aggregerte stillingsstatistikken ble gjort først. Den ga også opphav til spørsmål om hva som foregikk på bedriftsnivå. Noen av informantintervjuene i casestudiene fungerte deretter som innspill til surveyundersøkelsene.

3.2 Variasjon i kvantitative data

Industrifunksjonærene er relativt lite belyst i norsk arbeidslivsforskning, selv om det foreligger flere casestudier og prinsipielle betraktninger om arbeidsledere (blant annet Kile 1966, Thorsrud og Emery 1969, Gustavsen 1969, 1990). Litteraturen omfatter også studier av sivilingeniører og ingeniører (blant annet Havn og Huitfeldt 1994, Halvorsen 1994),

⁵ "The crucial point is that if a theory is formed in such an essentially inductive way – without, so to speak, any deductive backbone – then it is hard to see how it can be genuinely tested at all. As it stands, such a theory does no more than recapitulate observations; and it is, moreover, difficult to know exactly how it would be properly extended beyond the particular circumstances from which it has been obtained so that an independent test might be attempted" (Goldthorpe 1997:14,f.).

men etter den omfattende kartleggingen til Fivelsdal (1964) finnes det likevel lite systematisk statistisk dokumentasjon om industrifunksjonærene.⁶

Hensikten med studien er også å bidra med slik dokumentasjon. Datamaterialet som ligger til grunn er aggregert stillingsstatistikk, registerdata, case-studier, og surveyanalyser.

3.2.1 Stillingsstatistikk

NHOs "Lønnsstatistikk for funksjonærer" er laget for å følge lønnsutviklingen for funksjonærgruppene. Jeg bruker i den foreliggende studien lønnsstatistikken for å undersøke andre forhold enn lønn. Statistikken inneholder nemlig i tillegg opplysninger om stillingstyper, kjønn, utdanning, m.m. Hensikten er først og fremst å bidra med oversikt over hovedtrender i utviklingen når det gjelder antall funksjonærer i forskjellige stillingsgrupper. Oversiktene er laget på basis av tallmaterialet i funksjonærstatistikken for perioden 1980 – 1995/97. Denne perioden er valgt fordi den er lang nok til å fange opp trender, den inneholder både fallet i industrisysselettingen og oppgangs- og nedgangskonjunkturer i siste halvdel av 1980-årene. Perioden dekker også fremveksten av nye konsepter for bedrifts- og arbeidsorganisering fra midten av 1980-tallet og fremover. Denne statistikken opphørte i sin daværende form mot slutten av 1990-tallet. Opprinnelig dreide det seg om årlige totaltelling. Den senere funksjonærstatistikken er mindre omfattende og mindre detaljert. Det har lite å si for utarbeidingen av selve lønnsstatistikken, men det gjør at jeg ikke har kunnet forlenge oversiktene over utviklingen i antall stillinger frem til i dag.

Alle analysene i kapittel 5 er laget ut fra data publisert i NHOs funksjonærstatistikk. Hensikten er først og fremst å kartlegge hovedtrender i industrien.⁷ For dette formålet er

⁶ Det finnes ikke mye omfattende norsk statistikk som dokumenterer organisasjonsendringer i norske industribedrifter. Et eksempel på statistikk som fanger opp slike endringer er Work and Industrial Relations Survey (WIRS) i Storbritannia, og den svenske undersøkelsen Sveriges arbetsplatser – Organisation, personalutveckling, styrning (le Grand m.fl. 1993) som inneholder en omfattende kartlegging. I Norge kan Arbeids- og bedriftsundersøkelsen (ABU) og spørsmål om organisatorisk arbeidsmiljø i de norske levekårsundersøkelsene belyse noen sider ved utviklingen. Nye data om fleksibilitet i norsk arbeidsliv finnes i Olsen og Torp (red) 1998. Trender i funksjonærstatistikken til NHO er analysert i Olberg 1996, 1997.

⁷ Registreringen av stillinger i forhold til klassifiseringen vil i enkelte tilfeller være avhengig av kjønn, dessuten kan det variere hvordan enkelte stillingsgrupper defineres over tid. Bransjevariasjon og ulikheter i tariffavtaler kan og ha betydning. Endringer i antall funksjonærer fra et år til et annet, og kortsiktige endringer i forholdet mellom undergrupper innenfor hovedkategoriene bør tolkes med forsiktighet. Slike kortsiktige endringer kan være forårsaket av endringer i industrien, men de kan også påvirkes av inn- og utmeldinger i NHO. Merk også at analysene av tekniske funksjonærer og arbeidsledere bygger på NHOs bearbejdede statistikk, som dekker «normalarbeidsforholdet». Det innebærer at man har holdt utenfor de aller yngste og eldste funksjonærene, deltidsansatte, samt registreringsskjema med mangelfulle opplysninger. I praksis

NHO-statistikken god. Det gjelder både detaljeringsgrad og dekningsgrad. Registreringene foretas årlig. Svarprosenten er høy blant bedriftene (over 80 prosent) og i forhold til funksjonærene (totalt over 90 prosent i dekningsområdet). Det er riktig at langt de fleste årsverkene i norsk arbeidsliv utføres utenfor NHO-bedrifter, og at medlemsbedriftene i NHO representerer et fåtall av alle norske bedrifter. Dette har sammenheng med at andelen industriansatte har gått tilbake. Likevel har NAF/NHO holdt stand innen industrien, selv om dekningsprosenten ellers har sunket. Bowman (1996) peker på at i 1990 var det totalt 332 900 ansatte innen industri og bergverk. Om lag 80 prosent av dem var ansatt i NHO-bedrifter. Andelen har sunket noe, men dekningsgraden er over 70 prosent helt frem til 1994. NHO-bedriftene sysselsatte da 70,2 prosent av totalt 331100 ansatte innen industri og bergverk (Bowman 1996:190). Funksjonærstatistikken omfatter alle de tre hovedyrkesgruppene, tekniske funksjonærer (hovedgruppe A), arbeidsledere (hovedgruppe B) og kontorfunksjonærer (hovedgruppe C). I tillegg finnes data om butikk- og lagerfunksjonærer, samt andre funksjonærstillinger.

Stillingsstatistikk som ellers er benyttet er hentet fra Statistisk sentralbyrås arbeidskraft- og leveårsundersøkelser. Som jeg kommenterer i kapittel 4 i forbindelse med diskusjonen om definisjoner og klassifikasjoner, har SSBs indeks for sosial status vært under omlegging de siste årene og er derfor ikke tilgjengelig.

3. 2. 2 Registerdata – medlemsstatistikk og avtalearkiv

Opplysninger fra medlemsregistrene i flere fagforbund utgjør deler av datamaterialet. Det dreier seg i første rekke om LO-forbundene HK og FLT, men også om annenhånds opplysninger fra funksjonærforbund utenfor LO, som NITO og Lederne.

Enkelte tabeller bygger på opplysninger hentet fra beretningene til forbundet. Med bakgrunn i medlemsregisteret kommenteres blant annet antall medlemmer, stilling, kjønn, og alder, likedes problemstillinger som gjelder medlemsstrømmer og tariffavtaler.

Analysene av tariffavtalene bygger når det gjelder tekstdelen på Fafos tariffarkiv. Fafos tariffarkiv ble opprettet i 1996, og rommer i dag ca. 500 tariffavtaler. Mange av disse har også historikk tilbake til begynnelsen av 1990-tallet. Arkivet tar utgangspunkt i arbeidsgiverorganisasjonene i privat sektor, og omfatter alle avtaleforhold disse har til

vil antallet funksjonærer derfor være noe høyere enn tallene som angis i den bearbejdede statistikken. Blant totalt 114 457 industrifunksjonærer i NHO-området ble i 1995 de følgende holdt utenfor den bearbejdede statistikken: 8941 deltidsansatte, 275 funksjonærer under 18 eller over 66 år, samt 1863 funksjonærer der man ikke hadde brukbare data. Disse tallene omfatter også kontorfunksjonærer, lagerfunksjonærer, osv. For en diskusjon av svarprosent og representativitet, jf. Olberg 1996.

arbeidstakerorganisasjoner. Utenfor selve arkivet er det samlet inn ca 15 hovedavtaleforhold fra privat sektor, i tillegg til avtaleforholdene i offentlig sektor.⁸

3.2.3 Surveyundersøkelser

Statistisk sentralbyrås Arbeidskraftundersøkelse (AKU), Arbeids- og bedriftsundersøkelsene (ABU) og levekårsdata fra Samordnet Levekår 2000 brukes i deler av studien. Survey-materialet består ellers av to egne undersøkelser. Begge surveyundersøkelsene ble gjennomført av meningsmålingsfirmaet Opinion. Det ene datasettet består av et representativt utvalg blant yrkesaktive medlemmer i FLT (tekniske funksjonærer og arbeidsledere) fra 1997. Surveydata om kontorfunksjonærene omfatter et representativt utvalg blant yrkesaktive medlemmer i HK høsten 1998. Her utgjør populasjonen ikke hele forbundet (de fleste medlemmene i HK arbeider i varehandelen), men de medlemmene som er kontorfunksjonærer innen industri eller industrirelatert virksomhet (HKs tidligere Seksjon Industri).

Disse datasettene inneholder opplysninger om medlemmenes erfaringer og vurderinger i forbindelse med omstilling. Her inngår spørsmål om endringer i stillingsinnhold, kompetansekrav og yrkesroller, samt problemstillinger knyttet til fagorganisering og organisasjonsidentitet.

Utvalget fra FLT's medlemsregister er trukket tilfeldig. I første omgang ble det trukket et bruttoutvalg av 1601 medlemmer og et tilleggsutvalg på 201 medlemmer. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av telefonintervjuing.⁹ Opinion lyktes med å finne telefonnummer på til sammen 1387 medlemmer. Et kriterium for å være med i undersøkelsen var at enhetene i utvalget fortsatt var fagorganisert i FLT og at de fremdeles var yrkesaktive. Gjennom intervjuarbeidet fant man at 203 av de 1387 falt utenfor målgruppen – enten fordi de ikke lenger var medlemmer, eller at de var pensjonister, uføretrygdet, eller av andre grunner ikke var i arbeid. Målgruppens bruttoutvalg var således 1184. Av dette utvalget var det ikke svar i 72 tilfeller. Alle telefonnumre ble forsøkt ringt

⁸ Tariffavtalcarkivet er bygget opp av Torgeir Stokke, Fafo.

⁹ "Intervjuingen ble gjennomført fra Opinions intervjulokaler hovedsakelig i tidsrommet mellom kl. 17.00 og 21.30 ved hjelp av et databasert telefonintervjuprogram (CATI). Noen få intervjuer ble også gjennomført på dagtid mellom kl. 8.00 og 16.00. Dette gjaldt først og fremst medlemmer som hadde arbeidstiden sin på kveldstid. Gjennomføring og responsrate ble løpende sjekket av intervjuleder. Alle respondentene har fått stilt spørsmålene på samme måte. Før oppstart av undersøkelsen fikk alle intervjuere en grundig gjennomgang av spørreskjema for at alle skulle forstå meningen med spørsmålene på samme måte. Intervjuleder sjekket fortløpende at spørreskjemaet fungerte etter hensikten. Alle Opinions intervjuere har gjennomgått et opplæringsprogram samt avgitt taushetserklæring" (Opinion. Notat 16. 10. 1997).

minst seks ganger i løpet av intervjuperioden. 93 personer i utvalget var umulig å nå i intervjuperioden på grunn av at de var bortreist eller syke. 219 personer ønsket ikke å delta i undersøkelsen. Antall svar i undersøkelsen er 800 yrkesaktive FLT-medlemmer.

Utvalget i undersøkelsen blant kontorfunksjonærene er fremkommet ved å trekke fra deler av medlemsregisteret til Handel og Kontor i Norge (HK). Fordi studien fokuserer på industrifunksjonærer, ble populasjonen i denne undersøkelsen definert snevrere enn Seksjon industri totalt. Opplysninger om medlemmenes tariffavtaler ble brukt for å selekttere. I uttrekket ble de tariffområdene med tydeligst industriforankring lagt til grunn. Når det gjelder antall medlemmer utgjør disse om lag halvparten av medlemmene i HK-industri. Det ble så trukket et tilfeldig bruttoutvalg av yrkesaktive medlemmer. Målgruppens bruttoutvalg var 1579. Antall valide svar i undersøkelsen var 800. Utvalget samsvarer godt med populasjonen når det gjelder kjente variable som avtaleområder, kjønnsfordeling og regionale forhold. Intervjumetoden var telefonintervju.¹⁰

3.3 Variasjon i kvalitative data

Studien bygger også på kvalitative datasett. Dette er i første rekke case-studier og informantintervjuer, dels også observasjon.

3.3.1 Casestudier

Omorganisering i industribedriftene diskuteres oftest i sammenheng med endringer på operatørnivå og ledelsesnivå. Hensikten med bedriftsundersøkelsene som presenteres og diskuteres i kapittel 6 og 7, men også utgjør deler av datagrunnlaget i andre kapitler, er å belyse fellestrekk og variasjonsbredde i nyere omstillingsprosesser ved et utvalg industribedrifter, med fokus på arbeidssituasjonen til tekniske funksjonærer, kontorfunksjonærer og arbeidsledere. Case-studiene er anvendt i eksplorerende øyemed

¹⁰ Bruttoutvalget innholdt navn og adresse. Opinion forsøkte på bakgrunn av disse opplysningene å finne frem til telefonnummer for den enkelte. Man lyktes i å finne riktige telefon nummer på til sammen 1667 medlemmer. Et kriterium for å være med i undersøkelsen var at medlemmene fortsatt var medlemmer, og i arbeid. Gjennom intervjuarbeidet fant man at 88 av de 1667 falt utenfor målgruppen enten fordi de ikke lenger var medlemmer, eller at de var pensjonister, uføretrygdede eller av andre grunner ikke lenger var yrkesaktive. Av bruttoutvalget på 1579 medlemmer var det ikke-svar i 155 tilfeller. Alle telefonnummer ble forsøkt oppringt minst seks ganger i de tilfellene det var nødvendig. I tillegg var 245 personer i utvalget umulig å nå i intervjuperioden p.g.a. at de var bortreist, syke eller på annen måte fraværende. 379 tilfeller av svarekt er i følge meningsmålingsfirmaet litt høyere enn det som er vanlig i medlemsundersøkelser, men omtrent som ved en vanlig befolkningsundersøkelse.

(dels for å gi input til kvantitative studier), de har hatt en deskriptiv hensikt (blant annet for å sammenlikne reelle organisasjonsendringer med beskrivelser i litteraturen), og de har hatt et eksplanatorisk formål (dels ved at de ga tilgang til aktørenes egne motiver og forklaringer).¹¹

Bakgrunnen for å foreta casestudier var for det første et ønske om å finne ut mer om hva slags mekanismer og hva slags utvikling på bedriftsnivå som kunne bidra til å forklare trender jeg i kapittel 5 analyserer i forbindelse med den aggregerte sysselsettings- og stillingsstatistikken, for det andre et ønske om å få mer kunnskap om hvorvidt omstilling i bedriftene også påvirket partsforholdene, for det tredje et var hensikten å belyse aktørenes egne holdninger og vurderinger. For det fjerde er det et poeng at deler av arbeidslivsforskningen har dreid seg om bedriftsundersøkelser der forskerne analyserer organisasjonsendringer de selv har initiert eller er delaktige i. Jeg har i denne studien et annet utgangspunkt. Jeg ønsker å beskrive og analysere organisasjonsendringer og utviklingsarbeid bedriftene selv har gjennomført eller satt i gang.

Jeg har selv valgt ut casebedriftene. Utvalget av virksomheter ble gjort med tanke på variasjon ut fra næring. Jeg var også interessert i å ha med bedrifter av en viss størrelse, slik at industrifunksjonærene utgjorde en del av stillingsgruppene. Noen bedrifter ønsket jeg å bruke som case etter å ha hørt om eller lest om relevante lokale organisasjonsendringer (det var ikke alltid slike beskrivelser viste seg å stemme på det tidspunkt jeg gjorde feltarbeidet). Enkelt case ble nevnt som mulige eksempler i forbindelse med prosjektarbeid jeg utførte for fagforbund (de uttrykte ingen spesielle preferanser og overlot til meg å velge). Jeg spurte også i forbindelse med informantintervjuer på arbeidsgiversiden (NHO) om forslag til interessante casebedrifter (virksomheten som ble nevnt er med i utvalget).

Oversikt over casevirksomhetene følger nedenfor. Jeg har valgt å anonymisere sitater fra enkeltintervjuer fra enkeltbedrifter. Sitatillustrasjonene er i stedet ordnet temamessig i de tverrgående analysene i kapittel 7 og kapittel 9. Studiene omfatter 14 case, i forskjellige næringer. Følgende virksomheter er med i bedriftsutvalget:

¹¹ Yin (1989) vektlegger at case-studier ikke bare dreier seg om eksplorerende undersøkelser. Han peker på at typiske forskningsspørsmål i case-studier dreier seg om "hvordan" og "hvorfor", og at hovedfokus er på samtidige hendelser (Yin 1989:17). Det er også et poeng at case-studier kan brukes til å kontrastere samtidige hendelser med tidligere hendelser, eventuelt også aktørenes vurdering av fremtidige hendelser (illustrasjoner i min sammenheng er organisasjonsformer, yrkesroller og partsforhold)

- Peterson Sarpsborg i Sarpsborg
- Jøtul på Kråkerøy utenfor Fredrikstad
- Siemens Divisjon Installasjon og montasje i Trondheim
- Siemens Divisjon Elektrovarme i Trondheim
- Freia i Oslo
- Kværner Energy i Oslo (produksjon og tekniske støttefunksjoner)
- Ringnes Gjelleråsen i Nittedal
- Alfarma i Lier
- Sunndal Verk på Sunndalsøra
- NB Steel – Norsk Blikkvalseverk i Laksevåg
- Linjegods Skien
- Alcatel STK i Oslo
- Kværner Energy i Oslo (merkantile støttefunksjoner)
- Norsk Hydro (divisjon Agri) i Porsgrunn.

Det er ganske vanlig å peke på at detaljert undersøkelse av et enkelttilfelle av et sosialt fenomen – en case studie – ikke kan frembringe pålitelig informasjon om en større klasse eller gruppe enheter. Samtidig legges det gjerne til at en case studie ofte er nyttig i en tidlig fase av en undersøkelse fordi den frembringer hypoteser som senere kan testes systematisk i en større populasjon (jf. f. eks. Abercrombie et. al. 1988).

Selv om studier av enkeltcase er ikke representative i statistisk forstand kan de bidra til å si noe om fellestrekk og variasjonsbredde i et knippe bedrifter som ut fra våre teoretiske forutsetninger har kjennetegn vi går ut fra at er viktige, blant annet når det gjelder bransje og produksjonsorganisering.¹² Casestudier kan også være egnet til å belyse mekanismer og mulige forklaringer. Vi kan spørre aktørene om bakgrunnen for at ting er som de er, eller grunnene til at de handler som de gjør. Slike spørsmål ligger til grunn for casestudiene som diskuteres i kapitlene nedenfor. I tillegg var det en målsetting med casestudiene at de skulle generere noen spørsmål "tilbake" til den statistiske analysen (et eksempel på dette er spørsmålene om yrkesroller og spørsmålene om identitet som senere ble brukt i surveyundersøkelsen blant fagorganiserte tekniske funksjonærer og arbeidsledere. Disse

¹² "The external validity problem has been a major barrier in doing casestudies. Critics typically state that single cases offer a poor basis for generalizing. However, such critics are implicitly contrasting the situation to survey research, where a 'sample' (if selected correctly) readily generalizes to a larger universe. This analogy to samples and universes is incorrect when dealing with case studies. This is because survey research relies on statistical generalization, whereas case studies (as with experiments) rely on analytical generalization. In analytical generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory." (Yin 1989:43f.)

spørsmålene var opprinnelige ikke planlagt og er direkte oppfølging av temaer som først dukket opp i forbindelse med informantintervjuene i casestudiene.

Case i den foreliggende studien er noe annet enn det som i dagligtalen forstås som "eksempler" eller "tilfeller". Casetilnærmingen består i, som sosialantropologene også peker på, analysen av sosiale situasjoner eller hendelser over tid og rom, som utspiller seg mellom det samme sett av sosiale aktører og i det samme sosiale miljø (jf. bla. Gluckman 1961). Hensikten med casestudier er ikke å bruke case som eksempler for en enveis illustrasjon av et generelt poeng, hensikten er heller å studere et sosialt fenomen i en kontekst og begivenhetsrekke. Bedriftsstudiene tok utgangspunkt i forskjellige aktørers beskrivelse av nå-situasjonen, men hensikten var også å undersøke bakgrunnen for omorganiseringene og vurderinger om videre utvikling.

Det finnes en rekke eksempler på at isolerte enkeltcase ikke tåler vekten av det generelle argumentet de forutsettes å illustrere. Likeledes finnes det mange eksempler på at ulike casefortellinger spriker i forskjellige retninger, en situasjon som Osterman (1992:285) ved en anledning karakteriserte med betegnelsen "the war of anecdotes".

Casematerialet omfatter bedriftsbesøk, informantintervjuer og skriftlig dokumentasjon fra de forskjellige virksomhetene. Informantintervjuene er foretatt blant personalledere, tillitsvalgte tekniske funksjonærer, tillitsvalgte arbeidsledere og tillitsvalgte i operatørklubbene. Jeg har utført alle casestudiene selv.

Analysene i kapittel 7 og 8 er lagt opp som to typer sammenlikninger, innen case og mellom case (Yin 1989, Miles og Huberman 1994).¹³ Her brukes rolleanalyse for det første i forbindelse informantintervjuene ("within-role analysis" versus "between-role differences" jf. Miles og Huberman 1994:122-126). For det andre brukes en utvidet tilnærming til rolleanalyse, som ikke bare bygger på tilnærmingen til Linton (1936), men der det også er forsøkt å ta hensyn til poenger i rolletilnærmingen til Mead (1934). For det tredje tar jeg også sikte på å belyse endring av roller og rollekonflikt kvantitativt. Det gjøres ved hjelp av surveydata (kapittel 8). Her er det også forsøkt å fange inn aspekter ved en mindre statistisk tilnærming til rollebegrepet. Når det gjelder rolleanalyse er hensikten ikke bare denne type utvidelse, jeg ønsker også å anvende det som i dag ofte sees som rolleanalysens alternativ, nemlig identitetsteori, i studiet av industrifunksjonærene.

¹³ Yins metodeanvisninger når det gjelder "cross case" analyse omfatter "cross case conclusions – modify theory – develop policy implications – cross case report" (jf Yin 1989:56).

3. 3. 2 Opplegget i casestudiene

Bedriftsstudiene som oppsummeres og diskuteres nedenfor var ikke utviklingsorientert eller eksperimentelle. Jeg la ikke opp til å endre eller påvirke bedriftsorganisasjonene. Metoden som brukes i de foreliggende bedriftsstudiene er i hovedsak informantintervjuing. Informantintervjuene var på forhånd strukturert ut fra en temaliste, med en blanding av faste og åpne spørsmål. Opplegget var det samme i alle bedriftene. Figuren nedenfor gjengir hovedpunktene.

Figur 3.1 Informantintervjuer – temaliste og innretning av spørsmål i bedriftsstudiene

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

Datagrunnlaget består ellers av tilgjengelig dokumentasjon i form av prosjektbeskrivelser, årsrapporter, stillingsinstrukser og diverse informasjonsmateriale fra bedriftene. I en av bedriftene ble det over en periode også benyttet deltakende observasjon i en partssammensatt prosjektgruppe.

Bedriftsutvalget er skjønnsmessig sammensatt. Kriteriene for å velge bedrifter var at de samlet skulle dekke flere forskjellige bransjer, at utvalget skulle omfatte både bedrifter man på forhånd kunne anta var tradisjonelle, og bedrifter med mer moderne organisering – det vil si som aktivt hadde tatt i bruk nye konsepter for bedrifts- og arbeidsorganisering. Hensikten med casestudiene var å undersøke fellestrekk og variasjonsbredde når det gjelder forholdet mellom organisasjonsendringer og situasjonen til industrifunksjonærene. Derfor var det i utgangspunktet et kriterium at i alle fall noen av bedriftene skulle ha foretatt omorganiseringer i tråd med de nye konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering. Eksempler på dette er Peterson Sarpsborgs arbeid med JIT (just-in-time) og RGT-prosjektene (reduisert gjennomløpstid) ved Kværner Energy. I praksis viste det seg at alle bedriftene, i større eller mindre grad, hadde arbeidet med omstillinger av denne typen. Videre var det ønskelig med en viss geografisk spredning. Jeg sto fritt i valget av bedrifter. Et par av bedriftene ble tatt med i utvalget fordi jeg på forhånd visste at tillitsvalgte blant industrifunksjonærene på forskjellig vis var berørt av omorganisering ved disse bedriftene. Jeg valgte også å spørre på NHO-hold om man der mente det var særskilte bedrifter det kunne være interessant å studere, og bedriften som ble foreslått av min kontaktperson i NHO er med i utvalget. Jeg visste ellers lite om bedriftene på forhånd. Skulle jeg fokusert nærmere på hvordan omstillingsprosesser foregår i bedrifter uten tillitsvalgte burde jeg hatt med bedrifter der det ikke var noen fagorganiserte. Det har jeg ikke i dette utvalget. Det er ingen frafall i forhold til det opprinnelige utvalget, alle bedriftene jeg kontaktet stilte seg positive.

3.3.3 Informantintervjuing

Jeg har intervjuet tre sett av informanter. Dette har vært representanter for bedriftsledelsen, tillitsvalgte blant industrifunksjonærene, og tillitsvalgte blant operatørene i de fleste bedriftene. Blant bedriftsledere har informantene i som regel vært personaldirektører eller tekniske direktører. Blant operatører, tekniske funksjonærer og arbeidsledere har informantene vært tillitsvalgte, som regel klubbledere. I to bedrifter ble hovedverneombud blant operatørene intervjuet. De tillitsvalgte blant arbeidsledere og tekniske funksjonærer har representert Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT), mens de tillitsvalgte blant kontorfunksjonærene representerte Handel og Kontor (HK). I to av bedriftene var de tillitsvalgte fra NALF/Lederne og NITO. Tillitsvalgte blant operatørene har representert forbund som Fellesforbundet, Norsk nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), Norsk elektriker- og kraftstasjonsforbund/EL&IT-forbundet (tidligere NEKF), Norsk Grafisk Forbund (NGF) og Norsk kjemisk industriarbeiderforbund (NKIF).

Informantene ble intervjuet enkeltvis om de samme temaene. Disse temaene var beskrivelser og vurderinger av tidligere og nåværende arbeidsorganisering, endringsprosessene og partsforholdene ved bedriften. Informantene ble også bedt om å gi vurderinger av resultater og fremtidsutsikter.

Målsettingen med bedriftsstudiene var å komme frem til gyldige beskrivelser av organisasjonsendringene ved den enkelte bedrift. Det er imidlertid ikke helt enkelt å avgjøre hva som skal regnes som "sanne" beskrivelse av slike prosesser.¹⁴ Det finnes selvsagte forskningsmessige retningslinjer, men i tillegg har jeg definert inn et kriterium om at informantene selv skulle kjenne seg igjen i beskrivelsene. Informantene skulle, fra hvert sitt ståsted, i ettertid kunne si at "- ja, dette er en riktig beskrivelse av organisasjonsendringene ved bedriften". I dette lå det at oppsummeringen skulle være nøytral og objektiv, og at det ikke skulle være utelatt forhold eller momenter informantene selv mente var viktige. Det innebar at de også måtte ha muligheter til å si, i den grad de ønsket det, at "- nei, det var ikke det vi gjorde", eller at "nei, beskrivelsen er skjev og mangelfull". Informantene ble spurt om hvordan det så ut fra deres synsvinkel, uavhengig av at enkelte for eksempel kunne si at "men spør du personaldirektøren vil nok han fortelle en annen historie". Det viste seg å ikke utgjøre noe problem i intervjuopplegget. Om informantene gav sammenfallende eller helt forskjellige versjoner av endringsprosessene var i seg selv et interessant tema. Mine informanter fortalte stort sett samme historien, men med noe forskjellig perspektiv.¹⁵ Der det dreier seg om særskilte synspunkter eller

¹⁴ Engelstad (1996) diskuterer kritisk teori som sannhetssøken. Etter å ha pekt på at forpliktelsen overfor det empiriske var en bærende tanke innenfor tidlig norsk sosiologi, og på både Wienerkretsens (probabilistiske) og den senere kritiske teoriens (samfunnskritikk, vitenskapens forutsetninger,) problematisering av hva "sann" kunnskap skulle være, peker han på at: "Heller enn å lammes av vanskene med å komme til endegyldige konklusjoner, må vi sette mye mer inn på å diskutere hvor gyldige forskningens resultater tross alt er, hvilke feilkilder vi kan eliminere og hvilke alternative tolkninger som kan bli stående når vi har fått ryddet bort mest mulig av tvilen. I dette ser jeg forskningens sannhetssøkende forpliktelse, og jeg tror vi bør dyrke den mer intenst enn det som stort sett har vært tilfelle i norsk sosiologi. (-) Forskeren blir (-) forpliktet på sannhet på en annen måte enn de aktører han eller hun studerer, og denne forpliktelsen kan bare innfris gjennom holdbar argumentasjon, der feilkilder og motargumenter er tydeliggjort" (Engelstad 1996:244).

¹⁵ Yin (1989) beskriver slike prosedyrer i forbindelse med validitetssikring: "The procedure is to have the draft report reviewed, not only by peers (as would be done for any academic endeavor) but also by the participants and informants in the case. (-) Such review is more than a matter of professional courtesy. The procedure has been correctly identified – but only rarely – as a way of corroborating the essential facts and evidence presented in the case report (-). The informants and participants may still disagree with an investigator's conclusions and interpretations, but these reviewers should not disagree over the actual facts of the case. If such disagreement emerges during the review process, an investigator knows that the case study report is not finished and that such disagreements must be settled through a search for further evidence. Often, the opportunity to review the draft also produces further evidence, as the informants and participants may remember new materials that they had forgotten during the initial data collection period. (-) From a methodological viewpoint, the corrections made through this process will enhance the accuracy of the case study, hence increasing the construct validity of the study" (Yin 1989: 143,ff.).

preferanser, er det tilkjennegitt i oppsummeringene. Det gjelder for eksempel vurderinger av partsforhold og fremtidsutsikter.

Bortsett fra at ansatte kan se ulikt på organisasjonsforhold avhengig av sitt ståsted, samt at det kan finnes forskjeller i verdier og målsettinger, finnes det en del mer praktiske grunner til at det er nyttig å intervju flere parter om de samme forholdene. Et eksempel kan være spørsmål om stillingstyper og antall ansatte. Det har vist seg at dette i flere tilfeller er ting som folk ikke vet, det vil si de svarer det de tror, men i en del tilfeller gav informantene ulike svar om forhold som egentlig var enkle saksopplysninger.¹⁶ Ved å spørre videre ble disse svarene mer nøyaktige. Siden jeg intervjuet flere informanter i de forskjellige virksomhetene det lettere å utdype spørsmål, unngå sammenblanding mellom faktiske endringer og endringer som kanskje bare var planlagt, men ikke iverksatt og lignende. Flere intervjukilder gir også bedre dekning når vi spør om kontraster mellom nåværende og tidligere arbeidsorganisering.

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

¹⁶ Eksempler kan være spørsmål om hvor mange som var eller er ansatt i bestemte stillingstyper. Personer som kunne svart kan være sluttet, det kan ta uforholdsmessig lang tid å hente frem opplysninger i diverse arkiver, osv. – selv om ledelsen i enkelte av bedriftene også sjekket opplysninger i arkivene. Å stille de samme spørsmålene til ulike informanter fungerte som kryssjekking og var tidsbesparende.

mente sammenfatningene gav en balansert beskrivelse av hva som faktisk hadde skjedd på bedriften.¹⁷

3.3.4 Andre kilder – detaljeringsgrad, datering

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

I all hovedsak fikk jeg tilgang til opplysninger og de dokumentene jeg ba om. I noen bedrifter ble det – også fra tillitsvalgtes side – henvist til at enkelte notater var interne, for eksempel dokumenter om planlagte bemanningsreduksjoner. En begrunnelse kunne være at tallene var foreløpige, at man ikke ønsket å skape usikkerhet mens det foregikk en intern diskusjon (Hydro), etc. Men heller ikke i slike tilfeller hadde informantene noe i mot å bli intervjuet, og de gjenga muntlig innholdet i notatene og kom med sine vurderinger av prosessene.¹⁸

Videre fikk jeg fra tillitsvalgte i noen bedrifter tilgang til forskjellige ”spor” som var nedfelt i løpet av omstillingsprosessene. Dette kunne være sakspapirer som dokumenterte sider ved innholdet i omorganiseringen og som også illustrerte partsforholdene. Dette var dels skriv fra fagforbundene, med reaksjoner og forslag, dels protokoller

Deltakelse som observatør i en partssammensatt prosjektgruppe i en av bedriftene (Freia) gjorde det mulig å studere hvordan utviklingsarbeidet konkret ble lagt opp, og samtidig observere argumentasjon og relasjoner når det gjaldt ledelse og tillitsvalgte, og forholdet mellom tillitsvalgte fra forskjellige fagforbund.

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

I denne studien er det ikke ønskelig å gå detaljert inn på alle de forskjellige prosjektene som pågikk, og dels fremdeles er i gang, i de aktuelle bedriftene. En detaljert fremstilling av prosjekter som ”RGT”, ”SAP”, ”TKP” og ”MGP”, ville gjøre at

¹⁷ Som Miles og Huberman (1994:126) peker på: ”Preliminary analyses, like cognac, must be distilled twice”.

¹⁸ Konsulentfirmaene er ofte støttespillere for bedriftene i omstillings- og omorganiseringsspørsmål. Ofte er de viktige, men anonyme aktører i omstillingsprosessene. I enkelte bedrifter fikk jeg imidlertid tilgang til de oppleggene konsulentbyråene anvendte.

diskusjonen druknet i detaljer. Jeg har i stedet trukket frem noen sentrale kjennetegn og stikkord som karakteriserer de forskjellige prosjektene. Dette er gjort dels på bakgrunn av skriftlig dokumentasjon i form av prosjektbeskrivelser, årsrapporter, brosjyrer og annen skriftlig dokumentasjon, dels på bakgrunn av hva informantene har fortalt om de forskjellige prosjektene. Den oppsummerende diskusjonen inneholder en egen diskusjon av noen fellestrekk og forskjeller.

Hver enkelt casestudie er datert. Det er flere grunner til det. Den viktigste er at organisasjonsformen i bedriftene skifter. Et par bedrifter ble, før jeg kontaktet dem, beskrevet med bestemte kjennetegn, men da jeg besøkte bedriften året etter kunne det vise seg at organiseringen var ganske annerledes enn tidligere beskrevet. Ved en tredje bedrift hadde man endret arbeidsorganiseringen, men trekvart år etter at casestudien var avsluttet gikk bedriften tilbake til tidligere organisasjonsstruktur. Jeg har heller ikke i slike tilfeller endret caseanalysene, empirien er tidsavgrenset til avslutningen av de enkelte casene.

3.4 Avslutning

Sist i dette kapitlet vil jeg kort kommentere noen trekk ved datamaterialet. Det kunne innvendes at de to egne surveyundersøkelsene kun dreier seg om LO-forbund, og at store grupper industrifunksjonærer dermed ikke er dekket. Det er riktig at forbundene HK og FLT i overveiende grad organiserer industrifunksjonærer på mellomnivå og lavere nivå i stillingshierarkiet i bedriftene. Det er imidlertid slik at det er disse datasettene jeg har hatt anledning til å frembringe, og jeg vurderer kvaliteten som god også i forhold til andre undersøkelser (som ofte er mindre fokusert på de stillingstypene jeg er interessert i). Videre kan det argumenteres for bruk av disse datasettene på følgende måte: hvis de problemstillingene vi diskuterer er relevante for funksjonærforbund som organiserer funksjonærer på lavere nivå og mellomnivå, er det rimelig å anta at de også er det for andre funksjonærer enn de som har meldt seg inn i de aktuelle forbundene. Slik sett kan disse datasettene vurderes som strategiske i samme forstand som empirien Michels (1911) la til grunn da han ut fra studier av det indre livet i det tyske sosialdemokratiske partiet konkluderte mer generelt angående oligarkiets jernlov – uten sammenlikning for øvrig. Tilsvarende pekte Lipset, Trow og Coleman (1956:400) på at det fagforbundet de studerte i *Union Democracy* av observatører i samtiden ble sett som en anakronisme, men at heller ikke det å ta utgangspunkt i ett enkelt fagforbund utgjorde noen hindring i forhold til å undersøke en generell problemstilling.

Viktigst er likevel at jeg har brukt eget intervjumateriale og innsamlet informasjon også fra de største funksjonærforbundene utenfor LO med medlemmer i industrien. Dette var Prifo (YS), NOFU (YS), NALF/Lederne (frittstående), NITO (frittstående) og NIF

(Akademikerne). Disse forbundene organiserer samlet de tre stillingsgruppene vi er interessert, kontorfunksjonærer, tekniske funksjonærer, arbeidsledere, på forskjellige nivåer i bedriftenes stillingshierarki.

Kapittel 4 Klassifikasjoner – industrifunksjonærene i litteraturhistorie og statistikk

Hensikten med dette kapitlet er å rette blikket bakover og undersøke hvordan funksjonærene er blitt omtalt i skjønnlitteratur og forskning, dessuten er hensikten å spore hvordan funksjonærene er blitt klassifisert i statistiske sammenhenger. Spørsmålet som stilles her dreier seg dels om å redegjøre for bakgrunnen for de klassifiseringer jeg legger til grunn i analysen av stillingsstatistikken i kapittel 5. Jeg er også interessert i hvor robuste disse inndelingene har vært over tid. I del III om fagorganisering tar jeg opp igjen diskusjonen om klassifisering fra en annen synsvinkel. Her stilles det spørsmål om hvordan industrifunksjonærene defineres gjennom tariffavtalene – som også er illustrasjoner på institusjonelle reguleringer.

4.1 Innledning

Det forhold at klassifikasjoner og definisjoner er sosialt konstruert er et sentralt tema i sosiologisk orientert arbeids- og organisasjonsforskning.¹ Blant illustrasjonene på slike definisjoner og "merkelapper" er også stillingsbetegnelser, forestillinger om kompetanse, og, i vår sammenheng, uttrykkene "arbeider" og "funksjonær". Stillingsklassifisering anvendes i undersøkelsene til Statistisk sentralbyrå, i organisasjonslivet og i samfunnsforskningen. Bruken av klassifikasjonene er noen ganger omstridt. For eksempel kritiserer Østerberg (1996) Valens analyse av stortingsvalget 1981 for bruken av selve uttrykket "funksjonær" i spørreundersøkelser om folks selvoppfatning.² Nedenfor illustrerer jeg forskjellige former for klassifisering med noen eksempler fra tre områder. Først følger illustrasjoner fra litterære fremstillinger. For det andre illustreres samfunnsforskningens bruk av betegnelser for inndeling av yrker. For det tredje diskuteres

¹ Temaet er sentralt blant annet i kunnskapssosiologi, i "labelling-teori" innen avvikssosiologi på 1950- og 1960-tallet, og finnes også innen nyere "postmoderne" teori.

² Kritikken dreide seg om en konklusjonen om at arbeiderklassebevisstheten var på retur, en konklusjon som var basert på spørreundersøkelser om folk oppfattet seg som arbeidere eller funksjonærer: "[...] undersøkelsen ble en bekreftelse og en bestyrkelse av skillet mellom 'arbeider' og 'funksjonær' – et skille LO-formannen Konrad Nordahl i sin tid så det som en hovedoppgave for fagbevegelsen å overvinne. For skillet 'arbeider' og 'funksjonær' er ikke noe klasseskille, men et begrepsløst skille som tjener til å tilsøre hverdagen, et 'ideologisk' skille. Dersom Valen i stedet hadde spurt om folk oppfattet seg som lønnsarbeidere eller ikke, kunne han fått mindre opplagte og mer spennende svar" (Østerberg 1996:76n).

Statistisk sentralbyrås standard for sosioøkonomisk status. For det tredje kommenteres organisasjonenes bruk av stillingsbetegnelser i forbindelse med lønnsstatistikk.

4.2 Industrifunksjonærene i skjønnlitteraturen

Hvordan ser innehaverne av bestemte stillingstyper på seg selv – og hvordan blir det vurdert utenfra, av andre? International Conference of Professional Engineers and Scientists, en konferanse for en rekke ganske forskjelligartede tekniker- og ingeniørfagforbund i Washington 1995, ble åpnet slik i velkomsttalen: "We are the people who make things work". Når jeg nedenfor også illustrerer med et par historiske utdrag fra lederartikler i funksjonærforbunds medlemsblader, er det ikke fordi slike lederartikler er eksempler på skjønnlitteratur – selv om de nok ofte var langt bedre før i tiden. Det er heller fordi de utgjør en kilde til å forstå hvordan funksjonærene forsto seg selv. Men stillingsgrupper defineres i en lang rekke sammenhenger. Det gjelder ikke bare arbeidsmarkedsstatistikk, lønnsstatistikk og tariffavtaler, også skjønnlitterære skildringer er her brukt som eksempler.

Dahl og Dalbak (red.1994) har i antologien *Ingeniøren som helt, skurk og elsker*, samlet utdrag fra norsk litteraturhistorie der ingeniører inngår i persongalleriet. Ingeniøren fremstilles gjerne som representant for den teknisk-instrumentelle rasjonalitet, og det gjelder, med litt forskjellige vinklinger, også i skjønnlitteraturen. Ulike syn på ingeniøryrket og andre tekniske yrker kan også sees i sammenheng med ulike perioder i industrialiserings- og moderniseringsprosessene i Norge. Ingeniører er blitt sett som representanter for teknologisk fremskritt og rasjonalitet, der de kommer med den nye tid til norske bygder og avkroker. Med industri og elektrisitet, men senere også som representanter for den industrielle teknologiens forurensning av miljøet:

«Ingeniøren står ofte mellom barken og veden – når arbeiderne etter hvert står frem og reiser sine krav, står ingeniøren nesten uten unntak på kapitalen og eiernes side. Når løsberg raser inne i tunnelen og knuser fire arbeidere og en belgisk boremaskin (Johan Bojer), er det ingeniøren som har ansvaret. Ingeniøren må sende arbeidere opp på demningen på Møsvatn selv om han vet det er brutt ut tyfus i brakkene der (Kjartan Fløgstad). Politiske anslag mot rasjonell produksjon og økt produksjon faller ingeniøren svært tungt for brystets, uansett om det finner sted ved STK for å skade tyskerne (Dag Solstad), eller i den unge Sovjet-staten. '– Politiske grunner, sier De. Det er ikke min business. Jeg er ingeniør, sier Eric Ivanovitsj' (Nordal Grieg).

Men tilhører ikke ingeniøren også arbeiderklassen – de har ikke annen forbindelse med produktet enn en tegning, og må følgelig være fremmedgjorte? (Jan Kjærstad). Nei, ingeniøren står mest på den andre siden, med sine ønsker om rasjonalitet og tidsstudier, sine ønsker om at arbeiderne skal bli dyretemmere som mestrer

maskinene (Dag Solstad). Som ingeniør og arbeidsherre Hjalmar Jarl sier til sine arbeidere: 'Jeg vil gjøre alt som staar i min magt for at bekjempe dere, svække dere, splitte dere, utmatte og underkue dere' (Helge Krog). Når ingeniøren forsøker å fremstå som agitator og folketaler på de undertryktes side (Karen Sundt, Vetle Vislie), går det ikke så bra.

Men ingeniøren finnes også som oppfinner i norsk litteratur. Ingeniør Aksel Sakshaug er egentlig for intelligent for å finne på noe som er tilstrekkelig tåpelig til at han kan bli rik på det – derfor trenger han hjelp av en venn som er psykolog. Sammen revolusjonerer de norsk og internasjonalt selskapsliv, gjennom sin sensasjonelle hottemaskin (Georg Brochmann). Det finnes mennesker som gjør seg til latter i bygden fordi de ikke gjør ting på gamlemåten, men på en lettvintere måte. Når Anders Langsveen og hans sønn ingeniøren vender tilbake som eiere av det store maskinfirma Andrews & Andrews i Madison i USA, forstummer latteren (Hans Aanerud). Når vitenskapsmannen Snorre Kiær løser problemet med masseforskyvninger i jordens indre, blir professor i geofysikk ved NTH og får St. Olavs 'sto folk som en mur paa Karl Johan og ropte hurra' (Georg Brochmann). Samme Kiær løser gåten bak 'den uhyggelige og uforklarlige dødståken som herjet Europa og la den gamle ærverdige verdensdels store byer øde' (Georg Brochmann). Men ingeniøren kan også være en regelrett forbryter som vil 'legge under sig hele Norges elektrisitet ved hemmelige og geniale midler og derigjennom ødelegge verdier for millioner' (Stein Riverton). Eller bruke sine eminente kunnskaper til å ta seg gjennom panserhvelv (Øvre Richter Frich). Senere fremstår også ingeniøren som miljø-ødelegger (Edward Hoen, Sidsel Mørck)» (Dahl og Dalbak 1994:6,f.).

Men opptattheten av teknologiens positive og negative konsekvenser var heller ikke noe nytt blant "teknikkens menn" – slik for eksempel NITO-ingeniørene omtalte seg selv. Like før andre verdenskrig nådde Norge, omtalte en lederartikkel i medlemsbladet *Teknikk* alvoret i utfordringene:

«Teknikkens menn i alle land – med sin store makt, sterke nok til å umuliggjøre krig, utgjør ikke de det utsnitt av massene som har den største rett og vel også plikt til å ta initiativet til å få satt en fornuftsbetonet rett i høysete? Massen i alle land er seende nok, det mangler ikke på det, den vil ikke ha krig. Men det mangler en internasjonal sammenknyttet ledelse fra kretser som det ville være særdeles betenkelig å motarbeide – og som massene i tillit ville følge.

Her må det ligge en uhyre stor og uhyre presserende oppgave nettopp for teknikkens menn. De har brakt menneskeheten kolossale materielle goder, men kanskje den største gave – anledning til i fred og lykke å nyte godene – står til rest å bringe. En slik oppgave ville by på svære vanskeligheter, det er så. Men teknikkens menn er også rustet med enorme krefter, bare de kjenner dem og vil sette all sin intelligens inn for å bringe dem til samvirke» (*Teknikk*, nr. 1, januar 1940).

Opptattheten av teknologiens konsekvenser finner vi igjen i begynnelsen av 1960-årene. Da NITO feiret sitt 25-års jubileum i 1961 innledet formannen med åpningstale, deretter leste forfatteren Arne Paasche Aasen sin prolog til jubilantene – *I livets tjeneste*:

I angstens og håpets dramatiske sekel
 – i det veldige forum for stridenes liv -
 har dagene skrevet vår tids Mene tekel
 og åpnet et skremmende stort perspektiv.
 Skal tidens teknikk kanskje kvele vår klode
 Og kaste oss ut i en stjerneløs natt?
 Skal kunnskap og kløkt ikke tjene det gode?
 Går ferden til havs på en dødens fregatt?

Hver tanke er blitt en *alternativ* tanke
 som svimler et sted mellom tro og tvil ...
 Finn feste for foten! Møt sterke og ranke,
 Hvert daggry med djerpe, usårlige smil.

I tillit og tro må vi søke de veier
 som kommende slekter i trygghet kan gå.
 Hver dag må vi mønstre hver evne vi eier
 – når trengte vel verden vårt håndslag som
 nå?

Nå er det at evner og krefter blir prøvet.
 Vår lengsel må være som ungbjerken svai:
 Den løfter mot lyset det nysprungne løvet
 I solskinn og regn fra den gavmilde mai.
 Glem angsten som piner og frykten som
 knuger,

jag vekk dine tvil som et usselt bedrag.
 Din drøm skal bli dåd. Du skal vise du duger.
 Forjettende rik blir den gryende dag.
 Bestandig har mai vært det *muliges*
 måned ...

Hvor mulig den var, var umulig å tro.
 Vi så det omkring oss: Det blomstret og
 blånet,

dens kjærtegn og kyss fikk hver vekst til å
 gro.

Av nettenes skjød og av dagenes milde
 og varme forventning sprang underet fram.
 Da var det det skjedde, alt vakkert vi vilde
 - det var som all verden, alt liv skiftet ham!

Det mulige krever vår innsats og styrke,
 at gammel og ung – både kvinne og mann –
 skal gi hva de kan i sitt nyttige yrke
 til glede og gagn for sitt folk og sitt land.
 Hver en er vi med på den vågsomme ferden
 langs slektenes slagmark av kaos og kiv.

La sies at Norge – vår del av verden -
 ga hjerte og hånd til alt levende liv.

Da *lysner* det kring oss! Da ser vi en
mening.

Forgjeves er intet av alt det vi gjør.
Blir evner og krefter satt inn i forening,
vil freden og framtiden åpne sin dør.
Og veien går videre. Og dagene bringer
ny vekst og ny grotid for menneske-ånd.
Vårt budskap blir båret på lengselens vinger.

Da tjener vi livet – med hug og
med hånd!

Teknikken skal hjelpe og glede og gavne,
hvert framsteg den gjør ha det ene motiv
at menneskeslekten i *lykke* skal favne
alt skjønt som er skapt av det frodige liv.
Vel møtt, jubilanter! Tenn festbluss på
bordet!

La høgtiden deg bli en glad intervall,
En takk, en honnør for den innsats du gjorde.
Din daglige dont er et kongelig *kall*!

(Arne Paasche Aasen: I Livets Tjeneste, prolog til NITOs 25-års jubileum, gjengitt i Gunvaldsen, red., Ingeniører og teknikere i Norges Ingeniør- og teknikerorganisasjon NITO, bind II, s. 871)

Fosli (1996) analyserer som Dahl og Dalbak også ingeniørene i norsk skjønnlitteratur. Hans diskuterer avslutningsvis om ingeniørene var det tyvende århundrets menn, her er imidlertid konklusjonen dempet:

«Den faktiske, gjennomsnittlige ingeniørgjerning er prosaisk, og har vore det heile tida. Nokre få ingeniørar stikk seg fram, gjennom oppfinningar eller gjennom praktiske foregangsarbeid, gründerverksemd og liknande. Resten driv ei meir eller mindre avansert form for kopiering: lage maskiner, bruer, vegar, jernbanetrasear, hamneanlegg, fabrikkhallar, industrivarer som alle grunnleggande sett er laga mange gongar før. Ingeniøren er ein funksjonær, ein som bruker kjend kunskap på kjende problem, og som i det han gjer dette manglar signaturrett. (--) Først som direktør har ingeniøren signaturrett, då er han skapande og handlande, men ikkje primært i eigenskap av teknisk kompetanse, men i eigenskap av økonomisk og sosial makt. Av denne grunn må ein kunne seie at ingeniørane er ein anonym masse av funksjonærer, ein mellomlagsprofesjon, men at det ut av denne grå himmelkvelven kunne springe eit og anna lyn, ein Sam Eide, ein Martin Siem» (Fosli 1996:163,f.).

Ibsens *Samfunnets støtter* ble skrevet i 1877, bare ti år etter at Karl Marx undertegnet forordet til *Kapitalen*, men er et forbausende moderne stykke. Her møter vi blant rollefigurene kapitalisten, fullmektigen, og mellomlederen (verftsformannen skibsbygger

Aune). Formann Aune er i tillegg formann i byens Arbeidersamfunn, og får i Ibsens stykke til fulle oppleve det sosiologene senere skulle beskrive som krysspress.

Kontorfunksjonærene har også fått sin livsverden litterært fremstilt gjennom Hans Geelmuydens roman *Kontoret*, fra 1942. Bakken (1982:209) peker på at kontorfunksjonærene er beskrevet i Bjørnstjerne Bjørnsons *En fallitt* fra 1875, dessuten finnes enkelte beskrivelser av "unge kontordamer og deres nokså gledesløse liv til en elendig lønn" i Sigrid Undsets samtidsromaner. Mens Helge Krogs *Det Store Vi* omhandler kynisk utnyttelse av ekspeditriser og syersker, tar den danske forfatteren Kjeld Abell for seg kontorfunksjonærene mer direkte i skuespillet *Larsen – eller Melodien som ble vekk*. Stykket gikk for fulle hus på Det Norske Teater i Oslo i 1936. Bakken viser til at det ga et så godt bilde av kontorfunksjonærenes kår at det ble omtalt i en lederartikkel i Handels- og Kontorfunksjonæren samme år. Slike ledere skrives ikke lenger i forbundenes fagblader, det gjelder blant operatør- så vel som funksjonærforbund, så jeg bringer et utdrag (her sitert etter Bakken 1982:209, f.):

«Det er ikke til å komme utenom at mange funksjonærer har vanskelig for å finne melodien. I det helt utmerkede stykket 'Larsen – eller Melodien som ble vekk' [...] stilles funksjonærer og andre også forresten, som ikke har funnet livets melodi, foran speilet. Og holdes ubønnhørlig fast, til de må innrømme at de har levet utenom selve livet. De har drømt og fantasert om fremtidig lykke og velstand. Det hele viser seg å være et selvbedrag. Hovedmannen, Larsen, som er noget så fint som en mellomting av 'førstekontorist og underordnet fullmektig' sitter på kontoret sammen med 3 maskinskriversker. Bildet viser hvorledes arbeidets spesialisering og frykten for sjefen som er allvitende og bestemmer alt, tar enhver selvstendig tanke fra funksjonærene. De blir slaver. Arbeidet blir en plage og plikt i stedet for en glede og lyst. Alt innhold av verdi blir vekk. Det eneste som interesserer i frokostpausen, er å fordype og forelske seg i magasinenes kjærlighetsromaner. [...] Stykket er en strålende anskuelsesundervisning i det som kalles funksjonærproblemet. Det viser til overflod at funksjonærene hvis de ikke vil fortsette å være en utbytting og underkuppet stand, må bygge opp sin fagorganisasjon og delta i samfunnslivet som andre opplyste samfunnsborgere. 'Larsen – eller Melodien som ble vekk' – er idemessig både klar, riktig og god: Gå inn i fellesskapet, gå inn i samfølelsen med de mange og vinn den følelsen at du ikke bare er en kjedsommelig og ydmyk trell som henger i klokkesnoren, men at du også er et menneske på marsj med andre mennesker og i stand til å yte din del for at livet skal bli levende og levelig for alle».

Videre er arbeidslederne gjort til gjenstand for litterære fremstillinger. Arbeidsledere er også omfattet med interesse av både forskere og konsulenter. I forskjellige perioder har denne interessen tatt ulike former, og dels vært ulikt begrunnet. Mens arbeidslederen i 1950- og 60-årene kunne bli sett på som en representant for den nye tid, har nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering fra midten av 1980-tallet ført til et mer problematisk syn på arbeidslederrollen. Ett perspektiv angis i Thorsruds foredrag om endringer i bedriftsorganisering og arbeidslederrollen på NFATFs landsmøte i 1970. Her er det

arbeidsledernes rolle som problematiseres. Også denne gang er det endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering som utgjør bakgrunnen. Eksempler på slike endringer er konserndannelser, ny teknologi og nye styringsteknikker. Men det pekes også på at massemediene, miljøproblemer og utdanningsekspløsjonen i 1950- og -60-årene setter nye krav til jobbutforming og lederstil.

Det er her verdt å peke på at dagens debatt om endringer i arbeidsorganisering likner tidligere debatter, som for femti år siden sammenlikner vi med tidligere tider. Likevel er det forskjeller i innhold og vinkling. For eksempel var Waalers (1946:109) kontrast den følgende: "Før arbeidet en mann nokså sjølstendig. Han gjorde med relativt enkle redskaper en allsidig innsats og kunne gripe inn på en rekke punkter i produksjonsprosessen. Han fulgte arbeidsproduktet fra det kom inn som råmateriale og til det gikk ut som et ferdig produkt". Kontrasten er industriell produksjon med oppdeling av arbeidet i en rekke spesialiserte arbeidsoppgaver: "Den industrielle produksjonsform som etterhvert avløser den håndverksmessige fører til spesialisering og til masseframstilling av standardprodukter" (Waal 1946:109). Fra midten av 1980-årene snakkes det igjen om et skifte og en ny kontrast til det tidligere produksjonsregime: Denne gangen i retning av mindre standardisering, kortere produksjonsserier, andre former for spesialisering og større fleksibilitet. Blant det som også er nytt er de forhold utenfor produksjonen som blant andre Thorsrud pekte på i 1970; nye perspektiver når det gjelder autoritet, lederstil, demokrati på arbeidsplassen og jobbutforming.

Diskusjoner om slike forhold ga seg også utslag innen litteratur og teater, spesielt rundt 1970–1980. I mars 1970 hadde Nationaltheateret premiere på et stykke som nok var tidstypisk – *Formannen* (Föreståndaren) av den svenske dramatiker Benkt Bratt (1969). I programmet som ble laget i tilknytning til oppføringen står det blant annet: "I stykket skildres lagerarbeidernes innbyrdes forhold, forholdet mellom dem og formannen, og hans og de øvriges forhold til kontoret som bare representeres gjennom en stemme i telefonen. Stemmen gir ordrer og spør ikke hva formannen mener. Han er jo underordnet. Hva lagerarbeiderne eventuelt skulle mene, kommer ikke frem, de blir selvsagt aldri spurt. Slik er det en vanlig arbeidsplass som her blir presentert" (Lagerwall 1970:8). Den svenske sosiologen Joachim Israel skrev om arbeid og fremmedgjøring i samme teaterbrosjyre, blant annet:

«I det moderne industrisamfunnet er fremmedgjørelsesprosessen ofte blitt oppfattet som individets opplevelse av maktesløshet. Mennesket føler det meningsløse i et arbeid som kun er et middel for utenforliggende formål. [...] I vårt moderne samfunn brukes riktignok 'alienasjon' som et moteord. Men det savner som oftest en eksakt betydning. Problemene på arbeidsplassen blir i stedet oppfattet som mangel på trivsel. [...] Samtidig kamuflerer alt snakket om manglende trivsel på arbeidsplassen noen av de sentrale problemene: At bedrifter er organisert på en autoritær måte midt i et samfunn med demokratisk syn, at de ansatte savner muligheter til å påvirke den

organisasjonsform de tilbringer sitt liv i, at makten ligger hos de som eier produksjonsmidlene og de som blir satt av eierne til å skjøtte om bedriften» (Israel 1970:11).

I begynnelsen av 1970-årene ga NKS-forlaget ut *Mannen i Midten* (Schjander, Thomassen 1972), en roman om en formanns personalproblemer. Boken var beregnet til bruk i personalopplæring, og er en særegen variant i floraen av ledelseslitteratur. "Mannen i midten" er romanen om Per Holm, som blir formann i en tradisjonell industribedrift. Boken følger Holm i tre år fra han blir formann og oppnår de ytre tegn på sin nye myndighet, "blå frakk og plass i formannsburet". Boken er også en dramatisering av ulike rolleforventninger og rollekonflikter som hovedpersonen erfarer i forbindelse med gruppedannelser og arbeidsdeling.

Deler av forskningslitteraturen peker også på kulturelle aspekter når det tradisjonelle funksjonærsjiktet beskrives, oftest som en implisitt kontrast til arbeiderkulturen. Dels forankres disse analysene i bestemte historiske perioder. Engelstad peker for eksempel på at den tradisjonelle funksjonærkulturen er blitt gjennomhullet etter hvert som forvaltningsoppgavene er blitt mer tekniske: "De typiske trekkene i klesdrakt og væremåte viskes ut, mens vekten på selvkontroll blir mindre etter hvert som arbeidsorganisasjonen øker sin kontroll over medlemmene. I stedet for de klart avgrensede funksjonærgruppene vokser det frem 'mellomlag', som særlig har sitt grunnlag i økningen i høyere utdanning" (Engelstad 1982). Engelstad beskriver funksjonærenes arbeidssituasjon som preget av "renhet og ro":

«Dette har også slått inn i de vanligste kulturelle trekk knyttet til funksjonærene. Hvit snipp, selvbeherskelse og pen framferd preger personligheten, vekten på korrekt saksbehandling og på at alle saker skal gå tjenesteveien, blir framherskende i arbeidet» (Engelstad 1982:19).

Mens Engelstad trekker frem Franz Kafka, som skildret funksjonærenes livsverden i verker som *Proessen* og *Forvandlingen*, peker Østerberg og Nilsen på Hans Falladas roman *Lille mann – hva nå?* som en aktuell skildring av funksjonærens og småborgerens situasjon. Flere samfunnsforskere knytter altså tidligere funksjonærbestemmelser opp mot kulturelle kategorier, som klesdrakt og "stil". Nilsen og Østerberg (1998) beskriver "funksjonæren" slik:

«Funksjonæren utfører skrive- og papirarbeid. Derfor er ikke funksjonæren iført slitesterke arbeidsklær, men lettere og ofte dyrere klær, fordi funksjonærarbeidet ikke medfører skitt eller 'smuss'. Funksjonæren blir ikke svett av sitt arbeid, derfor går han – eller gikk han – i hvit skjorte og slips, dress eller dressjakke; den kvinnelige funksjonæren går – eller gikk – i kjole eller skjørt, damemessig, som uttrykk for eller følge av et kroppslig lett arbeid, innendørs, og passe oppvarmet. Funksjonæren likner

herigjennom arbeidsgiveren, 'prinsipalen', 'sjefen', 'direktøren', 'disponenten' o.l. Arbeidsgiveren er enten eier eller i dennes sted, og arbeider ikke med krevende muskellarbeid, altså ikke 'manuelt'. Hans virke er ikke 'arbeid', men å organisere andres arbeid eller rett og slett å beordre andre til arbeid. Funksjonæren er selv underordnet, men utfører hodearbeid, han blir trett i hodet av å arbeide, mens 'arbeideren' blir trett i kroppen. Funksjonærarbeidet forutsetter mer eller mindre boklig lærdom og utdanning, som tilsvarer arbeiderens grad av faglærthet. Denne forskjell kan også arte seg som sosiolektforskjell: Funksjonærene, som arbeider med lesing og skriving, taler mer tilnærmet likt skriftspråkets normer, enn arbeiderne. Slik oppstår, om ikke kulturforskjeller, så i hvert fall forskjeller i livsstil. [...] Skulle funksjonærsjiktene vinnes for fagbevegelsen, måtte dette skje: Skillet mellom 'blue-collar' og 'white-collar'-arbeid, mellom arbeid som gjør trett i hodet og trett i kroppen måtte tones ned i forhold til likheten mellom de to former for arbeid, nemlig lønnsarbeidet. Det måtte komme tydeligere frem at arbeiderbevegelsen er en lønnsarbeiderbevegelse» (Nilsen og Østerberg 1998:61–63).

Mens Engelstads fremstilling i hovedsak knytter funksjonærkulturen til en bestemt historisk periode som er forbi, virker det som Nilsen og Østerberg på den ene siden mener kulturelle distinksjoner, à la Bourdieu, kjennetegner funksjonærgruppene, mens de samtidig, à la Marx, bestemmer arbeidstakerne som lønnsarbeidere. Betoning av denne siste bestemmelsen, som ses som mer grunnleggende, og anses som forutsetning for fagorganisering av funksjonæryrkene. Dette stilles opp som en motsetning til det Nilsen og Østerberg omtaler som LOs "gutta-på-gulvet-diskurs" (Nilsen og Østerberg 1998:67).

Jeg argumenterer i denne studien for at løsningen på "funksjonærproblemet" når det gjelder kollektiv organisering knapt er så enkel. Likevel mener jeg spørsmål om identitet og organisasjonslojalitet er viktige også i forbindelse med kollektiv organisering når det gjelder stillingstyper som både omtales og avtalereguleres som funksjonærstillinger. Jeg skal i flere sammenhenger, og med forskjellige typer data, komme tilbake til dette.

4.3 Klassifikasjoner i statistiske undersøkelser

En oversikt over ulike måter samfunnsforskningen har gruppert data om samfunnsklasser og stillingsgrupper finnes i Engelstad (1983). Oversikten inneholder en rekke eksempler der også funksjonæryrkene er plassert i forhold til klasseanalyse og som sosioøkonomiske grupper. Eksempel på et av bidragene innen denne forskningen er Lafferty og Knutsen (1981). Innen samfunnsforskningen har man dels lagt klassifiseringene til SSB til grunn, dels har man foretatt omkodinger og laget andre inndelinger. Ønsket om andre former for klassifisering har hatt sammenheng både med de teoretiske modellene og problemstillingene samfunnsforskerne har arbeidet med, og med mer praktiske problemer i gruppering av forskjellige yrker. Lafferty og Knutsen (1981:2) pekte for eksempel på at

kodene i Nordisk yrkesklassifisering (NYK) i stor grad var basert på nærings- og arbeidstekniske karakteristika som i en del tilfeller kunne være lite relevante i samfunnsvitenskapelige studier der en ønsket å skille ut yrkeskategorier basert på sosialiseringseffekter av arbeid og ulik plassering i yrkeshierarkiet. En av illustrasjonene gjaldt manglende differensiering av hovedkategorien «kontorarbeid», der såvidt forskjellige yrkesgrupper som regnskapssjefer, butikkasserere og bankfunksjonærer i den opprinnelige klassifiseringen ble plassert som "underordnede funksjonærer". Lafferty og Knutsens inndeling (1981:6) skilte mellom tre funksjonærgrupper og inneholdt syv ulike yrkeskategorier:

- 0- Uten "yrke" i tradisjonell forstand (som husmødre, studenter, trygdede)
- 1- Arbeidere
- 2- Håndverkere
- 3- Lavere funksjonærer
- 4- Mellomfunksjonærer
- 5- Høyere funksjonærer
- 6- Selvstendige i primærnæringene
- 7- Selvstendige næringsdrivende

Kriteriene for inndelingen er en totalvurdering ut fra opplysninger om yrkestittel, arbeidsoppgaver, og ledelsesfunksjoner. "Arbeidere" referer først og fremst til tungt, rutinemessig arbeid overvåket av andre, til arbeid med "ting" i stedet for med mennesker eller dokumenter. "Lavere funksjonærer" har i denne inndelingen det til felles med arbeiderkategorien at arbeidsoppgavene beskrives som rutinemessige, uten stor grad av skjønn eller selvstendighet. "Mellomfunksjonærer" beskrives som stillinger med større grad av administrativt ansvar, selvstendighet, og faglig trening.³ «Høyere funksjonærer» omfatter stillinger med stor grad av administrativt ansvar og ledelse. Det var altså forholdet mellom stillinger innen funksjonærstillet som ble fokusert, ikke forholdet mellom arbeiderstillinger og funksjonærstillinger.⁴

Statistisk sentralbyrås klassifisering er basert på Standard for inndeling etter sosioøkonomisk status (SSB 1984).⁵ Denne samsvarer ikke nødvendigvis med

³ Det var kategorien mellomfunksjonær som førte til flest omkodinger: «At det finnes mange tvilstilfeller reflekterer bare hvor kompleks yrkesstrukturen i Norge er: Det er yrkesgrupper i denne kategorien i forhold til de to andre funksjonærkategorier der NYKs kategorier er mest upresise, og det er her vi har måttet foreta flest klassifiseringer ut fra totalvurderinger» (Lafferty og Knutsen 1981:11).

⁴ Lafferty og Knutsen (1981:7) regnet arbeidsledere med blant arbeiderstillingene (personer som oppga samme yrkestitler som arbeidere, men samtidig sa at det tilhørte arbeidsledelsen på spørsmål om ledelse.

⁵ Inndelingen bygger på kodene for yrkesgrupper (tre siffer) i Nordisk Yrkesklassifisering og et ekstra fjerde siffer som er en del av den sosioøkonomiske koden (SSB 1984:12).

tariffavtalenes definisjoner av arbeidere og funksjonærer, også lønnsstatistikken til NHO (N.A.F.) er bygget opp på en annen måte enn koden for sosial status. SSBs (1984) sosioøkonomiske inndeling er seks- eller femdelt (med ledelse som et tilleggskriterium som kan skille innen hver kategori). Inndelingen bygger på en fordeling av yrkesgruppene i arbeider- eller funksjonærkategorier (arbeidets art), samt kompetansenivå (i utgangspunktet fire nivåer uansett yrkets, eller utdanningens art, men de høyeste nivåene for arbeidere er slått sammen).

Figur 4.1 Yrkesgruppenes fordeling etter art og kompetansenivå (Standard for inndeling etter sosioøkonomisk status, SSB 1984:13)

Sosioøkonomiske kategorier	
1–2	Ufaglært arbeider
3–4	Faglært arbeider
5–6	Funksjonær på laveste kompetansenivå
6–8	Funksjonærer på nest laveste kompetansenivå
9–10	Funksjonærer på nest høyeste kompetansenivå
11–12	Funksjonærer på høyeste kompetansenivå

Standarden for sosioøkonomisk inndeling finnes på en rekke aggregeringsnivåer. I praksis har det vært vanlig å bruke en femdelt inndeling, med to nivåer for arbeidere og tre nivåer for funksjonærer (lavere, midlere og høyere), på linje med inndelingen til Lafferty og Knutsen (1981). Denne inndelingen fra SSB (1984) baserer arbeider/funksjonær-s skillet på Nordisk yrkesklassifisering, samt kompetansenivå:

”Fordelingen etter kompetansenivå har [...] foregått med samme fremgangsmåte uansett yrkets art. Ufaglært arbeider svarer da til laveste kompetansenivå for funksjonærer. Faglært svarer til den neste funksjonærkategorien, fordi vi ikke finner arbeidere på kompetansenivå 3 og 4. I praksis finnes det altså to kompetansenivå for arbeidere. Ufaglærte arbeidere faller i sosioøkonomisk kategori 1 eller 2 og faglærte arbeidere i 3 eller 4. For funksjonærer er det fire nivå de tilsvarer henholdsvis sosioøkonomisk kategori 5 eller 6, 7 eller 8, 9 eller 10 og 11 eller 12” (SSB 1984:12).

Videre skilles det mellom yrkene etter ”autoritet, dvs. om de er preget av rett og plikt til å lede andres arbeid eller ikke” (SSB1984:12).

I 1999 ble det publisert en ny standard for yrkesklassifisering, NOS C521. Her pekes det på at selve yrkesstandarden ikke tar i betraktning personenes formelle tilknytning til arbeidsplassen. Egenskaper ved personer i arbeidsstyrken skal anvendes i en egen standardgruppering etter yrkesstatus (SSB 1999:9). Denne nye sosioøkonomiske inndelingen skal etter planen foreligge ved utgangen av 2000. Ventelig blir det foretatt endringer i forhold til den gamle standarden, samtidig vil den nye standarden samordnes

med statistikkføring på europeisk nivå (Eurostat) og bygge på ISCO-88 (ILOs yrkesstandard).

Ovenfor kommenterte jeg ulike definisjoner av funksjonærer og klassifiseringer av funksjonærstillinger ut fra klasse- og lagdeling på den ene siden, og ut fra Statistisk sentralbyrås yrkesinndeling etter sosial status på den andre.

Det finnes en tredje innfallsvinkel når det gjelder å studere klassifisering av yrker og stillinger, nemlig den inndeling som organisasjonene og partene selv har kommet frem til. Som vi skal se har også N.A.F./NHOs funksjonærstatistikk i praksis lagt til grunn et funksjonelt/hierarkisk nomenklatur, med opplisting av yrker og stillingstitler som illustrasjoner. Jeg har ikke kunnet bringe på det rene nøyaktig når hele nomenklaturet ble etablert, men når det gjelder de tekniske funksjonærstillingene har jeg funnet at grunnlaget for inndelingen lagt i 1956. Det har, med små justeringer, vært i bruk siden. Etter initiativ fra N.A.F. ble det nedsatt et fellesutvalg med representanter fra N. A. F., NIF og NITO for drøfting av spørsmål knyttet til organisasjonenes lønnsstatistikk. På dette tidspunkt benyttet N.A.F. og NITO yrkesgruppering i sine egne lønnsstatistikker. NIF hadde tidligere benyttet yrkesgruppering, men hadde de senere årene kun gitt opplysninger om lønn etter eksamensår. Utvalget kom frem til følgende inndeling av de tekniske funksjonærstillingene (jf. NITO bd. II, s. 842,f.):

Figur 4. 2 N.A.F.s, NIFs og NITOs yrkesgruppering fra 1956.

1.	Overingeniør
2.	Tekniske funksjonærer som har ledelse av en eller flere avdelinger i bedriften og som i alminnelighet er overordnet andre ingeniører eller teknikere. Som eksempler på stillinger i denne gruppen kan nevnes produksjonsleder, laboratorieleder, driftsingeniør, kontrollsjef, planleggingssjef og konstruksjonssjef.
3.	Tekniske funksjonærer som har selvstendig ingeniørarbeid og i alminnelighet ansvar for ett eller flere arbeidsområder, så som gruppeleder i planleggings-, konstruksjons- eller arbeidsstudieavdeling.
4.	Tekniske funksjonærer med kvalifisert og selvstendig arbeid, så som konstruktør, arkitekt eller arbeidsstudietekniker. Gruppen vil normalt være laveste gruppe for sivilingeniører og første avansementsgruppe for teknikere med 2-årig teknisk utdanning.
5.	Tekniske funksjonærer med kvalifisert, men rutinepreget arbeid, så som tegner, kjemiker, og arbeidsstudiemann. Gruppen vil normalt være laveste gruppe for teknikere med 2-årig utdanning.
6.	Tekniske hjelpefunksjonærer, så som laboratorieassistenter, tracere, teknisk arkiv- eller kopieringshjelp.

Klassifiseringen fra 1956 illustrerer en situasjon der representanter for stillings- og partsgrupper kommer sammen for å diskutere seg frem til felles definisjoner. Det felles statistikkutvalget presenterte en omforent anbefaling som med enkelte små justeringer også hadde organisasjonsmessig godkjenning. Utvalget trakk grensene mellom teknikerstillingene på bakgrunn av flere forhold, i hovedsak grad av ledelse,

kvalifikasjoner, selvstendighet i arbeidet og utdanningsbakgrunn. Nedenfor vises som sammenlikning nomenklaturet i NHOs lønnsstatistikk for funksjonærer 40 år senere.

Figur 4.3 Yrkesgrupper i NHOs lønnsstatistikk for funksjonærer. Tekniske funksjonærer (A), arbeidsledere (B) og kontorfunksjonærer (C)

Nivå	Yrkesgruppe	Eksempler på stillinger
A 0	Tekniske direktører	Teknisk direktør (ikke sideordnet adm. dir.)
A 1	Overingeniører m.v.	Overingeniør m.v.
A 2	Tekniske funksjonærer i ledende stillinger	Produksjonsingeniør, driftsbestyrer, driftsingeniør, avdelingsingeniør, ingeniør, laboratoriesjef, kjemiker, planleggingssjef, planleggingsingeniør, konstruksjonssjef/-ingeniør, kontrollsjef, forskningssjef, forsker
A 3	Tekniske funksjonærer med krevende arbeid og som regel med ansvar for ett eller flere fagområder	Gruppeleder, avdelingsleder, avdelingsingeniør, teknisk sekretær, teknisk konsulent, ingeniør, laboratorieingeniør, kjemiker, planleggingsingeniør, konstruksjonsingeniør, konstruktør, tekniker
A 4	Tekniske funksjonærer med kvalifisert og selvstendig arbeid	Konstruktør, ingeniør, tekniker, kjemiker, laborant, tegner, driftsassistent, produksjonsplanlegger, teknisk leder
A 5	Tekniske funksjonærer med kvalifisert, men rutinepreget arbeid	Kontrollør, inspektør, driftsassistent, produksjonsplanlegger, kjemiker, laborant, tekniker, tegner, konstruktør
A 6	Tekniske funksjonærer med rutinearbeid	Laboratorieassistent, tegneassistent
B 1	Arbeidsledere i sjefsstillinger	Produksjonssjef, driftsingeniør, driftsbestyrer, fabrikkbestyrer, avdelingsleder/-sjef, anleggsleder, byggleder
B 2	Arbeidsledere i verksmesterstillinger	Verksmester, avd.leder, overformann, div. mestre, anleggsleder, byggleder, faktor
B 3	Arbeidsledere som direkteleder arbeidet	Formann, skiftformann, div. mestre, oppsynsmann, kontrollør, inspektør, driftsassistent
C 0	Assisterende direktører og disponenter	Assisterende direktør, økonomidirektør, regnskapsdirektør, salgsdirektør, innkjøpsdirektør, personaldirektør o. l., samt disponenter med tilsvarende arbeidsområde i større bedrifter.
C 1	Kontorfunksjonærer i ledende stillinger	Kontorsjef, avdelingssjef, innkjøpssjef, salgssjef, regnskapssjef, personalsjef, reklamesjef, datasjef/EDB-sjef.
C 2	Kontorfunksjonærer med kvalifisert og selvstendig arbeid på eget ansvar	Hovedbokholder, hovedkasserer, avdelingsleder, korrespondent, speditør, fullmektig, førstekalkulator, revisor, sekretær, lønningssjef, systemprogrammerer, systemkonsulent.
C 3	Kontorfunksjonærer med kvalifisert arbeid	Bokholder, kasserer, speditør, kalkulator, språkstenograf, stenograf, kontorist, korrespondent, programmerer, EDB-operatør.
C 4	Kontorfunksjonærer med enkelt rutinearbeid	Maskinskriver, fakturaskriver, sentralbordoperatør, kartotekfører, lønningsassistent, kontorassistent, puncheoperatør

Som det går frem av figur 4.3 ovenfor, har stillingsdefinisjonene i NHOs lønnsstatistikk for de tekniske funksjonærene endret seg lite siden de ble fastsatt for over førti år siden.⁶

Kontorstillingene og arbeidslederstillingene regnes som funksjonærstillinger, og begge grupper er som de tekniske funksjonærstillingene inndelt i nivåer etter grad av ansvar, ledelse, selvstendighet og kompetanse.

Det finnes rangerte nivågrupper innenfor hver hovedgruppe, og undergrupper under dem. Mens A3 for eksempel er en nivågruppe blant tekniske funksjonærer, mens A3.1 og A3.2 er undergrupper med ledelsesfunksjoner. Etter 1993 ble de sistnevnte ikke tatt med i den publiserte statistikken. Som det fremgår av stillingseksemplene i klassifikasjonen finnes samme tittel på flere nivåer, blant annet "kjemiker" og "tekniker".

4. 4 Avslutning

Det kan diskuteres hvorvidt skillet "arbeider"- "funksjonær" er et begrepsløst skille. Som vi har sett er inndelingene stort sett foretatt på bakgrunn av kjennetegn som kompetanse og selvstendighet innen både statistikkproduksjon og forskning. Kriteriene har vært rimelig konsistente og inndelingene overraskende robuste over tid. Samfunnsforskningen har i det store og hele gjort bruk av funksjonærbetegnelser, oftest i forbindelse med klasse- og lagdelingsanalyser, samt i en rekke forskjellige studier der sosial status inngår som variabel. I neste kapittel er det disse klassifikasjonene som ligger til grunn for analysen av endringer i stillingsstrukturen til industrifunksjonærene.

⁶ Som nevnt i kapittel 2 bygget Croners funksjonelle definisjon på en avgrensning av organisasjonsoppgaver (Croner 1951). Dette var en type avgrensning som allerede i hovedsak var formulert i den danske Funktionærloven fra 1938. Funksjonærene hadde individuelle ansettelseskontrakter. Det innebar at privatrettslige, ikke arbeidsrettslige, bestemmelser kom til anvendelse ved tvister. Det eksisterte en hel rekke forskjellige forordninger og avgjørelser i funksjonærsaker. Den danske funksjonærloven var et forsøk på å få en orden på dette.

DEL II OMORGANISERING

Kapittel 5 Stillingsutvikling

Dette kapitlet belyser empirisk antakelser om utviklingen i antall stillinger blant tekniske funksjonærer, kontorfunksjonærer og arbeidsledere. Datamaterialet omfatter NHO-området. Jeg stiller dels samme type spørsmål som Blau og Meyer (1987) om forholdstallene mellom industrifunksjonærer og arbeidere. Er forholdstallene eventuelt endret i perioden 1980 til 1995/97? Videre undersøkes det om at det har skjedd endringer mellom og innen de forskjellige gruppene industrifunksjonærer.¹

5.1 Innledning

De fleste arbeidslederne er førstelinjeledere med direkte ansvar for produksjonen. De tekniske funksjonærene kan og ha lederansvar for andre tekniske funksjonærer, og i enkelte tilfeller også for produksjonspersonell. Kontorfunksjonærene regnes til de merkantile støtiefunksjonene. Blant de problemstillinger som har vært diskutert er hvordan industrifunksjonærene vil påvirkes av nye og mer demokratiske former for bedrifts- og arbeidsorganisering. Det gjelder industrifunksjonærene generelt, og mellomlederstillinger spesielt. Som jeg pekte på i kapittel 2 har særlig arbeidslederne vært regnet som en utsatt yrkesgruppe. Her har de toneangivende hypoteser vært at arbeidslederstillingene etterhvert forsvinner, at de tillegges høyere lederoppgaver, eller at de tidligere arbeidslederne får koordinerende oppgaver og støtiefunksjoner (jf. Thorsrud og Emery 1969, Gustavsen 1969, 1990). Til grunn for slike antakelser ligger, kort formulert, argumenter om at mer demokratiske og effektive organisasjonsformer nødvendiggjør desentralisering av kompetanse og beslutninger. Større autonomi blant operatørene tilsier mindre tradisjonell kontroll. I prinsippet vil argumentet om desentralisering av kompetanse og kontroll også ha relevans for forholdet mellom operatørstillingene og de tekniske funksjonærstillingene.

Deler av forskningen stiller også spørsmål om de kvinnelige funksjonærene. På den ene siden kan den relativt høye kvinnelige yrkesdeltakelsen i Norge tilsi at mange kvinner etterhvert har avansert til mellomlederstillinger også i industrien. På den andre siden er det en almen oppfatning at med nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering settes nettopp mellomlederstillingene under press. Slikt press kan arte seg på flere vis. "Slanking" av bedrifter og kutting av nivåer i bedriftshierarkiet forventes ofte å føre til færre

¹ Som nevnt i kapittel 3 er lønnsstatistikken som dette kapitlet bygger på lagt om, det er ikke lenger mulig å lage beregninger på tilsvarende detaljeringsnivå. Beregningene i dette kapitlet følger hovedgruppene tekniske funksjonærer, arbeidsledere (med nivågrupper) til 1995, nivågruppene blant kontorfunksjonærene følges til 1997. Fordi jeg har data tilbake til 1980, bruker jeg også disse.

mellomlederstillinger, enten dette skjer ved innføring av moderne organisasjonsformer (jf. Rasmussen 1994) eller som mer tradisjonell rasjonalisering.

Forskningen på feltet bygger i hovedsak på case-studier (bla. Engelstad 1970, Grønbech red. 1986, Havn, Nicolaysen, Svarva 1987, Irgens Karlsen og Svarva 1990). I tillegg er det nyttig å diskutere industrifunksjonærenes utvikling over tid i lys av foreliggende statistisk materiale. Det har også en selvstendig interesse å få frem data om utviklingen i antall stillinger. NHOs *Lønnsstatistikk for funksjonærer* utgjør her det mest omfattende grunnlaget for kartlegging. Perioden 1980-1995/97 er lang nok til å fange opp trender, den inneholder både fallet i industrisyssetningen og oppgangs- og nedgangskonjunktorene i siste halvdel av 1980-årene. Perioden dekker også fremveksten av nye konsepter for bedrifts- og arbeidsorganisering fra midten av 1980-tallet, som innebar en ny fokusering på fleksibilitet og kostnadseffektivitet. Eksempler på dette er den vekten som legges på å nedbygge tradisjonelle hierarkiske byråkratier og å "slanke" bedrifter, jf. stikkord som "lean production", "lean management", "team work" og "just-in-time". Vi får også med oppgangen i norsk industri i fra 1995.

En generell begrunnelse for at det er interessant å studere funksjonærstatistikk er at organisatoriske og teknologiske endringer også påvirker hvor mange som er ansatt i ulike typer stillinger. Kapitlet bruker denne innfallsvinkelen for å besvare noen av spørsmålene som har vært diskutert i litteraturen. Ett eksempel er spørsmålet om hvorvidt arbeidslederstillingene ville bli redusert i antall eller forsvinne. Et annet eksempel gjelder de tekniske funksjonærene. Er det rutinejobber eller stillinger med krav til kompetanse og selvstendighet som kjennetegner utviklingen over tid? I begge tilfelle er det interessant å kjenne absolutte og relative tall for hvor mange ansatte som omfattes hva slags type funksjonærstilling. Som jeg pekte på i kapittel 3 var funksjonærstatistikken til NHO god både når det gjaldt detaljeringsgrad og dekningsgrad. Dette statistikk materialet omfatter tekniske funksjonærer (hovedgruppe A), arbeidsledere (hovedgruppe B) og kontorfunksjonærer (hovedgruppe C). Klassifiseringene er beskrevet i kapittel 4 (figur 4.3).

5.2 Endringer 1980-1995/1997

I innledningskapitlet stilte jeg spørsmål om utviklingen når det gjelder antall stillinger for industrifunksjonærer. Ble de færre som følge av de nye organisasjonskonseptene, slik vi ville forvente ut fra enkelte teoriposisjoner? Som det fremgår av sammenstillingen i tabell 5. 1, viser det seg at i Norge har trenden vært motsatt. Tabellen omfatter industrifunksjonærene totalt, dvs. tekniske funksjonærer, arbeidsledere, kontorfunksjonærer og lagerfunksjonærer, samt noen mindre funksjonærgrupper. Vi skal senere i denne studien gå inn på de forskjellige funksjonærgruppene. Hovedpoenget i denne omgang er å

presentere en empirisk observasjon: i løpet av en relativt kort periode – en periode der norske industribedrifter har vært preget av moderne omorganisering – finner vi sterk økning i antall industrifunksjonærer, både i absolutte og relative tall.

Tab. 5. 1 Stillingsstatistikk 1980-1997. Forholdstall mellom funksjonærer og arbeidere i NHO-området.

<i>År</i>	<i>Antall funksjonærer i NHO-bedriftene</i>	<i>Antall funksjonærer pr. 100 arbeidere</i>
1980	102 047	46,7
1981	103 592	47,9
1982	110 854	50,0
1983	112 835	53,2
1984	114 712	55,8
1985	117 688	56,7
1986	120 951	58,7
1987	128 266	61,6
1988	125 439	62,1
1989	121 057	62,9
1990	120 270	64,5
1991	125 800	66,1
1992	124 429	69,0
1993	119 887	70,1
1994	120 128	68,5
1995	127 031	70,3
1996	129 097	69,6
1997	135 560	70,7

(Kilde: NHO/N.A.F. Lønsstatistikk for funksjonærer i perioden 1980 – 1997)

Endringer i forholdstallet mellom funksjonærer og arbeidere er en av de markante trendene i perioden. Mens det i 1980 var 47 funksjonærer per 100 arbeidere, var det tilsvarende for 1995 70 funksjonærer per 100 arbeidere. Dette har vært en jevn utvikling. Det fant også sted en slik økning i 1970-årene, på om lag 30 prosent (35 funksjonærer per. 100 arbeidere i 1970, tilsvarende tall for 1979 var 45,6). Den sterke veksten skjedde fra 1980 til 1992, og var på nærmere 50 prosent. Disse tallene omfatter kontorfunksjonærer, tekniske funksjonærer og arbeidsledere. Gjennomsnittstallene dekker over stor bransjemessig variasjon. Tabell 5. 2 illustrerer noe av denne variasjonen.

Tab. 5. 2 Antall funksjonærer per 100 arbeidere 1980 og 1995. Totaltall og utvalg av bransjer

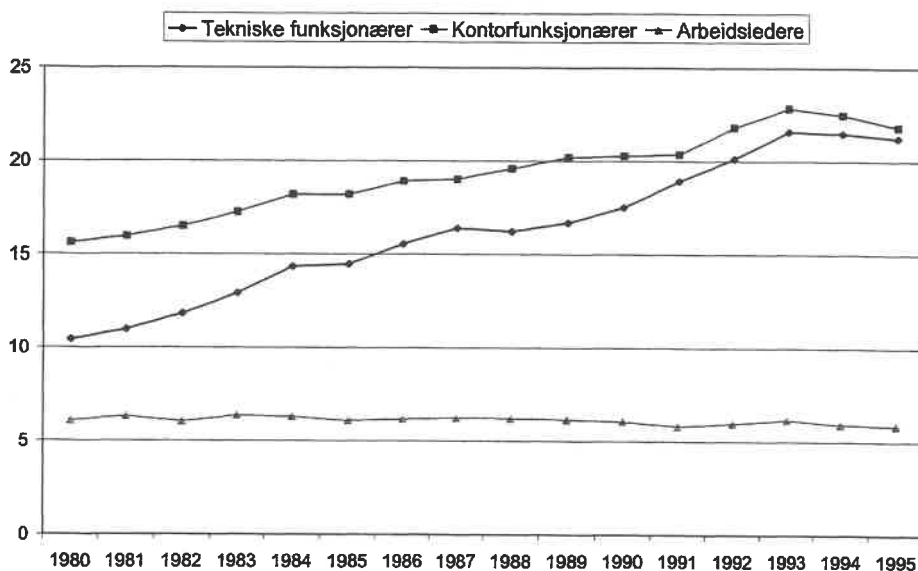
	1980	1995
I alt	46,7	70,3
<i>Utvalg av bransjer:</i>		
Bergverk	25,5	33,5
Oljevirkksomhet	163,3	183,3
Nærings- og nytelsemiddel-industri	39,4	51,6
Tekstilfabrikker	30,4	40,3
Papirindustri	36,6	46,2
Grafisk industri	91	119,7
Kjemisk industri	65,8	99,6
Elektrokjemisk industri	43	61,3
Mekaniske verksteder	43,9	72,5
Entreprenørvirkksomhet	24,4	45,2
Oljeselskaper og bensin-stasjoner	298,7	633,8
Annen transportvirkksomhet	33,1	34,8

Sammenlikner vi med 1980-tallene, finner vi at enkelte bransjer har endret seg mer enn andre. I en bransje som nærings- og nytelsesmiddelindustrien var forholdstallet mellom funksjonærer totalt og arbeidere i 1995 om lag 34/66, mot 28/72 i 1980. Andre bransjer hadde noe større endringer. Tilsvarende tall for mekaniske verksteder var 42/58 i 1995, som er om lag det samme som gjennomsnittet for NHO-området dette året, mot 30/70 i 1980. Kjemisk industri hadde like mange funksjonærer som arbeidere i 1995, i 1980 var fordelingen 40/60.

Nedgangen i industrisysselettingen har vært markert. Arbeidsmarkedsstatistikken opererer med en nedgang på om lag 17 prosent, 60000 personer, i løpet av syvårsperioden 1987–1993 (NOS, Arbeidsmarkedsstatistikk 1994:43). NHO-statistikken viser en tilsvarende prosentvis nedgang i antallet arbeidere.

Det er også nyttig å vurdere forholdet mellom funksjonærer og arbeidere når vi går over til å se på utviklingen for de tekniske funksjonærene og arbeidslederne. En stor nedgang i antall stillinger for arbeidsledere kan være uttrykk for store organisatoriske endringer i bedriftene. Den samme nedgangen kan, i prinsippet, uttrykke relativ stabilitet om vi sammenlikner med utviklingen for operatørstillingene. Den absolutte nedgangen i tallet på arbeidsledere i alt var på om lag 20 prosent. Men som det går frem av figur 2 viser standardisering av tallene at det i 1980 var 6,1 arbeidsledere totalt per 100 arbeidere. Tilsvarende tall for 1995 var 5,9. Det overraskende her er ikke endring, men tvert om stabilitet. Forholdstallet mellom tekniske funksjonærer og arbeidere er derimot endret i perioden, fra 10,4 tekniske funksjonærer per 100 arbeidere i 1980 til 21,3 i 1995.

Figur 5.1 Antall tekniske funksjonærer, kontorfunksjonærer, og arbeidsledere per 100 arbeidere. 1980-1995



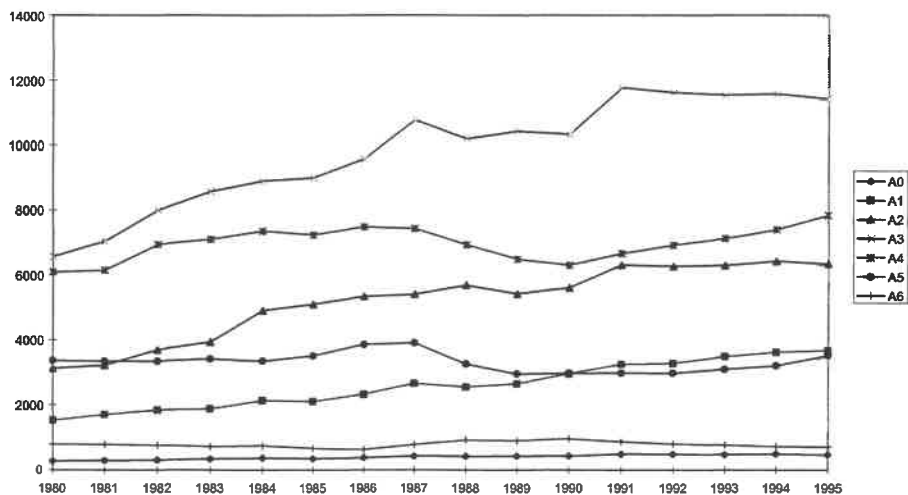
I absolutte tall omfatter bakgrunns materialet i 1980 i alt 218414 arbeidere og 13276 arbeidsledere (13049 menn og 227 kvinner). Tilsvarende opererer 1995-statistikken med i alt 180793 arbeidere og 10593 arbeidsledere (10130 menn og 463 kvinner).

Statistikken registrerte totalt 22801 tekniske funksjonærer i 1980. Dette tallet var 38416 i 1995, en økning på 68,5 prosent. Økningen i antall stillinger for tekniske funksjonærer er jevn, med unntak av en kortvarig reduksjon som falt sammen med nedgangskonjunkturerne på slutten av 1980-tallet. Det er altså særlig antallet tekniske funksjonærer som har økt, absolutt og relativt, i perioden 1980–1995. Økningen i antall funksjonærstillinger gjelder dels også kvinnelige kontorfunksjonærer.

5.2.1 Tekniske funksjonærer

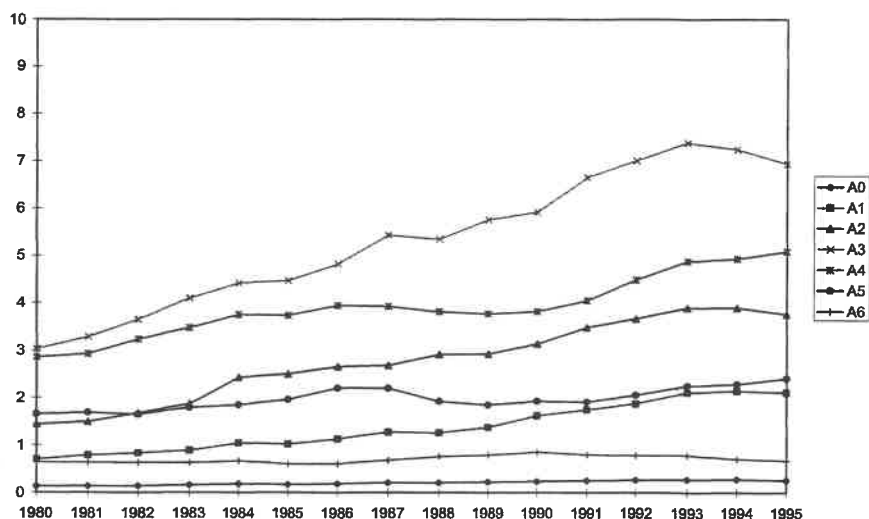
Det har skjedd en absolutt og relativ økning i antall stillinger for tekniske funksjonærer i de midlere og øvre nivågruppene (A1, A2, A3, A4). Dette er stillinger der kvalifikasjoner, spesialisering og ledelse står sentralt.

Figur 5.2 Antall tekniske funksjonærer i ulike nivågrupper. Menn. 1980-1995



Figur 5.2 viser standardiserte tall for utviklingen innen hver enkelt av nivågruppene blant tekniske funksjonærer over hele perioden. Vi finner at den laveste nivågruppen, dvs. tekniske funksjonærer med rutinearbeid, er liten i forhold til antall arbeidere. Dette er den eneste gruppen der det heller ikke har skjedd noen endring i forholdstallet over perioden. Motsatsen er tekniske funksjonærstillinger med krevende og selvstendig arbeid. Et eksempel er A3-stillinger. Mens det var 3 slike stillinger per 100 arbeidere i 1980, var dette tallet i 1995 økt til 7. Også endringene i forholdstallene mellom arbeidere og A1 og A2-kategoriene er interessante. Her finner vi tekniske funksjonærer i ledende stillinger som overingeniør, produksjonsingeniør, planleggingssjef og kontrollsjef.

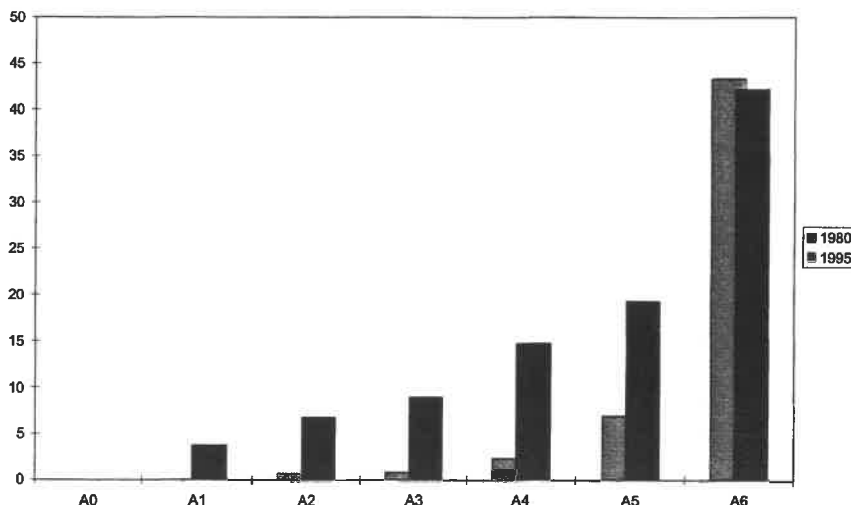
Figur 5.3 Antall tekniske funksjonærer i ulike nivågrupper per 100 arbeidere. 1980-1995



Målt i absolutte tall økte A3-kategorien med 90 prosent (6617 i 1980, 12548 i 1995). Antallet A1-ledere økte fra 1525 i 1980 til 3677 i 1995. Tilsvarende ble antallet ledende tekniske funksjonærer i A2-kategorien mer enn fordoblet i perioden (fra 3144 i 1980 til 6348 i 1995). Tekniske funksjonærer med rutinearbeid (A6), er den eneste gruppen som er noe mindre i 1995 i forhold til 1980-tallene (790 i 1980, 704 i 1995). Begge ytterpunktene, A0 og A6 er likevel forholdsvis stabile. En forklaring når det gjelder de lavest rangerte teknisk funksjonærstillingene har vært at en rekke arbeidsoppgaver automatiseres ved hjelp av ny teknologi. Det kan gjelde typiske A6-stillinger som tegneassistent og laboratorieassistent.

Utviklingen i tallet på kvinnelige tekniske funksjonærer er også interessant. Det er fortsatt relativt få kvinner i slike yrkesgrupper, om lag 4400 i 1995. Men som det går frem av figur 5.4 har andelen kvinner i tekniske funksjonærstillinger økt i perioden 1980-1995. Kvinnelige A6-teknikere, dvs. tekniske funksjonærer med rutinearbeid, er den eneste nivågruppen som ikke har økt kvinneandel i 1995.

Figur 5.4 Andelen kvinner i tekniske funksjonærstillinger. 1980 og 1995. Prosent



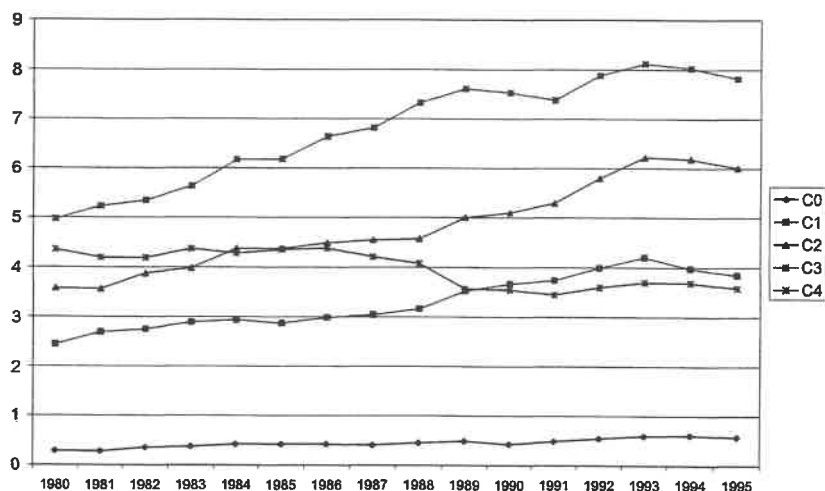
Statistikken er mangelfull når det gjelder utdanning. Det er likevel verdt å peke på endringer når det gjelder utdanningsbakgrunnen til kvinnelige tekniske funksjonærer. Innen nivåkategoriene A3 og A4 er andelen med teknisk høyskole i 1995 høyere blant kvinner enn blant menn, selv om kvinnene er færre i antall. Andelen A3-kvinner med teknisk høyskole er høyere enn andelen A2-menn med teknisk høyskole (jf. Olberg 1996:22).

5.2.2 Kontorfunksjonærer

Antall mannlige kontorfunksjonærer innen NHO-området har ligget på om lag 20000 i perioden 1980-1995. I statistikken er det nå registrert nesten like mange kvinner som menn blant kontorfunksjonærene. Utviklingen i antall kontorfunksjonærer har vært relativt stabil, selv om antallet kvinnelige kontorfunksjonærer i statistikken har økt med om lag 5000 i perioden. Denne trenden er imidlertid underrepresentert i og med at deltidsansatte ikke er med i statistikken. Også noen kvinnelige tekniske funksjonærer vil være underrepresentert i statistikken fordi de oftere arbeidere deltid.

I statistikken finner vi 34 115 kontorfunksjonærer totalt i 1980, og 41 338 i 1997 – en økning på 21 prosent. Tilsvarende opererte statistikken med 22804 tekniske funksjonærer i 1980, i 1997 var dette tallet økt til 41749, dvs. en økning på 83 prosent. Antallet tekniske funksjonærer er dermed større enn antallet kontorfunksjonærer.

Figur 5.5 Antall kontorfunksjonærer i ulike nivågrupper per 100 arbeidere



I statistikken finner vi 34 115 kontorfunksjonærer totalt i 1980, og 41 338 i 1997 – en økning på 21 prosent. Tilsvarende opererte statistikken med 22804 tekniske funksjonærer i 1980, i 1997 var dette tallet økt til 41749, dvs. en økning på 83 prosent. Antallet tekniske funksjonærer er dermed større enn antallet kontorfunksjonærer.

Antallet arbeidsledere har gått noe ned, om lag 18 prosent (13276 i 1980 mot 10866 i 1997). Likeså har antallet lagerfunksjonærer blitt redusert med 27 prosent i perioden (4702 i 1980, 3442 i 1997).

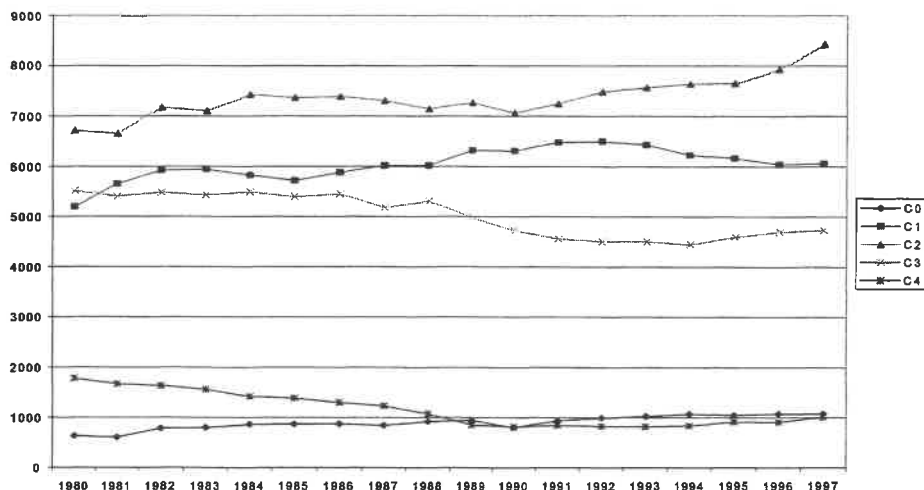
Mannlige kontorfunksjonærer

Vi ser først på hvordan mannlige kontorfunksjonærer fordeler seg på forskjellige nivågrupper i perioden 1980 til 1997. Figur 5.6 viser nedgang i antall stillinger i nivågruppene C3 og C4, dvs. stillinger som kategoriseres som kvalifisert, men ikke selvstendig arbeid (C3), samt stillinger som består av enkelt rutinearbeid (C4). I de tre nivågruppene som består av kontorfunksjonærstillinger som kjennetegnes ved ledelse (C0, C1), samt kvalifisert og selvstendig arbeid (C3), ser vi at flere er ansatt i slike stillinger.

I 1980 finner vi 630 mannlige kontorfunksjonærer i gruppen assisterende direktører og disponenter. Tilsvarende tall for 1997 er 1071, en økning på 70 prosent. Antallet menn i ledende stillinger har økt med om lag 15 prosent, fra 5198 i 1980 til 6059 i 1997. Økningen i antall mannlige kontorfunksjonærstillinger med kvalifisert og selvstendig arbeid på eget

ansvar er noe større, 25 prosent (6743 i 1980 og 8434 i 1997). Det er færre mannlige kontorfunksjonærer i C3 gruppen i 1997 – 4755 i 1997 mot 5532 i 1980, en nedgang på 14 prosent. Også den lavest rangerte nivågruppen, som omfatter kontorfunksjonærer med enkelt rutinearbeid, har færre menn i 1997. I perioden ble antall menn i C4-stillinger nesten halvert, fra 1778 i 1980 til 1008 i 1997.

Figur 5.6 Antall mannlige kontorfunksjonærer 1980-1997. Nivågrupper

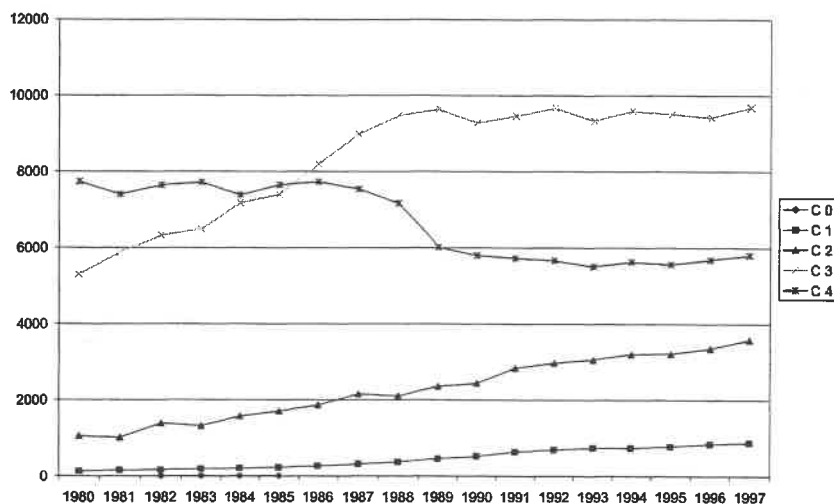


Kvinnelige kontorfunksjonærer

Antall kvinnelige kontorfunksjonærer i nivågruppene C1, C2, og C3 har økt markant. Dette er stillinger der det stilles krav til kvalifikasjoner (C3), selvstendighet (C2), samt ledende stillinger (C1). Antallet kvinnelige kontorfunksjonærer i ledende stilling er fremdeles ikke høyt i 1997 – 876 stykker – men dette representerer nærmere syv ganger så mange som utgangspunktet i 1980.² Antallet kvinnelige kontorfunksjonærer med kvalifisert og selvstendig arbeid på eget ansvar er godt over dobbelt så høyt i 1997, dvs. 3597 i 1997 mot 1057 i 1980. Statistikken omfatter i 1980 nesten dobbelt så mange kvinnelige kontorfunksjonærer med kvalifisert arbeid (9693) i forhold til vårt utgangspunkt i 1980 (5317). Endringene skjedde i 1980-årene, nivået har senere vært stabilt.

² På grunn av omlegginger i statistikkpresentasjonen registrerer ikke NHO-statistikken kvinnelige assisterende direktører og disponenter (C0) etter 1985, før dette var antallet ubetydelig.

Figur 5.7 Antall kvinnelige kontorfunksjonærer i nivågrupper 1980-1997.

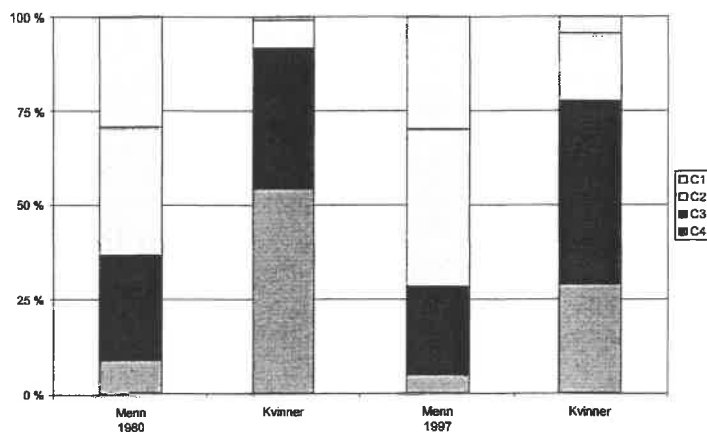


Den eneste nivågruppen der vi finner færre kvinnelige ansatte i 1997 er C4, som omfatter kontorfunksjonærer med enkelt rutinearbeid. Nedgangen er på 25 prosent, 5799 i 1997 mot 7733 i 1980. Også her skjedde endringene i løpet av 1980-årene, mens antallet kvinnelige C4-funksjonærer har vært i underkant av 6000 gjennom hele 1990-tallet.

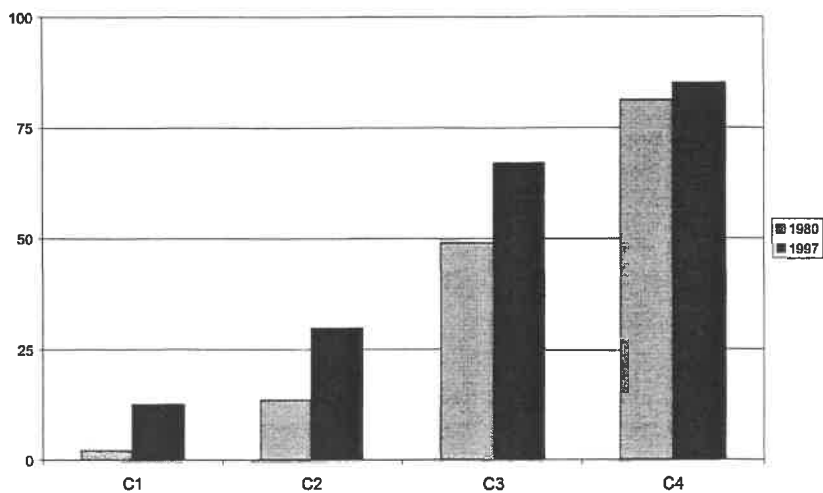
Den lavest rangerte nivågruppen (C4) består i all hovedsak består av kvinner. Dette er et problem i et likestillingsperspektiv (har kvinner og menn lik tilgang til forskjellige typer stillinger?), og det kan sees i sammenheng med fagorganisering (har et fagforbund sine medlemmer i stillingstyper der rekrutteringsgrunnlaget er økende eller minkende?). Når vi ser på utviklingen for kvinnelige kontorfunksjonærer i rutiniserte og lavkvalifiserte stillinger finner vi at antallet slike stillinger har gått ned. Figur 5.8 viser at også andelen menn i slike stillinger gikk ned over en periode på 17 år.

Figur 5.7 viste at antallet kvinner i C4-stillinger ble redusert i siste halvdel av 1980-årene. På 1990-tallet har antallet kvinnelige C4-stillinger i liten grad blitt endret. Det er fortsatt i overveiende grad kvinner som innehar disse stillingene, men totalt sett utgjør slike stillinger en mindre andel av alle kontorfunksjonærstillinger. Figur 5.9 viser andelen kvinnelige kontorfunksjonærer i de forskjellige nivågruppene i 1980 og 1997.

Figur 5.8 Nivågrupper blant mannlige og kvinnelige kontorfunksjonærer, 1980 og 1997)



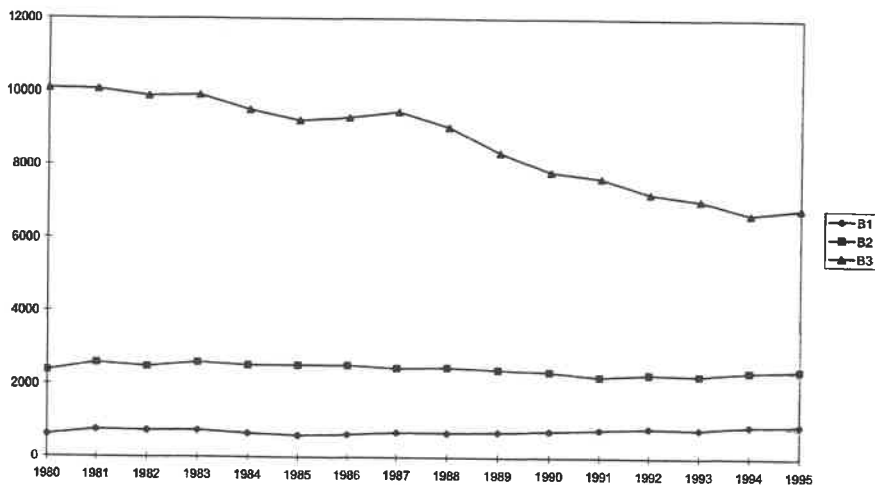
Figur 5.9 Andelen kvinner i kontorfunksjonærstillinger 1980 og 1997. Prosent



5.2.2 Arbeidsledere

Som vi så i figur 5.3, er forholdstallene mellom antall arbeidere og antall arbeidsledere totalt først og fremst uttrykk for stabilitet. Dette er et funn som ikke var ventet. Det går imidlertid frem av figur 5.10 at antallet stillinger knyttet til direkte arbeidsledelse (B3) har gått tilbake. Antallet arbeidsledere totalt har gått noe ned, om lag 18 prosent (13276 i 1980 mot 10866 i 1997).³

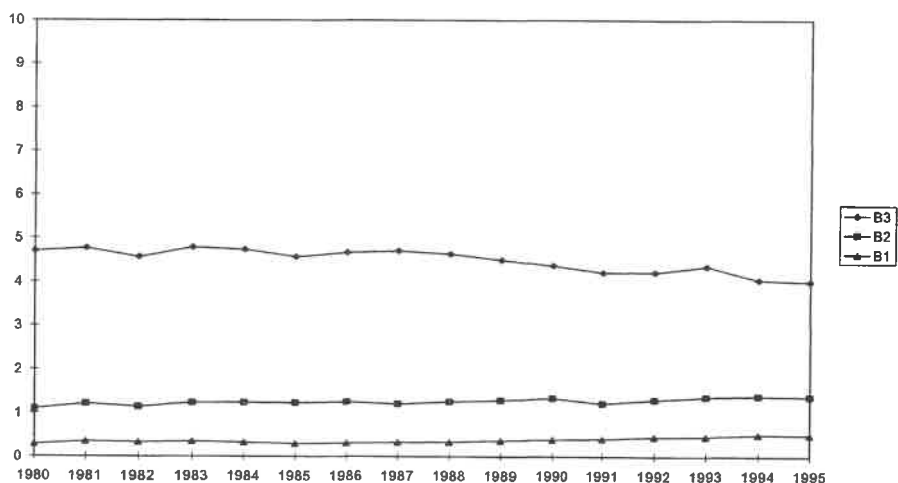
Figur 5.10 Antall arbeidsledere i ulike nivågrupper. Menn. 1980-1995



Figur 5.11 viser tall for hver enkelt nivågruppe blant arbeidsledere standardisert i forhold til antall arbeidere. B3-kategorien omfatter stillinger som formann, inspektør og kontrollør. Mens det i 1980 var 4,7 slike stillinger per 100 arbeidere, var tilsvarende tall for 1995 4 B3-stillinger per 100 arbeidere. Forholdstallene mellom arbeidere og stillinger knyttet til overordnet arbeidsledelse viser en svak motsatt tendens.

³ En annen gruppe industrifunksjonærer som har hatt tilbakegang er lagerfunksjonærene. Antallet lagerfunksjonærer er blitt redusert med 27 prosent (4702 i 1980, 3442 i 1997).

Figur 5.11 Antall arbeidsledere i ulike nivågrupper per 100 arbeidere. 1980-1995



I absolutte tall viser grunnlagsmaterialet at det har blitt om lag 20 prosent færre arbeidslederstillinger innen NHO-området i femtenårsperioden. Nedgangen har vært jevn, på tross av et par år med svak oppgang i 1986 og 1987. Det er naturlig at tallet på arbeidsledere følger utviklingen i tallet på arbeidere. Det innebærer at heller ikke konjunkturforklaringer er trivielle i vår sammenheng. At vi har fått relativt færre arbeidsledere som direkte leder arbeidet, tyder på at statistikken gjenspeiler organisasjonsendringer i bedriftene. Men heller ikke arbeidsledere som direkte leder arbeidet har "blitt borte". Sammenlikner vi med tilbakegangen blant arbeidere, finner vi at tilbakegangen i antall ansatte i B3-stillinger var 12,5 prosent større.

Sammensetningen av gruppen arbeidsledere totalt er endret noe. En større andel av arbeidslederne har nå mer overordnede arbeidslederstillinger (B1, B2). Men fortsatt utgjør direkte arbeidsledelse om lag 70 prosent av alle arbeidslederstillingene. Utviklingen kan tolkes på flere måter. En mulighet er at det er om lag like mye arbeidsledelse som før i forhold til antall arbeidere, men at mer av denne ledelsen ligger på et høyere nivå i stillingshierarkiet. Det kan også innebære at det finnes større grad av selvbestemmelse blant operatørene i det direkte arbeidet, og mer "grenseregulering" (jf. Thorsrud og Emery 1969, Gustavsen 1969) blant arbeidslederne. Analysene av stillingsstatistikken kan ikke si noe direkte om dette, men trendene kan tyde på en viss polarisering og sterkere todeling innen kategorien arbeidsledelse.

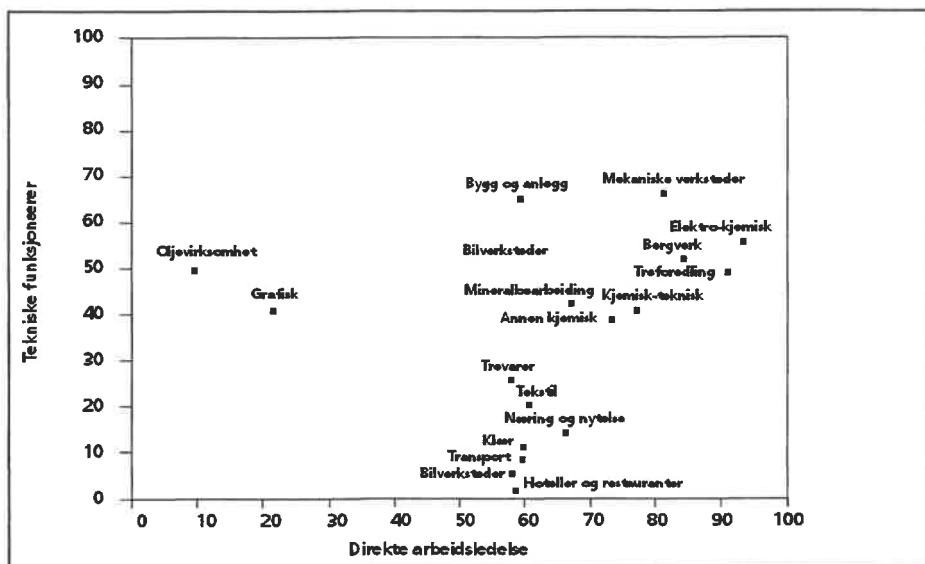
5.3 Variasjon mellom bransjer

Tar vi utgangspunkt i gruppen tekniske funksjonærer viser bakgrunns materialet at i 1995 var de fleste av dem ansatt innen bransjer som mekaniske verksteder, oljevirksomhet, bygg og anlegg og elektrokjemisk industri. Det er også forskjeller mellom enkelte næringer når det gjelder hvordan stillingsgruppen tekniske funksjonærer er sammensatt. Innen oljevirksomhet er de øvre nivågruppene A1 og A2 dominerende. Til sammen utgjør de 64 prosent av alle de tekniske funksjonærene. Innen industrien representerer A3- og A4-stillingene 54 prosent av de tekniske funksjonærstillingene.

Tilsvarende finner vi blant arbeidslederne at de fleste av dem arbeider innen bransjer som mekanisk verkstedindustri, bygge- og anleggsvirksomhet, elektrokjemisk industri og nærings- og nytelsesmiddelindustri. Fordelingen på ulike typer arbeidsledelse er forskjellig i oljevirksomhet og industri. Bygge- og anleggsvirksomhet har en relativt stor andel arbeidsledere i både B1- og B2-kategorien. Det er også forskjeller mellom ulike næringer og bransjer. For eksempel er forholdet mellom B2 og B3 om lag 1:4 innen industrien, innen oljevirksomhet 3:1. Tilsvarende variasjon finner vi mellom de enkelte bransjene, som for eksempel nærings- og nytelsesmiddelindustri (1:3), treforedling (1:10), elektrokjemisk industri (1:16), grafisk industri(2:1) mekaniske verksteder (1:5).

Innen litteraturen er det pekt på at de følger organisasjonsendring får for industrifunksjonærene vil variere ut fra bransjemessige og teknologiske forhold. Når for eksempel Thorsrud og Emery (1969) var overbevist at den tradisjonelle formannsrollen var en avgjørende hindring for større autonomi for operatørene, var det med spesiell referanse til prosessindustrien. Utviklingen når det gjelder antall stillinger sier lite om endringer i stillingsinnhold og yrkesroller. Likevel er det også i en slik sammenheng interessant å se hvor man finner størst innslag av de ulike typene industrifunksjonærstillinger. I figur 5.12 er forskjellige bransjer plassert i forhold til to variabler. Den ene angir hvor stor andel de tekniske funksjonærene utgjør av samtlige funksjonærer i bransjen, den andre hvor stor andel direkte arbeidsledelse utgjør av arbeidsledelse i alt.

Figur 5.12 Tekniske funksjonærers andel av funksjonærstillingene og direkte arbeidsledelses andel av arbeidslederstillingene 1995. Utvalg av bransjer. Prosent.

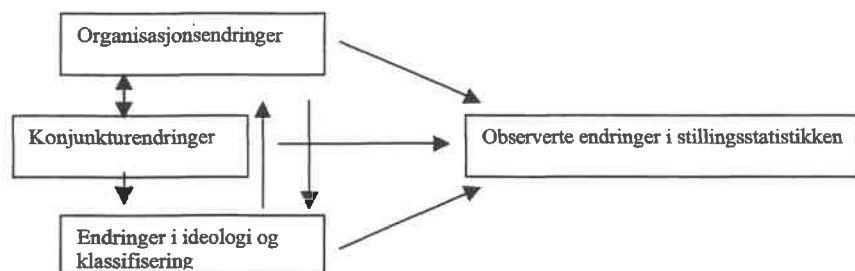


I bransjer som mekaniske verksteder, ulike typer kjemisk industri og i treforedling består fortsatt arbeidslederstillingene i overveiende grad av direkte arbeidsledelse. Andelen tekniske funksjonærer varierer her mellom 40 og 70 prosent av alle funksjonærer. En annen gruppe utgjøres av bransjer som nærings- og nytelsesmiddelindustri, tekstilindustri og transport. Her er om lag 60 prosent av arbeidslederstillingene definert som direkte arbeidsledelse, og innslaget av tekniske funksjonærer er lite. Grafisk industri skiller seg ut ved liten andel direkte arbeidslederstillinger.

5.4 Diskusjon – mulige forklaringer og alternative fortolkninger

Jeg har tidligere argumentert for at beskrivelse er spesielt nyttig i forbindelse med debattene om endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering. I tillegg til at funksjonærstatistikken gir grunnlag for beskrive utviklingen i stillingsstruktur, kan vi bruke kartleggingen av slike trender i forklaringsstrategier. Hva slags forklaringer og mekanismer finner støtte i den observerte utviklingen? Både konjunkturforhold, organisatoriske endringer og endringer av ideologisk art kan bidra til å forklare utviklingen på funksjonærområdet. Nedenfor følger først et tankeskjema, deretter noen eksempler.

Figur 5.13 Endringer i stillingsstatistikken. Forklaringstyper – tankeskjema



Bakgrunnsmaterialet i lønnsstatistikken kan bidra til å styrke noen forklaringer, samtidig som andre blir mindre sannsynlige. Om antallet arbeidsledere går tilbake – er for eksempel konjunkturforklaringer naturlige, eller er organisatoriske forklaringer eller ideologiske forklaringer mer nærliggende? Virker de i kombinasjon? En *konjunkturforklaring* kunne gå ut på at en eventuell reduksjon i antallet arbeidsledere skyldes en generell nedgang i sysselsettingen i industrien. En forklaring ut fra *organisasjonsendring* ville peke på omstillinger internt i bedriftene. Endringer i antallet sysselsatte i bestemte stillingstyper kan sees som resultat av organisasjonsendringer. En *ideologisk forklaring* vil legge vekt på hvordan bestemte stillinger defineres og får særskilte betegnelser. Definisjoner og betegnelser kan være avhengig av forhold som aktørenes posisjonering og styrkeforholdet mellom dem, organisasjonsstrid, strid om definisjoner, og moteretninger innen ledelsesteori. Endringer i klassifisering kan bety endret stillingsinnhold og nye krav til kvalifikasjoner, men det er ikke nødvendigvis en slik sammenheng.⁴

Slike spørsmål om forklaringstyper gir ikke funksjonærstatistikken utfyllende svar på. Likevel kan denne typen statistikk brukes til å finne holdepunkter for å diskutere noen typer forklaringer. Det kan innebære at noen forklaringer er mer sannsynlige enn andre, men også at det ikke er grunnlag for å forkaste andre forklaringer. For partene i arbeidslivet kan dette være av særlig interesse. Ideologiske forklaringer finner vi få holdepunkter for å sjekke. Konjunkturforklaringer og organisasjonsforklaringer kan diskuteres indirekte ved å trekke ut noen implikasjoner og sammenholde disse med statistikken, men de er vanskelige å skille fra hverandre på bakgrunn av dette materialet. I praksis er det også rimelig å anta at de virker sammen (jf. både samspill og seleksjon).

⁴ Det finnes en omfattende debatt om endringer i kvalifikasjonsprofil og hvordan kvalifikasjoner er sosialt konstruert. Kvalifikasjonsstrukturen kan endres på grunn av nye kvalifikasjoner hos individene, på grunn av at det stilles nye krav i kunnskaper i bestemte stillinger, eller fordi det oppstår nye oppgaver. Hvordan bestemte kvalifikasjoner defineres, kan være avhengig av hvordan arbeidsgivere og ansatte setter "merkelapper" på bestemte grupper av individer, stillinger eller arbeidsoppgaver (jf. bl. a. Wood 1986:17).

Et annet eksempel på definisjonenes betydning er veksten i enkelte yrkesgrupper av tekniske funksjonærer. Slike endringer kan være uttrykk for reelle organisatoriske endringer i bedriftene, men det er ikke sikkert det er slik. Oppgavene lønnsstatistikken bygger på fylles ut av bedriftene, ikke av de enkelte funksjonærene. I en rekke tilfeller vil det ikke være tvil om hvordan de enkelte funksjonær- eller arbeidslederstillingene skal grupperes. I andre tilfeller vil det måtte gjøres større bruk av skjønn. Endringer i slike skjønsmessige vurderinger kan i prinsippet gi utslag i statistikken.⁵ Tolkninger av trender bør dermed ta hensyn til muligheten for at de samme stillingene – eller jobbene – kan klassifiseres i ulike nivågrupper. Dette kommenteres også av NHOs statistiske avdeling når det påpekes at den ujevne utviklingen for antall funksjonærer i nivågruppene ”i ikke liten grad” må tilskrives endringer i vurderingen ved gruppeinndelingen.⁶

Samtidig er slike definisjonsprosesser (”labelling”-prosesser) som klassifikasjonsendring kan innebære, interessante i seg selv. Det gjelder ikke minst den organisatoriske prosessen og aktørinteressene som er involvert. Funksjonærstatistikken alene gir imidlertid ikke holdepunkter for å diskutere slike forhold.

Det er også relevant å sjekke fordelinger på aggregatnivå i forhold til hva slags ulike konstellasjoner på bransjenivå som kunne gi de resultater jeg har fått. Det kunne for eksempel tenkes at mekaniske verksteder, som er en viktig bransje i norsk industri både størrelsesmessig og når det gjelder organisasjonsendringer, viste andre mønstre enn de aggregerte fordelingene. Jeg viser i dette kapitlet at innen verkstedindustrien er

⁵ En annen mulig feilkilde kan være såkalt ”omvendt innplassering i statistikken”. Den ordinære fremgangsmåten er at bedriftene vurderer og innplasserer funksjonærene ifht. nomenklaturet i oppgaveskjemaet, at statistikken bearbeides og det utarbeides lønnsstatistikk. Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT) har pekt på at i enkelte tilfelle har bedriftene i praksis gjort det ”omvendt”: bedriften har sett på den lønn funksjonæren har og brukt lønnsopplysningene i statistikken til å innplassere funksjonæren i den nivågruppen som har tilsvarende lønnsnivå. Et tenkt eksempel – en funksjonærs arbeidsoppgaver tilsvarer nivågruppe X, mens den faktiske lønnen bare tilsvarer gjennomsnittslønnen til ansatte i nivågruppe Y, og for å unngå problemer innrapporterer bedriften den ansatte i nivågruppe Y. Det har av og til vært strid om slike saker. Forbundet har derfor fått inn i overenskomsten en formulering om at: ”De tillitsvalgte gis en oversikt over medlemmenes innplassering i i NHOs lønnsstatistikk. Dersom de tillitsvalgte mener at innplasseringen er feilaktig i forhold til den enkeltes stillingsbeskrivelse og NHOs yrkesgruppering for tekniske funksjonærer, kan de drøfte dette med bedriften. Slike drøftelser gjennomføres på et avtalt tidspunkt etter initiativ fra de tillitsvalgte eller bedriften” (NFATF(FLT)/NHO 1994:11). Forbundet opplyser i dag at slik ”omvendt innplassering” i statistikken ikke anses som noe problem.

⁶ Jf. f. eks. Kommentarer til 1985-statistikken: ”Mens det har vært en forholdsvis jevn og balansert økning i antall funksjonærer i yrkesgruppene i det statistiske materialet, er det samme ikke tilfelle når det gjelder antall funksjonærer i nivågruppene innenfor de enkelte yrkesgrupper. Det skyldes bl.a. at denne gruppering er mer avhengig av skjønsmessig vurdering enn grupperingen på yrkesgrupper. Særlig gjør dette seg gjeldende for tekniske funksjonærer og kontorfunksjonærer. Når det gjelder mannlige tekniske funksjonærer, viser antall funksjonærer i yrkesgruppe A3 en økning på 36,9% i løpet av de 5 siste år, funksjonærer i A4 en økning på 18,8%, og antall funksjonærer i A5 er gått opp med 4,4%” (NHO (NAF) 1985:8*).

forholdstallet mellom arbeidere og funksjonærer totalt om lag på linje med hva som er gjennomsnittet for NHO-området, og det er en god indikator i min sammenheng. Jeg har i tillegg gjort noen stikkprøver mht. de to funksjonærgruppene tekniske funksjonærer og arbeidsledere. Det var først og fremst verkstedindustrien jeg var interessert i, men jeg har og sett på noen få bransjer med ulike forholdstall mellom antall arbeidere og funksjonærer totalt. Jeg er ikke helt fornøyd med beregningsgrunnlaget (bla. er kvinner utelatt) og har ikke andre tall, men sammenlikninger mellom 1980 og 1995 kan være en indikator når det gjelder eventuelle nivåfeilslutninger.

Tabell 5.15 Funksjonærer pr. 100 arbeidere. Mannlige arbeidsledere og tekniske funksjonærer. Antall stillinger 1980 og 1995. Utvalg bransjer.

	Næring nyttelse		Mek. verktst		Graf- isk		Tekstil- fabr.		Kjemisk (**)	
	1980	1995	1980	1995	1980	1995	1980	1995	1980	1995
Arb.tot Funksj. pr. 100 arb. (menn) (*)	19159	20701	55819	32673	4969	5789	5592	2350	9390	6343
B1	0,4	0,4	0,2	0,2	0,7	1,0	0,4	0,3	0,4	0,4
B2	0,9	1,0	0,7	0,9	3,6	1,2	1,4	1,6	0,6	0,7
B3	3,1	2,7	5,3	4,8	0,8	0,6	2,7	2,8	3,4	3,8
A1	0,2	0,3	0,9	2,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,8	1,1
A2	0,6	0,5	2,2	4,9	0,5	0,4	0,6	0,8	1,6	2,4
A3	0,5	0,8	4,8	13,0	0,4	0,6	0,7	0,9	2,7	4,2
A4	0,4	0,5	5,4	10,1	0,4	0,4	0,5	1,0	1,9	3,5
A5	0,3	0,4	2,7	3,4	0,9	0,5	0,4	0,8	0,8	2,3

(*) Bransjestatistikken som disse standardiseringene bygger på omfatter bare menn når det gjelder yrkesgruppene tekniske funksjonærer og arbeidsledere, og bare kvinner er med blant kontorfunksjonærene.

(**) Antall arbeidere totalt er hentet fra "kjemisk industri", der tallene for bransje ikke skiller mellom kjemisk og teknisk kjemisk; grunnlaget for beregningene er hentet fra "Kjemisk teknisk", som er større enn "Annen kjemisk industri". "Elektrokjemisk" er egen kategori; er ikke tatt med.

Ser vi bort fra denne type nivåfeilslutninger, kan en annen innvending være at den veksten i antallet tekniske funksjonærer og kontorfunksjonærer - og relative stabiliteten i antall stillinger for arbeidsledere - jeg finner i analysene ovenfor er uttrykk for definisjonsendringer og "labelling-prosesser". Denne innvendingen, som blant annet er reist av tillitsvalgte fra operatørforbundene, går ut på at disse funksjonærene "egentlig" er arbeidere. Dette argumentet kan presiseres i flere retninger. I denne omgang kommenterer jeg bare én. Gitt at det var gruppene av arbeidere som ble omplassert som funksjonærer i statistikken, ville vi med noen forbehold forvente at denne økningen ga seg utslag i de lavere nivågruppene i funksjonærstatistikken. Som vi har sett viser ikke mine analyser i dette kapitlet at det er dette som har skjedd. Det er heller i de midlere og høyere nivågruppene vi finner flere industrifunksjonærer. I de laveste nivågruppene finner vi færre stillinger blant både tekniske funksjonærer, kontorfunksjonærer og arbeidsledere.

5.5 Nye trender? Om relevans og senere statistikk

Empirien i dette kapitlet er i hovedsak tidsavgrenset til 1990-tallet. Jeg har også vist utviklingslinjer fra 1980. Kommentarene nedenfor omhandler kort noen trekk ved utviklingen senere, det vil her si empiriutdrag jeg ikke hadde tilgang til da datainnhentingene foregikk.

Bakgrunnen for disse kommentarene er dels innvendinger jeg underveis fikk fra enkelte kolleger. De dreide seg om at fokuset på industrifunksjonærene var av heller perifer interesse fordi de viktige problemstillingene dreide seg om de nye rollene til arbeiderne. Her kunne en typisk kommentar være at arbeidslederne utgjorde den største hindringen for moderne organisasjonsutvikling, og at de som yrkesgruppe var "på vei ut". Mindre anekdotisk, og langt viktigere, er at det selvfølgelig er mulig at de trender og situasjoner jeg har analysert tilhørte slutten på forrige hundreåret, mens utviklingen senere har gått i andre retninger enn dem jeg har beskrevet. Er det slik?

Jeg tror tvert om. Jeg vil argumentere for at empiriske data som i dag er tilgjengelige tilsier at utviklingen i norsk industri heller tyder på at de problemstillinger jeg analyserer er blitt mer relevante. Det gjelder både strukturutviklingen i bedriftene og de faglig-politiske handlingsproblemene for de kollektive aktørene på arbeidsmarkedet. Avslutningsvis i dette kapitlet følger noen korte illustrasjoner fra nyere surveyundersøkelser og arbeidsmarkedsstatistikk.

I følge Arbeidskraftundersøkelsen 2002 har 11 prosent av mennene og 6 prosent av kvinnene i privat virksomhet et lederyrke. I yrkesstandarden som ligger til grunn kreves det at personen må ha et bredt sett av lederoppgaver for å bli definert som leder. SSB peker på at dette i praksis innebærer at det i stor grad er formell ledelse som måles. I andre surveyundersøkelser finnes det mer direkte spørsmål om ledelsesfunksjoner. I Levekår 2000 oppgir 34 prosent av respondentene innen industri, bergverk, oljevirksomhet og bygg og anlegg at ledelse inngår i stillingen. Mer fingradert oppgir 15 prosent av disse at stillingen deres tilhører toppledelsen, 39 prosent oppgir mellomledelse, 28 prosent oppgir arbeidsledelse, 9 prosent angir at de er prosjektledere, mens de resterende oppgir "annet". Ikke alle, men de fleste av disse stillingene er funksjonærstillinger. Her er det også viktig å legge til at til disse funksjonærstillingene med ledelsesfunksjoner vil det være knyttet andre funksjonærstillinger uten ledelsesfunksjoner. Dette vil på den merkantile siden typisk dreie seg om kontorfunksjonærer.

Sysselsettingen i industrien totalt har i perioden 1981 til 2002 gått ned med 77000 personer i følge tall fra nasjonalregnskapet. Ut fra beregningene i arbeidsmarkedsstatistikken, viser Statistisk sentralbyrå til en nedgang i antallet

industriarbeidere på nærmere 90000 personer (SSB 2003: Arbeidskraftundersøkelsen. Yrkesfordeling 2002). Da blir det interessant å spørre om hvilken retning denne utviklingen har hatt. Har det for eksempel foregått en strukturendring der det i hovedsak er de enkleste operatørjobbene som har forsvunnet? I min sammenheng vil dette ha betydning fordi det er rimelig å anta at det er disse stillingene det er knyttet tradisjonell arbeidsledelse til. Statistisk sentralbyrå peker våren 2003 på at sysselsettingen i industrien totalt gikk ned fra 370000 personer i 1981 til 293000 personer i 2002. Antallet ledere og høyere funksjonærer har økt. Andelen ledere har økt fra 5 prosent i 1981 til 9 prosent i 2002. Andelen høyere funksjonærstillinger økte i samme periode fra 13 prosent til 22 prosent. Andelen arbeidere i industrien var i 2002 redusert til 55 prosent (SSB 2003: Arbeidskraftundersøkelsen. Yrkesfordeling 2002). Uttrykt på en annen måte: Trekker vi trådene tilbake til den siste registreringen jeg viste i tabell 5.1 ovenfor, går det frem at i 1997 fantes det 71 funksjonærer pr. 100 arbeidere innen NHO-området. De siste AKU-registreringene fra SSB viser at tilsvarende tall for 2002 er 82 funksjonærer pr. 100 arbeidere innen industrien. Tallene illustrerer én side – ikke den eneste, men en viktig side – ved norske industribedrifter. Det blir flere høvdinger og færre indianere.

5.6 Avslutning

Analysen av den aggregerte stillingsstatistikken viser betydelige endringer, som veksten i antall tekniske funksjonærer. Samtidig viste diskusjonen at enkelte områder er preget av overraskende stabilitet, som når det gjaldt forholdstallet mellom antall arbeidere og antall arbeidsledere.

Analyse av stillingskategorier utgjør bare én side ved studiet av effekter av organisasjonsendringer i arbeidslivet. Det er en selvfølge at som yrkesrolle kan en stilling som blir klassifisert i én kategori i 1995 være endret i forhold til en stilling som ble klassifisert i samme kategori i 1980. Det kan gjelde stillingens myndighets- og ansvarsområde, og innholdsmessig i form av arbeidsoppgaver som tillegges stillingen. På den andre siden ville det være urimelig å se bort fra at organisasjonsendringer i bedriftene også gjenspeiles i stillingsstatistikken. Som det fremgikk av figur 4. 3 er nomenklaturet i NHOs funksjonærstatistikk bygget opp etter funksjon, rang og kompetanse. Slik sett representer en del av de funnene som er presentert ovenfor andre konklusjoner enn dem som har vært toneangivende i både forsknings- og konsulentlitteraturen.

Forholdstallet mellom industrifunksjonærer totalt og arbeidere er endret i perioden 1980-1985, likeså forholdet mellom og innen forskjellige funksjonærgrupper. Når det gjelder industrifunksjonærene dreier den viktige endringen i perioden seg ikke om tilbakegang i antall arbeidslederstillinger, men om økningen i antall ansatte i stillinger for

tekniske funksjonærer. Økningen i tallet på tekniske funksjonærer har vært markant, både absolutt og relativt. De standardiserte tallene uttrykker stabilitet i forholdet mellom antall arbeidere og antall arbeidsledere totalt. De kvinnelige industrifunksjonærene er fortsatt i hovedsak kontorfunksjonærer. Svært få kvinner i datamaterialet er arbeidsledere. Andelen kvinner i midlere tekniske funksjonærstillinger er imidlertid økende, dels også i de høyere nivågruppene.

Blant de tekniske funksjonærene er det antallet midlere og høyere stillinger med krav til kvalifikasjoner og selvstendig ansvar som har økt absolutt og relativt, ikke de lavkvalifiserte og rutiniserte stillingstypene. Det kan antyde at bedriftene legger økende vekt på formell kompetanse og fagspesialisering. Blant arbeidslederne viser statistikken en viss nedgang i antall stillinger for førstelinjeledere, ikke for de høyere arbeidslederstillingene. Som helhet består nå arbeidsledergruppen i noe større grad av ansatte med ledelsesoppgaver på høyere nivå. Trendene i statistikken antyder en noe sterkere todeling blant arbeidslederne. En forklaring kan være at større grad av selvbestemmelse i produksjonen og høyere kvalifikasjonsnivå blant arbeiderne fører til mindre behov for direkte arbeidsledelse. En alternativ, eller komplementær, forklaring kan være at de tekniske funksjonærgruppenes betydning øker også når det gjelder visse ledelsesfunksjoner. Organisasjonsmessige endringer kan innebære at tekniske funksjoner og ledelsesoppgaver i større grad smelter sammen. Slike ledelsesfunksjoner kan være nye former for ledelse, tradisjonell ledelse av funksjonærer, eller arbeidsledelse i forhold til operatørene. En måte å undersøke dette på, kan være å se på undergruppene i de enkelte nivågruppene i statistikken. Dette var mulig inntil statistikkpresentasjonen ble mindre fingradert i 1993. For perioden 1980–1992 har jeg ikke funnet at undergruppene av midlere tekniske funksjonærer med ledelsesfunksjoner utgjør vesentlige deler av endringen i absolutte tall. I forhold til antall arbeidere har imidlertid også disse gruppene økt i antall.

En samlet vurdering av trendene innen NHO-området er at de stillingstyper som øker i antall er stillinger knyttet til kompetanse og ledelsesfunksjoner. Nedgangen i antall *arbeidsledere som direkte leder arbeidet* (B3) registreres også i den standardiserte statistikken, men det kan være et definisjonsspørsmål hvorvidt man vil kalle denne nedgangen markant. Det er ikke snakk om mer enn 12,5 prosent større tilbakegang enn den prosentvise nedgangen i antall arbeidere. Samtidig har antallet *overordnede arbeidsledere* (B1, B2) økt noe, både relativt og absolutt. Videre har det vært klar økning i antall og andel *tekniske funksjonærer med høyere ledelsesfunksjoner* (A1-, A2 og A3-stillinger). Det kan tyde på at det stilles større krav om kompetanse og ledelse, men kan også innebære at det har foregått en sentralisering av slike funksjoner.

Den empiriske analysen av den aggregerte stillingsstatistikken reiser dermed på den ene siden spørsmål om innholdet i omstillingsprosessene i den type virksomheter industrifunksjonærene arbeider i, og på den andre siden spørsmål om virkningene av disse

omstillingene. For å belyse dem må vi gå inn gjennom fabrikkportene. Det er tema for de neste kapitlene.

Kapittel 6 Sammenlikninger innen case – omstillingsprosesser i fjorten virksomheter

Dette kapitlet oppsummerer og diskuterer endringer innen de utvalgte bedriftene, mens neste kapittel analyserer mellom case. Alle bedriftsundersøkelsene blir nedenfor presentert over samme lest. For hvert case følger først en kort presentasjon av bedriften. Her angis blant annet hva slags produksjon som drives, samt data om fagorganisering. Deretter diskuteres omorganiseringsprosessene og spørsmål om hvordan fagtekniske stillinger, arbeidslederstillinger og stillinger for kontorfunksjonærer (de fire siste casene). Jeg har også kommentert, noe kortere, operatørstillingene i forbindelse med omstilling. Partsforhold i forbindelse med omstillinger analyseres mer utførlig i kapittel 9. Sist følger et oppsummeringspunkt med bedriftslederes og tillitsvalgtes vurderinger av resultater og fremtidsutsikter.

6.1 Innledning

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

For det andre var jeg spesielt interessert i hvordan arbeidssituasjonen til industri-funksjonærene påvirkes av disse omstillingsprosessene. Her er fokus på endring av yrkesroller – det vil si ikke bare de ansattes arbeidsoppgaver, men også endringer i ansvars- og myndighetsområde, samt forholdet til andre roller på bedriften. Hvordan påvirker organisasjonsendringer den etablerte stillingsstrukturen og yrkesrollene i bedriftene? Er det kontinuitet eller endring som er fremtredende?

Både i arbeidssosiologien og dagligtalen brukes som regel uttrykket yrkesrolle om et sett av oppgaver tillagt en stilling. I disse case-studiene har jeg forsøkt å anvende rollebegrepet i en noe videre betydning ved også å diskutere forhold som endringer i myndighet og andres forventninger til rollen. Slike endringer kan også beskrives som endrede rollesett (summen av de forskjellige forventninger rettet til samme rolle), og vi kan stille spørsmål om endringer i rollekonflikter. Nedenfor kommenterer jeg kort to spørsmål. Det første gjelder nytten av rollebegrepet i studiet av endringer i arbeidslivets organisering. Det andre dreier seg om rollekonflikter. Det kan argumenteres for

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

For det tredje er jeg interessert i den rollen de organiserte partsforholdene i bedriftene spiller i omstillingsprosessene. Det dreier seg blant annet om hvorvidt nye partsforhold vokser frem sammen med nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. En rekke av de nye utviklingskonseptene omfatter også nye personalstrategier. Foregår det en parallell modernisering av arbeidsorganisering og partsorganisering? Blir det viktigere å utvikle en ny kultur, eller et felles språk på bedriftene? Står dette i så fall i motsetning til tradisjonelle ordninger for kontakt mellom partene? Hva har eventuelt etablerte avtaleforhold å si (jf. for eksempel arbeidslederavtalen)? Har bedriftene klare personalstrategier? Er det slik at bedriftenes personalstrategier i forbindelse med omstilling er "styrt" – for eksempel slik at felles konsernstrategier gir lite spillerom i de enkelte konsernbedrifter? Er det slik at personalstrategiene i internasjonale konsern detaljreguleres, eller er det mer typisk at bedriftene selv legger opp disse strategiene? Som et sentralt tema i disse studiene har vi valgt å legge vekt på hvorvidt tradisjonelle institusjonelle prosedyrer for kontakt mellom partene endres (uformelle ordninger, formelle forhandlinger eller møter med protokoller). Også her stiller vi spørsmål om fellestrekk og variasjonsbredde når det gjelder rammebetingelsene for forhandlinger og spillerommet for både personalpolitikk og faglig politikk. Materialet fra casestudiene utgjør her en vesentlig del av empirigrunnlaget for diskusjonen om organisasjonsendringer og fagorganisering i kapittel 9.

For det fjerde, har jeg i intervjuene også bedt informantene vurdere resultater og fremtidsutsikter når det gjelder omstillingsprosesser og organisasjonsformer i indust-

rien. Her er ledere og tillitsvalgte bedt om å trekke frem det de så som hovedtrekk ved endringene som hadde skjedd, og om å gi en evaluering ut fra eget ståsted. De ble også spurt om mulige retninger for fremtidige endringer.

6. 2 Peterson Sarpsborg

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

Organisasjonsendringer – fra arbeidsledere til avdelingssjefer, tilretteleggere og samordnere.

Omorganiseringene ved Peterson Sarpsborg hadde foregått særlig de tre-fire siste årene. Det var satt i gang flere typer omstillingsprosesser; det hadde også foregått skifte i ledelsen. Utviklingsprosjektene, med fellesbetegnelsen "Ny bølge", var uttrykk for disse prosessene. Ledelsen la vekt på at fleksibilitet ble stadig viktigere. Det innebar blant annet at man ønsket å fjerne skott mellom virksomhetsområdene. Samtidig skjedde det endringer i bedriftens syn på rekruttering. Det ble også fokusert på kompetanseutvikling. Man regnet ikke med å utvide arbeidsstokken, og mente flerfaglige kvalifikasjoner ville bli stadig viktigere i fremtiden. Kartonasje var blitt godt kjent som eget fag, med et opplæringsprogram som leder frem til fagprøve og status som fagoperatør. Opplegget besto av teori og praksis internt i bedriften og var utviklet av PIL, Prosessindustriens Landsforening.

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

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

Avdelingssjefenes oppgaver besto i hovedsak av overordnet ledelse. Det var de som hadde personal- og budsjettansvar. Avdelingssjefene hadde fått ansvar for større områder enn hva de tidligere arbeidslederne hadde. I funksjonsbeskrivelser ble ledelse, ressurshåndtering, samt resultatstyring og måloppfølging angitt som hovedinnholdet i disse stillingene. Av de 24 tidligere arbeidslederne i de tre divisjonene i Peterson ble 8 løftet opp til stillingene avdelingssjef eller avdelingsleder.

Tilretteleggere hadde fått arbeidsoppgaver knyttet til materialstyring. Disse stillingene hadde ikke tillagt personalansvar. Tilretteleggerne skulle utgjøre et serviceapparat som skulle se til at produksjonselementene var til stede til riktig tid og sted. Stillingen som tilrettelegger var underlagt avdelingssjef for logistikkavdelingen. Stillingene ble dels besatt av tidligere arbeidsledere, dels hadde operatører på planleggingssiden også gått inn i tilretteleggerstillinger. I intervjuperioden fantes det foreløpig tre tilretteleggerstillinger. To av arbeidslederne som ikke ble avdelingssjefer hadde stillingstitler som tilrettelegger eller materialstyringsleder. Stillingene lignet tradisjonelle arbeidslederstillinger når det gjaldt arbeidsoppgaver. Men også for disse stillingene gjaldt det at personalansvar var overført til avdelingssjefene. Stillingene som samordner hadde heller ikke tillagt myndighet til å lede mennesker. Det var en samordner ved hver maskin. Samordneren skulle sørge for at alt fungerte på den enkelte maskin. De hadde ansvaret for å kjøre produksjonen ved maskinene etter den plan som var lagt opp for dagen. Samordnere hadde overtatt en del av funksjonene

som arbeidslederne hadde tidligere. Dette var de funksjoner som var rettet mot produksjon. Samordnere tok ikke beslutninger om for eksempel når de ansatte skal stille på jobb, når de kunne ta fri, osv. Det fantes om lag 20 samordnerstillinger. Samordnerene ble rekruttert blant operatørene. De var organisert i Norsk Grafisk Forbund, NGF. Som en del av utviklingsprosjektene gikk man også inn for å legge mer ansvar på den enkelte operatør.

I løpet av de siste fire årene får intervjuperioden var stillingstitlene, dels også yrkesrollene, til arbeidslederne endret. Antall ansatte som ble dekket av overenskomsten for arbeidsledere ble bare redusert med seks personer. Av de 24 stillingene som tidligere var under denne overenskomsten gikk to over til å bli tilrettelegger og ble da dekket av avtalen for tekniske funksjonærer. Tre gikk fra arbeidsledelse til prosess teknisk arbeid, som også ble dekket av avtalen for tekniske funksjonærer. En transportsjef med samme avtale var tidligere arbeidsleder. De resterende, det vil si avdelingssjefene og de arbeidsledere som fremdeles var arbeidsledere, ble fremdeles dekket fremdeles av arbeidslederavtalen.

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

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

Resultater - vurderinger

Ved Peterson Sarpsborg foregikk det en polarisering når det gjaldt mellomlederne. Dette kan karakteriseres som en todeling, der både sentralisering og desentralisering kjennetegnet prosessene. Noen arbeidsledere fikk en mer sentral rolle. Andre fikk redusert ansvarsområde.

Lokale FLT-tillitsvalgte argumenterte for at omleggingen av arbeidslederfunksjonen hadde hatt negative konsekvenser når det gjaldt produksjon, kvalitet og sikkerhet. De mente at de arbeidslederne som ble avdelingssjefer i for stor grad var opp tatt med møtevirksomhet og overordnede administrative oppgaver. Det ble oppfattet som et problem i og med at det var disse stillingene som var tillagt beslutningsmyndighet. Det ble fremhevet som en ulempe at avstanden til avdelingssjefene var blitt såvidt stor, og at stillingene som samordnere ikke godt nok ivaretok behovet for beslutningsmyndighet i direkte tilknytning til produksjonen. FLT-tillitsvalgte mente de tidligere arbeidslederne utgjorde et nødvendig operativt bindeledd mellom produk-

sjonen og ledelsen. Dessuten argumenterer de ut fra sikkerhetshensyn når det gjaldt skift som ikke var dagskift. Ledelsen viste på sin side til at det alltid var beredsskapsansvarlige tilstede på alle skift.

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

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

6.3 Kværner Energy AS

Kværner Energy i Lodalen i Oslo bestod høsten 1995 av foretaksområdene vannkraft, varmekraft og olje og gass. Forretningsområdene omfatter salg, markedsføring, og konstruksjon. Kværner Energy driver også egen produksjon. Bedriften konkurrerte på verdensmarkedet, blant annet med mekanisk utstyr, vannkraftproduksjon, flyderiverte

gassturbiner og utstyr til oljevirksomhet. Vannkraft utgjorde et marked med få og store aktører. Kværner Energy hadde økt markedsandelen innen vannkraft vesentlig i 1990-årene. Anlegget i Lodalen hadde tradisjoner i verkstedindustrien tilbake til 1853 og var i intervjuperioden en del av Kværner-konsernet (jf. Botnedal 1992). Kværner Energy hadde også verksteder i Sverige, Finland og Storbritannia. Virksomheten i Lodalen i Oslo omfattet om lag 1000 ansatte, hvorav 400 var produksjonsarbeidere, og om lag 100 driftspersonell (funksjonærsiden i verkstedet), de resterende tilhørte stabs- og forretningsområdene. Verkstedklubben hadde om lag 400 organiserte, mens FLT hadde 67 medlemmer (om lag 25 arbeidsledere). Andre fagforbund ved bedriften var HK, NITO, NIF og NALF. Det relative forholdet mellom antall operatører og antall arbeidsledere hadde vekslet de siste 4–5 årene. Frem til 1995 økte antall operatører med om lag 100, men antall arbeidsledere var stabilt. I de seneste omorganiseringene hadde antallet operatører gått ned.

Redusert gjennomløpstið og ny produksjonsstruktur – fra arbeidsledere til linjeledere og produksjonsstøtter

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

Bedriften brukte et eksternt konsulentfirma i den første fasen av prosessen, fra høsten 1994 og ut sommeren 1995. Forslaget fra bedriften gikk ut på inndeling i nye produksjonslinjer, med mindre enheter og ny ansvarsfordeling. Forretningsområdene fikk ansvar for produksjon av sentrale komponenter innen vannkraft i egne linjer og operatørene skulle få mer ansvar. Høsten 1995 la bedriftsledelsen frem planer for en produksjonsstruktur som skulle drives i 13 linjer, dels med nye stillinger. Ledelsen var opptatt av at omstillingene skulle føre til en flatere organisasjon og færre nivåer.

Ved å fjerne arbeidslederne oppnådde man å redusere antall nivåer med ett nivå mindre over operatørnivå. I stedet ble det opprettet nye stillinger som *linjeleder* og *produksjonsstøtte*.

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

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

Av 21 arbeidsledere fikk 10 tilbud om stilling som operatør med basfunksjon (en type arbeidende formann), én fikk tilbud om stilling som teknisk funksjonær, tre ble tilbudt deltakelse i et omstillingsprosjekt (samme tilbud ble også gitt til tre tekniske funksjonærer), mens de sju resterende arbeidslederne fikk tilbud om stillinger enten som linjeledere eller produksjonsstøtter.

Resultater – vurderinger

Omstillingene på Kværner Energy preget yrkesrollene til arbeidslederne mer enn yrkesrollene til de tekniske funksjonærene. De tekniske funksjonærstillingene omfattet titler som prosessplanlegger, produksjonsplanlegger, NC-tekniker og tekniske tegnere. Også de tekniske funksjonærene ble berørt, men her var det i mindre grad snakk om innholdsmessig endring av yrkesroller.¹ Omstillingene fikk heller følger som reduksjon i antall (enkelte tekniske funksjonærer ble førtidspensjonert), eller omplassering når stabsfunksjoner ble endret, som når man tok bort en sentral planleggingsenhet og lokaliserte planleggere ute i linjene. Både verkstedklubben, FLT-tillitsvalgte og bedriftsledelsen mente bedriften totalt sett fikk noen *flere* ledere som resultat av omstillingene.

¹ Samtidig varierte stillinger innen kategorien "teknisk funksjonær" mye, slik at det var mer problematisk å sammenfatte her enn hva tilfellet var når det gjaldt arbeidsledere. Også lønsmessig var det stor variasjon mellom tekniske funksjonærer.

Den opprinnelige opplegget for nye produksjonslinjer ble iverksatt, men etter hvert innenfor en annen ramme enn opprinnelig planlagt. Man gikk tilbake til én ledelse for hele verkstedet i stedet for at forretningsområdene skulle styre produksjonen. Produksjonen ble organisert uten de tidligere arbeidslederstillingene. Rekruttering til linjelederstillingene var mer variert enn tidligere. Ikke alle de nye linjeledere var tidligere arbeidsledere.

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

Verkstedklubben pekte på at lite eller ingenting ble gjort for at operatørene skulle kunne få større ansvar. Det var også FLT-klubbens vurdering. Også i ledelsen ble det pekt på at man ikke satte i verk formelle ordninger, som for eksempel kurs, for å delegere mer ansvar til operatørene. Verkstedklubben ønsket å komme bort fra den tradisjonelle formannsrollen ("formannen som vaktbikkje"). Samtidig ble det vist til at arbeidslederne forvaltet kunnskap når det gjaldt verkstedteknologi, produksjonskunnskap og ledelse. Operatørklubben pekte også på at i de miljøene operatørene i større grad har fått styre seg selv og hadde hatt lettere kontakt med ingeniørmiljøet, for eksempel innen montasje, var også operatørene blitt mer selvstendige.

Ledelsen ved Kværner Energy gikk inn for fortsatt omstilling av bedriftsorganisasjonen. Ledelsen understreket at markedsutviklingen og resultatene tilsa mer fleksible og dynamiske organisasjoner, at det var toppledelsens ansvar å ta de overordnede beslutningene, og at det var nødvendig med samordning av aktivitetene i konsernbedriftene for å oppnå synergieffekter. Ledelsen pekte videre på at før RGT-prosjektet hadde rollen som arbeidsleder hatt en tendens til å stivne. Man ønsket å bryte opp et mønster som gikk ut på at operatørene måtte ha beskjed av en arbeidsleder om hva de skulle gjøre. Når det gjaldt RGT-prosessen vurderte ledelsen resultatene som "både-og". Det fantes varierende erfaringer mellom avdelingene hvorvidt man faktisk hadde fått til bedre flyt i produksjonen, og det var ikke mulig å gi noen entydig oppsummering, heller ikke når det gjaldt arbeidsledernes rolle. Ledelsen så for eksempel både positive og negative sider ved at arbeidslederne tradisjonelt har vært rekruttert internt.

Selv om desentralisering fortsatt var en målsetting, var omstillingene ved bedriften også preget av sentralisering. Dette gjaldt blant annet gjeninnføringen av én ledelse

ved verkstedet, og mer sentral styring av budsjetter og drift innen forretningsområdene, for eksempel Vannkraft (jf. Inside Kværner Energy 1996 5 (1):4). Ledelsen pekte på at rammebetingelsene for Kværner Energy igjen hadde endret seg, likeså interne forhold. Innen vannkraft møtte man igjen en mer aggressiv konkurranse, der de store aktørene baserte seg enda mer på leveranser fra lavkostland. Internt var verkstedet i en annen situasjon, idet man nå resultatmessig hadde skilt verksted og vannkraft. Opprinnelig hadde man lagt opp til et integrert samarbeid der verkstedet skulle levere til forretningsområdene. Verkstedet var nå en mer selvstendig enhet, og man la større vekt på styring og flyt i produksjonen. Det var bakgrunnen for at Kværner Energy igjen satte i gang et nytt omorganiseringsprosjekt. (September 1996)

6.4 Jøtul ASA

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

Omorganisering: Bedre materialflyt – fra arbeidsledere til skiftledere og gruppeledere

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

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

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

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

Resultater – vurderinger: Tidligere ordning gjeninnført, arbeidslederne tilbake

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

Operatørene i Fellesforbundet ble etter hvert også misfornøyd med det nye systemet. Arbeidslederne sa også tydeligere fra om det de syntes var svakheter. Det var til slutt toppledelsen som gjeninnførte den tidligere ordningen med arbeidsledere på hver avdeling. Det var i intervjuperioden en gjennomgående oppfatning også i ledelsen at dette var den beste måten å kjøre produksjonen på, og at det da ble god balanse mellom avdelingene. Når det gjaldt arbeidslederne pekte bedriften på at selv om de har gått tilbake til tidligere ordning, var arbeidsledernes rolle endret gjennom de senere årene. Det var i hovedsak assistentene som drev tradisjonell arbeidsledelse. Arbeidslederne var mer opptatt med overordnet ledelse, som gjennomgåelse av rutiner, kvalitetskontroll og ISO-standarder. Når det gjaldt innføring av just-in-time-inspirerte organisasjonsmodeller pekte bedriftsledelse og tillitsvalgte i både verkstedklubben og FLT på at det var store forskjeller mellom bedrifter i ulike bransjer. En organisasjonsmodell som fungerer innen for eksempel elektronikk, kan være mindre egnet innen støperi. (Juni 1996)

6.5 ALPHARMA AS

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

Omorganisering – ny produksjonsflyt, nye arbeidsoppgaver, gruppeledere

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

Bedriften hadde gjennomgått kontinuerlig omstrukturering, fra børsnotering i 1984, divisjonalisering (farmasøytisk divisjon og bioteknisk divisjon) i 1986, (jf. Strømman 1996:48). Den gamle fabrikken på Skøyen i Oslo hadde uhensiktsmessige og for små lokaler for legemiddelproduksjon. Da det nye fabrikanlegget skulle bygges, var det en målsetting å samle produksjonen og å automatisere produksjonspro-

sessen i større grad en tidligere. Man ønsket også å oppnå en flatere organisasjonsstruktur. Den nye fabrikk ble tatt i bruk i 1991. Den besto av fire avdelinger: produksjon (produksjon og pakking), logistikk, teknisk avdeling (med verksted), og kvalitetsavdeling (med kvalitetskontroll/kvalitetssikring og servicelaboratorium).

Den type farmasøytisk produksjon som ble drevet var en typisk trinnvis produksjonsprosess. Tidligere var produksjonen kjennetegnet ved at mange ansatte var sysselsatt med flytting og varehåndtering mellom de ulike leddene i prosessen. De nye automatiserte produksjonsprosessene bygget på automatisert transport- og mellomlager. For en rekke tabletter var fire tidligere delprosesser nå integrert i ett trinn. Produksjonen var organisert etter just-in-time-prinsipper og nye metoder for lagerhold. Transport- og varehåndtering var vesensforskjellige fra det gamle anlegget på Skøyen.

Den nye logistikken medførte størst endringer i produksjonsavdelingen. Hele fabrikk var datastyrt og man hadde anskaffet en rekke nye maskiner, blant annet større og raskere tabletteringsmaskiner. Fire datasystemer styrte produksjonen, fra råvarer kom inn til de ferdige varene gikk ut. I motsetning til tidligere fantes det bare to lagre i den nye fabrikk. Råvarelageret var helautomatisk, med roboter som sørget for henting og bringing. Det helautomatiske vare i arbeid-lageret var knyttet til produksjonen. De ansatte kunne selv bestille de produksjonselementene de trenger direkte via lokale terminaler. I produksjonen var resepter og blandinger programmert inn i datastyrte maskiner. Når tillitsvalgte i operatørforbundet ble bedt om å beskrive hva de største forskjellene mellom den gamle og nye bedriften besto i, ble det pekt på teknologi og organisasjon. Mens det var få ansatte som benyttet computerutstyr i den gamle fabrikk, var dette vanlig i den nye. Bare i produksjonen var det 40–50 ansatte som brukte dette utstyret. Operatørene hadde fått større ansvar og mer kontroll over produksjonen.

Bedriftsledelsen la vekt på kompetanseutvikling og støtt videreutdanning blant de ansatte. Dette skyldtes ikke bare automatiseringen og at en rekke ufaglærte stillinger knyttet til manuell materialflytting var blitt overflødige. Regelverket bransjen er pålagt krevde også opplæring, blant annet i forbindelse med sertifisering etter internasjonale GMP-regler ("Good Manufacturing Practices) for kvalitetssikring. Som i flere andre bransjer bygget kvalitetssikring i større grad på systemkontroll og økt kompetanse i alle ledd, og ikke som tidligere, gjennom sluttkontroll.

Omstillingene i forbindelse med den nye Alpharmafabrikk medførte at *operatørstillingene* ble tillagt flere oppgaver. Dette ble i intervjuene beskrevet som at jobbene var blitt "bredere". Ansvar var også blitt desentralisert. Ofte kunne det være

nok med én operatør for å kjøre en produksjonslinje. Operatøren var ikke avhengig av tradisjonell arbeidsledelse når det gjaldt å kjøre linjen eller håndtere feil og stopp. På operatørsiden var bedriften i gang med opplegg for å utdanne fagoperatører. Også fra Kjemisk-klubben ble det pekt på at det skjedde kompetanscheving på alle nivåer. Det ble brukt interne kurs (for eksempel "Adgangskurs til farmasøytisk industri"), i tillegg til enkelte eksterne opplegg.² På operatørsiden satset bedriften, i tillegg til fagoperatørstatus, på å utvikle senioroperatører. Dette var et læreprogram som gikk over tre år. Operatøren var knyttet til et hovedarbeidsområde i denne tiden, men mesteparten av læreprogrammet dreide seg om utvikling av breddekompetanse. Intensjonen var at fagoperatørene skulle ha tilsvarende breddekompetanse, men mer dybde.

Følgene for de tidligere arbeidslederstillingene var at mer vekt ble lagt på administrative oppgaver. Arbeidslederoppgavene ble omorganisert og stillingene ble omdefinert fra (arbeidende) formenn til *gruppeledere*. Det skjedde både i produksjonen og i laboratoriet. Det fantes tre gruppeledere i produksjonen (en i underavdelingen for tørrprodukter, en i underavdeling for kremer og salver og en i pakkeavdelingen), tre i laboratoriet, to i logistikkavdelingen og en i teknisk avdeling (verkstedet). Gruppelederne var organisert i flere fagforbund, Norsk Kjemisk Forbund, NITO og FLT. Også i laboratoriet fikk gruppelederne mindre å gjøre med det daglige arbeidet. De ble etter hvert administrative ledere og brukte nå mer av tiden på administrasjon og papirarbeid. Gruppelederne i kontrollavdelingen var ikke tidligere arbeidsledere eller formenn, men tekniske funksjonærer med ledelsesfunksjoner. Disse stillingene ble beskrevet som bredere enn de hadde vært tidligere. Som bakgrunn ble det trukket frem at operatørene hadde overtatt mer ansvar, og at man hadde tatt i bruk den nye datastyrte produksjonsteknologien. I produksjonsavdelingen ble denne endringen illustrert med at gruppeleder bare var involvert direkte i produksjonen forbindelse med oppgaver som gjaldt opplæring av ansatte. En av de tre gruppelederne i produksjonsavdelingen var organisert i FLT, de andre to var medlem av Kjemisk, der de også tidligere hadde vært organisert.³ NITO organiserte gruppeledere i kvalitetsavdelingen.

De *tekniske funksjonærene* hadde stillingstitler som laborant (seniorlaborant), ingeniør (senioringeniør), farmasøyt, kvalitetsmedarbeider, gruppeleder, avdelingsleder, kvalitetssjef, teknisk sjef og produksjonssjef. Når det gjaldt utviklingen innen

² Fagoperatørutdanningen bygget på opplegg utviklet spesielt for farmasøytisk industri (Prosessfagbrev og Operatør kjemisk-teknisk industri). Fire fagoperatører ble utdannet i 1995, to i 1996, og fire gikk på forkurs for oppstart i 1997.

³ Avtalemessig gikk de ikke inn under Kjemisk-avtalen, men hadde en egen intern avtale den lokale Kjemisk-klubben hadde forhandlet frem med bedriften. Denne avtalen hadde ikke den samme automatikken i lønnsdelen som arbeidslederavtalen til FLT eller NALF.

de tekniske funksjonærstillingene ble jobbene ikke beskrevet som bredere, men heller mer spesialiserte. Den økte spesialiseringen ble blant annet tilskrevet stadig nye krav til dokumentasjon, for eksempel i forbindelse med kvalitetskontroll ved laboratorieavdelingen. Flere seniorlaboranter var i gang med opplæring etter paragraf 20-kurs, og skulle ta fagprøve innen laborantfaget.

Resultater og vurderinger

Arbeidet med å redusere kostnader, ta ut synergieffekter og unngå dobbeltfunksjoner medførte store endringer i den danske virksomheten. I Alpharmas produksjonsbedrift i København ble det lagt ned flere avdelinger og 150 ansatte ble overflødige etter at produksjonen her skulle begrenses til tre høyvolum sterilprodukter.

Organisasjonsendringene førte ikke til færre nivåer i den norske bedriften, om man ser bort fra at en tidligere stillingstype som underformann er fjernet. Bedriftsutviklingen ble beskrevet som en kontinuerlig omstilling, der jobbene var i stadig forandring og ble tillagt nye oppgaver. På laboratoriet ble nytt utstyr stadig tatt i bruk. Det ble stilt mer omfattende krav fra norske og internasjonale myndigheter når det gjaldt dokumentasjon innen farmasøytisk virksomhet. Ledelse og tillitsvalgte ga generelt sammenfallende vurderinger av resultatene av omstillingene, de oppsummeres derfor samlet nedenfor.

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

Både operatørene og den nye mellomledelsen hadde fått mer ansvar, men ansvarsfordelingen var endret. Samtidig som det ble færre ansatte på mellomnivået, ble stillingene som var tilbake oppgradert. I produksjonen overtok fagoperatører og senioropera-

tører en del av de oppgavene som tidligere var tillagt tradisjonell arbeidsledelse. Oppgavene til gruppelederne ble mer administrative, de var i liten grad operative i forhold til produksjonen. Oppgavene hadde mer karakter av tilrettelegging. Denne utviklingen ble beskrevet som en naturlig omstilling. Bakgrunnen var også at operatørklubben la vekt på å utvikle operatørjobber med høyere kompetanseinnhold og mer ansvar. Operatørklubben pekte på at dette i prinsippet kunne skape spenninger i forhold til et forbund som FLT, men det ble ikke opplevd som noe praktisk problem at både operatørklubben, NITO og FLT organiserte gruppeledere. (November 1996)

6.6 Ringnes Gjelleråsen

Pripps Ringnes er Orklas drikkevareselskap. Ringnes Gjelleråsen er datterselskap av Pripps Ringnes. Med fusjonen Pripps-Ringnes fra 1995 er konsernet representert i syv forskjellige land. Ringnes-anlegget på Gjelleråsen utenfor Oslo stod ferdig i 1993. Anlegget er hovedsete for Ringnes' region øst. Det er størst i Norge når det gjelder brusproduksjon, med to tappekolonner som årlig produserer om lag en fjerdedel av det totale norske brusforbruket. Ringnes Gjelleråsen distribuerer også øl, brus og vann til østlandsområdet (Ringnes 1996). Det var om lag 900 ansatte ved anlegget på Gjelleråsen da bedriftsundersøkelsen ble gjennomført. Salgsavdelingen omfattet nærmere 200 ansatte, det fantes om lag 50 funksjonærer (flest arbeidsledere) og 750 operatører. Operatørene fordelte seg på distribusjon (220), støttefunksjoner (70), produksjon (110) og lager (350). Lokale klubber var NNN (organiserte nesten alle operatørene), NALF, som hadde en relativt stor gruppe medlemmer, ellers var NOFU, NITO, HK og FLT representert. HK og FLT hadde sært få medlemmer.

Organisering – avdelingsledere, skiftledere, koordinatore

Ringnes er en stor bedrift i norsk sammenheng. Det nye produksjonsanlegget på Gjelleråsen er en av de største industrisatsningene i østlandsområdet de siste årene. På Ringnes Gjelleråsen ble det håndtert 55000 kasser om dagen og bedriften forholdt seg til 6000 kunder. Virksomheten (produksjon og distribusjon) ble karakterisert ved kjennetegn som stort volum og høy grad av kompleksitet. Det gjorde at det var urasjonelt med mye manuell håndtering. Bedriften satset på ny teknologi, blant annet automatisering av lagerhold. Andre stikkord var nye organisasjonsformer og kompetanseutvikling blant operatørene. Når det gjaldt bakgrunnen for den

arbeidsorganisasjonen som fantes på Gjelleråsen i intervjuperioden, ble det også pekt på at flyttingen i seg selv var viktig. Syv tidligere anlegg ble berørt eller nedlagt da det nye anlegget ble tatt i bruk i 1993 (bl.a. ble Nora Mineralvann på Alnabru, Frydenlunds Bryggeri og avd. Disenå lagt ned). Å få til en samling av aktivitetene på ett sted, var ledd i et generell fokusering på kostnadsreduksjoner og effektivitet. På grunn av sammenslåing av tidligere anlegg ble det flere overflødige stillinger, blant annet arbeidslederstillinger. Det skjedde også en reduksjon i antall stillinger på operatørsiden. Ingen ble sagt opp, men operatørene kunne ikke regne med at deres tidligere stillinger ville bli opprettholdt.

Bedriften hadde gjort utstrakt bruk av ny teknologi for å oppnå effektiv produksjon, lagring og distribusjon. Eksempler gjaldt datastyring av vareflyt, nytt automatisk sorteringsanlegg for tomgods, nytt høytlager og pakkeanlegg. Det resulterte i at en rekke manuelle arbeidsoppgaver hadde forsvunnet de senere årene. Flere enn tidligere var sysselsatt med oppgaver i forbindelse med systemovervåking og andre tekniske oppgaver. Bedriften investerte i kompetanseheving blant de ansatte. Samtidig foregikk det nedbemanningsprosesser i forbindelse med at Coca-Cola bygget eget produksjonsanlegg på østlandet og var i ferd med å overta salg og distribusjon.

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

Her hadde overordnet arbeidsledelse tittel som *avdelingsleder*. Mellom avdelingsleder og operatørnivå fantes to nivåer, *arbeidsledere* og *skiftledere*. De siste fordelte seg slik: På plukkager (65 ansatte), mengdelager (70 ansatte), multipack (30 ansatte) og i sortering (125 ansatte) fantes det tre arbeidslederstillinger. På plukkager var det to arbeidslag, med 12–18 ansatte og en skiftleder per lag. Det ble kjørt toskiftsordning, slik at det fantes i alt fire skiftledere på plukkageret. Tilsvarende var mengdelageret inndelt i tre avdelinger (utenbys, pakking og truck-pool). To skift innebar at det var seks lag, til dem var det knyttet seks stillinger som skiftleder. Samme

organisering gjaldt de tre områdene innen sortering (grovsortering, autosortering og finsortering).

Skiftlederstillingene besto i førstelinjeledelse. Arbeidslederstillingene var en type mellomlederstillinger som var overordnet skiftlederne. Både skiftledere og arbeidsledere ble dekket av NALFs tariffavtale. Om lag halvparten av medlemmene ble dekket av avtalens 23%-paragraf om lønnsnivå over operatørnivå. Antallet NALF-medlemmer var 70–80. Om lag 25 av dem var tekniske funksjonærer. Dette var for eksempel ledere for tappekolonner som rapporterer til produksjonssjefen. De tekniske funksjonærstillingene omfattet blant annet koordinatorene som var knyttet til prosjektledelse og drift. En husøkonom kunne være både arbeidsleder og teknisk funksjonær. Noen tekniske funksjonærer var organisert i NITO (om lag 10 stykker).⁴

Innen Ringnes Oslo hadde man tidligere prøvd ut forskjellige varianter når det gjaldt organisering av arbeidsledelse. Halvannet år før informantintervjuene fantes ikke stillingsgruppen skiftledere. En av erfaringene i de tidligere prosessene var at dersom en kjørte et system med én arbeidsleder per skift, vokste det frem et mer uformelt system med baser. Bedriften hadde også forsøkt med arbeidsledelse i form av koordinatorene, men fant at det var vanskelig å organisere 300 mennesker med få arbeidsledere i overordnede stillinger. Bedriften hadde nå et system med direkte og indirekte arbeidsledelse. I forhold til tidligere forsøk var ordningen med skiftledere et uttrykk for at arbeidsledelsen ble trukket nærmere golvplanet. Tidligere hadde arbeidslederen hatt en mer diffus plassering mellom nåværende arbeidsledere og skiftleder. Det hadde skjedd en klarere todeling. Arbeidslederstillingene ble i større grad enn tidligere trukket opp mot stabsfunksjoner og avdelingsledelse. Rekrutteringen til stillinger knyttet til arbeidsledelse var også blitt mer variert. Før ble arbeidstakere med lang ansiennitet i bedriften oftere ansatt i arbeidslederstillinger.

Selv om det organisasjonskartet som gjaldt etter omorganiseringene var forholdsvis tradisjonelt, ble det pekt på at det som var forskjellig fra tidligere organisering

⁴ Det var ingen arbeidsledere organisert i FLT igjen ved Ringnesanlegget på Gjelleråsen. FLT-klubben ved bedriften omfattet fem medlemmer. To hørte inn under andre overenskomster, tre var tekniske funksjonærer. To av disse var arbeidsledere før arbeidsoppgaver og stillingstitler ble endret til koordinator i stabsfunksjon. I 1992 var seks arbeidsledere og seks tekniske funksjonærer organisert i den lokale FLT-klubben. Av de daværende medlemmene i FLT gikk et par stykker over i NNN-klubben igjen. Sommeren 1994 var det tilbake fire arbeidsledere og en teknisk funksjonær. Da ble to arbeidslederstillinger omgjort til koordinatorstillinger. En arbeidsleder ble oppgradert til lederstilling i stabsfunksjon innen distribusjonsavdelingen. En ble flyttet tilbake til produksjonen som operatør. De to gjenværende dette gjaldt ønsket fortsatt å stå som medlem av et LO-forbund og søkte seg inn under FLT-overenskomsten for tekniske funksjonærer.

ring var at ansvarsfordelingen var mye tydeligere spesifisert. Dessuten skjedde det en rekke omfattende endringer på operatørnivå. Først og fremst fantes det flere operatører med høyere kompetanse. Det var også laget et eget sertifiseringsprogram som skulle omfatte samtlige operatørjobber. Dette programmet ble organisert i regi av Ringnes operatørskole (ROS) og besto av en funksjonsbeskrivelse, en teoretisk beskrivelse og en praktisk prøve. I taperiet var denne sertifiseringen igangsatt høsten 1996, men lageravdelingen fulgte etter høsten 1997. Opplegget tok for seg både konkret maskinlære (oppstart, drift, avslutning, omlegging, rengjøring og daglig vedlikehold) for den enkelte maskin, funksjonsbeskrivelse av driftssystemer, samt elementær bedriftslære og vareflytforståelse. Sertifiseringen skulle sette operatørene i stand til selv å ta ansvar for en del av de oppgavene som tidligere var tillagt mellomledere eller støttefunksjoner, som for eksempel verkstedavdelingen.

Sertifiseringsprogrammet ble også koblet til et samarbeidsprosjekt – "New Deal" – som Ringnes kjørte på landsbasis. Som en videreføring av de oppgavene som var lagt inn i sertifiseringsprogrammet skulle man her ta for seg andre støttefunksjoner som da ble ivaretatt av stab eller skiftleder. Eksempler som ble trukket frem var kontroll, avrapportering, innkjøp, planlegging, og vareflyt/drift/helhet. I prosjektet inngikk en spesifisert kartlegging av alle rutiner og "bevegelser" i bedriften, en vurderingsfase, ny grenseoppgang, kompetansekartlegging og opplæringsplan. Dette arbeidet var i vurderingsfasen. Det ble pekt på at denne prosessen kunne komme til å føre til nye grensesnitt mellom avdelingene, og en mer horisontal organisering styrt av vareflyten. Det kunne igjen innebære at flere arbeidslederoppgaver og stabsfunksjoner kunne desentraliseres.

I perioden bedriftsundersøkelsen ble gjennomført var dette fremtidsplaner, men det ble pekt på at endringene allerede hadde påvirket arbeidslederfunksjonen. Førstelinjefedere måtte lede annerledes når operatørene var mer selvstendige og flere har fagarbeiderstatus. I intervjuene ble det pekt på at operatørene stilte større krav, arbeidslederen fikk andre oppgaver, og at operatørene selv tok tak i flere ting. Fortsatt var det slik at arbeidslederen passet på at kolonnen gikk til enhver tid, tok avgjørelser om eventuell stopp av driften ved feil og annet. Arbeidsledelsen tok også kontakt med andre avdelinger og hadde det daglige personalansvar (lønn, arbeidsklær, oppfølging av sykefravær, o.a.). Prioritererte oppgaver var drift, sykefravær og økonomi. Dessuten inngikk det i arbeidslederstillingene å følge opp konflikter i forbindelse med lover og avtaler. Også for arbeidslederne var det snakk om stadig oppgradering, både når det gjaldt egen kompetanse og i forhold til operatørenes faglige oppgradering.

Arbeidsledelsen merket fortsatt mellom-barken-og-veden-konflikten som tradisjonelt har preget arbeidslederrollen. Det ble likevel pekt på en del endringer. Ikke bare var operatørene mer selvstendige, også bedriftsledelsen stilte andre krav til arbeidsledelsen. Deler av personalansvaret ble lagt helt ned til førstelinjeledelsen. En illustrasjon var tettere oppfølging av ansatte ved sykefravær og permitteringer. Dette var et eksempel på at førstelinjeledere hadde fått mer utvidet personalansvar. Førstelinjeledere overtok oppgaver som tidligere var lagt til personalkontoret. Arbeidslederrollen ble beskrevet som "i støpeskjeen", og det ble nå forlangt mer av "mannen i midten". For den overordnede arbeidsledelsen var det snakk om andre former for rollekonflikter. Arbeidsoppgavene ble her beskrevet som flere og vanskeligere, personalloppfølging som viktigere. Økonomi ble mer sentralt, likeså oppfølging av en rekke forskjellige prosjekter i, og i tilknytning til, bedriften. Det ble flere møter å delta i, og oppgavene spente over langt flere felter enn tidligere. Det nye ble beskrevet som større vekt på det å kunne lede gjennom andre. Dette innebar også en annen rollekonflikt enn den tidligere mellom-barken-og-veden-konflikten. Overordnet arbeidsleder skulle løse de problemene som ikke alt var løst. Det kunne innebære at arbeidslederen måtte ha mer direkte kontakt med en rekke instanser utenfor avdelingen. Innad ble det viktigere å være problemløser, finne løsninger, og å kunne samarbeide. Dette ble beskrevet som en annen rolle en den tradisjonelle førstelinjeledere hadde. Utad innebar endringen først og fremst at det økonomisk ansvar var større enn det arbeidslederne hadde før (som for eksempel kunne dreie seg om økonomi i forbindelse med arbeidstøy). Nå dreier det seg om totalansvar for avdelingen. Avdelingssjefen hadde nå det totale ansvar for bruk av timer, også for innkjøp av større ting. Det gjorde også at fokus ble flyttet mer i retning av egne budsjetter og på ressursfordelingen avdelingene imellom. Alt i alt ble overordnet arbeidsledelse beskrevet som en høyere stillingsposisjon enn det arbeidsledelse tradisjonelt hadde vært. De ble anført at overordnet arbeidsledelse var blitt mer "bedriftsledelse", og stillingene i større grad en del av ledelsen.

Resultater – vurderinger

Ledelse og tillitsvalgte pekte på flere felles stikkord når det gjaldt organisasjonsendringene ved bedriften. Ett viktig trekk var at høyere kompetanse blant operatørene gjorde at flere oppgaver er desentralisert, og informantene mente at denne utviklingen ville fortsette. Organisasjonskartet var ganske tradisjonelt når det gjaldt linjeledelse. Man hadde gått bort fra ordninger med koordinatører uten personalansvar. Man så imidlertid for seg at "flyt-tankegangen" i moderne bedriftsorganisasjoner ville føre til

fortsatt omstilling og til en mer horisontal organisering. Det fantes ulike organisasjonsformer og tariffavtaler i virksomhetene i de forskjellige geografiske områdene.

Ledelsen mente det hadde skjedd en polarisering når det gjaldt mellomlederstillinger. Man så for seg at i fremtiden ville man kunne kjøre produksjonen med færre skiftledere, men antagelig like mange overordnede arbeidsledere. Bedriften hadde innsigelser mot lønnsreguleringen i arbeidslederavtalen til NALF, og diskuterte derfor klassifiseringen av stillingene etter hvilken avtalebestemmelse som skulle ligge til grunn.⁵

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

Tillitsvalgte i NALF pekte på at det hadde skjedd store endringer i løpet av de ti siste årene. Endringer på operatørnivå innebar også at man måtte ha en ny type ledelse. Operatørene var mer selvstendige, flere har fagarbeiderstatus enn tidligere, de stilte større krav og arbeidslederen fikk andre oppgaver. Det gjorde at mellomledelsen ikke lenger kunne lede på tradisjonelt vis. Samtidig argumenterte klubben for at man ikke kunne drive førstelinjeledelse uten personalansvar. Også NALF oppsummerte med at arbeidsledelsesfunksjonen var blitt mer todelt. Det hadde ikke skjedd så store endringer i antall arbeidsledere. Derimot var endringene større når det gjaldt hvem som var arbeidsledere, om lag halvparten av dem har gymnas. Det var innført noe mer variert rekruttering og mer bevisst seleksjon til slike stillinger. Samtidig kommenterte tillitsvalgte ledelsens ønsker om å plassere personalansvaret høyt opp i systemet og moderne ledelsesteoris negative forhold til førstelinjeledelse. Tillitsvalgte i NALF pekte her på at også mer moderne arbeidsledelse forutsetter at førstelinjeledere med personalansvar har direkte informasjon om hva som skjer i avdelingene. Den tradisjonelle rollekonflikten for arbeidsledere finnes fortsatt, mens det bygges opp andre forventninger til overordnet, eller indirekte, arbeidsledelse. (Desember 1996)

⁵ Det er ansatte som avtalemessig lønnsreguleres etter paragraf 16 som dekkes av 23%-tillegget (basert på snittet i gruppen); paragraf 17 dekker tekniske funksjonærer.

6. 7 Siemens Trondheim (I) – Installasjon og samferdsel

Da bedriftsundersøkelsen ble foretatt omfattet forretningsområdet til Siemens' Divisjon Installasjon og Samferdsel elektro- og automatiseringsanlegg for boliger forretningsbygg og offentlige bygg, samt vei- og tunnelanlegg. Divisjonen besto av 19 avdelinger i Norge, samt 4 heleide datterselskaper. Avdelingen i Trondheim utførte prosjekter som spente fra strømopplegg i vanlige boliger til utbygging av kraftstasjoner og industrianlegg. NEKF organiserte om lag 150 montører, FLT organiserte 11–12 tekniske funksjonærer og en arbeidsleder. NITO-gruppen var om lag like stor. HK organiserte 5, og OFU hadde 4 medlemmer.

Omorganisering – integrering av stabsfunksjoner, fra arbeidsledere til saksbehandlere

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

Arbeidsledernes oppgaver var blitt mer like arbeidsoppgavene til de tekniske funksjonærene og de NITO-organiserte ingeniørene. En mer markedsorientert organisasjon måtte legge til grunn større grad av kundeorientering. Tradisjonelt hadde det vært klare grenser mellom salgspersonell, planleggere, økonomipersonell og arbeids-

ledere. I den nye markedssituasjonen var det nødvendig å integrere flere funksjoner i en og samme person. Den nye organisasjonsformen var basert på at arbeidslederne skulle ha direkte kontakt med kundene. Det ble forventet at de skulle inneha kompetanse på flere områder, blant annet markedsføring og økonomi.

I 1992 førte sammenslåingen av avdelinger til utvidet ansvarsområde for saksbehandlerne. Fra ledelsens side ble det anført at det ikke var klart hvilken tariffavtale de saksbehandlerne som opprinnelig var dekket av arbeidslederavtalen til NFATF (nå FLT) hørte inn under. I april 1992 gikk bedriften gjennom timelistene for å finne ut hvor mye tid de ansatte brukte på forskjellige arbeidsoppgaver. Ut fra resultatene av denne kartleggingen konkluderte ledelsen med at blant de oppgavene som var tillagt stillingene, utgjorde arbeidsledelse bare en mindre del (jf. figur 6.1). Det ble blant annet pekt på at fordeling av oppdrag var blitt viktigere i disse stillingene, mens ledelse og kontroll av servicepersonalet som utførte oppdragene var blitt mindre sentralt.

Figur 6.1 Tid brukt på arbeidsledelse ved Siemens Trondheim (utdrag fra bedriftens kartlegging)

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

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

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

Før omorganiseringen i 1992 var det på det meste 22 arbeidsledere ved installasjonsavdelingen. Høsten 1997 var bare ett FLT-medlem arbeidsleder, mens det var 11–12 tekniske funksjonærer i FLT-gruppen. Mens det under omorganiseringen var ti

arbeidsledere, var disse stillingene nå endret til åtte stillinger som saksbehandler, eller bearbeider. Stillingsinstruksen for saksbehandlere tilsvarte i hovedsak stillingsinstruksen for ingeniørstillingene. Stillingstittelen *saksbehandler* (tidligere arbeidsledere) ble brukt for å beskrive gjøremål for bestemte grupper tekniske funksjonærer. I forhold til lønnsinnplassering hadde de også andre titler, som tekniker, ingeniør, senioringeniør, faglig ansvarlig, montasjeleder og annet. I stillingsbeskrivelsen ble ansvars- og myndighetsområdet til saksbehandlerne angitt. De hadde ansvaret for å utarbeide tilbud og gjennomføre oppdrag ut fra avdelingens rutiner og rammebetingelser. Saksbehandler hadde myndighet til å ta beslutninger og signere dokumenter som gjaldt tildelt personale og ressurser innenfor oppdragets økonomiske rammer. Saksbehandlernes generelle arbeidsoppgaver ble oppsummert slik i stillingsbeskrivelsen:

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

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

Fordi montasjeprojektene var forskjellige, både i størrelse og innhold, stiltes det større krav til kompetanse blant saksbehandlerne. På den ene siden var det nødvendig med nye kunnskaper innen informasjonsteknologi, økonomi, forståelse av standarder, kontraktsforhandlinger og faglig utvikling. Dette ble dekket gjennom in-

terne og eksterne kurs. På den andre siden var det i prosjektene også en oppgave for saksbehandlerne å hente inn kompetanse fra stabene, for eksempel å trekke inn økonomer. Det foregikk samtidig en viss spesialisering blant de tidligere arbeidslederne. En illustrasjon var at noen etter hvert rettet seg inn mot de store prosjektene, mens andre spesialiserte seg mer mot markedsføring. Selv om det ble pekt på at det var nødvendig med bred basiskunnskap, var det også nødvendig med en viss spesialisering ettersom anleggene ble stadig mer kompliserte. Denne problemstillingen om breddekunnskap i forhold til spisskompetanse gjaldt også for montørene.

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

Resultater – vurderinger

Ledelsen oppsummerte omorganiseringen av virksomheten i divisjonen som vellykket. Bedriften hadde ingen planer om å endre hovedstrukturen i den nye organisasjonsformen. Det ble pekt på at ledelsen også har endret seg. Tidligere hierarkiske skiller og ordrelinjer var gradvis bygget ned. Flere ledere måtte jobbe selvstendig,

med bredere ansvarsområder. Når det gjaldt antall nivåer i stillingsstrukturen var det i hovedsak like mange nivåer over operatørnivå som tidligere. Samtidig hadde man i større grad utviklet en horisontal integrering av de tidligere stabene. Bedriften drev lederutviklingsprogrammer på sentralt hold, og ulike utviklingsprosesser på konsernnivå, blant annet "top-programmet" (Time Optimized Processes). Samtidig ble omstillingsarbeid og organisasjonsutvikling i Siemens beskrevet som lokale prosesser – det fantes ingen "mal" på konsernnivå som var styrende for lokale virksomheter.

Tillitsvalgte for montørene pekte på at for dem har de største endringene vært knyttet til nedbemanning og endringer i produktmarked og etterspørsel. Med arbeidsoppgaver og ansvarsforhold hadde det bare skjedd mindre endringer, selv om innretning på service av de ferdige anleggene hadde medført større grad av spesialisering. Man regner med at den organisasjonsstrukturen virksomheten nå hadde i hovedtrekk ville bli beholdt i fremtiden. Også FLT-tillitsvalgte oppsummerte i ettertid omorganiseringen som i hovedsak vellykket. De tidligere arbeidslederne reagerte ikke lenger på at de ikke var arbeidsledere, og det var sjelden man hører krav om at overenskomsten for arbeidsledere skulle gjøres gjeldende. En tillitsvalgt – tidligere arbeidsleder – pekte heller på at omorganiseringen innebar en forbedring av arbeidssituasjonen og at jobben hans ble mer interessant. Saksbehandlerne fikk større arbeidsfelt enn tidligere, blant annet i forbindelse med oppsøkende markedskontakt, totalprosjektering, gjennomføring, og det stiltes større krav, blant annet når det gjaldt å trekke inn ulike typer kompetanse i prosjektene. Det hadde i følge FLT-tillitsvalgte ikke skjedd store endringer når det gjaldt spørsmål om rolleforventninger og rollekonflikter i forbindelse med saksbehandlerstillingene. Montørene forventet at saksbehandler skulle være en som ordnet opp, men også at han skulle være "deres" mann – samtidig forventet bedriftsledelsen at saksbehandleren skulle være "bedriftens mann". (1995, desember 1997)

6. 8 Siemens Trondheim (II) – Divisjon elektrovarme

Siemens' Divisjon Elektrovarme i Trondheim produserer elektriske varmeovner for boliger og kontorer. Elektrovarmefabrikken produserer om lag 250 000 varmeovner per år, med Norge som det største markedet. Markedet er samtidig spredt, over 70 prosent av produksjonen eksporteres til forskjellige europeiske land. Elektrovarmefabrikken sysselsatte i intervjuperioden om lag 115 ansatte. Fellesforbundet organiserte 70 ansatte i produksjonen, FLT hadde seks medlemmer blant de tekniske funk-

sjonærene. NITO og NIF organiserte hver fire medlemmer, mens HK hadde seks medlemmer.

Omorganisering – selvstyrte grupper i produksjonen, arbeidslederne fjernet

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

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

Antallet selvstyrte grupper hadde vekslet etter antall ansatte og produksjonsvolum. Da informantintervjuene ble foretatt fantes det fire slike grupper, tidligere hadde man hatt opptil åtte. Fabrikken var inndelt i avdelinger. Det var tre selvstyrte grupper i produksjonen, med to i montasjeavdelingen og en i plateavdelingen. Videre var det

nylig dannet en selvstyrt gruppe på lageret. Denne omfattet både råvarelager og ferdigvarelager.

Det var ved produksjonsenheten til Siemens Divisjon Elektrovarme man hadde opprettet selvstyrte grupper. Her arbeidet det 46 personer innen montasje, 16 personer i plateavdelingen og 7 personer på lageret. Bedriftsorganisasjonen omfattet i tillegg følgende enheter uten selvstyrte grupper: økonomi (med innkjøp, regnskap og ordrekontor), utvikling (produkt/prosess – med tekniske funksjonærer), kvalitetssikring, eksport Norden, eksport utenom Norden, markedsføring i Norge, samt divisjonssjef.

De selvstyrte arbeidsgruppene ved produksjonsenheten avgjorde selv når de ville ha gruppemøter. Gruppene valgte hver sin *kontaktperson* som representerte gruppen utad. Kontaktpersonen skulle ikke være arbeidsleder, men representant for gruppen. Det var opprettet en *fremdriftsgruppe* for hver arbeidsgruppe. Fremdriftsgruppen besto av kontaktpersonen for gruppen, tillitsvalgt på avdelingen, (driftsassistent), klubbleder og produksjonssjef. Saker som ikke kunne avgjøres i arbeidsgruppene ble diskutert i fremdriftsgruppene. Dette kunne også være mer allmenne saker, som for eksempel stemningen eller følelsene blant arbeidstakerne i en gruppe. Fremdriftsgruppene brukte ikke avstemning, men skulle diskutere seg frem til enighet. Arbeidsgruppenes kontaktpersoner kunne når som helst be om møte i fremdriftsgruppen (Siemens 1995:2). De selvstyrte gruppene var tillagt en rekke oppgaver og funksjoner, dels på egen hånd, dels i samarbeid med driftsledelsen. Dette gjaldt (jf. Siemens 1995:2f.):

- ansettelser
- opplæring
- personaldisponering
- planlegging
- jobbrotasjon
- integrert kvalitetsstyring
- produktivitet
- deltagelse i prosjektgrupper
- disiplinærsaker

I stedet for de tidligere individuelle akkordene var det utviklet et system med avdelingsvise produktivitetsavtaler der gruppens produktivitetskrav var tilpasset de ansattes yteevne og arbeidssituasjon.⁶

⁶ ”Antall ferdigproduserte og godkjente produkter (gitt tid per variant) i forhold til brukte timer, er bonusgivende i produktivitetsavtalen. Det gis kompensasjon for tapt produktivitet ved

De tekniske funksjonærstillingene var knyttet til prosess- og produktutvikling (utviklingsavdelingen). I utgangspunktet var Siemens kjennetegnet av store staber. Det kan være bakgrunnen for at elektrovarmefabrikken skilte seg ut fra flere andre bedrifter i mitt utvalg når det gjelder utviklingen i antall tekniske funksjonærer. Ved elektrovarmefabrikken hadde også de tekniske funksjonærene blitt færre med årene. De fagtekniske avdelingene var blitt mindre, og kommunikasjonen mellom fagteknikere og de selvstyrte gruppene i produksjonen foregikk etter hvert direkte. Tidligere gikk denne kontakten via arbeidsleder. I følge intervjuene så teknikerne den direkte kontakten som en fordel. Det fantes ikke lenger noe mellomledd som kunne skape misforståelser mellom produkt- og prosessutvikling og produksjonsarbeiderne. På den andre siden kunne teknikerne få mer å gjøre fordi det ikke lenger var noen som kunne "sile bort noen ting". Det var også opprettet direkte kontakt mellom konstruktørene og verkstedet. Også denne ordningen så de tekniske funksjonærene som en fordel.

Arbeidsoppgavene til de tekniske funksjonærene omfattet laboratorietesting, tidsunderlag, konstruksjon, og kontroll. Som i andre bedrifter i utvalget beskrev teknikerne kompetansekravene som tosidige; både bredde- og spesialkompetanse var nødvendig. Tradisjonelt hadde gruppen FLT-organiserte fagteknikere ved Siemens Trondheim bestått av mange med spesialkompetanse. De hadde lang ansiennitet ved bedriften og kjente produksjonsteknologien.⁷ Kravene til breddekompetanse hang dels sammen med nye verktøy og hjelpemidler som fagteknikere ved elektrovarmefabrikken benyttet. Disse hjelpemidlene innebar at det krevdes færre teknikere, men de tekniske funksjonærene måtte samtidig kunne dekke flere områder. Også fordi avdelingene var blitt små, måtte de ansatte "ha bredden" kompetansemessig. Generelt ble det pekt på at skillelinjene i forhold til produksjonen ikke lenger var så skarpe. En illustrasjon var også at teknikerne utførte praktiske oppgaver i produksjonen fra tid til annen.

opplæring (nyansatte og jobbrotasjon). Indirekte produktivt arbeid er med i produktivitetsberegningen." (Siemens 1995:2).

⁷ At bedriften hadde utgjort et internt arbeidsmarked hadde også påvirket lønnsforhandlingene for teknikerne. Det ble påpekt at på den ene siden kunne bedriftsintern kompetanse være viktig for bedriften, på den andre siden kunne manglende bredde føre til at kompetansen var mindre etterspurt utenfor bedriften, og det kunne medføre en svekket intern forhandlingssituasjon for teknikerne.

Resultater – vurderinger

Ledelsen ved elektrovarmefabrikken pekte på at flere andre virksomheter hadde drevet lignende arbeid med selvstyrte grupper, men sluttet. Elektrovarmefabrikken hadde drevet dette utviklingsarbeidet med lengst kontinuitet, og var kanskje den eneste som helt bygger på selvstyrte grupper. Ledelsen og de tillitsvalgte ønsket også i fremtiden å holde på gruppeorganiseringen. Det ble henvist til at denne organisasjonsformen var godt innarbeidet i fabrikken. Den var ikke lenger personavhengig, og man regnet ikke med endringer selv om nøkkelpersoner skulle slutte. Det ble fremholdt at produksjonen ved fabrikken gikk bra med selvstyrte grupper i produksjonen, en produksjonsleder og uten de tidligere arbeidslederne. I den grad man trengte flere personer i ledelsen, var ikke det knyttet til selve driften, men til det forhold at divisjonsledelsen også legger flere prosjektjobber for divisjonen inn under stillingen som produksjonssjef for fabrikken.

Det ble også pekt på at en av forklaringene på at man lyktes i arbeidet med selvstyrte grupper var at fabrikken var relativt enkel i oppbygning og produserte enkle produkter. Fabrikken driver serieproduksjon med store serier. Ledelsen og verkstedklubben så videre lønssystemet som viktig i utviklingen av de selvstyrte gruppene. Det hadde vist seg vanskelig å kombinere individuelle akkorder med jobbrotasjon. Avdelingsvise bonussystemer ga gruppene større frihet enn et fastlønnssystem. Ledelsen og verkstedklubben viste i en felles oppsummering fra 1995 også til andre erfaringer med den selvstyrte gruppeorganiseringen: belastningsskader ble motvirket gjennom jobbrotasjon, man oppnådde jevnere tempo og bedre arbeidsplasser; rasjonaliseringsavdelingen samarbeidet med gruppene og ideer fra operatørene kom lettere frem; turn-over var lavere og utviklingen når det gjelder sykefravær bedret; operatørene identifiserte seg i større grad med virksomheten og bedriften hadde ingen problemer med å konkurrere på arbeidsmarkedet. Samtidig ble det anført at gruppeorganisering tar tid å utvikle og at organisasjonsformen må skreddersys til den enkelte virksomhet. Man aksepterte at enkelte gruppemedlemmer bare ønsket å gjøre sin "fysiske" jobb, og var fornøyd hvis om lag 50–60 prosent av medlemmene var aktive i gruppene. Oppsummeringen pekte også på at selv om man på forhånd aktivt konsentrerte seg om mellomlederfunksjoner og stabsavdelinger, har ansatte i disse kategoriene følt seg tilsidesatt i prosessen (Siemens 1995:4). Fagteknikerne mente at fremtidige krav til kompetanse ville, som i dag, favne ganske vidt. Integreringen mellom produksjonen og virksomheten til de tekniske funksjonærene ble vurdert som positiv. (Desember 1997)

6.9 Kraft Freia Marabou

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

Omorganisering – automatisering og effektivisering, færre arbeidsledere med større ansvarsområder

Omstillingene på Freia var del av Freias "Generalplan 1994", også kalt "masterplanen". Det hadde vært satt i gang flere parallelle prosjekter, blant annet et eget bedriftsutviklingsprosjekt. Bakgrunnen for arbeidet med masterplanen var krav fra eierne om innsparinger og større kostnadseffektivitet i driften. Det innebar både økte investeringer fra konsernets side, og internt arbeid for å endre organisasjonsstrukturen. Det var forutsatt at en vesentlig del av innsparingene skulle skje gjennom nedbemanning.

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

Hovedmål for organisasjonsarbeidet ble oppsummert slik: reduksjon av antall produksjonslinjer, økt kapasitetsutnyttelse, færre arbeidsledere, flatere organisasjon

og mer ansvar til den enkelte. Mulige endringer i yrkesroller ble presentert av ledelsen på et koordineringsmøte med de tillitsvalgte i februar 1995. Stikkordene som ble brukt er sammenfattet i figur 6.2.

Fig. 6. 2 Illustrasjon fra utviklingsprosjekt, Freia: endringer i yrkesroller

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

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

I intervjuene i 1997 mener informantene at de rolleendringene som ble forespeilet to år tidligere i all hovedsak hadde blitt gjennomført for arbeidslederne. Det var noe større forskjell i vurderingene når det gjaldt endringene i operatørrollen. Fra operatørklubbens side ble det fremholdt at operatørene hadde fått mer ansvar for kvalitet og daglig vedlikehold. Men man vurderte ikke endringene som like store når det gjaldt de andre områdene. Noen områder var vanskelig å vurdere, som "større ansvar for egen arbeidsplass" og "løse daglige produksjonsproblemer". Fra ledelsens side ble det pekt på at bortsett fra områder som var tillagt linjekoordinator og arbeidsledelse (organisering, fordeling, planlegging) hadde operatørene fått mer ansvar og var mer selvstendige. En av grunnene var at det i 1997 knapt fantes "enkle jobber" tilbake i produksjonen.

Produksjonen ble drevet som to selvstendige produksjonsanlegg (etter "mini-plant-konseptet") med selvstendig ledelse i hver fabrikkdel. Flere avdelinger var blitt slått sammen og lagt inn under én arbeidsleder. Det fantes 12 avdelinger i produksjonen, i tillegg kom vedlikehold (med flere enheter), kjøkken og renhold. Antall produksjonslinjer var redusert fra 31 til 16, slik planen var i 1995. Kapasitetsutnyttelsen var også økt, slik at Freia befant seg mer på linje med andre virksomheter i konsernet.

Det hadde videre blitt foretatt omfattende nedbemanning. I tillegg til naturlig avgang hadde bedriften gjennomført to omganger med sluttpakker i produksjonen og en innen distribusjon.

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

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

Tekniske funksjonærstillinger ved Freia omfattet et vidt spekter stillinger. De dekket ulike nivåer og svært forskjellige områder, blant annet innkjøp, laboratorium

og elektrofunksjoner. Typiske stillingstitler var laborant, laboratorietekniker, service-tekniker, serviceingeniør, innkjøper, planlegger, vedlikeholdsteknikker, tekniske tilrettelegger. Antallet FLT-organiserte fagteknikere hadde økt med sju i løpet av de siste to årene. Enkelte mekanikere var organisert over til produksjonen, eller de hadde sluttet. Bedriften hadde ikke lenger stillinger som, for eksempel, rørlegger eller platearbeider. Disse funksjonene var eksempler på tjenester bedriften nå leide inn. Også på Freia pekte de tekniske funksjonærene på at teknologiske og organisasjonsmessige endringer førte til økt behov for fagteknisk kompetanse. Kompetansekravene var likevel ikke entydige, det stiltes økte krav både til breddekompetanse og spesialkompetanse. Teknikerne satte opp egne kompetanseplaner og definerte i stor grad selv behovene for kurs når det gjaldt nødvendig spesialkompetanse. De oppga at bedriften tradisjonelt hadde vært positiv til å følge opp når fagteknikerne ønsket kurs. Rappor-teringsforholdene ble endret i og med at den tekniske funksjonen ble mer integrert i produksjonen. Utbygnings- og vedlikeholdsgruppen (UVA) var organisert inn under produksjonen. Verkstedet, som var fellesavdeling, var nesten nedlagt, mens Teknisk del (ingeniører og prosesseteknikere) besto som egen enhet, men med færre ansatte. Mens kommunikasjonen tidligere gikk fra produksjonsavdelingen til teknisk avdeling, som igjen kontaktet teknisk personale, gikk nå mer av denne kommunikasjonen direkte. En samlet vurdering var at det fagtekniske personalet var blitt mer integrert i produksjonen, de måtte "kunne anlegget bedre", og at stillingene ikke lenger hadde den tidligere karakteren av stabsfunksjon.

Ny teknologi og effektivisering av produksjonen fikk også følger for *operatørstillingene*. Automatisering av produksjonen, med kompliserte maskiner og utstyr, gjorde at det fantes få eller ingen enkle jobber tilbake. Operatørstillingene var preget av stadig større krav når det gjaldt drift av kostbare produksjonsanlegg. Blant illustrasjonene som ble gitt var at de ble stadig viktigere å kunne lese instruksjer, og å kjøre anleggene riktig etter de maler som fantes. Blant operatørene var det ikke opprettet noe system med "førstemenn" eller skiftledere. Det fantes imidlertid på to avdelinger stilling som *linjekoordinator*. Disse hadde oppgaver knyttet til planlegging av produksjonen og fordeling av arbeid, det vil si oppgaver som før var tillagt tradisjonell arbeidsledelse. Linjekoordinatorene var operatører med fagopplæring, de ble beskrevet som "folk som kan linja". De hadde ansvar for produksjonen, men ikke personalansvar. Dessuten fantes det avdelingsvisse stillinger som *avdelingsassistent* for arbeidsleder. Også disse stillingene var besatt av operatører. Stillingsinnholdet omfattet føring av lønnslistor og variert administrativt arbeid. Bedriften hadde åtte-ni læringer og fem operatører var i ferd med å ta fagbrev. Etter at flere av de faglærte operatørene

sluttet i forbindelse med nedbemanning, var bedriften i gang med et nytt kompetanseprosjekt.

Resultater – vurderinger

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

Satsning på fagopplæring ble angitt som viktig i forbindelse med bruk av stadig mer avansert produksjonsutstyr, og bedriften var i gang med en ny kompetanseplan. Når det gjaldt stillingene som avdelingsassistent, pekte NNN-klubben på at de ville være utsatt i forbindelse med fremtidig automatisering av kalkyle- og lønnssystemet. Bortsett fra de nye stillingene som linjekoordinator gikk NNN-klubben ikke inn for at det ble innført et sjikt av førstemenn eller førstedamer, slik det har skjedd i enkelte andre bedrifter. Det ble pekt på at dette hadde man tidligere hatt på Freia, og at en slik ordning kunne skape et nytt nivå og stå i motsetning til målsetningen om å skape en flatere organisasjon. Ellers var klubben opptatt av at det skulle gjøres mer for at operatørene skulle få mer ansvar, og forventet at det blant annet ville skje som et resultat av det nye kompetanseprosjektet i produksjonen. Opplegget gikk i første omgang ut på å kartlegge hva slags kompetanse de ansatte hadde, og hva slags kompetanse bedriften og den enkelte trenger.

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

6. 10 Hydro Aluminium Sunndal

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

Omorganisering – Sumitomo og total kvalitet, skiftledere og førsteoperatører

Sunndal Verk hadde gjennomgått flere perioder med utvidelse og omstilling. De opprinnelige elektrolysehallene (SU I-II) med 300 åpne elektrolyseovner var fremdeles i drift med modernisert Søderberg-teknologi. Elektrolyseanlegget med prebake-teknologi (SU III) var på slutten av 1960-tallet blant de mest moderne i Europa, det første med elektronisk styrte smelteovner.

Fra 1975 til 1986 gjennomgikk Sunndal Verk både teknologiske og organisatoriske endringer. Automatisering medførte opprusting av de gamle ovnene, samt innføring av nytt tappeutstyr og nye maskiner som gjorde produksjonen mindre tungvint og helsefarlig. Allerede i 1978 fattet bedriften interesse for japanske metoder for produksjonsteknologi. Flere delegasjoner fra Sunndalsøra reiste til Japan for å få opplæring i teknologien ved aluminiumsverket til Sumitomo i Takaoka.⁸ Anvendelsen av Sumitomo-metodene innebar blant annet at operatørene fikk større ansvar for driften. Bedre overvåkning av ovnene førte også til mindre forurensning. Likevel gjennomgikk verket en driftskrise i perioden 1985–1987. Produktiviteten gikk tilbake og arbeidsmiljøet ble forverret. Driftskrisen førte ikke bare til endringer i toppledelsen: «Også lenger ned i organisasjonen kom det forandringer. En rekke mellomledere ble omplassert, mens andre rykket opp og fikk sjansen i mer ansvarsfulle posisjoner tidligere enn ventet» (Innvik og Kamsvåg 1993:253). Arbeidsorganiseringen ble lagt opp slik at fire operatører fikk ansvar for ovnene i sin sone. Innvik og Kamsvåg (1993:252) peker på at den tidligere arbeidsorganiseringen og bedriftskulturen ved Sunndal Verk ikke var rustet til å møte en alvorlig driftskrise. Sunndal Verk kom imidlertid i denne perioden i gang med et langsiktig utviklingsarbeid omtalt som Total Kvalitets Prosessen (TKP) – en versjon av Total Quality Management (TQM).⁹

Arbeidet med total kvalitet medførte endringer på flere plan. Funksjonærandelen i produksjonsavdelingene sank i begynnelsen av 1990-årene. I et referat fra møte i bedriftsutvalget i oktober 1993 opplyses det om SU I-II at: "Avdelingen har totalt 170 operatører på skift, samt 17 på dagtid, totalt 187, mot 234 for 4 år siden. På funksjonærsiden er det totalt 15, mot 26 for 4 år siden" (Innvik og Kamsvåg 1993:273). Sagt

⁸ Sunndal Verk innførte imidlertid ikke den japanske sentraliserte organisasjonsformen, som blant annet bygget på utstrakt bruk av innleid arbeidskraft. Denne modellen ble ikke sett som forenlig med den norske modellen for bedriftsdemokrati og fagopplæring. Den var også ulik den mer desentraliserte organisasjonsformen som senere ble valgt ved Sunndal Verk.

⁹ Stikkord her er å oppfylle kundenes krav og forventinger gjennom å få til kvalitet i alle ledd. Prosessene ved Sunndal Verk la til grunn de tradisjonelle elementene i TQM; – å forebygge feil ("riktig første gang"), og skape et klima der ansatte er villige til å påta seg ansvar for å sikre kvalitet ("alle har en kunde"). Prosessen var ledelsesdrevet og omfattet hele bedriften. TKP-arbeidet la og vekt på å bedre kommunikasjonen på bedriften. Dette arbeidet ble videreført gjennom GMP-prosjektet, Grunnleggende Målrrettet Prosessforståelse, som også var en ledelsesdrevet prosess. Målet var å bedre samspillet mellom avdelingene og å desentralisere flest mulig av beslutningene til dem som ble berørt.

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

på en annen måte, på SU I-II var det i 1989 9 operatører per funksjonær, mens det i 1993 var 12,5 operatører per funksjonær. Personalavdelingen oppga at våren 1997 var det 13,6 operatører per funksjonær i driftsavdelingene i elektrolysen (SU I-II, SU III. En ser her bort fra elektrolyse/felles, som ikke er en driftsavdeling). Også antallet stillinger blant operatørene hadde gått ned. Ledelsen pekte i 1997 på at "todelingen" av mellomledergruppen (jf. over) førte til at det ble færre arbeidsledere, også relativt til andelen arbeidere. Det var nå flere operatører per formann enn det var tidligere. Før var det 2 skiftformenn for 36 operatører, nå var det 1 skiftformann for 32 operatører (SU I-II).

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

I 1997 omfattet stillingene som *teknisk funksjonær* stillingstitler som laborant, teknisk assistent, teknisk tegner og teknikere. Teknisk funksjonær-stillinger omfattet også ulike lederoppgaver. Det var stor variasjon mellom disse stillingene når det gjaldt arbeidsoppgaver. De lønsmessige forskjellene var også store. Omstillingene hadde også fått forskjellige følger for ulike grupper tekniske funksjonærer. For noen førte rasjonalisering til at man måtte finne nye stillinger. For andre hadde omstillingen medført nye arbeidsoppgaver i eksisterende stillinger, for eksempel i forbindelse med endrede rutiner for innkjøp og fakturabehandling, eller i tilknytning til automatisert lagerhold. Omstillingene blant de tekniske funksjonærene hadde dels ført til at de hadde fått større innslag av merkantile oppgaver. De fagtekniske stillingene som omfattet de NITO-organiserte var stillinger som prosjektingeniør, avdelingsingeniør og senioringeniør. De fleste var ansatt i avdelinger som vedlikehold og teknisk del, med

oppgaver knyttet til prosjektering, nyanlegg og service- og støttefunksjoner. Også disse tekniske funksjonærene ble berørt av TKP-prosessene. At organisasjonen ble flatere innebar ikke bare færre nivåer, men også at faggrupper ble slått sammen og fikk felles ledelse.¹⁰

Arbeidslederstillingene omfattet stillingstitler som driftsleder, formann, skiftformann og arbeidsleder. Det var én skiftformann per skift i elektrolyseavdelingene. Hver skiftgruppe omfattet om lag 20–30 personer. Bedriften kjørte en femskiftsordning. Arbeidslederne hadde i følge FLT-tillitsvalgte fått større handlefrihet i stillingene sine. Operatørene hadde overtatt en del av de oppgavene arbeidslederne tidligere hadde i forhold til produksjonen, samtidig hadde arbeidslederne fått oppgaver de tidligere ikke hadde. Et eksempel som ble nevnt var at de har fått større personalansvar. Arbeidslederne tok mer aktivt del i ansettelsesprosesser, og de avgjorde søknader om velferdspermisjon. Dette var oppgaver som tidligere lå i stab (personalkontoret). Videre ble endringene illustrert med at arbeidslederstillingene var blitt mer administrative, samt at de hadde tatt over mer generelle oppgaver knyttet til problemløsning. Som det ble sagt i et av intervjuene, "arbeidslederen er blitt mer en administrasjonsmann enn en produksjonsmann". Arbeidslederne hadde også overtatt noe arbeid knyttet til tariffavtalene som tidligere bare var lagt til personalkontoret. Det gjaldt til en viss grad tolkning av overenskomstene, samt å ta ansvar for at overenskomstene ble fulgt.¹¹

Operatørstillingene var også blitt mer differensierte. Prosessfag var blitt anerkjent som en egen faggruppe. Flere operatører hadde fagkompetanse og den tradisjonelle formannen beskrives som "på vei ut". En illustrasjon var hentet fra verkstedet. Verkstedet bestod tidligere av mekanisk avdeling og elektroteknisk avdeling. Her var det til sammen 10 formenn. Nå var disse avdelingene slått sammen, og hadde 3 formenn. Her hadde en fått en økende gruppe førsteoperatører med områdeansvar. NITO-ansatte arbeidet mer prosjektrettet mot produksjonsavdelingen. I produksjonen var det fortsatt en skiftformann per skift, samtidig var det utviklet en ordning med *førsteoperatører*. Dette var operatører med spesielt ansvar for produksjonen. Førsteoperatørnivået var igjen delt inn i tre nivåer. Nivå 1 omfattet stillinger med ansvar for opplæring og utvidet ansvar for prosess eller utstyr. Nivå 2 omfattet i tillegg stillinger

¹⁰ Informantene pekte på at man "fikk vekk det gamle småkongeveldet" i avdelingene i forbindelse med disse sammenslåingene og innføringen av kunde-leverandør-tankegangen som lå til grunn for TKP-prosessen.

¹¹ Dette gjaldt i det daglige arbeidet. Kjemisk-klubben ville fortsatt at tvist og tolkning i forbindelse med overenskomstene skulle være funksjoner som var tillagt personalledernivå.

som kontrollromsoperatør med ansvar for kjøring av automatiserte prosesser og ansatte som arbeider alene uten arbeidsleder. Nivå 3 dekket stillinger med ansvar for opplæring og stillinger som på vegne av arbeidsleder dekker visse arbeidsledende funksjoner, blant annet operatører som ved behov avløser formannen. I tillegg til disse tre nivåene fantes det to andre typer førsteoperatørstillinger. Den ene var for operatører med spesielt stort krav til spesialfunksjon og ansvar, den andre omfattet ambulerende førsteoperatørstillinger knyttet til ledelse av større prosjekter. De fem typene førsteoperatørstillinger ble godtgjort ekstra med årlige lønnstillegg. Det fantes en rekke førsteoperatører ved Sunndal Verk, i alt 270. Antallet varierte etter avdeling og funksjon. Blant ovnspasserne var for eksempel alle førsteoperatører, men det samme gjaldt ikke blant bolttrekkerne. Førsteoperatørene hadde faglig ansvar og de høyeste nivåene hadde i praksis koordinerende personalledelse, men ikke formelt personalansvar. Operatørklubben gikk heller ikke inn for at de skulle ha slikt personalansvar.

Resultater og vurderinger

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

Operatørklubben i Kjemisk pekte på at selv om det hadde foregått kontinuerlig utviklingsarbeid ved bedriften, var organisasjonsendringene også kjennetegnet av tradisjonell rasjonalisering. Det ble også pekt på at en eventuell full utbygging av nytt

anlegg for å erstatte de gamle Søderbergovnene, var beregnet å føre til tap av 100 arbeidsplasser for operatørene, og at for dem ville dette være "den store omstillingen". Operatørklubben understreket at de fortsatt anså det formelle og tradisjonelle partsforholdet som grunnleggende, samtidig som klubben støttet TKP-prosessene. Klubben så videre ordningene for fagopplæring blant operatørene som sentrale. Når det gjaldt ordningen med førsteoperatører og spørsmålet om personalansvar, trakk klubben et skille. Klubben var opptatt av at personalansvaret skulle kompenseres av bedriften, men Kjemisk-klubben hadde ikke forhandlingsrett for slike stillinger. Det ble derfor opp til den enkelte å velge organisasjonstilhørighet.

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

NITO-tillitsvalgte pekte på at TKP-prosessene for de tekniske funksjonærene hadde gått "forholdsvis smertefritt". Antall stillinger hadde vært konstant. Økende grad av automatisering var med på å opprettholde nødvendigheten av de fagtekniske stillingene. Det ble også lagt vekt på at teknisk sto bedriften overfor store oppbygningsarbeider, det gjaldt også hvis Hydro bestemte seg for full utbygging av anlegget på Sunndalsøra. NITO-tillitsvalgte la ellers til grunn at utfordringen for de fagtekniske stillingene var kompetanseheving. Blant ingeniørene var det oppstått et krav om økning av egen kompetanse henimot sivilingeniørnivå. Dette hadde sammenheng med at når operatørenes kompetanse ble økt, førte dette til krav om å øke ingeniørenes kom-

petanse. En illustrasjon gjaldt behovet for å sette seg bedre inn i dataprogrammene. Den økte kompetansen blant operatørene lettet samtidig kommunikasjonen mellom operatørene og ansatte i de fagtekniske stillingene. Retningen i presset for kompetanseheving i de fagtekniske stillingene var likevel ikke entydig. Det krevdes mer spesialisering i noen stillinger, mens det for andre stillinger også var behov for generelle kunnskaper. (April 1997)

6. 11 NB Steel – Norsk Blikkvalseverk

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

Omorganisering – TQM og fagopplæring, skiftledere og avdelingsledere

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

Produksjonen var organisert i fire avdelinger og åtte produksjonslinjer. Linjen for beis hadde toskiftsordning. De resterende linjene kjørte fem skift, det vil si kvar-toverket (valseverket), avfetting, glød, temperverket, fortinningslinjen, klippelinjen og innspeksjons- og slittelinjen. Organisasjonsendringene førte til at bedriften hadde ett nivå mindre over operatørnivå enn tidligere. Over operatørnivå fantes produksjonssjef, avdelingsleder og skiftleder. Det tidligere formannsnivået under avdelingsleder var i hovedsak fjernet. Dessuten var de tidligere basfunksjonene blant operatørene kuttet ut. I stedet var det innført en ordning med skiftledere.¹² Tidligere hadde man over operatørnivå et system med avdelingsleder, fem arbeidsledere og et system med fem baser.

Flere forhold ble trukket frem som bakgrunn for organisasjonsendringene. Også konkurrentene fokuserte på total kvalitet. Ledelsen pekte på at tidligere ble produksjonsområdene ledet av ingeniører, noe som førte til at teknisk spisskompetanse ble brukt til ledelse. Bedriften ønsket å utnytte disse teknologiske ressursene bedre. Ny direktør videreførte dette arbeidet. I hovedsak dreide det seg om bedriftsinterne prosesser, men det spilte også inn at bedriften fikk nye eiere som stilte nye krav til produkt, kvalitet og prosesside. Omstillingene var en del av de strategiske planene til det hollandske eierselskapet (blant annet Målsettinger for 2010). Bedriften anvendte også ekstern konsulentbistand i arbeidet med total kvalitet.

De *tekniske funksjonærstillingene* dekket en rekke forskjellige fagtekniske funksjoner. De fantes på alle nivåer i bedriften, bortsett fra toppledernivå. Typiske stillingstitler var innkjøpssjef, innkjøpskonsulent, konstruktør, Edb-koordinator, miljøsjef og verne- og sikkerhetsleder. Omstillingsarbeidet ved bedriften førte til at fagteknikerne hadde fått nye arbeidsoppgaver, blant annet i forbindelse med kvalitetskontroll, kvalitetsrevisjon og innkjøp (gjaldt også tidligere formenn). FLT-avtalen for tekniske funksjonærer dekket også disse stillingene. Stillingene som vedlikeholdstekniker var fagtekniske stillinger, men ble dekket av arbeidslederavtalen på grunn av en tidligere særavtale ved bedriften. FLT-gruppen ble beskrevet som ansatte med relativt lavt utdanningsnivå, men med bred erfaring. I forbindelse med omstillingsprosessene var det både naturlig avgang, førtidspensjonering og omskolering av ansatte til nye arbeidsoppgaver.

Arbeidslederstillingene gjennomgikk vesentlige endringer ved NB Steel. I 1989 opererte bedriften med skiftgående formenn på linjer som valsing og fortinning. Dette ble beskrevet som tradisjonelle arbeidsledere. Senere ble produksjonsområder slått

¹² Jf. for eksempel Sunndal Verk for lignende ordning.

sammen. Arbeidslederfunksjonen hadde som tidligere et omfattende, men etter hvert mer overordnet og administrativt ansvar for produksjonen. Det skjedde en tre- eller firedeling med hensyn til de tradisjonelle arbeidslederne. Noen forble i tradisjonelle formannsstillinger, men gikk over til å bare arbeide på dagtid. Andre formenn fikk utvidet ansvarsområde, mens en tredje gruppe gikk over til operatørstatus, eller førtdispensjonering. Fem arbeidsledere ble i 1994 flyttet fra arbeidslederstilling over til kvalitetsavdelingen, og gikk over til å bli dekket av avtalen for tekniske funksjonærer. De arbeidslederne som ble overført til stab fikk oppgaver i forbindelse med kvalitets-systemer, samt ressurs- og kapasitetsproblemer. Disse stillingene utgjorde nye støttefunksjoner som både skiftledere og avdelingsledere kunne henvender seg til.

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

Omstillingsprosessene preget også *operatørstillingene* ved NB Steel. Operatørnivået var todelt og omfattet nå også stillingstittelen *skiftleder*. Når det gjaldt endringer i operatørjobbene, var det nytt at såpass mange hadde fagopplæring. Ingen av funksjonærene arbeidet skift, det innebar at mer av ansvaret var overlatt til operatører og skiftledere.¹³ Operatørene arbeidet nå selvstendig på Blikkvalseverkstedet både på ettermiddagene, nattskiftene og helgeskiftene. Avdelingsledere og vedlikeholdsteknikere var bare tilstede på dagtid. Operatørene kunne kontakte dem også om det oppsto

¹³ Formalisering av rutiner og bruk av manualer er med på å muliggjøre desentralisering av ansvar og kompetanse. Ved NB Steel innebar total kvalitetsledelse (TKL) i tillegg til TQM, også detaljerte instruksjoner om ansvar og oppgaver nedfelt i manualer og prosedyrer.

problemer på skiftene, men i hovedsak hadde operatører og skiftledere et selvstendig ansvar for produksjonen på skiftene. Skiftlederstillingene hadde ansvar for seks til sju operatører. Skiftlederne hadde mer helhetlig ansvar for produksjonen enn de tidligere basene hadde, men ikke personalansvar. Det formelle personalansvaret lå hos avdelingsleder eller arbeidsleder. Med 8 linjer og femskiftsordning, hadde bedriften nærmere 40 skiftledere. Skiftlederen var produksjonsleder på sitt område. Skiftlederne hadde stort sett plikt til å delta i bedriftens opplegg for fagopplæring. Som operatørene ellers var de organisert i Fellesforbundet.

Resultater og vurderinger

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

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

Når det gjaldt de tekniske funksjonærene ble det fremhevet at de utgjør en voksende og uensartet gruppe. Det ville alltid være bruk for årsverk som ikke var rettet mot spesialkompetanse, samtidig som man også søkte etter folk med spisskompetanse. I arbeidet med å oppgradere operatørene spilte støtte fra stabsfunksjoner en viktig rolle. I forlengelsen av denne prosessen mente man at det var lagt for mange funksjoner inn i avdelingslederstillingen. Man tenkte seg at avdelingsledernivået i fremtiden kunne komme til å falle bort. Videre ble det pekt på at desentralisering av ansvar også forutsatte en viss sentralisering av informasjons- og kommunikasjonsprosesser, slik at

alle ansatte hadde tilgang til sentral informasjon. Bedriften ønsket bedre informasjonsflyt, og arbeidet med å med å klargjøre konsekvensene av en slik omlegging.

Tillitsvalgte i Fellesforbundet lokalt var fornøyd med bedriftens satsning på fagopplæring for operatørene, og mente satsningen nå var langt mer planmessig enn tidligere utdanningsstøtte. Verkstedklubben hadde mer delte meninger om utviklingen videre for skiftlederstillingene. Det ble blant annet pekt på at selv om skiftlederne hadde tatt over en del ansvar som baser og arbeidsledere hadde før, hadde de ikke fått opplæring innen personalbehandling, HMS-arbeid og økonomi. Dette hadde også betydning for eventuelle planer om å kutte ut de fire avdelingslederstillingene. Man regnet med at dette eventuelt ville ligge langt inn i fremtiden, og at man da måtte ha langt bredere skolerung av skiftlederne. De ville da trenge flere typer kvalifikasjoner enn det de fikk gjennom fagbrevordningen.

FLT-tillitsvalgte pekte på at selv om FLT hadde mistet et nivå med arbeidsledere, hadde forbundet nå medlemmer på et nytt nivå, nemlig avdelingsledelsen. Forbundet hadde ikke medlemmer på dette overordnede ledelsesnivået tidligere. Før lå det ett nivå mellom arbeidsleder og produksjonssjef. Dessuten ble det fremhevet at en del av de tidligere arbeidslederne hadde gått over i strategisk viktige stillinger i det som var i ferd med å bli den fremtidige organisasjonsmodellen ved NB Steel. Dette var nye støttefunksjoner knyttet til kvalitet, revisjon og service, ikke tradisjonelle stabs- eller kontorfunksjoner. Det ble vurdert som viktig for forbundet på sikt å konsentrere seg om slike stillinger, blant annet ved å satse på utdanning. Disse stillingene var ikke tradisjonelle fagtekniske stillinger, men nye tekniske støttefunksjoner som var resultat av utviklingsarbeidet ved bedriften. FLT-tillitsvalgte så denne type stillinger som et strategisk rekrutteringspotensial for forbundet. Den tradisjonelle formannsrollen, formannen som vokter over produksjonsarbeiderne, var forsvunnet, også i følge FLT-tillitsvalgte. (Juni 1997)

6. 12 Hydro – Agri Porsgrunn

Hovedvirksomheten ved Hydro Porsgrunn Industripark er produksjon av mineralgjødsel, magnesium, og PVC for verdensmarkedet. Hydro er verdens største produsent av mineralgjødsel. Divisjonene knyttet til landbruk, Hydro Agri Europe, Hydro Agri International og Industrikjemi, sysselsetter samlet om lag 11 600 personer over hele verden. Hydro Agri Porsgrunn er en del av Agri Europe. Divisjonen har 17 fabrikker i 7 europeiske land. Hovedkontoret er lokalisert i Brussel. Det finnes 10 mar-

kedskontorer i Europa (Norge, Danmark, Sverige, Italia, Spania Helles, Frankrike, Storbritannia, Tyskland og Nederland). I Norge hadde Agri Porsgrunn om lag 750 ansatte i perioden informantintervjuene ble gjennomført.

Omorganisering – lean production , "intern" outsourcing

Siden midten av 1980-tallet hadde hele Hydro-organisasjonen på Herøya gjennomgått omstilling, ikke bare enkelte virksomhetsområder. Stikkord for disse prosessene var effektivisering ved bruk av informasjonsteknologi, flatere strukturer, kortere kommunikasjonslinjer og global optimalisering. Også service- og støttefunksjoner ved industriparken på Herøya ble berørt.¹⁴ På begynnelsen av 1980-tallet var nærmere 7000 personer ansatt i Hydro Porsgrunn. Dette tallet var nå nede i om lag 3400. For virksomheten totalt hadde det vært størst reduksjon i antall ansatte på operatørsiden, men disse omstillingene hadde også fått følger for stillingene til kontorfunksjonærene.¹⁵ Ingen var blitt oppsagt ved Hydro Porsgrunn på grunn av nedbemanning, det gjaldt også blant operatørene

Arbeidet med omstilling ble iverksatt ved direktørskiftet i 1986, men frem til rundt 1990 ble Hydro Porsgrunn Industripark fortsatt beskrevet som "en stor familie". Divisjonene for produksjon av magnesium, PVC og mineralgjødsel var lokalisert rundt et felles teknisk og administrativt støtteapparat. Omstillingene i forbindelse med "Prosjekt Nye Muligheter" i 1990 innebar en omfattende og ressurskrevende snuoperasjon der divisjonene orienterte seg i retning av å utvikle egen organisasjon. Magnesiumdivisjonen orienterte seg mot Brussel og Kanada, PVC-virksomheten mot Rafnes, og Agri orienterte seg mot sin egen europeiske organisasjon. Divisjonene brukte fremdeles fellesapparatet på Herøya, men utviket i større grad service-enheter som skulle betjene egen organisasjon.

Innleie og outsourcing har også vært tema i omstillingsprosessene av Hydros virksomheter i Porsgrunn. Bruken av outsourcing er et interessant eksempel på intern organisering av en outsourcingsprosess. På midten av 1980-tallet benyttet man totalt

¹⁴ I en presentasjon av Hydro Porsgrunn Industripark ble det pekt på at virksomheten "har hele verden som marked, noe som er utgangspunkt for kontinuerlig satsing på markedsorientering av organisasjonen. Dette arbeidet omfatter også service- og støttefunksjoner, som i dagens pressede konkurransesituasjon må vise konkurransedyktighet i all sin virksomhet overfor interne og eksterne kunder" (Hydro Porsgrunn Industripark – Norges industrielle tyngdepunkt. Hydro: 1998).

¹⁵ En av illustrasjonene gjaldt innkjøps- og materiallageret der det nå var færre ansatte enn tidligere (20 personer, mot 56 lageransatte i 1986).

om lag 700 innleide personer, og noen av dem arbeidet i industriparken i en årrekke. Ved oppstarten av omstillingene i 1986 forlangte de tillitsvalgte slutt på den omfattende innleievirksomheten. Bruken av innleie ble også redusert fra bedriftens side. Likevel førte bemanningsreduksjoner til at det ble nødvendig å opprette en overtallighetsgruppe. Denne ble organisert som en avdeling i Prosjekt Nye Muligheter, som var forløperen til Hydro Support, og tilført ansatte fra fellesapparatet og produksjonen. På det meste var 1100 personer involvert i Prosjekt Nye Muligheter. Hydro Support klarte etter hvert å drive lønnsomt, både ved å ta på seg oppdrag internt i Hydro Porsgrunn og ved å utføre oppdrag for eksterne bedrifter. For å dekke etterspørselen ansatte Hydro Support flere, og leide i perioder selv inn personer fra eksterne vikarbyråer. Denne "interne" outsourcingen førte til redusert bruk av vanlig outsourcing ved Hydros virksomheter i Porsgrunn. Et liknende opplegg, Personalpartner, ble utformet for kontorfunksjoner. Personalpartner omfattet om lag 15 ansatte som blant annet drev lønningskontoret. Under Personalpartner ble det også opprettet en egen avdeling kalt Merkantilpartner, som Hydro Porsgrunn brukte internt i stedet for å bruke vikarbyråer (samtidig hadde Personalpartner et samarbeid med vikarbyråer i Telemarkområdet). Tillitsvalgte beskrev ordningen som et positivt tilbud til ansatte som ville prøve seg i en annen type jobb. Også dette opplegget ble utformet under arbeidet med overtallighetsproblemer. Både Personalpartner og Merkantilpartner ble drevet forretningsmessig som egne enheter.

Kontorfunksjonærer og omstilling – desentralisering og sentralisering i Agri

Frem til 1994 dreide disse omstillingene ved Porsgrunn Industripark seg om å desentralisere fellesapparatet ut i divisjonene og å utvikle konkurransedyktige servicefunksjoner i det som var igjen av det gamle fellesapparatet. Omorganiseringen av Agri Porsgrunn har siden vært en del av integreringen av den europeiske virksomheten til Agri Europe. Fra 1994 startet BPR-prosessene. Disse gikk ut på integrering av en ny organisasjon, etter først å ha løst opp den tidligere organiseringen ved Hydro Porsgrunn Industripark. Datasystemet SAP understøttet disse prosessene. I Agri Europe gikk integreringen ut på å samordne de europeiske fabrikkene, bygge ned lokale staber i fabrikkene, og på ny se etter stordriftsfordeler. Her så man etter funksjoner som var informasjonsbaserte, preget av repetisjon, lite stedsavhengige, og som kunne organiseres som fellestjenester (jf. "Operational Shared Services" - OSS). Dette kunne gjelde både administrative oppgaver og informasjonsbaserte støttetjenester. I de enhetene i divisjonen som ikke fikk slike OSS-funksjoner medførte denne organiseringen nedbygging av staber, for eksempel

når det gjaldt regnskap. Mens Agri Europe hadde 17 regnskapsavdelinger lokalisert til de enkelte fabrikkene, tok man nå sikte på å lokalisere disse avdelingen to eller tre steder. Regnskap skulle legges på én europeisk database. Det fantes nå ett regnskaps-senter i Nederland og ett i Norge (Porsgrunn). Andre økonomifunksjoner som var mer stedsavhengige, for eksempel controllerfunksjoner, ble beholdt lokalt. Samme omstillingsstrategi ble brukt på andre områder, for eksempel informasjonsteknologi. Ikke all outsourcing var "intern" i den betydning som er beskrevet ovenfor, all IT-drift var for eksempel outsourcet til IBM.

Regnskapsfunksjonen ble ikke bare flyttet geografisk, det dreide seg også om en automatisering der informasjonssystemet ivaretok oppgaver knyttet til faktura, merverdi, bokføring, etc. Sentralisering og automatisering innebar i én forstand også desentralisering. Via regnskapssystemet i SAP var det den enkelte ansatte i en lokal virksomhet som når det ble foretatt en bestilling også iverksatte de tilhørende regnskapsmessige støttefunksjoner. Det skjedde samtidig med at bestillingen ble utført lokalt. Det innebar blant annet at en del av den tradisjonelle bokføringen ble overflødig. Også innkjøpsfunksjonen i Agri Europe ble først desentralisert og deretter sentralisert. Nå skulle innkjøpsavdelingene i de lokale europeiske fabrikkene forholde seg til kontoret i Brussel. Avdelinger lokalt i de forskjellige fabrikkene kunne selv kalkulere innsatsfaktorer og logistikk ved ulike typer bestillinger. På sikt skulle slike funksjoner tas inn i SAP og være tilgjengelig for hele den europeiske virksomheten som et felles system for å optimalisere innkjøpsfunksjoner. Omstillingene ble beskrevet som en prosess som startet med en ren desentralisering i Hydro Porsgrunn - via globalisering og sentralisering i Europa - til en ny blandingsform av desentrale og sentrale løsninger. Agri Europe ble beskrevet som en flatere organisasjon, med større ansvar til operative ledd og operativ ledelse.¹⁶ For kontorfunksjonene som inngikk i OSS-planene innebar denne utviklingen kompetansemessig spesialisering.

Denne utviklingen gjaldt også andre deler av Hydro. Kontorsiden måtte i omstillingsprosessene i større grad selge sine tjenester og overbevise divisjonene om at fellesapparatet var konkurransedyktig.¹⁷

¹⁶ Agri Porsgrunn fjernet et ledd bedriftshierarkiet. De tidligere driftslederne ble tatt bort, likeså en del tekniske assistenter. Agri Porsgrunn ønsket å beholde en modell med operativ arbeidsledelse, mens magnesiumproduksjonen i større grad ble drevet etter en team-model.

¹⁷ Utviklingen i Hydro Aluminium er en annen illustrasjon. Omstillingene på kontorsiden i Hydro Aluminium var også knyttet til prosjektet "BRO" ("Bedre-raskere-organisasjon") med innføring av SAP som nytt datasystem. Hensikten var å samordne fabrikkene slik at regnskap kan kjøres ett sted, mens innkjøpsfunksjoner lokaliseres et annet sted. Aluminiumsverket på Sunndalsøra har i denne prosessen fått tillagt regnskapsdelen.

Tillitsvalgte pekte generelt på at kontorfunksjonærene merket omstillingene gjennom kontinuerlig teknologisk utvikling og ved at funksjoner ble flyttet hyppigere enn før, blant annet gjennom sammenslåing av avdelinger for å oppnå bedre ressursutnytting. Videre ble det pekt på at oppgavene til funksjonærene ikke lenger dekket så store områder som tidligere, dessuten at automatisering også innebar større kompleksitet og kunne føre til at man trengte flere funksjonærer.

Agri Porsgrunn gjennomførte bemanningsreduksjoner i hele omstillingsperioden, fra om lag 860 ansatte i 1991 til om lag 745 i 1998 (500 operatører og 245 ansatte knyttet til støtteapparat og tekniske staber). I løpet av de siste to årene var bemanningen redusert med om lag 15 prosent. Av de 50 som sluttet i perioden informantintervjuene ble gjennomført var halvparten operatører, dvs. relativt størst nedbemanning blant funksjonærene. Blant funksjonærene var det særlig antallet tekniske funksjonærer og tekniske assistenter som hadde hatt en reell nedgang (her inngjikk både arbeidsledere og operatører som hadde tatt teknisk tilleggsutdanning), mens antallet sivilingeniører økte. Antallet merkantilt ansatte, om lag 30 stykker, holdt seg forholdsvis stabilt. Det hadde sammenheng med at Porsgrunn var valgt som lokalisering for et av Agri Europas felles regnskapssentre. Tallene viste svak nedgang for operatørene. Samtidig var tallene over bemanningsreduksjoner uttrykk for en sterk effektivisering i det produksjonsvolumet var økt sterkt og nye fabrikker startet opp i perioden. Som bakgrunn for bemanningsreduksjonene og den profilen disse reduksjonene fikk, pekte ledelsen på kompetanseheving, flerfaglighet, automatisering og utstrakt bruk av outsourcing.

Når det gjaldt kontorfunksjonærene ellers, hadde Agri som andre divisjoner sekretæransatte og merkantilt ansatte. Det var ingen vekst innen dette området, og man ønsket heller ikke at antall stillinger her skulle øke. Likevel ble det vist til at virksomheten i perioder der man gjennomførte prosjekter hadde behov for både kontorfunksjonærer og andre funksjonærer med spesialkompetanse. Når det gjaldt fremtidige utfordringer i Agri pekte ledelsen på arbeidet med å styrke teamorganisering og "coaching" ved fabrikkene. Det innebar også vekt på ansvarliggjøring og ansvarsfordeling. For det andre ble det lagt vekt på å innarbeide felles visjon og verdigrunnlag i virksomheten og få til kompetanseheving og større grad av funksjonell fleksibilitet.

Vurderinger

Hydro har lang tradisjon for samarbeid med fagforeninger. Partsforholdene ble beskrevet som tradisjonelle. Ledelsen understreket spesielt det gode partsamarbeidet i forbindelse med Prosjekt Nye muligheter. Også tillitsvalgte pekte på at det var et godt

samarbeidsklima i bedriften, men oppga at også kontorfunksjonærene merker det stadige "omstillingstrykket" i form av økt press og økt arbeidsmengde.¹⁸ Det var problematisk å være mye vekk fra jobben, vanskeligere å få avløsning. Generelt møtte også kontorfunksjonærene større forventninger, som blant annet ga seg uttrykk i større behov for opplæring i nye systemer. (Oktober 1998)

6.13 Kværner Energy AS (II)

Kværner Energy konkurrerte på verdensmarkedet, blant annet med mekanisk utstyr, vannkraftkomponenter og gassturbinpakker. Kværner Energy i Lodalen i Oslo besto tidligere av forretningsområdene vannkraft, varmekraft og olje og gass. Disse omfattet konstruksjon, salg, og markedsføring. I tillegg drev bedriften egen produksjon. Virksomheten i Lodalen omfattet om lag 1000 ansatte, hvorav 400 var produksjonsarbeidere, om lag 100 driftspersonell (funksjonærsiden i verkstedet), mens de resterende tilhørte stabs- og forretningsområdene. Kværner Energy hadde i intervjuperioden to forretningsområder, varmekraft og vannkraft, etter at olje- og gass ble skilt ut. Et annet resultat av Kværners restrukturering var at produksjonen i Lodalen opphørte og virksomheten ble flyttet til Lysaker (varmekraft, Kværner Energys ledelse), Kjeller (prosjektledelse, planlegging, engineering, prosjektstøttefunksjoner, innkjøp, vannkraftteknologi), Sørumsand (vannkraft, produksjon og prosjektstøttefunksjoner, planlegging, engineering, innkjøp) og Tranby (varmekraft, montasje). I 2002 ble prosessen som førte til at Kværner ble slått sammen med Aker formelt avsluttet

Omstillingsprosesser

Kværner Energy i Lodalen hadde da intervjuene ble gjennomført gjennomgått en rekke omstillingsprosesser de siste årene (RGT, Challenge -97 og Struktur -98, jf caseoppsommeringen fra produksjonssiden). Omstillingene ved Kværner Energy hadde ikke vært en prosess der man har foretok en omfattende integrasjon av kontorfunk-

¹⁸ HK organiserte de nedre og midtre lagene blant kontorfunksjonærene (jf. nivåinndelingen i avtalesystemet ved Hydro Porsgrunn). Fra om lag 120 medlemmer på midten av 1980-tallet hadde HK nå 95 organiserte ved industriparken (en tredjepart av dem var operatørlønnet, brannmenn, etc., som deltok i beredskapsstyrken). Husforeningen Hydros merkantile forening var om lag dobbelt så stor. Tidligere fantes en klarere geografisk teigdeling mellom forbundene. Hydros Merkantile forening organiserte i hovedsak medlemmer ved Kontorbygget, mens HK organiserte ute i de enkelte virksomhetene. Hydros organisasjonsendringer i form av desentralisering og oppsplitting førte også til at HK kom inn i nye miljøer.

sjonen i bedriften, for eksempel funksjoner som innkjøp, regnskap. Organiseringen av kontor- og støttefunksjonene ved Kværner Energy fulgte bedriftens geografiske spredning. Sørumsand og Kjeller utgjorde en egen enhet med egen økonomifunksjon. Verkstedsvirksomheten på Sørumsand var også en egen enhet, med egen økonomifunksjon. Det samme var Lysaker (varmekraft). Innkjøpsfunksjonen ble organisert som tidligere, med én innkjøpsfunksjon for varmekraft og to for vannkraft. Når det gjaldt Kværner Energys virksomheter i andre land, som Finland, Sverige, Storbritannia og Kina, var det heller ikke planer om videre integrering eller sentralisering av kontor- og støttefunksjonene. I omorganiseringen av Kværner Energy i Lodalen hadde alle funksjonærene jobb videre, men de ble spredd i og med at virksomheten ble splittet opp og flyttet geografisk.

I omstillingsprosessene ved Kværner Energy ble det ikke satt mye søkelys på kontorfunksjonærene sammenliknet med hva tilfellet har vært med andre grupper ansatte. Tillitsvalgte og ledelse pekte på at det i forskjellige perioder hadde foregått nedbemanning på operatørsiden og blant ingeniørene, dessuten hadde det vært uenighet om outsourcing og strid om avtaleforhold for arbeidslederne. Kontorfunksjonærene hadde i hovedsak har vært skjermet i forhold til disse sidene ved omorganiseringene. Det fantes også lite skriftlig dokumentasjon om kontorfunksjonærenes rolle i omstruktureringen av Kværner Energy.¹⁹ Det ble pekt på at antallet funksjonærer tolt økte ved Kværner Energy fordi virksomheten var rettet inn mot engineering, dessuten hadde outsourcing av produksjonsoppgaver ført til at det ble behov for færre operatører.²⁰ Outsourcing og innleie var fortsatt både brukt og omdiskutert ved Kværner Energy. Blant 156 kontorfunksjonærer og ingeniører innen varmekraft var det 47 innleide. På kontorsiden innen vannkraft var det først og fremst tidligere at man baserte seg på innleie når det gjaldt IT-funksjoner. Både på Kjeller og i Sørumsand var IT-personalet fast ansatt.

¹⁹ Noen illustrasjoner som gjaldt stabsfunksjoner og kontorfunksjonærer fantes i fagforbundenes kommentarer til RGT-prosessen (som fokuserte på redusert gjennomløpstið). Organisasjonene var i et notat fra høsten 1995 kritiske til en konsulentrapport (ikke tilgjengelig) om stabsfunksjonene ved bedriften. Forbundene etterlyste en fellesstrategi for stabsfunksjonene og de var kritiske til ideer om at lederne av stabene skulle ha større frihet når det gjaldt innkjøp og regnskap" (jf. "KENs veivalg 1996").

²⁰ Kontortillitsvalgte pekte i denne forbindelse på at innføring av nye konsepter for driftsorganisering i form av outsourcing også kunne føre til behov for flere kontorfunksjonærer. Grunnen var at det kunne oppstå flere koordineringsoppgaver, oppgaver som også ville falle på kontorfunksjonærene.

Kontorfunksjonærer – omstilling arbeidsoppgaver

Informantene pekte på større endringer når det gjaldt de innholdsmessige sidene ved kontorfunksjonærenes yrkesroller. Som det ble uttrykt i et av intervjuene: "en sekretærstilling er heller ikke hva den var". Når det gjaldt arbeidsoppgaver foregikk det både desentralisering, sentralisering og horisontale bevegelser. Kværner Energy ble beskrevet som en prosjektorganisasjon, med en rekke prosjekter i gang til enhver tid. Det førte til at det var kommet inn større innslag av økonomi- og prosjektstyring i jobbene til kontorfunksjonærene. De fleste sekretærene var knyttet til prosjekter. Flere av arbeidsoppgavene hadde sammenheng med å "håndtere prosjekter". Her inngikk arbeid med inn- og utgående fakturaer, andre bilag, med mer. For sekretærene var det også blitt mer vanlig med forespørsler fra ledelsen om å organisere reiser, bestille reiseprogram, og lignende. Noen kontorfunksjonærer hadde gått over til å jobbe på andre områder enn de hadde gjort tidligere. Dette kunne ofte være mer kvalifisert arbeid enn de hadde hatt før, blant annet i forbindelse med informasjonsteknologi. De økte kompetansekravene ble illustrert som en utvikling der det ble "viktigere å følge med". Det ble stadig innført nye systemer og programmer, og som når det gjaldt andre stillinger i bedriften, ble det forventet at også sekretærene skulle være oppdatert. Samlet gjorde dette at stillingene til kontorfunksjonærene ble beskrevet som mer krevende enn tidligere. I forbindelse med prosjekter ble det blant annet stilt større krav til å beherske noe regnskap, dette hadde tradisjonelt ikke vært sekretærenes oppgave. Oppgavene kunne ellers være å ta hånd om korrespondanse, osv., dessuten å ta enkelte avgjørelser. Her hadde det også foregått flytting av en del oppgaver fra de tekniske funksjonærene til kontorfunksjonærene. Regnskapsfunksjoner ble også brukt som en illustrasjon når det gjaldt innholdsmessige endringer i stillingene til kontorfunksjonærene. Tidligere hadde de mer rutinepreget oppgaver. Kontorfunksjonærene hadde nå en mer selvstendig rolle, og styrte i større grad arbeidsdagen sin selv. Nye dataverktøy spilte her en viktig rolle, i og med at det nå er færre oppgaver knyttet til utfylling og registrering av skjemaer. Et eksempel gjaldt behandling av timelistene. Disse kunne tidligere først bli skrevet på kladd, som så ble punchet eller skrevet inn av sekretærer. Totalt kunne timelistene tidligere bli behandlet av tre-fire personer. Nå ble slike lister skrevet rett inn, og registrering og arkivering foregikk ved hjelp av dataverktøy. Det foregikk godkjenning og kvalitetskontroll i etterhånd, men man sparte tid på slike oppgaver når flere ansatte på høyere nivåer selv utførte oppgaver som sekretærer tidligere hadde tatt seg av. Ledere og tekniske funksjonærer gjorde nå selv mye av det tradisjonelle skrivearbeidet til sekretærene. De skrev sine egne brev, sendte sine egne telefakser og brukte selv e-mail. Dette var altså en type sentralisering av deler av det

tradisjonelle sekretærarbeidet. Man sparte et ledd i arbeidsprosessen når ting ikke lenger ble skrevet to ganger. At man sparte et ledd i arbeidsprosessen innebar imidlertid ikke at man nødvendigvis sparte et ledd i organisasjonsstrukturen. Det foregikk samtidig en viss desentralisering av oppgaver i og med at sekretærene også avlastet andre ansatte med en del arbeid som for sekretærene utgjorde mer kvalifiserte og kompliserte oppgaver enn de hadde hatt tidligere.

Omstilling i form av nedbemanning og slanking av organisasjonen fikk også ringvirkninger for kontorfunksjonærene. Tillitsvalgte pekte på at "når andre blir borte, faller mer arbeid på sekretærene", og at det gradvis hadde foregått en innføring av oppgaver som tradisjonelt ikke inngikk i stillingene til kontorfunksjonærene. Uttrykt på en annen måte: ett av trekkene ved utviklingen er at det har skjedd en automatisering og en viss sentralisering av enkle oppgaver, og en viss desentralisering av mer kvalifiserte oppgaver. Eller som det ble sagt i et av intervjuene: "Det finnes snart ikke rene sekretærer lenger".

Ovenfor pekte jeg på at bruk av informasjonsteknologi kunne resultere i innsparte ressurser når det gjaldt tradisjonelle oppgaver kontorfunksjonærene utførte. Denne teknologien var ikke bare mer rasjonell slik at oppgavene ble enklere, denne automatiseringen førte også til at en del av det tradisjonelle arbeidet til kontorfunksjonærene kunne sentraliseres. Når kontorfunksjonærene likevel ikke ble overflødige, var en av forklaringene at de i den prosjektrettede virksomheter hadde fått nye, og i en del tilfeller mer kvalifiserte og varierte oppgaver. Et annet moment som kan bidra til å forklare sysselsettingsstatistikken blant kontorfunksjonærene knytter også an til teknologi, men da til virksomhetens produksjonsteknologi. I intervjuene ble det pekt på at for å få det optimale ut av kostbare maskiner – og/eller ansatte – kunne det for bedriftene ofte være en rimelig tilleggsinvestering å også legge til en kontorfunksjonær for å kunne utnytte denne ressursen (f. eks. beholde en høyt kvalifisert ingeniør). Dette behøvde ikke alltid innebære nyansettelse, det kunne også dreie seg om omorganisering av støttefunksjoner.

Informantintervjuene omhandlet også rekruttering til kontorfunksjonærstillinger. Både ledelse og tillitsvalgte kommenterte her endringer i retning av mer vekt på formelle kvalifikasjoner. Fordi en rekke av de tradisjonelle og enkle oppgavene i stor grad var borte, så man etter nye kvalifikasjoner når man skulle ansette nye personer i stillinger som kontorfunksjonær. Tillitsvalgte pekte på at som ledd i bedriftens arbeid med å senke kostnader var det vanlig at eldre ansatte ikke ble erstattet når de sluttet, men også at i de tilfeller de ble erstattet ble stillingene besatt av arbeidstakere med mer formell utdanning, for eksempel høyskoleutdanning. Det var blitt vanlig at be-

driften i stillingsutlysningene satte høyere krav søkerne når nye stillinger ble utlyst, for eksempel at søkerne skulle være bedriftsøkonomer. Det gjaldt også kontorfunksjonærstillinger som tradisjonelt hadde vært regnet som ukvalifiserte. Slik det også viste seg å være tilfelle i andre bedrifter, var inngangsportene til kontorfunksjonærstillinger i Kværner Energy endret i forhold til tidligere rekrutteringspraksis.

Vurderinger

Verkstedklubben og Funksjonærenes Samarbeidsråd ved Kværner Energy (HK, FLT, NALF, NIF, NITO) samarbeidet om flere notater og uttalelser i forbindelse med omstillingsprosessene. Partsforholdene ble beskrevet av tillitsvalgte for kontorfunksjonærene som en blanding av både tradisjonelle og uformelle elementer. Det var lett å be om møter med ledelsen og lett å ta opp ting. Tillitsvalgte for kontorfunksjonærene oppga at samtidig som det stiltes større krav til stillingene, opplevde kontorfunksjonærene at tradisjonelle oppfatninger om sekretæryrket hang igjen blant kollegene i andre stillingstyper. I omstillingsarbeidet har andre stillinger vært fokusert, som ingeniører og operatører. Videre ble det pekt på at det eksisterte et godt samarbeid mellom klubbene ved bedriften, særlig mellom HK og FLT. En del operatører ved Kværner Energy fikk oppgaver som tilsvarte oppgavene til tekniske funksjonærer, noe som førte til enkelte gråsoneproblemer mellom FLT og verkstedklubben, men det ble ikke vist til spesielle gråsonekonflikter når det gjaldt kontorfunksjonærene.

Medlemstallet i HK-klubben hadde gått tilbake. Klubben hadde sommeren 1998 27 medlemmer. Typiske stillingsbetegnelser blant medlemmene var sekretær, regnskapsmedarbeider, regnskapssekretær, controler, sentralbordsmedarbeider, lagermedarbeider, lønningssekretær. HK-tillitsvalgte i Kværner Energy planla å opprette en felles klubb ved slå sammen HK-klubbene i Kværners virksomheter på Lysaker, Sørumsand, Kjeller, Ågotnes (Bergen), og i Trondheim. Når det gjaldt fagorganisering pekte tillitsvalgte på at for HK ville det bli en større utfordring å rekruttere nye kontorfunksjonærer med en annen utdanningsbakgrunn enn det som tradisjonelt hadde vært vanlig i kontor- og sekretæryrkene. (April 1998)

6. 14 Linjegods AS – Region Øst

Linjegods AS ble etablert av NSB, Norges Rutebileierforbund og Godssentralen AS i 1972, og senere eid av Transportinvest og Scansped Group. Linjegods var samarbeidspartner i sammenslåingen av BTL AB (tidligere Bilspedition AB) og Schenker

Eurocargo, som utgjør Europas største logistikk- og transportnettverk. Virksomhetsområdet til Linjegods omfatter transport og informasjonsbehandling knyttet til pakker, stykkgoods, partigods, termo og næringsmidler. Da informantintervjuene ble gjennomført omfattet virksomheten i alt 1100 ansatte, samt om lag 2000 sjåfører (selvstendig næringsdrivende som kjører for Linjegods). Blant de 1100 Linjegodsansatte var 500 ekspeditører og 600 funksjonærer, derav 100 ledere. Forholdstallet mellom ekspeditører og funksjonærer hadde ikke endret seg vesentlig over tid. Totalt sett var antallet ansatte langt høyere tidligere, men bedriften håndterte nå likevel langt mer gods.

Omstilling – logistikk, nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering

Som bakgrunn for omstillingene i Linjegods ble både endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering i norsk næringsliv, og effektivitets- og innsparingsgevinster knyttet til informasjonsteknologi fremhevet. Markedet bedriften opererer i preges av store endringer, der nye aktører tar kontrollen over hele vareflyten fra produsent til sluttbruker. Fokus på vareflyt, informasjonsflyt, tidsluker og styring ble stadig viktigere. Som det ble uttrykt i lederintervjuet: "Linjegods selger logistikk-løsninger". Linjegods blir også preget av omstillingene i de bedriftene Linjegods har som kunder. Generelt ble det pekt på at salg, planlegging, koordinering, service og oppfølgingsoppgaver var blitt viktigere, også når det gjaldt transport av ferdige produkter. Det ble vist til at Linjegods betjener et næringsliv der snittflatene og koplingspunktene dels er blitt andre og flere. En illustrasjon var at også mange produksjonsbedrifter i større grad enn tidligere baserte seg på innsatsfaktorer og ferdige komponenter som var produsert andre steder. Det innebar at logistikken – styringen og transporten – når det gjaldt slike komponenter ble viktigere enn før. En illustrasjon på denne utviklingen var endringene som har skjedd da de store aktørene innen varehandel i større grad selv tok over distribusjonen. Hakon-gruppen hadde for eksempel tatt over styringen av distribusjonen, men transport skjedde også via underleverandører som Linjegods. Det ble pekt på at i en slik situasjon blir informasjonsteknologien viktigere for underleverandørene. Ut fra spesifisering av hva kundene trengte, ønsket Linjegods også selv å ta ut effekter av moderne IT-verktøy. Samlet hadde dette ført til omfattende omorganiseringer av virksomheten. Disse omstillingene berørte også funksjonene og arbeidsoppgavene til kontorfunksjonærene.

Omorganisering og kontorfunksjonærer – sentralisering, spesialisering og geografisk funksjonsdeling

De pågående BPR-omstillingene ved Linjegods var kjennetegnet ved sentralisering, spesialisering og geografisk funksjonsdeling. Ledelsen pekte på at teknologi ga muligheter til å sentralisere, men samtidig at moderne informasjonsteknologi gjorde at man ikke trengte å sentralisere bare til hovedkontoret. Den nye enheten for Sentral trafikkstyring var plassert i Oslo og skulle ha alt ansvar for trafikkstyringen i selskapet. Omorganiseringene ved Linjegods innebar ellers en regional sentralisering, med funksjonsdeling mellom terminalene. I region Øst var det et eksempel planlagt å legge faktura- og inkassovirksomhet til Østfold, sentralbordfunksjonen til Drammen og kundeservice til Skolmar utenfor Sandefjord. Salgsavdelingene skulle styrkes på hvert sted, denne virksomheten var ikke planlagt sentralisert ytterligere.²¹ Omstillingene ble omtalt som en "industrialisering" av Linjegods, der målsettinger om høyere volum, lavere enhetskostnader og flyt i produksjonen ble prioritert. Samtidig ble den nye organisasjonsformen sammenliknet med organiseringen av et flyselskap: "En sentral enhet er ansvarlig for all planlegging og organisering av trafikk på basis av behov i markedet som blir vurdert dialog med markedsapparatet. Markedsapparatet vil selge kapasiteten mest mulig målrettet. Selgerne vil selge 'langsiktig kapasitet' og bookingkontoret, som tar i mot alle bestillinger fra kunder, vil selge tilfeldig kapasitet. Å få salg og produksjon til å fungere med en slik arbeidsdeling vil kreve trening over lang tid – det er like mye en prosess som en omorganisering" (Linjegods 25 år:54).

Ved hovedkontoret fantes sekretærfunksjoner og stabsfunksjoner for informasjonsteknologi og økonomi, samt markeds- og informasjonsavdeling (utvikling og kvalitet, intern og ekstern logistikk) og organisasjonsavdeling (personal- og organisasjon, kompetanse). Linjegods hadde tidligere 10 regionkontorer. Bedriften hadde egne ansatte på 23 arbeidsplasser rundt om i landet, men i forhold til det tidligere organisasjonskartet var den regionale virksomheten sentralisert til fem regionskontorer:

²¹ I Årsmelding (1996:3) beskrives hovedtrekk i omorganiseringene slik: "Endringene består i at alt ansvar for trafikkstyring sentraliseres. Dette gjelder styring av all jernbane- og bilfremføring mellom våre terminaler. Hensikten er å redusere suboptimalisering mellom regioner og produkter til et minimum, frigjøre ressurser for å styrke innsatsen i lokalmarkedet med henblikk på salg og kundeservice og sikre maksimal ressursutnyttelse". Jf. også at denne formen for funksjonsdeling har en parallell i planlagt organisering av regnskapsfunksjoner i virksomhetene til Hydros Agri Europe, evt. også i vurderingene rundt "Shared service center" i Alcatel STK (jf. nedenfor).

Figur 6.3 Omorganisering ved Linjegods AS

<i>Tidligere organisering</i>		<i>Ny organisering</i>
<i>Regioner</i>	<i>Regionskontorer</i>	<i>Regionskontorer</i>
Oslo	Oslo	Oslo
Buskerud	Drammen	Sandefjord
Hedmark/Oppland	Hamar	
Østfold	Fredrikstad	
Vestfold/Telemark	Sandefjord	
Kristiansand	Bergen	Bergen
Hordaland		
Rogaland		
Midt-Norge	Trondheim	Trondheim
Møre	Ålesund	
Nord-Norge	Tromsø	Tromsø

Omstillingene fikk konsekvenser for stillingsstrukturen i Linjegods. Mens man tidligere hadde 10 regionsjefer, hadde man etter omorganiseringen 5 slike regionsjefer. Disse satt også i ledergruppen ved Linjegods AS. Alle de tidligere regionskontorene var selvstendige enheter, med egne stabs- og driftsfunksjoner. Alle regionene hadde salgssjef, driftssjef, økonomisjef, etc. Ved sammenslåingen av regionene ble funksjonene økonomi og salg sentralisert til de nye regionskontorene. Faktura- og inkassovirksomhet ble også sentralisert. En illustrasjon på den nye organiseringen var stillingsstrukturen i Sandefjord. Her fantes det nå en regionssjef, en økonomisjef (dekket hele regionen), en markedsjef (plassert i Buskerud, men dekket hele regionen), mens driftssjefene (tidligere terminalsjefer) var ledere ved hver terminal og hadde personalansvar. Kundeservicefunksjonen (som bla. håndterer skadet gods og manglende gods) var tidligere plassert lokalt, men ble etter omorganiseringen plassert ved regionskontoret, også den med færre ansatte enn tidligere. Sentralbord ble sentralisert til Drammen, mens kundeservice og informasjonstjenester ble sentralisert til Skolmar.

I tillegg til regional sentralisering innebar omstillingene også eksempler på endring når det gjaldt kontorfunksjonærenes arbeidsoppgaver. Linjegods ønsket å ha selgerne mer fristilte ute hos kundene, men med et operativt bakapparat. Salgssekretærarbeidet ble endret i retning av kundefunksjonstjenester der det inngikk logistikkkompetanse. Etter planene skulle det ikke bygges omfattende staber ved de nye regionskontorene. Bedriften var ellers inne i en prosess der kontorfunksjonærenes stillinger ble omorganisert i tråd med den nye regionaliseringen. Det innebar utlysning av stillinger med nye titler. I første omgang hadde BPR-omstillingen resultert i færre mellomledere, men tillitsvalgtes vurdering var at selv om bedriften var blitt "slankere" er den ikke blitt "flatere". Ledelsens vurdering var at dette varierer. Det ble pekt

på at på flere områder var organisasjonen også blitt flatere og rapporteringsveiene kortere, det gjelder blant annet på markedssiden.

Andelene ekspeditører og kontorfunksjonærer i Region Øst var om lag like store (om lag 300 ansatte totalt, av dem om lag 180 kontorfunksjonærer), slik det også hadde vært tidligere. Man regnet ikke med at forholdstallet ville bli vesentlig endret, selv om funksjonsdelingen kunne gjøre at det ble regionale forskjeller. Ellers ble det vist til at funksjonsdeling og spesialisering innebar nye krav til kompetanse. Arbeidsoppgavene ble mer spesialiserte, som konsentrasjon av oppgaver i forhold til kundeservice eller arbeid med faktura. Innholdsmessig ville kontorfunksjonærene i større grad enn tidligere jobbe opp mot de sentrale logistikksystemene til Linjegods. Det skulle ansettes en opplæringskonsulent i Region Øst som en følge av de pågående omstillingene.

Vurderinger

Tillitsvalgte var opptatt av at sentraliseringen ville gi en rasjonaliseringseffekt, og uttrykte bekymring for arbeidsplassene til kontorfunksjonærene. Innholdsmessig argumenterte de tillitsvalgte fra kontorfunksjonærene med at den regionale sentraliseringen kunne svekke lokal kundeservice. Det ble også pekt på at når det gjaldt oppgaver i tilknytning til faktura- og inkassoarbeid var det en fordel med lokal kunnskap og geografisk nærhet til kunden. Ledelsen argumenterte på sin side med at omorganiseringene var nødvendige, og viste til markedsutvikling, omstillingene i kundebedriftene, samt nødvendigheten av å ta i bruk de nye muligheter utviklingen av informasjons-teknologi og logistikksystemer innebar. (Oktober 1998)

6. 15 Alcatel STK - Nærservice

Alcatel STK ASA er en videreføring av Skandinaviske Kabel- og Gummivarefabrikker, senere Standard Telefon- og Kabelfabrik. Alcatel STKs virksomhet omfatter utvikling, produksjon og salg av produkter og tjenester for telekommunikasjon og energiforsyning. Alcatel sysselsetter 130 000 personer på verdensbasis, om lag 1900 er ansatt i den norske delen av konsernet. Alcatel STK består av Alcatel Kabel Norge AS, Alcatel Telecom Norway AS og Alcatel Distribusjon AS. Virksomheten har produksjonsanlegg i Halden, Karmøy, Rognan, Ski og Namsos. Som del av et stort internasjonalt konsern som konkurrerer på verdensmarkedet er Alcatel STK involvert i utstrakt internasjonal arbeidsdeling innen sine områder.

Omorganisering – internasjonal arbeidsdeling

Alcatel STK gjennomgikk vesentlige produksjonsmessige og organisatoriske endringer i løpet av 1990-tallet. Bedriftens markedsområder preges av økende privatisering og konkurranse, med krav til fleksibilitet og responstid. Konsernet søkte å møte disse nye rammebetingelsene gjennom utvikling av nye markedsføringskonsepter og koordineringsmodeller. Som ledd i konsernets internasjonale arbeidsdeling har Alcatel STK solgt ut eller lagt ned deler av produksjonsvirksomheten. En illustrasjon er at bedriftens egen produksjon av offentlige telefonsentraler opphørte i 1991. I dag leveres slike sentraler fra Belgia. Mens Alcatel STK tidligere var en tradisjonell industribedrift, beskrives endringene som en overgang fra å være "hardware-produzent" til å være "software-produzent", spesielt på teleområdet. Det har fått direkte følger for stillingsstrukturen ved bedriften. I 1970-årene var om lag to tredjedeler av de ansatte operatører. I 1982 var det for første gang flere funksjonærer enn arbeidere. Da informantintervjuene ble gjennomført var om lag to tredjedeler av de ansatte i Alcatel STK funksjonærer. Det var særlig ingeniørgruppene som hadde økt i antall stillinger. Om lag 75 prosent av de ansatte arbeidet i leveringskjeden, mens om lag 25 prosent var knyttet til støttefunksjoner.

Omorganisering av støttefunksjoner – outsourcing av Nærservice

Organisasjonsmessige hadde Alcatel STK gjennomført flere vesentlige endringer. I begynnelsen av 1980-årene hadde konsernet tradisjonelle sentrale staber. Det fantes én felles personalavdeling for hele konsernet, én innkjøpsavdeling, og én økonomiavdeling, osv. Disse avdelingene var igjen delt inn i underområder, kantinedriften lå for eksempel under personalavdelingen. I 1985 ble "Sentrale tjenester" etablert. Dette var en enhet med 350 ansatte ved hovedkontoret. Det fantes en personalavdeling for tele-siden og en tilsvarende avdeling for kabelsiden, men organisasjonsmessig var begge forankret sentralt. Etableringen av "Sentrale tjenester" gjorde at man fikk oversikt over kostnadene knyttet til disse støttefunksjonene, og begynte å sammenlikne med hva man eventuelt måtte betale eksternt for de samme tjenestene.

I 1991 ble Alcatel STK ble fisjonert og den nye selskapsstrukturen etablert. Bemanningen totalt i Alcatel ble redusert med 900 personer i 1991, særlig som følge av at man nedla produksjonsvirksomhet. I denne prosessen ble staber og støttefunksjoner omorganisert og desentralisert ut i de enkelte selskapene. Noen funksjoner ble flyttet ut i organisasjonen, mens andre funksjoner er flyttet ut av bedriftsorganisasjonen gjennom outsourcing. En hovedmålsetting var å oppnå nærhet til kundene. Dette om-dannet de tradisjonelle sentrale stabfunksjonene, men sentralt hadde man fortsatt

egne funksjoner for "eiendom" og "nærserVICetjenester". Antall ansatte i morselskapet i slike støttefunksjoner var i 1991 redusert fra 350 til 200 som resultat av rasjonalisering, oppsplitting og desentralisering. Blant annet hadde man kjøpt inn rengjøringsfunksjonen eksternt, mens man tidligere hadde ansatt egne rengjørere. Videre ble hele EDB-driften outsourcet, likeså transporttjenester. Eiendomsavdelingen ble outsourcet i 1997, Nærservice i 1998.

Mens det i 1985 totalt var ansatt om lag 400 ved morselskapet, var dette tallet redusert til 35 personer da bedriftsundersøkelsen ble gjennomført. Et annet eksempel som illustrerer denne utviklingen er at mens det i 1985 var det 55 ansatte i personalavdelingen sentralt, ble antallet redusert til bare 20 i hele Alcatel STK-konsernet, og kun 3 ansatte i personalavdelingen i morselskapet. De 35 da var ansatt i morselskapet utgjorde konsernstaber, og hadde oppgaver i tilknytning til policy, planlegging, kontroll og stimulering av utviklingsprosesser. De ansatte i morselskapet var tilknyttet juridisk avdeling, økonomiavdeling, informasjonsavdeling, personalavdeling, samt bedriftshelsetjenesten (som var den eneste operative avdelingen).

Alcatel STKs nærservice var opprinnelig del av morselskapet og hadde oppgaver i tilknytning til postekspedisjon, kantine, sentralbord, resepsjon, vakt, grafisk produksjon og butikk. Avdelingen hadde 35 ansatte, de fleste eldre med lang fartstid i bedriften. Om lag 15 var organisert i HK, og like mange i Fellesforbundet. Utskilling av støttefunksjoner hadde startet høsten 1997, da Eiendomsseksjonen med 12 Alcatel STK ansatte var blitt overtatt av Økern Forvaltning. Etter en anbudsrunde ble Alcatel STK nærservice skilt ut og overtatt av Eurests divisjon for Facility management.²² Samlet reduserte outsourcingen av eiendomsavdelingen og nærservice antall ansatte ved morselskapet med om lag 50 personer.

De tidligere Alcatel-ansatte, kontorfunksjonærene ble i forbindelse med outsourcingen leid inn av Alcatel, men da med Eurest som arbeidsgiver. Støttefunksjonene ble i første omgang drevet videre på samme måte som tidligere, i de samme lokalene, og med de samme ansatte i Nærservice. De ansatte opprettholdt fagforeningsmedlemskapet i HK. Arbeidsoppgavene var også de samme som da nærservice-tjenesten ble

²² "Eurest AS er Norges største leverandør av catering og servicetjenester. Virksomheten er et datterselskap av Compass Group Norge AS, som igjen eies av Compass Group plc. Compass Group Norge eier også Select Service Partner, som driver de fleste flyplassrestaurantene i Norge, samt Eurest Offshore AS som driver offshore- og anleggsforpleining. Compass group har internasjonalt 150 000 ansatte og en omsetning på 1,4 milliarder kr. I Norge er omsetningen på 825 millioner og antallet ansatte er 1200" (Kilde: Kontakten, Internavis for Alcatel STK, nr. 3 1998).

eid og drevet av Alcatel STK.²³ Men det ble også pekt på at med den nye organiseringen var det mulig å videreutvikle de støttetjenestene som nærservice drev. Mens Alcatel STKs begrunnelse for outsourcingen var at støttetjenestene ikke tilhørte bedriftens kjernevirksomhet, stilte dette forholdet seg omvendt for Eurest som spesialiserte seg på slike tjenester. For Eurest var det denne type tjenester som utgjorde kjernevirksomheten. På sikt så de tidligere Alcatel-ansatte i Eurest for seg at Eurest kunne bidra til å utvikle støttetjenestene de leverte, blant annet i forbindelse med den grafiske virksomheten.

Generelt oppsummerte intervjuene også i Alcatel og Eurest et kontinuerlig press for å få til kostnadskutt og bemanningsreduksjoner i alle deler av virksomheten, også kontor- og støttefunksjoner. Sentrale staber var nedbemannet og flyttet ut for å redusere kostnader og oppnå nærhet til kunder og markeder. Datarasjonalisering og desentralisering sto sentralt.

Samtidig var det tegn som tydet på at dette dreide seg om *pendelbevegelser*. Alcatel vurderte også nye ideer om "Shared service center". I lederintervjuet ble det pekt på at dette på sikt kunne føre til en ny type konsentrasjon og sentralisering i og med at man igjen ville se etter stordriftsfordeler. Her ville man eventuelt finne frem til en enhet som hele tiden kunne bli målt mot eksterne konkurrenter.²⁴

Vurderinger

Den første utskillelsen av eiendomsavdelingen hadde skapt stor usikkerhet blant de ansatte i Alcatel STK nærservice. De fryktet usikre jobber og stykkevis avvikling. Mange av dem hadde vært ansatt i Standard Telefon og Kabel i flere tiår. Tillitsvalgte motsatte seg outsourcing og argumenterte med at det var nettopp fordi de var en del av bedriften og de kjente virksomheten så godt (enkelte hadde vært ansatt i STK i 40 år) at de var mulig å drive nærservicetjenestene med såpass få personer. I intervju-runden oppsummerte imidlertid tillitsvalgte i HK, på tross av stor skepsis og motstand i utgangspunktet, overgangen til Eurests som vellykket. De ansatte fikk blant annet med seg bonus og opparbeidede rettigheter fra tiden i Alcatel STK, samt ansettelses-

²³ Selv om arbeidsoppgavene ikke beskrives som endret i forbindelse med omorganiseringen av Nærservice peker tillitsvalgte på økt kompleksitet og mer håndtering av informasjon og post som en tiltagende tendens. Selv en del av den interne informasjonen gikk via elektronisk post, var det blitt mer ekstern post.

²⁴ Jf. ellers omtalen av Hydro og Linjegods ovenfor når det gjelder organisering i retning av ny funksjonsdeling som en type "re-sentralisering", og, mer generelt, den rolle benchmarking spilte i Freia/Marabou-systemet).

garanti i 5 år. De oppfattet sin nye arbeidsgiver som profesjonell, og mente Alcatel STK opptrådte ryddig i outsourcingsprosessen. Selve prosessen ble kjørt gjennom de formelle samarbeidsorganene. Det ble nedsatt prosjektgrupper i regi av BU, de tillitsvalgte samlet støtte fra tillitsvalgte i andre deler av konsernet, og fra LOs Arbeids- og næringsavdeling. Også uorganiserte ble invitert med. De tillitsvalgte ble også invitert til orienteringsmøte med Eurest-ansatte. På tross av at de tillitsvalgte i utgangspunktet motsatte seg outsourcing, oppsummerte de i intervjuene både prosessen og utfallet som vellykket.

Når det gjaldt partsforholdene mer ble det fra bedriftsledelsen mer generelt pekt på at det også hadde skjedd andre endringer i forbindelse med de organisatoriske omstillingene. For det første var en følge av den kraftige reduksjonen i industriproduksjon i konsernet at operatørforbundene ikke lenger var dominerende i Alcatel STK. Det ble vist til at kollektivforbundene representerte en annen forhandlingskultur enn funksjonærforbundene. Mens halvparten av de ansatte tidligere var organisert i Fellesforbundet, var dette tallet nå under 25 prosent. For det andre førte fisjoneringen ikke bare til oppsplitting av selskapet, men også av til en viss oppsplitting av fagforbundene. (Juni/oktober 1998)

Kapittel 7 Sammenlikninger mellom case – fellestrekk og variasjonsbredde

I kapittel 6 undersøkte jeg organisasjonsendringer ved å sammenligne innen enkelt-case – jeg stilte spørsmål om innholdet i organisasjonsendringene, kontrasterte nåværende organisering med tidligere organisasjonsstruktur, undersøkte hvordan forskjellige stillingsgrupper i bedriftene ble berørt, og intervjuet informantene om prosesser og fremtidsutsikter. I diskusjonen nedenfor sammenligner jeg mellom de forskjellige casene. Hovedkonklusjonen som trekkes er todelt – det finnes en rekke fellestrekk når vi sammenholder de forskjellige omstillingsprosessene bedriftene i utvalget har gjennomført, men det er også betydelige variasjoner i omstillingsarbeidet i de fjorten bedriftene. Jeg diskuterer de delene av casematerialet som dreier seg om yrkesroller og partsforhold i egne kapitler der også andre datakilder trekkes inn (jf. hhv. kapittel 7 og kapittel 8).

7.1 Innledning

Et av mine innledende spørsmål var enkelt, men ikke trivielt: En kunne tenke seg de moderne teoriene om bedriftsorganisering som en – i hovedsak – ideologisk overbygning uten at det i praksis skjedde vesentlige endringer.¹ Casestudier tyder ikke på det. Det var ingen bedrifter i utvalget som ikke hadde gjennomgått reelle endringer i arbeidsorganisering. I hovedsak var disse omstillingene lagt opp i tråd med de nye konseptene for bedriftsutvikling. Fellestrekk og varianter av disse konseptene fantes igjen som stikkord i beskrivelsene av bedriftenes utviklingsarbeid. Det var typisk at bedriftene ønsket å oppnå slankere organisasjon, flatere struktur, redusert gjennomløpstid, just-in-time, teamwork, faglig oppgradering blant operatørene, samt diskusjon og eksperimentering med arbeidslederfunksjonen. Målsettingene når det gjaldt de tekniske funksjonærstillingene var mindre uttalt, men også her skjedde det reelle endringer.

¹ Som jeg nevnte i kapittel 1 har empiriske studier av svensk arbeidsliv for eksempel vist at utbredelsen av nye *ledelsesstrategier* i svenske bedrifter var temmelig begrenset (Edling og Sandberg 1993). På den andre siden finner Edling og Sandberg at de nye ledelsesstrategiene er mer utbredt innen verkstedindustrien.

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

Omstillingsprosessene i bedriftene var kjennetegnet både ved desentralisering og sentralisering. Prosessene, særlig de som bygger på total quality management, var ledelsesdrevne. De hadde andre direkte målsettinger enn for eksempel demokratiprojektene fra 1960- og 1970-årene hadde. Det gjaldt også omstillingsarbeid der fagforbundene var med. Flere ledere kommenterte forskjellen fra Samarbeidsforsøkene direkte. Moderne utviklingsarbeid er blitt omtalt som "konseptdrevet" (jf. Gustavsen i forarbeidene til bedriftsutviklingsprogrammet BU-2000). Mine casestudier tyder på at dette er en riktig beskrivelse. I flere av bedriftene ble eksterne konsulentfirmaer engasjert i omstillingsarbeidet. I de prosjektene som bygget på TQM, for eksempel Sunndal Verk, fant det sted et kontinuerlig utviklingsarbeid etter grunntrekkene i konseptet. Det gjorde også at jeg i slike bedrifter møtte igjen ord og vendinger fra TQM-litteraturen, ikke bare blant lederne, men også blant mellomledere og operatører. Hovedkonklusjonen er at konsulentfirmaenes rolle har vært viktig når det gjelder spredningen av de nye organisasjonskonseptene. Men igjen, inntrykket fra bedriftsstudiene er at norske industriedere er pragmatiske, samtidig som jeg fant eksempler på at bedriftene hadde utviklet sine egne opplegg (blant annet Siemens' elektrovarmedivisjon). Det er videre et fellestrekk ved alle omstillingsprosjektene at arbeidslederstillinger var tema. Jeg skal også her kommentere variasjonsbredde, men det er et poeng at også der man hadde gått tilbake til tidligere stillingsorganisering og gjeninnført arbeidslederne etter først å ha fjernet dem (Jøtul), var det slik at arbeidslederne drev mer med overordnet ledelse etter omorganiseringene.

7.2 Desentralisering, sentralisering, horisontale bevegelser

I tillegg til desentralisering foregikk det horisontale bevegelser og sentralisering. Innkjøpsavdelingen ved Freia var en illustrasjon på en slik sentralisering. Mens det tidli-

gere var større rom for lokale innkjøp, hadde bedriften fått en sentralisert innkjøpsfunksjon.²

Kvalitetssikring var også en funksjon som var omorganisert i bedriftene. Kvalitetskontroll skulle sikres ved at kvalitetssystemet virket. Ved Freia var det for eksempel ikke lenger tradisjonelle kontrollører. Feil ble oppdaget mye tidligere på denne måten. Ved denne bedriften ble det også pekt på at det ikke var mulig å kontrollere på tradisjonelt vis når en hadde med millioner av enheter å gjøre. Moderne kvalitetskontroll er på flere måter vanskelig å klassifisere. Det hadde skjedd en desentralisering: kontrollen foregår nærmere produksjonsaktiviteten. Men kvalitetskontroll var også en funksjon som var sentralisert gjennom sentralt fastlagte rutiner, instruksjoner og produksjonsmaler. Samtidig foregikk det horisontale endringer i tilknytning til kvalitetskontroll, som illustrert ved den nye typen fagtekniske støttefunksjonene ved NB Steel – Norsk Blikkvalseverk. Den kontinuerlige fokuseringen på kvalitetssikringssystemer/ISO-sertifisering innebar at "alle" ansatte i prinsippet hadde ansvar for kvalitet, men nye kvalitetskrav medførte også at funksjonærenes oppgaver sto sentralt. Siden det dreier seg om felles standarder, var de områdene som ble fokusert i stor grad felles for bedriftene. Som en illustrasjon viser fig 7. 1 overskriftene i Linjegods' håndbok for kvalitetssikring:

Fig. 7.1 Områder som blir fokusert i kvalitetssertifisering (eksempel fra Linjegods AS)

Tema – områder	
Ledelsens ansvar	Håndtering, lagring, pakking, beskyttelse og levering
Kvalitetssystemet	Registreringer
Kontraktsgjennomgåelse	Interne kvalitetsrevisjoner
Dokument- og datastyring	Opplæring
Innkjøp	Ettersyn
Kontroll med produkter levert av kunden	Statistiske teknikker
Produktidentifikasjon og sporbarhet	Miljøpolitikk
Prosesstyring	Miljøplanlegging
Kontroll og prøver	Iverksetting og ansvar
Styring med kontroll-, måle- og	Kontroll og korrigerende tiltak. Korrigerende og forebyggende tiltak
Prøvingsutstyr	Ledelsens gjennomgang
Kontroll- og prøvingsstatus	Oversikt over prosedyrer, rutiner, retningslinjer
Avviksbehandling	

² Innkjøp er en byråkratisk funksjon, der det kreves signaturer, standardisering og kontroll. Forbrukende enhet var likevel den sentrale enhet, det var her innkjøpene spesifiseres. Det er blitt et mer detaljert regelverk i konsernet. "Innkjøper" skal for eksempel ikke ha med fakturaene å gjøre, disse skal andre kontrollere.

Jeg oppsummerte ovenfor at det foregikk reelle organisasjonsendringer i bedriftene, mer eller mindre i tråd med de nye konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering (reduisert gjennomløpsti, just-in time- teamwork, m.m.). Som en nyansering av denne konklusjonen må også variasjonsbredden fremheves. Utviklingen skjedde gradvis, tildels i bølger, og tillitsvalgte hadde ofte en mer avventende holdning enn toppledelsen. Men også bedriftsledelsen forholdt seg pragmatisk til organisasjonsendringene. En grunn var at ledelsen var mer resultatorientert – mot det som faktisk virker – enn ideologiorientert. Andre grunner hadde med partsforhold og avtaleverk å gjøre (jf. kapittel 9). Det kunne også være bransjemessig variasjon som preget innføringen av de nye organisasjonsformene. En av konklusjonene om variasjonsbredde var at omstillingene i bedriftene foregikk som en type pendelbevegelser, eller skjer skiftvis. Flere bedrifter endret organisering og stillingsplassering og stillingstitler etter at jeg hadde skrevet oppsummeringen, men i løpet av prosjektiden (som nevnt innledningsvis var det en av grunnene til at rapporteringen av de enkelte case-studiene ble tidfestet). Eksempler er Peterson Sarpsborg (som gikk tilbake til gammel ordning) og delvis Ringnes som skulle endre titler (operatør, arbeidsleder, avdelingsleder og fabrikkssjef, dvs. ikke skiftledere)

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

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

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

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

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

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

At utviklingsarbeidet også er forsøksvirksomhet, viste seg i kontakten med noen av bedriftene etter at intervjuene var gjennomført. En illustrasjon kan være NB Steel – Norsk Blikkvalseverk, der man tre måneder etter at intervjuene var gjennomført både hadde gjort et nytt forsøk med omorganisering og endret en del av vurderingene når det gjelder fremtidsutsikter. Dette gjaldt mulig avskaffelse også av avdelingslederstillinger i fremtiden. Man mente etterhvert at en såvidt flat struktur som man opprinnelig hadde planlagt vanskelig ville la seg gjennomføre i praksis.

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

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

Betraktningen om at "det passet ikke for oss" kan antyde en viss støtte til konklusjoner om bransjevise forskjeller og sammenhenger. Selv om bedriftsutvalget ikke var veldig stort, dekket det over virksomheter i en rekke bransjer. Hvorvidt omlegging av organisasjonsstrukturen fungerte eller ikke, kunne ha flere forskjellige forklaringer. Noen av dem kunne dreie seg om produksjonstekniske forhold. Ved Siemens' elektrovarmefabrikk i Trondheim ble produksjonen drevet uten arbeidsledere. Der ble det fra ledelsens side pekt på at en av grunnene til at omleggingen var vellykket, var at virksomheten dreide seg om ganske enkel produksjon og enkle produkter. Dette samsvarer med noen av de kjennetegnene Gulowsen (1971) identifiserte som mulige forutsetninger for autonome grupper i produksjonen. Langt viktigere er det imidlertid at i en rekke andre industribedrifter er det slik at produksjonsformer og produkter blir stadig mer teknisk kompliserte.

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

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

Hovedkonklusjonen er, oppsummert, at nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering utgjorde et grunnleggende tema i bedriftenes omstillingsprosesser, men også at det var et tema med variasjoner. Tillitsvalgte funksjonærer kunne være mer kritiske enn ledelsen i sine vurderinger, men også de så på organisasjonsendringer som nødvendige.³

7.3 Tekniske funksjonærer

Informantintervjuene gir grunnlag for å peke på to hovedtrender når det gjelder spørsmålet om hvordan de tekniske funksjonærstillingene ble påvirket av omstilling

³ De jeg intervjuet var imidlertid de som hadde "overlevd" omstillingene. Jeg spurte i intervjuene også mer generelt om det var enkelte tema som burde understrekes sterkere. Her er en illustrasjon fra intervjuet med en teknisk funksjonær: "Ja, spør om hvordan den enkelte (arbeidstaker) har tatt det. De eldre arbeidstakerne har hatt problemer, det har gått på helsa løs. Noen blir sykmeldt, noen kommer på jobb, men uten inspirasjon".

og organisasjonsendring. Den ene dreier seg om at fagteknikerne ble tettere integrert i produksjonsvirksomheten og at stillingene fikk mindre preg av stabsfunksjon. Den andre gjelder de tosidige kompetansekrav som ble stilt til de fagtekniske stillingene.

For det første, på tross av at det fantes svært stor variasjon blant teknisk funksjonærstillinger både når det gjelder fagområder og stillingsnivå, var det et viktig fellestrekk i mitt bedriftsutvalg at de tekniske funksjonærene forholdt seg mer direkte til produksjonen. En av illustrasjonene var utviklingen på Freia: "En samlet vurdering er at det fagtekniske personalet i dag er mer integrert i produksjonen, de må 'kunne anlegget bedre', og at stillingene ikke lenger har den tidligere karakteren av stabsfunksjon" (jf. kapittel 6.9). Denne oppsummeringen gjaldt ikke bare gjelder Freia. Fra bedriften ble det pekt på at denne karakteristikken ikke bare var dekkende for hvordan man omorganiserte den fagtekniske virksomheten i andre av Kraft-konsernets bedrifter, den er også uttrykk for en internasjonal trend. Andre eksempler i mitt utvalg som illustrerer denne utviklingen var NB Steel – Norsk Blikkvalseverk, Siemens og Sunndal verk.

For det andre ble det stilt høyere krav til kompetanse i de fagtekniske stillingene, samtidig som kompetansekravene ikke var entydige.⁴ Kontinuerlig automatisering av produksjonsutstyr og mer prosjektbasert arbeid i forbindelse med hyppigere utskifting og mer kontinuerlig vedlikehold og forbedring av produksjonsutstyret medførte krav til *både* bredde- og spesialkompetanse. Nødvendigheten av automatisering ble fremhevet, samtidig som det ble pekt på at vedlikehold av avansert teknisk utstyr gjerne krevde kompetanse på flere områder (for eksempel innen elektronikk og teknikk) og ofte nødvendiggjorde prosjekter der personer med flere typer faglig bakgrunn samarbeidet. Det ble også understreket at dette var kostbart utstyr og kunne representere svært store investeringer for bedriftene. Det var derfor enda viktigere enn tidligere at maskinanleggene ble kjørt riktig. Feil og stans i produksjonen kunne få alvorligere følger enn tidligere. Det ble stilt større krav til operatørene når det gjaldt instruksjoner og manualer, men særlig de tekniske funksjonærene fikk en viktigere operativ rolle når det gjaldt å sørge for at anleggene fungerte. Et sitat fra intervjuene illustrerer:

⁴ I et av intervjuene med en personaldirektør pekte jeg på at det var lettere å oppsummere utviklingen for arbeidslederstillingene enn hva tilfellet var når det gjaldt de tekniske funksjonærstillingene. De fagtekniske stillingene dekket et vidt spekter og fremstod for meg som svært forskjellige – i tillegg til at det virket som det var et press henimot både bredde- og spesialkompetanse i slike stillinger. Han svarte: "Ja – der har du det!"

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

Det er riktig, som jeg har vært inne på ovenfor, at operatørene overtok en del av de oppgavene arbeidslederne tidligere hadde på produksjonssiden – eller at en del av disse oppgavene rett og slett falt bort. Men denne utviklingen gikk ikke veldig raskt, skal man dømme etter casene i dette utvalget. Ut fra bedriftsundersøkelsene vil jeg peke på at de tekniske funksjonærene har overtatt en del av arbeidsledernes tidligere teknisk-operative funksjoner, i tillegg til at det rett og slett er kommet til *flere* slike oppgaver i takt med økt automatisering og mer fleksibel spesialisering. Med andre ord, når arbeidslederne fikk mer administrativt arbeid, innebar dette et noe større ansvar for produksjonen blant operatørene, og langt større ansvar for produksjonen blant de tekniske funksjonærene. En illustrasjon var utviklingen på Freia, en annen illustrasjon var forholdet mellom produksjonsdelen og avdelingen for prosess- og produktutvikling ved Siemens' elektrovarmefabrikk.⁵

At kontrollfunksjonen ved bedriftene også var annerledes organisert, og ikke minst, viktigere enn før, innebar som jeg allerede har vært inne på en mer sentral rolle for de tekniske funksjonærene. Mens kontroll i én forstand tidligere ble definert som en arbeidslederoppgave (jf "Lex Askim"), ble hovedvekten lagt mer på forskjellige former for internkontroll, i form av lean production og "systemisk" kontroll – som innebar en mer desentralisert kvalitetskontroll gjennom, og av, hele produksjonsprosessen. Dette er ikke sluttkontroll. Kvalitetskontroll sikres ved at kvalitetssystemet virker, feil skal oppdages tidligere, ikke av kontrollører gjennom tradisjonell sluttkontroll. Det ble i intervjuene pekt på at det ikke var mulig å kontrollere på tradisjonelt vis når en, som i noen av bedriftene i utvalget, hadde med millioner av enheter å gjøre (jf. Freia og Alpha).

Informantintervjuene tydet på at de tekniske funksjonærene vurderte organisasjonsendringene i mer positive ordelag enn arbeidslederne. De har ikke vært gjennom en tilsvarende todeling eller polarisering som det arbeidslederne har vært. De tekniske funksjonærene var ikke bekymret for sysselsettingsproblemer. I de fleste bedriftene hadde de økt i antall. Avtaleforholdene til de tekniske funksjonærene ble heller ikke regnet som problematiske i forbindelse med omstillingsprosessene. Når de tekniske funksjonærene pekte på negative konsekvenser var det gjerne knyttet til problemer for

⁵ Arbeidslederne er tradisjonelt blitt rekruttert blant operatørene. Arbeidslederen var gjerne en som også kunne linja eller maskinen – og fant han ikke feilen selv, var det han som formidlet kontakten til teknisk avdeling.

eldre arbeidstakere, stress på grunn av stort arbeidspress og en generell kommentar om at "ting skjer så raskt". Her er et par illustrasjoner fra intervjuene:

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

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

7.4 Arbeidsledere

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

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

Jeg kommenterte i kapittel 5 nedgangen i antall operatørstillinger og veksten i antall stillinger blant industrifunksjonærene – først og fremst antall stillinger for tekniske funksjonærer – ut fra den aggregerte stillingsstatistiken. Da ble det også påpekt at over en femtenårsperiode viser standardiserte tall (antall arbeidsledere relatert til antall arbeidere) først og fremst stabilitet for arbeidslederne som gruppe. Her er det viktig å legge til at rasjonalisering og nedbemanning i industribedriftene også har hatt en profil: Det er i stor grad de enkleste jobbene som har blitt automatisert og de ufaglærte ansatte som har blitt borte. Sagt på en annen måte: De industrijobbene som har forsvunnet er den type jobber det ofte har vært knyttet tradisjonell arbeidsledelse til. Det er flere eksempler på slike prosesser i mitt bedriftsutvalg – utviklingen på Alpha Pharma er en illustrasjon, likeså utviklingen på Freia.

Dette er en grunn til at økning av kompetansen på operatørnivå er blant de viktigste forutsetninger for endringer av arbeidslederrollen.⁶ Case-studiene bekreftet at operatørstillingene i de utvalgte bedriftene hadde blitt mer differensiert når det gjaldt oppgaver og stillingsstruktur. I de fleste bedriftene hadde operatørene flere arbeidsoppgaver enn tidligere. En vanlig vurdering blant tillitsvalgte var imidlertid at operatørene først og fremst hadde fått "mer å gjøre". Endringene ble ikke regnet som så store når det gjaldt *ansvar* og *myndighet*. Det hadde i de fleste bedriftene vokst frem et nytt system av førsteoperatørstillinger, ofte kalt skiftlederstillinger. Disse stillingene var også tillagt oppgaver som arbeidslederne tidligere hadde, men de var ikke tillagt personalansvar. Ofte ønsket heller ikke operatørklubben at personalansvar skulle tillegges slike operatørstillinger. Skiftlederstillingene var likevel operatørstillinger med et mer omfattende ansvar enn tidligere arbeidende formenn, baser og lignende hadde. Eksempler på bedrifter med slike stillinger var Peterson Sarpsborg, NB Steel og Sunndal Verk.

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

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

Resultatet av organisasjonsutviklingen kan for arbeidsledernes del oppsummeres som en todeling – og polarisering – av arbeidslederne. Arbeidslederne i dette bedriftsutvalget hadde jevnt over fått mer omfattende arbeidsoppgaver og ansvarsområder enn tidligere, og de har fått flere underordnede. Noen arbeidsledere, men ikke alle, fikk

⁶ En illustrasjon av hvilke forventninger man hadde til rollen som fagoperatør finnes i målsettingene for det omfattende FiO-programmet (Fagopplæring i Orkla). Her defineres målsettingene for arbeidet med å utvikle fagoperatørens yrkesrolle gjennom en rekke oppgaver. En fagoperatør skal være fagspesialist, ha kjennskap til hele produksjonsprosessen, ha kunnskap om sitt fagområde, ha faglig ansvar for et område eller en produksjonslinje, bidra med opplæring, foreta vedlikeholdsarbeid, delta i kvalitets- og utviklingsarbeid, m.m. (FiO 1994a).

mer ansvar som mellomledere mer enn som direkte arbeidsledere, mens operatørene fikk større fagansvar. Det typiske resultat i mine case var at arbeidslederstillingerne var gått in i en type avdelingslederstillinger. Å oppsummere med at "mannen i midten ble avdelingsleder" er likevel en spissformulering. Her fantes det forskjeller etter bransje og produksjonsform. Ved Siemens var for eksempel forskjellen mellom saksbehandlernes (de tidligere arbeidsledere) og avdelingsledelsens myndighet klar. Forskjellen lå i at arbeidet med elektroinstallasjoner er prosjektbasert. Saksbehandler hadde ikke økonomisk ansvar for avdelingene, men for prosjektene.

I alle bedriftene ble arbeidslederstillingerne påvirket av forsøk på å innføre nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. En typisk illustrasjon var innretningen av utviklingsprosjektene ved Peterson Sarpsborg (jf. 6.1). Her var det en uttrykt målsetting å endre arbeidsinnholdet i jobbene i anti-tayloristisk retning. De oppgavene man her ville ha mer av i operatørjobbene var om lag de samme som omfangsbestemmelserne beskrevet i FLTs og NALFs tariffavtaler, som igjen kan tilbakeføres til definisjonen av arbeidslederens oppgaver i "Lex Askim" (jf. ordlyden i Lex Askim og tariffavtalene: "fordele, lede, og kontrollere arbeid").⁷

I intervjuene pekte arbeidslederne på at tittelen "arbeidsleder" ikke var viktig. De argumenterte ved å peke på produksjonstekniske forhold, men også på lov- og avtaleverk, for eksempel at noen skulle være ledelsens representant i forhold til Arbeidstilsynet. De pekte på at fortsatt skulle arbeidet ledes, fordeles og kontrolleres og at disse funksjonene måtte være forankret i stillinger.

Arbeidslederne i dette utvalget hevdet at selv om det var blitt færre av dem, ivaretok de i prinsippet de samme funksjonene som tidligere – med den forskjellen at det fantes mer fagkompetanse blant operatørene enn før.

Arbeidslederstillingerne er tradisjonelt besatt gjennom internt opprykk. Flere personalledere pekte på at med endret stillingsinnhold ville rekrutteringen til disse stillingene endres på sikt. Men igjen, om man sammenligner med ledelsens vurderinger, mente informantene blant tillitsvalgte på funksjonær- og operatørnivå ofte organisasjonsendringene i realiteten her var små:

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

⁷ Vi kan vende tilbake til formuleringen i Ny Bølge-prosjektet ved Peterson Sarpsborg: "(-) folk *utfører* arbeidsoperasjoner. Oppgaver som *planlegging*, *iverksetting* og *kontroll* er mindre framtreddende. Det er med andre ord viktig å få overnevnte inn i jobbene." (Froth 1993:1)

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

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

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

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

7. 5 Kontorfunksjonærer

Organisasjonsendringene påvirket kontorfunksjonærenes situasjon på flere måter, både direkte og indirekte. Også i mitt bedriftsutvalg ble forskjellige varianter illustrert. Det skjedde endringer i kontorfunksjonærenes omgivelser når andre stillingsgrupper ble berørt, blant annet i form av nedbemanning. I de fleste industribedriftene hadde antallet operatørstillinger har gått ned, både absolutt og relativt. I noen virksomheter førte teknologiske endringer og internasjonal arbeidsdeling til at det var de tekniske funksjonærene som ble "produksjonsarbeidere". En illustrasjon er når industribedrifter la ned deler av tidligere produksjonsaktivitet og satset mer på engineering. En annen indirekte virkning var at kontorfunksjonærenes situasjon ble påvirket når bedriftene foretok omorganiseringer av andre stillingsfunksjoner. Bruk av innleie og utleie i forhold til produksjonsaktiviteten kunne innebære forenklinger og konsentrasjon om kjerneoppgaver, men det kunne også føre til at kontorfunksjonærene fikk mer å gjøre. Arbeidsmengden kunne øke når det blir mer å holde oversikt over, og flere interne og eksterne aktører å administrere. Større grad av fleksibilitet og mer komplekse organisasjoner kunne føre til større behov for administrasjon. Følgene av nedbemanning og slanking av organisasjonen fikk i følge intervjuene blant tillitsvalgte også ringvirkninger for kontorfunksjonærene i form av

te også ringvirkninger for kontorfunksjonærene i form av økt arbeidsbelastning: ”- når andre blir borte, faller mer arbeid på sekretærene”. Andre virkninger var mer direkte. Omorganisering kunne føre til endringer i stillingsinnhold, de funksjonene kontorstillingene ivaretok kunne også bli omorganisert eller flyttet ut av bedriftsorganisasjonen. Når det gjaldt forholdet mellom krav til tverrfaglighet versus mellom breddekompetanse og spesialkompetanse fant jeg vi bedriftsundersøkelsene variasjon etter type virksomhet. Kontorfunksjonærer som arbeidet i utpreget prosjektbasert virksomhet pekte på desentralisering og breddekompetanse, heller enn sentralisering og spesialisering. I enkelte bedrifter var ledelsens ønske om større grad av funksjonell fleksibilitet med på å motvirke tendenser til spesialisering. Slik funksjonell fleksibilitet var også med på å redusere behovet for vikarer ved sykefravær.

De tillitsvalgte kontorfunksjonærene pekte på at arbeidsmengden og ”presset” generelt hadde økt. På personalsiden førte det til at det skulle mindre til før det ”gnister” mellom folk. Det var vanskeligere å være mye vekk fra jobben, og vanskeligere å få avløsning. Støttefunksjonene var tettere integrert med den øvrige aktiviteten i bedriftene. På samme måten som det i enkelte bedrifter ble pekt på at det var få eller ingen enkle jobber tilbake i produksjonen, ble det blant tillitsvalgte kontorfunksjonærer pekt det på at ”det finnes snart ikke ’rene’ sekretærer lenger”.

Skiftninger i kontorfunksjonærenes omgivelser dreide seg ikke bare om endringer som hadde bakgrunn i endringer når det gjaldt operatørene. Også endringer på ledelsesiden påvirket kontorfunksjonærenes stillinger innholdsmessig. En av illustrasjonene kan beskrives som en sentralisering av enkelt sekretærarbeid til høyere ledelsesskikt. Ledere skrev nå i større grad sine egne brev og de sendte oftere selv sine faxer og sin elektroniske post. Automatisering og ny teknologi har ført til at lederne og andre stillingsgrupper har overtatt deler av det tradisjonelle sekretærarbeidet.

I casebedriftene pekte både tillitsvalgte og ledere på endringer i rekrutteringen til kontorfunksjonærstillinger. Ledere pekte på at fordi flere av de trivielle arbeidsoppgavene var blitt borte søkte man etter personer med mer formell utdanning når nye stillinger skulle besettes. Tillitsvalgte viste til at man i en del tilfeller ansatte personer med høyskoleutdanning i stillinger som tidligere var blitt regnet som ukvalifiserte. I flere av bedriftene var inngangsportene til kontorfunksjonærstillinger blitt andre enn de var tidligere. Som en av de tillitsvalgte uttrykte det, ”- en sekretærstilling er heller ikke hva den var”.

I Kværner Energy ble det pekt på at i tilknytning til prosjektarbeid kunne oppgavene være fra å ta enkelte avgjørelser, men også mer tradisjonelle som å ta hånd

om korrespondanse, osv. Her hadde det i en del tilfeller skjedd flytting av administrative oppgaver fra de tekniske funksjonærene til kontorfunksjonærene. Samtidig gjorde også ingeniører og andre tekniske funksjonærer selv mer av det tradisjonelle skrivearbeidet til sekretærene på sine PC'er.

Det ble gjennomgående pekt på at kravene som ble stilt var større og arbeidet mer kvalifisert. Men flere av de tillitsvalgte jeg intervjuet opplevde det som et problem at tradisjonelle oppfatninger om kontorfunksjonærer besto. I forhold til de andre stillingsgruppene følte de kontoransatte seg "litt på siden".⁸ Kontorfunksjonærene pekte på at selv om partsforholdene var gode, mente de operatørene og andre grupper hadde lettere for å få gjennomslag for sine saker. Sekretærene var gjerne spredt på flere avdelinger. Dette er i tråd med tendensene til desentralisering og integrering i omstillingsprosessene. Men sett fra den enkelte kontorfunksjonærs side, kunne det gjøre det vanskeligere å synliggjøre interesser og behov. De oppga at arbeidsoppgavene hadde endret seg, samtidig som det kunne henge igjen tradisjonelle oppfatninger om at "man er bare sekretær".

Nå har vi likevel også sett illustrasjoner på at kontorfunksjonærene er blitt fokusert spesielt på, for eksempel i forbindelse med desentralisering, sentralisering eller ulike former for eksternalisering av støttefunksjoner (jf. blant andre Alcatel-STK). Og generelt er det et sentralt trekk ved de moderne omstillingene at hele organisasjonen berøres, ikke bare enkelte deler. Når følelsen av å "ikke synes" eller "ikke bli hørt" fremsto som et dilemma for i alle fall en del kontorfunksjonærer, hadde det nok også sammenheng med at det hadde skjedd endringer i retning av mer kvalifiserte arbeidsoppgaver og roller i arbeidsorganisasjonene på den ene siden, mens de kontoransatte på den andre siden mente dette ikke hadde gitt seg tilsvarende uttrykk i status. Tillitsvalgte jeg intervjuet mente også at kontorfunksjonærene var relativt anonyme innen eget fagforbund.

Jeg fant variasjon når det gjaldt endringene av kontorfunksjonærenes stillinger. Det gjaldt både hva slags type kontorfunksjoner som ble berørt og hvilke organisasjonsformer som ble valgt. Omstillingene kunne være rettet inn mot "ordinære" stillinger i organisasjonen (kontorarbeid, sekretærarbeid, oppgaver knyttet til økonomi) eller mot støttefunksjoner som posttjenester, kantine eller trykkeri. Omstilling kunne

⁸ I et intervju ble en tillitsvalgt også spurt om hvilke personer i ledelsen eller personalledelsen som kunne kontaktes for synspunkter på temaet kontorfunksjonær og omstilling i industrien. Informanten måtte først tenke seg om, og svaret var kanskje en typisk illustrasjon på "følelsen av å ikke synes": "Hvem er det her som skulle ha noen synspunkter på oss i det hele tatt?"

også skje som organisatorisk endring uten at arbeidsoppgavene endres, i forbindelse med ulike former for eksternalisering, som for eksempel outsourcing. I Alcatel STK skjedde det siste i forbindelse med outsourcing av Nærservice-tjenestene. I andre bedrifter var det skjedd endringer med hensyn til hvilke oppgaver som var knyttet til mer virksomhetsinterne kontorfunksjoner. Illustrasjoner var økonomifunksjoner som ble endret både innholdsmessig og organisatorisk, som tilfellet var med den interne funksjonsdelingen ved Hydro Agri Europe og Linjegods. Her var det også endringer i geografisk lokalisering.

7.6 Omorganisering av støttefunksjoner – ”outsourcing”

Det skjer endringer også når det gjelder funksjonærenes tilknytningsform til bedriften og endringer i bedriftskultur når virksomheten omorganiseres og arbeidsoppgaver flyttes. Jeg har pekt på at disse endringene tok ulike retninger, i form av både sentralisering, desentralisering, horisontale bevegelser, og eksternalisering. Arbeidsoppgaver ble ikke bare flyttet mellom nivåer og stillingsgrupper. Noen funksjoner og oppgaver ble også flyttet ut av bedriftsorganisasjonen. Det førte til endringer i de tradisjonelle bedriftsinterne arbeidsmarkedene når virksomhet ble outsourcet.⁹

Outsourcing av støttefunksjoner hadde vært et særskilt tema i omstillingsprosessene i de fleste av de casebedriftene jeg fokuserte spesielt på kontorfunksjonærenes situasjon i omstillingsprosessene. Linjegods var et av unntakene, men det viste seg at eksternalisering også preget denne virksomheten. Linjegods hadde nemlig et stort antall sjåfører som var selvstendig næringsdrivende. Ellers ble tradisjonell outsourcing benyttet i arbeidet med omorganisering ved Kværner Energy. Outsourcing var et omstridt virkemiddel, men det er også verdt å merke seg at resultatet av outsourcingprosessene ble beskrevet positivt av de tillitsvalgte både når det gjaldt Hydro Agri og Alcatel STK. Intervjuene tydet på at slike prosesser også kunne gjennomføres på måter som de tillitsvalgte var tilfreds med. Videre illustrerte den spesielle formen for ”intern” outsourcing som skjedde ved Hydro Porsgrunn Industripark at outsourcing som virkemiddel i omstilling kunne anta ganske forskjellige former. De tillitsvalgte i de tidligere nærservicetjenestene til Alcatel STK var opptatt av at virksomheten deres tilhørte kjerneområdet til deres nye arbeidsgiver, Eurest. De så muligheten for at opp-

⁹ En tillitsvalgt illustrerte kontrasten til tidligere organisering slik: ”(-) du var her hele livet ditt før (-)”.

gavene på sikt kunne videreutvikles og at markedet for slike tjenester kunne være større i den nye organisasjonen.

Intervjuene blant ledelse og tillitsvalgte antydde likevel at "Hydroløsningen" trolig var best egnet i store bedrifter med et stort internt arbeidsmarked, og at det nok var nødvendig med et ganske stort omland for å kunne selge de omorganiserte støttetjenestene eksternt. Når det gjaldt Alcatel STKs outsourcing av Nærservice spiller det inn at denne prosessen nettopp var avsluttet da bedriftsundersøkelsen ble avsluttet, og det gjensto å se hvorvidt nærservice-tjenestene kunne videreutvikles i regi av Eurests divisjon for Facility-management.

Mer generelt ble det i intervjuene trukket frem at outsourcing var omstillingsstrategier som også dreide seg om andre funksjoner enn kontorstøttefunksjoner. Innleie og utleie ble anvendt i forhold til stillingsgrupper som konsulenter (blant annet IT-støtte) og operatører. Det gjaldt i mindre grad for teknikere, ingeniører og arbeidsledere. De eksemplene jeg fant når det gjaldt outsourcing av kontorstøtte representerte forholdsvis nye fenomener.

7. 7 Teknologistøttet omstilling

Det foregikk en kontinuerlig teknologisk utvikling og tilpasning i bedriftene. Når bedriftene mer målbevisst tok ut effekter av moderne informasjonsteknologi ble også kontorfunksjonærenes arbeidssituasjon påvirket. Det skjedde endringer innen de forskjellige avdelinger og forholdet mellom dem kunne organiseres på andre måter enn tidligere, blant annet gjennom nye former for funksjonsdeling.

Bedriftsundersøkelsene tydet på at i tiden fremover ville flere kontorfunksjonærer ha arbeidsoppgaver der de var knyttet opp mot *sentrale* datasystemer. Nye logistikksystemer muliggjorde rasjonalisering og funksjonsdeling lokalt, men innebar også at man lokalt kunne oppnå sentral datastøtte og få oversikt over vare- og informasjonsflyt. Illustrasjoner på dette fantes i flere av bedriftene. Informantene så for seg at denne trenden ville forsterkes.

Ved bruk av administrative datasystemer, som SAP, kunne man legge inn informasjon om innsatsfaktorer i produksjonen, og flere kunne jobbe aktivt i dette systemet, ikke bare funksjonærgruppene. I prinsippet skulle det bli enklere for produksjonsavdelingene å håndtere større deler av prosessen selv.

Innføringen av administrative datasystemer skjedde gradvis. Hvordan nye og mer teknologiintensive støttefunksjoner påvirket sysselsettingsnivået når det gjaldt støtte-

funksjoner i industribedriftene var ikke bare avhengig av teknologi, men også av drifts- og arbeidsorganisering. Systemene muliggjorde både ulike former for sentralisering og funksjonsdeling på den ene siden, og desentralisering på den andre. Ved Linjegods ble det pekt på at ny teknologi muliggjorde sentralisering, men også at teknologien gjorde det mulig å sentralisere til andre steder enn hovedkontoret.

Informantene pekte på at tidligere var arbeidet med regnskapsfunksjoner mer rutinepreget. Med nye dataverktøy var de kontoransatte som arbeidet med regnskap ikke i samme grad sysselsatt med oppgaver knyttet til utfylling og registrering av skjemaer. En illustrasjon som ble nevnt ved Kværner Energy gjaldt utfylling av timelister, som tidligere kunne bli punchet inn og behandlet av tre-fire personer. Nå ble slike lister skrevet rett inn, og registrering og arkivering foregikk via data. Det fant sted godkjenning og kvalitetskontroll i etterhånd, men totalt sparte man tid og ett eller flere ledd i arbeidsprosessen. Flere funksjonærer på høyere nivåer utførte selv arbeidsoppgaver som sekretærer tidligere hadde hatt ansvaret for. Men det foregikk også en desentralisering der sekretærene avlastet annet personale med oppgaver som var mer kvalifiserte enn det tradisjonelle sekretærarbeidet.

Generelt innebar teknologien et effektiviserings- og innsparingspotensial, også når det gjaldt antall stillinger knyttet til kontorstøtte og, kanskje særlig, lagerhold. Men når bedriftene i stadig større grad søker å mestre mer skiftende og usikre eksterne markeder og mer komplekse interne arbeidsorganisasjoner og komplisert teknologi i både produksjons- og støttefunksjoner, kunne det også føre til at bedriftene trengte flere funksjonærer. Det kunne gjelde teknisk støtte, men som det ble nevnt i Kværner Energy-intervjuene kunne det også i enkelte tilfeller dreie seg om omorganisering av støttefunksjoner eller å ansette kontorfunksjonærer som et "tillegg" for å beholde høyt kvalifiserte ingeniører eller få det optimale ut av kostbare maskininvesteringer.

Når det gjaldt intern organisering kunne ny teknologi gjøre det mulig å spare inn ett eller flere ledd i arbeidsprosesser. Det innebar likevel ikke nødvendigvis det samme som færre nivåer i organisasjonsstrukturen. Jeg fant at innføringen av ny teknologi foreløpig ikke hadde ført til reduksjon i antallet kontorfunksjonærer i de bedriftene jeg intervjuet i. Enkelte tillitsvalgte mente dette bildet kunne endre seg – "vi er blitt flere, men blir nok færre".

7. 8 Pendelbevegelser – resentralisering

Konsentrasjonen om støttefunksjoner og kontoransatte i forbindelse med omstillingsarbeid i industribedriftene hadde ulik innretning i forskjellige perioder. I bedriftsundersøkelsene stilte jeg spørsmål om både gjeldende arbeidsorganisering og spørsmål om tidligere organisasjonsform. I flere av bedriftene hadde det over tid foregått en oppsplitting, rasjonalisering, desentralisering av sentrale staber og felles støtteapparat. Dette hadde dels vært prosesser som innebar en tettere integrasjon med produksjonen, dels hadde det skjedd en geografisk desentralisering. Begrunnelsene besto i ønsket om å oppnå nærhet til kunder og markeder på den ene siden, dels i et ønske om å konsentrere aktiviteten om det som ble definert som bedriftens kjernevirksomhet på den andre. Denne desentraliseringen i forhold til tidligere organisering preget arbeidssituasjonen til kontorfunksjonærene i flere store norske bedrifter. I mitt bedriftsutvalg var særlig Hydro Agri Europe og Alcatel STK gode illustrasjoner på denne utviklingen.

Samtidig kunne det registreres en ny tendens i retning av sentralisering, også i dette bedriftsutvalget. Det var tegn på at flere store selskaper gikk videre og foretok en ny intern funksjonsdeling av enkelte støttefunksjoner. Dette var ikke en tilbakevending til tidligere organisasjonsform. Det kunne innebære sentralisering, men da for eksempel i form av regionalisering, ikke nødvendigvis sentralisering til konsernets hovedkontor. Det kunne dreie seg om regional funksjonsdeling, og det kunne dreie seg om spesialisering av enkelte støttefunksjoner. Hovedpoenget er at det dreide seg om en ny blandingsform av sentrale og desentrale løsninger. Illustrasjoner i mitt materiale var fellesløsninger i form av "Operational Service Centers" som Hydro Agri Europe la opp til når det gjaldt regnskap, den regionale funksjonsdelingen når det gjaldt enkelte støttefunksjoner i Linjegods, og vurderingene rundt "Shared Services" i Alcatel STK. Kværner Energy valgte en helt annen innretning, men virksomheten ved Kværner Energy skilte seg noe fra de andre bedriftene i og med at den i større grad var prosjektbasert.

I bedrifter som omorganiserte i retning av klarere funksjonsdeling ønsket man dels å igjen se etter stordriftsfordeler, dels å ta ut gevinster i form av spesialisering, dels ville etablering av nye spesialiserte enheter gjøre det lettere å drive benchmarking når det gjaldt støttetjenester.

Teknologiutviklingen spilte også her en viktig rolle, ikke bare fordi den muliggjorde desentralisering. Bruk av moderne informasjonsteknologi muliggjorde også organisatorisk og geografisk funksjonsdeling som en ny form for sentralisering. Omorganiseringene ved Hydro illustrerte videre at det dreier seg om et blandingsforhold

mellom sentralisering og desentralisering i og med at teknologien gjorde det mulig å ha tilgang til de sentrale støttefunksjonene lokalt i bedriftene.

Det nye blandingsforholdet av desentralisering og sentrale løsninger hadde ulike følger når det gjaldt kompetanseprofil blant de ansatte. Det førte til større krav om breddekompetanse etter hvert som flere operasjoner kunne utføres i lokale avdelinger. I sentraliserte fellesfunksjoner, for eksempel innen regnskap, kunne det heller dreie seg om kompetansemessig spesialisering.

7.9 Fellestrekk og variasjonsbredde

Det var et fellestrekk at bedriftene i utvalget var preget av hardere internasjonal konkurranse. Det fikk følger for bedrifts- og arbeidsorganisering på konsern- og virksomhetsnivå, både direkte og indirekte. Et konserns internasjonaliseringsstrategi kunne, som i Kværners tilfelle, innebære at satsning på internasjonal engineering førte til at man gikk inn for å flytte produksjonsaktivitet nasjonalt, eventuelt reduserte den nasjonale produksjonen eller flyttet deler av den til andre land. Denne type strategisk organisering på konsernnivå hadde selvfølgelig sammenheng med, men var likevel forskjellig fra, diskusjonene som partene førte på virksomhetsplan ved Kværner Energy i Lodalen. Organiseringsdiskusjonen i Lodalen var heller ikke ledd i en felles konsernstrategi om hvorledes arbeidsorganiseringen skulle legges om i hver enkelt enhet i konsernet. I intervjuene ble det pekt på at det ikke var noen felles "mal" på konsernnivå, for eksempel når det gjaldt stillings- eller avdelingsstruktur i de lokale virksomhetene. En annen illustrasjon var omstillingene ved Sunndal Verk og Hydro Aluminiums forhandlinger om rammevilkår for kraft. Full utbygging av Sunndal Verk var avhengig av at Hydro Aluminium fikk det bedriften anså som akseptable rammevilkår sammenlignet med de rammevilkår bedriften kunne oppnå i andre land. Selv i dette tilfellet ville moderniseringen av aluminiumsverket innebære 100 færre arbeidsplasser blant operatørene. En tredje illustrasjon på slike indirekte sammenhenger og mekanismer mellom internasjonalisering og lokal omorganisering var når en virksomhet i et konsern gjennom benchmarking sammenlignet egen kostnadseffektivitet og organisasjon med andre virksomheter i konsernet.¹⁰ For det fjerde var slan-

¹⁰ En illustrasjon fra Freia: Her drev prosjektgruppen egen benchmarking ved å se på organisasjonsstrukturen ved andre fabrikker i konsernet, blant annet i Sveits og Belgia. Enkelte av de utenlandske fabrikkene hadde organisert støttegrupper ("cross functional teams") av teknikere, mekanikere og ingeniører. Dette opplegget ble senere innført på Freia som tverrfaglige grupper.

kere og flatere bedriftsorganisering en del av de internasjonale konsulentbyråenes repertoar, og det kunne også virke i retning av konvergerende organisasjonsstrukturer. Når det er sagt, gjelder det for alle bedriftene i mitt utvalg at omstillingsarbeidet ble drevet lokalt. Det fantes selvfølgelig rutiner på konsernnivå når det gjaldt bevilgninger, fullmakter og rapportering, og konsernstrategier kunne endre rammene for det lokale omstillingsarbeidet. I noen tilfeller kunne virksomheten, eller deler av den, bli lagt ned selv om partene lokalt arbeider aktivt med omorganisering. Likevel, vurdert ut fra bedriftene i dette utvalget, er min vurdering at det lokale spillerommet var ganske stort. Når jeg fant en rekke likhetstrekk mellom prosjekter og prosesser i virksomhetene lokalt, er min tolkning at det var mer et resultat av fellestrekk i konkurransesituasjon og felles tankegods i konsulentlitteratur og organisasjonsteori, enn av direkte styring på konsernnivå.

Stikkordene fra nye organisasjonskonsepter som lean production og total quality management var innarbeidet i bedriftenes utviklingsarbeid. Det fantes bedrifter der arbeidslederne var fjernet, med vellykket resultat. Det fantes også bedrifter der man har først hadde fjernet arbeidslederne og deretter valgt å hente dem inn igjen. Og det fantes bedrifter der arbeidslederne hadde vært til stede hele tiden. Men de var dels noe færre, dels hadde de andre roller enn tidligere. Det foregikk en todeling og polarisering blant arbeidslederne. Mange av de tradisjonelle arbeidslederne var borte. De hadde gått tilbake til operatørstatus, var blitt førtidspensjonert, eller liknende. Flere forhold spilte inn, blant annet at flere operatører hadde fagopplæring. Videre hadde produksjonstekniske endringer fjernet mange av de operatørjobbene som var knyttet til tradisjonell førstelinjeledelse. Det var rett og slett færre enkle jobber tilbake i produksjonen. Arbeidslederstillingene hadde preg av å være mellomlederstillinger på et høyere ledelsesnivå enn før. De dekket større områder, hadde flere administrative oppgaver og mer ansvar enn tidligere.¹¹

¹¹ Jeg har tidligere pekt at for bedriftene i utvalget er det mer dekkende å oppsummere med at de er blitt slankere, men ikke flatere – selv om man hadde fjernet et tidligere arbeidsledersjikt hadde ofte et mellomledersjikt på høyere nivå fått større betydning, samtidig som flere bedrifter hadde utviklet et nivå av "førsteoperatører" eller skiftledere. Resultatene fra bedriftsundersøkelsene var på flere områder sammenfallende ikke bare med mine egne surveyundersøkelser, men også med kvantitative analyser av svensk arbeidsliv: "Vi finner inte något samband mellan ny ledning (nya former för styrning och organisation) och en platt organisationsstruktur. Vi måste altså förkasta den centrala tesen om riva pyramider som en viktig beståndsdel i ny ledning. Däremot är en decentralisering av övergripande beslut till nivåer under högsta arbetsplatsledningen kopplad till tillämpningen av ny ledning. Vårt sammanfattande mått, som altså inte inkluderar en platt organisation, har också vissa positiva samband med jobbutveckling och goda arbeten, så antaganden om en samklang mellan ny ledning och goda jobb bekräftas i viss utsträckning" (Edling og Sandberg 1993:169).

Satsning på fagopplæring blant operatørene var vanlig i bedriftene, men det var likevel ikke slik at informantene mente dette hadde ført til omfattende organisatoriske endringer på kort sikt. På den andre siden kunne én ny fagoperatør innebære vesentlig forskjell i en produksjonslinje. Andre forhold ble fremhevet i vel så sterk grad. Det gjaldt internasjonal konkurranse, automatisering og teknologiske endringer, sentralisering og nye ledelsesformer så vel som mer tradisjonelle former for rasjonalisering. Jeg har tidligere fremhevet som et viktig poeng at økt desentralisering også kan forandre større grad av standardisering, formalisering og sentralisering. Fra arbeidslivsforskningen er det kjent at fleksibel bedriftsorganisering og fleksibel produksjonsorganisering også kan være forenlig med rigide jobber. Administrativ kontroll er heller ikke et endimensjonalt fenomen. Ulike kontrollmekanismer som direkte overvåkning, eller indirekte kontroll gjennom rutinisering eller via deltakelse, kan virke sammen og påvirke hverandre.¹²

Både ledere og tekniske funksjonærer pekte på at kostbare investeringer i komplisert teknisk utstyr ville prege industribedriftene i fremtiden. Dette vil forsterke behovet for fortsatt organisasjonsutvikling. Men også denne tendensen var tvetydig. På den ene siden ble det viktigere at operatørene hadde fagopplæring og kunne arbeide selvstendig – på den andre siden kunne det bli enda viktigere med sentralisering og kontroll. Det innebar også økt formalisering og rutinisering.¹³ Informantintervjuene ga enkelte illustrasjoner på slike perspektiver. I forbindelse med planlegging for de neste ti årene pekte enkelte tillitsvalgte ved Sunndal Verk på at det kunne bli nødvendig å få arbeidslederen tilbake i produksjonen, særlig i elektrolysen. Det ble begrunnet med ny teknologi og automatisering av produksjonen. Disse prosessene var nå kommet så langt at marginene var blitt svært små, feil ble enda mer kostbare enn tidligere. Et annet eksempel gjaldt de tekniske funksjonærene. Her ble det lansert som et perspektiv at produksjonen nå var blitt så komplisert at ingeniørene måtte "skru mer", delta mer direkte i produksjonen. Dette intervjuet stammer ikke fra bedriftsintervjuene, men er interessant også i forhold til at vi i bedriftsutvalget observerte en tendens til integrering mellom de fagtekniske funksjonene og produksjonen.

¹² Jf. f.eks. Taplin 1995, som gir en oppdatert versjon av dette argumentet i en analyse av beklædningsindustrien i USA. Argumentet er fremført også tidligere, jf Boyer 1988, Wood 1989. Når det gjelder kontrollmekanismer har skoleundersøkelsen til Bacharach og Bamberger (1995) relevans også for arbeidslivsforskningen.

¹³ I et av intervjuene blant informantpersoner på organisasjonshold ble dette spissformulert: "Tehnologien er blitt formann!".

Organisasjonsendringene i vårt bedriftsutvalg illustrerer det i prinsippet trivielle – men i praksis viktige – poeng om at "alt henger sammen med alt". Det gjaldt endringer i fordeling av arbeidsoppgaver og ansvars- og myndighetsforhold, så vel som partsforhold og avtaleforhold. En illustrasjon var når operatørene overtok oppgaver som arbeidslederne tidligere hadde, mens arbeidslederne på sin side fikk flere oppgaver som tidligere lå i stab. En annen illustrasjon på at endringer et sted fikk konsekvenser et annet sted var når bedrifter som kjørte produksjonen etter lean production og just-in-time-prinsipper ikke klarte seg uten lager – rett og slett fordi kundebedriftene selv ikke ville ha lager.

I flere av bedriftene var det vokst frem nye stillinger på mellomnivå. Dette var service- og ressursstillinger knyttet blant annet kvalitetskontroll og koordinering. I dette bedriftsutvalget var NB Steel et eksempel. Her organiserte Fellesforbundet gjennom skiftlederstillingene flere av de funksjoner i produksjonen som FLT-organiserte funksjonærer tidligere dekket. Her hadde det skjedd en forskyvning oppover i bedriftshierarkiet når det gjaldt tariffavtaledekning. Både Fellesforbundet og FLT hadde rykket "et steg opp". Mens skiftlederne i Fellesforbundet erstattet de tradisjonelle FLT-arbeidslederne i produksjonen, har FLT medlemmer på det overordnede avdelingsledernivået. I denne bedriften organiserte ikke FLT på dette nivået tidligere. Dessuten hadde FLT organiserte i en del av de nye fagtekniske stillingene knyttet til kvalitetskontroll og -revisjon.

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

7. 10 Casestudiene i lys av stillingsstatistikken

Bedriftsstudiene og surveyundersøkelsene illustrerte tydelig at industrifunksjonærene ble både direkte og indirekte berørt av organisasjonsendring og omstillingsprosesser i bedriftene.

I kapittel 5 viste analyser av den aggregerte stillingsstatistikken innen NHO-området at antallet industrifunksjonærer hadde økt sterkt, både i absolutte tall og relativt (jf. figur 5.1). Industribedriftene sysselsatte flere kontorfunksjonærer og antallet tekniske funksjonærer hadde økt sterkt. Antallet arbeidsledere totalt var gått noe tilbake i absolutte tall, men målt i forhold til antall operatører var utviklingen i antall arbeidslederstillinger overraskende stabil. Samtidig hadde bedriftene i denne perioden gjennomgått organisasjonsendringer som til dels ble beskrevet som omfattende, og som til dels har kjennetegn knyttet til nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. Hvordan forklarer vi dette?

Jeg har allerede antydnet flere forskjellige delforklaringer i avsnittene ovenfor. Ut fra bedriftsundersøkelsene samlet er den mer generelle forklaringen at både de moderne industribedriftene og deres omgivelser har blitt langt mer komplekse enn de var tidligere. Internt gjaldt dette en mer komplisert logistikk, der koblingsflatene og snittpunktene mellom prosjekter, teknologi og beslutninger blir andre – og flere. Ekstert var dette koblet til bedriftenes tilpasning til en ny og hardere internasjonal konkurransesituasjon, med raskere endringer i markeder og etterspørsel enn før.

Gjennomgående beskrev ledelse og tillitsvalgte omstillingsprosessene ganske likt. De tegnet et bilde av et nærings- og arbeidsliv der konkurransen er hardere og oppgaver knyttet til salg, planlegging, koordinering, service og oppfølging inngikk som sentralt i bedriftenes omstillingsarbeid. Dette ble beskrevet som en utvikling der stadig flere ansatte i industrien "jobbet inne på kontor". I produksjonen satte man i større grad enn tidligere sammen ferdige komponenter. Da ble styringen – logistikken og transporten – når det gjelder slike komponenter viktigere, særlig sett i forhold til et produksjons- og arbeidsliv der man i større grad laget produktene fra grunnen av. Den internasjonale arbeidsdelingen innenfor konserner omfattet en rekke produkter og den preger en rekke bransjer. I en av bedriftene i mitt utvalg, Alcatel STK, hadde dette ført til endringer i stillingsstrukturen. To tredjedeler av de ansatte var nå funksjonærer, mens forholdstallet var omvendt for femten år siden. I intervjuene ble det fremholdt at slike forhold var med på å forklare økningen i antall stillinger innenfor funksjonærområdene (jf. kapittel 5 ovenfor), selv om det mer generelt også ble lagt

vekt på å redusere staber, kutte kostnader og holde bemanningen nede.¹⁴ I en periode der industribedriftene hadde gjennomført omstillinger som til dels har vært omfattende, økte antallet funksjonærstillinger totalt.

7.11 Avslutning - organisasjonsendringenes tvetydighet

Oppsummeringen av bedriftsstudiene ovenfor er gjennomgående preget av en ambivalens eller dobbelthet. Diskusjonen har på en rekke områder endt opp med både og-konklusjoner: Noen arbeidsledere ble fjernet, men arbeidslederne som gruppe forsvant ikke. Mange fikk dels andre roller og en mer sentralt plassering enn tidligere. Kompetansekravene til de tekniske funksjonærene var kjennetegnet ved krav om både spesialkompetanse og breddekompetanse. Omstillingsprosessene var kjennetegnet ved både desentralisering og sentralisering, og så videre. Jeg fremhever dette avslutningsvis – ikke fordi det er problematisk å oppsummere case-studiene entydig, men fordi denne tvetydigheten er min konklusjon. Organisasjonsendringene var preget av en blanding av gammelt og nytt, og de nye elementene pekte ikke bare i én retning.¹⁵

Omstillingsprosessene i de bedriftene jeg intervjuet hadde flere fellestrekk. Som bakgrunn ble ofte en hardere konkurransesituasjon, både internasjonalt og nasjonalt trukket frem. Hensikten med omstillingene var å oppnå høyere volum, lavere enhetskostnader og flyt i produksjonen. Innholdsmessig var det også flere fellestrekk, som ønsket om å ta ut effekter av ny teknologi, oppnå flatere organisasjonsstruktur, og et fokus på kundeorientering. I hovedsak dreide det seg om omstilling med elementer hentet fra lean production-organisering. Også i virksomheter som ikke var industribedrifter, som Linjegods i mitt bedriftsutvalg, ble omstillingene karakterisert som en "industrialisering".

Men det fantes også variasjoner. En observasjon var at disse organisasjonsendringene varierte over tid og utgjorde en type pendelbevegelser. I flere bedrifter hadde man hatt en periode med desentralisering og oppsplitting av sentrale staber. Etter en

¹⁴ I flere av intervjuene viste jeg frem beregninger som dem jeg har presentert i kapittel 5 og spurte om informantene hadde kommentarer eller forklaringer til utviklingen i antall industri-funksjonærstillinger.

¹⁵ Det er mitt inntrykk at arbeidslivsforskere ofte har en tendens til å fokusere på endring. Også den foreliggende studien diskuterer endring på flere områder, men i utgangspunktet er spørsmål om ting kanskje forholder seg i hovedsak som før, like viktige og de bør derfor være like interessante.

tid så man igjen etter stordriftsfordeler, og det kunne innebære en ny form for sentralisering. En slik "resentralisering" vil kunne gjøre det enklere å vurdere intern organisering av støttefunksjoner med ekstern organisering, eventuelt outsourcing. Men jeg fant samtidig eksempler på at bedriftene innrettet seg ulikt, også når det gjelder outsourcing. Mens ulike former for sentralisering når det gjaldt kontor- og støttefunksjoner kjennetegnet de fleste bedriftene, var utviklingen ved Kværner Energy heller kjennetegnet ved spredning og desentralisering. Når bedriftene valgte ulike løsninger i omstillingsprosessene hadde det sammenheng med at virksomhetene var ulike innholdsmessig. Casestudiene ga ingen støtte til en hypotese om det bare finnes én optimal organisasjonsform.

Kapittel 8 Sosiale roller og yrkesroller – kontinuitet og endring

I kapitlet om innholdsmessige endringer av arbeidsoppgaver tillagt stillingene til industrifunksjonærene analyserte jeg forholdet mellom krav til spesialisering og krav om breddekompetanse og tverrfaglighet. Jeg diskuterte også organisatoriske endringer som desentralisering og sentralisering i forbindelse med flytting av oppgaver mellom forskjellige stillingsgrupper. I dette kapitlet fokuserer jeg på andre sider ved yrkesrollene, som samspillet mellom roller, grunnlaget for rollekonflikt og eventuelle rigiditeter i rolleutformingen. Kapitlet begynner med problematisering av rolleteoriens plass i samfunnsforskningen. I min sammenheng dreier sosiologisk interessante spørsmål seg om hvordan forventninger virker, og om hva som skjer med yrkesrollene i de omorganiserte bedriftene. Finner vi nye typer rollekonflikt, eller dominerer fortsatt de tradisjonelle formene? Analysene er dels basert på surveydata, dels på casestudiene og informantintervjuene som lå til grunn for kapittel 6 og kapittel 7. I de empiriske analysene brukes rolleteori som et deskriptivt hjelpemiddel, rollebegrepet diskuteres også i forbindelse med forklaringer.

8.1 Innledning

Man kan finne ut en god del om både hva samfunnsforskere er opptatt av og hvordan de nærmer seg sine interessefelter ved å studere indekseringene i de nye databasene over fagtidsskrifter. Et søk i Social Science Citation Index våren 1999 ga 104 treff på nøkkelordet "work role" og 103 treff på "social role". Et tilsvarende søk på "identity" ga 1314 treff. Da jeg klassifiserte artiklene hvor disse rollebegrepene ble brukt som søkeord etter fag og tema, fant jeg at det dreide seg om relativt få sosiologiske analyser. De fleste artiklene refererte til sosialpsykologiske eller psykologiske studier. De mest vanlige temaene i disse artiklene er knyttet til studiet av avvik i forskjellige former (blant annet fremmedkulturelle fenomener), og til studier med feministisk perspektiv. Rollekonflikter i ulike varianter ble her brukt til

å forklare en av de avhengige variablene i denne forskningen, nemlig stress og mistilpasning på individnivå, i familiesituasjonen, eller i arbeidslivet.¹

Sosial rolle var tidligere et av de mest sentrale begrepene i sosiologifaget. Uttrykket "rolle" er, som få andre sosiologiske termer, blitt en del av dagligspråket. Men selv om ord som "rolle" og "krysspress" er blitt dagligdagse, brukes de med en omtrentlig betydning. Innen samfunnsforskningen har rolleteorien imidlertid blitt mer perifer. Rollebegrepet brukes ofte commonsensisk, og termer som "rolle-sett" eller diskusjoner av "rolleutforming" er det lenge mellom hver gang man ser i sosiologiske studier.

Studiet av yrkesroller har vært et viktig tema i norsk sosiologi. Arbeidslederrollen er ofte blitt brukt som illustrasjon på rollekonflikt, både i internasjonal og norsk sosiologi. Det gjelder for eksempel i *Dictionary of Sociology* (Abercrombie et. al. 1988:210), *Sosialt samspill* (Aubert 1979:108), i samt organisasjonsteoretiske lærebøker som *The individual, work and organisation* (Finchan og Rodhes 1992:54). Likevel er det påfallende at det ofte gjøres lite ut av rolleanalysen i nyere sosiologi. Rollebegrepet omtales i Østerbergs (1977) *Sosiologiens nøkkelbegreper*, men er utelatt i Elsters (1989) diskusjon av samfunnsvitenskapelige grunnbegreper i *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Dette er generelt interessant - og det er interessant å forsøke å forklare hvorfor rolleanalyse har fått en såpass perifer plassering, ikke minst fordi man tidligere så rollebegrepet som løfterikt i diskusjoner om formidling mellom analyse på mikro- og makronivå (jf. Katz og Kahn 1978).

At rolleanalyse blir lite anvendt i nyere sosiologi kan ha sammenheng med funksjonalismens dalende popularitet og den økende interessen for handlingsteori. Også innen kvinneforskningen var rolleanalysen tidligere langt mer sentral enn den er nå. Det har antakelig sammenheng med den statiske systemtilnærming som kan hefte til tradisjonell rolleanalyse i forlengelsen av Lintons (1936) struktur-funksjonalistiske perspektiv. Mens man innen symbolsk interaksjonisme så "role-taking" som en karakteristisk form for interaksjon, med "role-making" som resultat, anla Linton et mer statisk perspektiv, med hovedvekt på foreskrevne og faste forventninger til bestemte posisjoner (status). Forventningene stammer her fra samfunnets kulturelle system og uttrykkes gjennom sosiale normer. Det legges vekt

¹ Identitetsteori spiller også en viktig rolle i psykologisk teori. Det gjelder ikke minst i nyere bestrebelser for å etablere tverrkulturell politisk psykologi som en egen underdisiplin innen psykologien (jf. Renshon, Duckitt Eds. 2000)

på at roller ofte defineres i forhold til andre roller, men ikke i like stor grad vekt på interaksjonen som skaper eller modifierer roller slik det gjøres i tradisjonen etter Mead (1934).² Dette siste er interessant i forbindelse med mitt tema – hva skjer med en yrkesrolle hvis alle rollene endres?

Det kan argumenteres for at endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering også med fordel kan studeres ut fra et rolleperspektiv. Jeg anlegger også andre perspektiver på disse endringene i denne studien, men det å omdefinere og bestemme hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, hvordan avdelinger skal sammensettes, og å endre relasjonene mellom stillinger – er også å definere roller. Den commonsensiske bruken av "yrkesrolle" referer gjerne snevert til "oppgaver". Yrkesrollen sees i studier av endring gjerne som en avhengig variabel. Endringer fører til at innehaveren av en stilling "gjør" noe annet enn tidligere. Det er likevel en rekke andre forhold som også er sentrale i et sosiologisk rolleperspektiv, som autoritet og ansvar, forholdet til andre roller, og grad av frihet i egen rolleutforming.

I dette kapitlet brukes et slikt mer utvidet rolleperspektiv i første omgang deskriptivt. Hva slags endringer i yrkesroller medfører eventuelt omorganisering i industribedriftene? Arbeidsledelse har vært brukt som eksempel på en yrkesrolle som har vært karakterisert som en posisjon mellom "barken og veden", en yrkesrolle som er spesielt utsatt og grunnlaget for krysspress i særlig grad er tilstede. Skjer det her endringer i den ene eller andre retning i og med endringer i arbeidsorganisering eller finner vi snarere status quo? Den tilnærmingssåten jeg velger er i første omgang kontrasterende. Med utgangspunkt i surveyundersøkelsen spør jeg om vi finner de forskjellene mellom ulike yrkesgrupper som vi ville vente å finne. Deretter ser jeg kort på endringer over tid i karakteristikker av dagens arbeidslederrolle i forbindelse med casestudiene. Informantintervjuene brukes også til belyse en annen type sammenheng mellom organisasjonsendring og rolleendring. Det er situasjoner der yrkesrollen er innholdsmessig endret, samtidig som innehaverne av rollene opplever det som et problem at andres oppfatninger av rollen ikke er endret. Her er illustrasjonen kontorfunksjonærene. I oppsummeringen diskuterer jeg rolleanalyse som hjelpemiddel i deskripsjon og som forklaringsstrategi. I hvilken grad kan resultatene belyses ut fra rolleteori, i hvilken grad må vi trekke inn andre perspektiver?

² Jf. Abercrombie et. al. (1988:210), som også peker på at når rolleatferden sees som strengt determinert slik at "rolle" blir synonymt med "kultur" eller "normer" – gjør Linton-tradisjonen egentlig rollebegrepet overflødig.

8.2 Organisasjonsendring og yrkesroller - surveydata

I tillegg til de deskriptive spørsmålene om innholdsmessige endringer av arbeidsoppgaver og flytting av oppgaver mellom stillingsnivåer og stillingstyper, (kapittel 5, 6 og 7) ønsket jeg å stille en del spørsmål som tok for seg andres oppfatninger av egen yrkesrolle, grunnlaget for rollekonflikter, og frihet i rolleutformingen. Dette er alle temaer som tidligere sto mer sentralt i rolleanalysen. Temaene er ikke umiddelbart enkle å måle empirisk. Jeg ba respondentene vurdere et sett påstander om egen yrkesrolle. Påstandsbatteriet er sammensatt slik at det knytter ganske direkte an til sentrale temaer og problemstillinger innen tradisjonell rolleteori. Jeg ønsket også å ha med påstander som kunne belyse temaer som står sentralt innen Mead-tradisjonen. Dette er spørsmålene om dreier seg om hvor "åpne" rollene er, og vurderinger av rolleinteraksjon. Som det går frem av tabell 8. 1 var det bare en liten andel av respondentene som hadde problemer med å ta stilling til påstandene. Nedenfor presenteres først resultatet for hele utvalget. Deretter går jeg over til å se på eventuelle forskjeller mellom noen grupper av ansatte (tekniske funksjonærer, arbeidsledere og "annet"-kategorien).

Tab. 8.1 Vurdering av utsagn om yrkesroller. Tekniske funksjonærer og arbeidsledere (FLT-medlemmer). Prosent. (N=800)

Påstandsbatteri (variabelnavn i parentes)	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker
Ansatte i andre stillingsgrupper har ganske ulike forventninger til hvordan jeg skal gjøre jobben min ("Forventninger")	34	27	6	23	10
Stillingen dekker oppgaver som er ganske ulike ("Oppgaver")	74	14	4	6	2
Det forventes ulike ting av meg på ulike områder (f.eks. personalbehandling, kontroll, administrasjon) ("Forv./-områder")	72	14	2	8	4
Jeg har temmelig stor frihet til selv å utforme den rollen jeg spiller i yrket mitt ("Frihet")	63	23	5	7	2
Andre yrkesroller endres, det fører til at min yrkesrolle også endres ("Påvirkning")	49	27	6	13	5

Vi ser at utvalget gjennomgående oppgir at oppgavene yrkesrollen omfatter er varierte, og at forventningene knyttet til ulike områder varierer. Samtidig er det langt færre som sier seg helt enig i påstanden om at ansatte i andre stillingsgrupper har ganske ulike forventninger til hvordan jobben skal gjøres. Interessant er det også at om lag 60 prosent av utvalget sier seg helt enig i en påstand om temmelig stor frihet i utformingen av egen yrkesrolle (legger vi til de som oppgir at de er delvis enige i påstanden omfatter dette over 80 prosent av vårt utvalg).

I første omgang skal jeg knytte disse resultatene til diskusjonen om rollekonflikter. Tradisjonelt regner man med to hovedtyper av rollekonflikt. Den ene illustreres gjerne med situasjoner der det rettes ulike motstridende forventninger til en stilling eller posisjon. Den andre referer til at en person kan inneha forskjellige posisjoner som det rettes ulike forventninger til. Det er samtidig rimelig å anta at hvorvidt en stilling er rigid definert eller innehaveren av en stilling opplever "spillerom" i rollen, har sammenheng med hvorvidt man opplever rollekonflikter. Vi så av figur 8. 1 at utvalget i overveiende grad sa seg enig i påstander om forskjeller i forventninger og spredning av oppgaver. Nedenfor forsøker jeg å si noe mer om mulige latente dimensjoner i slike variable ved hjelp av faktoranalyse, og jeg spør om variasjon mellom yrkesgrupper. Jeg fant følgende korrelasjoner mellom rollevariablene, det vil si gjennomgående svake sammenhenger.

Tab. 8. 2 Påstandsbatteri. Korrelasjonsmatrise

Korrelasjonsmatrise					
	Forventninger	Oppgaver	Forventn./-områder	Frihet	Påvirkning
Forventninger	1.00				
Oppgaver	.12	1.00			
Forventn./-områder	.11	.34	1.00		
Frihet	-.02	.16	.13	1.00	
Påvirkning	.18	.11	.23	.03	1.00

Faktoranalyse (principal component) gir for dette materialet en inndeling i to faktorer. De kan sees som uttrykk for to forskjellige dimensjoner i rollevariablene.

De opprinnelige variablene lader ulikt i forhold til faktor 1 og faktor 2.³ Variabelen "områder" (stillingen dekker ulike områder) og "forventninger/områder" (forskjellige forventninger i forhold til ulike områder) lader sterkest i forhold til faktor 1, mens variabel "forventninger" (forskjellige forventninger) lader sterkest på faktor 2. Faktorløsningen redegjør for 53.8 prosent av variasjonen i alle variablene.⁴

Tab. 8. 3 Rollevariable Urotert faktormatrise

Faktormatrise, urotert			
	Faktor 1	Faktor 2	Communality
Forventninger	<u>.43</u>	<u>-.60</u>	.54
Oppgaver	<u>.68</u>	.26	.54
Forventn./oppgaver	<u>.74</u>	.11	.55
Frihet	<u>.35</u>	<u>.67</u>	.58
Påvirkning	<u>.54</u>	<u>-.44</u>	.48
SS (eigenvalue)	1.61	1.08	2.69
Trace (=5)	32.2	21.6	53.8

Alle variablene lader signifikant på faktor 1, og den uroterte faktormatrisen er ikke enkel å fortolke. Den roterte faktormatrisen fordeler variasjonen på faktorene slik at mønsteret for faktorladning blir forskjellig.⁵ Denne faktormatrisen (Tabell 8. 4) kan gis en konsistent og meningsfull fortolkning. Faktor 1, som jeg velger å kalle "postmoderne rollefrihet", lades her av variable som uttrykker oppgavespredning, at andre har forskjellige forventninger til ulike sider ved stillingen, men samtidig frihet i utforming av egen rolle. Faktor 2, her kalt "tradisjonell rolletvang", uttrykker en helt

³ Høy ladning er verdier som nærmer seg +1 eller -1 (det vil si en klar sammenheng mellom variabelen og faktoren, mens verdier nær 0 indikerer mangel på sammenheng). Faktorladninger på +/- 30 regnes som signifikante, ladninger på +/- 40 regnes som viktige.

⁴ Communality-kolonnen viser hvor mye av variasjonen i hver variabel som redegjøres for av begge faktorene samlet. Summen av de kvadrerte faktorladningene (SS) viser hvor mye av variasjonen i hele variabelsettet hver faktor redegjør for.

⁵ Rotasjonen fordeler her varians fra den første faktoren til den andre, den samlede forklarte varians forblir den samme.

annen dimensjon. Den er kjennetegnet ved ganske ulike forventninger fra andre om hvordan ens egen jobb skal gjøres, dvs. hvordan rollen skal "spilles". Videre er sammenhengen som uttrykker spillerom i utformingen av egen yrkesrolle negativ, samtidig som påvirkningen fra andre er sterk. Dimensjonene i de to faktorene sier noe om hvordan forventninger virker. Den ene dreier seg om egen opplevelse av egen situasjon, den andre om hvordan relasjonen til andre oppleves.

Tab. 8. 4 Rollevariable. Rotert faktormatrise

Rotert faktormatrise (varimax)		
	Faktor 1	Faktor 2
	"Post-modernisme"	"Rolle-tvang"
"Ulike forventninger fra andre"	-.01	<u>.73</u>
"Ulike oppgaver"	<u>.70</u>	.20
"Ulike forventn./oppgaver"	<u>.66</u>	<u>.35</u>
"Frihet i egen rolle"	<u>.68</u>	<u>-.33</u>
"Påvirkning fra andre"	.18	<u>.68</u>

Gitt at de to faktorene uttrykker forskjellige dimensjoner i rollesituasjoner, er jeg og interessert i om ulike grupper blant respondentene er like eller ulike i forhold til disse dimensjonene. Er det, som vi skulle forvente, forskjeller mellom stillingsgrupper? Nedenfor undersøker jeg det ved hjelp av variansanalyse.

Tab. 8. 5 Rolledimensjoner og stillingstyper

"Postmodernisme" Faktor 1 etter stillingstype (faktorscore, regr.)			
	Tekniske funksjonærer	Arbeidsledere	Annet
	.15	-.11	-.12
(Sign. .001)			
"Rolle-tvang" Faktor 2 etter stillingstype (faktorscore, regr.)			
	.05	-.07	.07
(Sign. .211)			
N (800)	(342)	(334)	(124)

Når det gjelder faktor 1 finner vi at det er forskjeller mellom gruppene. Forskjellene er signifikante, men de er ikke store. En mer substansiell fortolkning er at de tekniske funksjonærene i noe større grad enn de andre stillingsgruppene oppgir at forventningene er spredt i forbindelse med spredning av oppgaver, samtidig som de opplever frihet i egen rolleutforming. Kanskje er dette også et uttrykk for det vi kunne kalle forventningenes Janus-ansikt - ulike forventninger oppleves ulikt, avhengig av om du selv er fri eller ikke.

For dimensjonen "tradisjonell rolletvang" (faktor 2 er uttrykk for ulike forventninger og mindre frihet i rolleutforming, samtidig som yrkesrollen påvirkes av andre) finner vi derimot ikke signifikante forskjeller mellom gruppene. Dette er med andre ord et "negativt" funn som er annerledes enn forventet. Faktor 2 karakteriserer nemlig en dimensjon ved rollesituasjoner jeg ut fra tradisjonelle antakelser ville forvente kjennetegnet arbeidslederne i større grad enn andre grupper, men denne variansanalysen tyder ikke på at det er slik for disse målgruppene.⁶

Samtidig kan denne konklusjonen modifiseres noe om den sees i sammenheng med hovedfrekvensene i tabell 8. 1. Faktoranalysens dimensjoner uttrykker stiliserte situasjoner. Det som uttrykkes i tabell 8. 5 er bare at "når" faktor 2 foreligger, finner vi ikke signifikante forskjeller mellom våre stillingsgrupper. Den mer "postmoderne" faktor 1 er uttrykk for en vanligere situasjon gitt hovedfrekvensene i tabell 8. 1. Forskjeller mellom stillingsgruppene finnes, men forskjellene er små. Forskjellene er større innen gruppene enn mellom dem.

I den avsluttende diskusjonen peker jeg på mulige forklaringer på dette. En del av diskusjonen knytter forbindelsen tilbake til rolleteori, men det finnes også andre forhold som jeg mener er viktige.

⁶ Faktoranalysen ble også forsøkt uten å ta med den "Mead-inspirerte" variabelen om frihet i utformingen av egen yrkesrolle ("frihet"). Denne analysen resulterte i én faktor, i hovedsak karakterisert gjennom spredning i oppgaver og forventninger (som utgjør de tradisjonelle temaene når man omtaler grunnlag for rollekonflikter). Her ga variansanalysen signifikante gruppeforskjeller med positiv sammenheng for tekniske funksjonærer (.15) og negativ for arbeidsledere (-.14) og "annet"-gruppen (-.04).

8.3 Organisasjonsendringer og yrkesroller - informantintervjuer

Informantintervjuene i casestudiene ga informasjon som bidrar til å belyse endringene i yrkesroller slik disse endringene ble sett fra aktørenes side. Også i casestudiene hadde rollebegrepet en videre referanse enn bare arbeidsoppgaver. Når jeg tidligere konkluderte med at det har skjedd en klarere todeling og polarisering av arbeidslederstillingene (jf. kapittel 5 og kapittel 7), var det ikke bare med henvisning til utviklingen i antall stillinger og endringer i de oppgavene som tillegges arbeidslederstillingene. Det gjaldt også endringer i myndighet, andres forventninger til rollen, og egen forståelse av rollen. Nedenfor illustrerer jeg først kontinuitet og endring når det gjelder arbeidsledernes yrkesroller, deretter kommenteres kort rollen som tillitsvalgt.

Casestudiene illustrerte hvordan endringer i enkelte roller også fikk konsekvenser for andre roller. I prinsippet – og noen ganger i praksis – kan dette innebære at noen yrkesroller blir utsatt for funksjonstømming og at stillingene blir overflødige. Som regel er det arbeidsledernes yrkesrolle som er trukket frem i dette perspektivet. Det gjaldt imidlertid ikke i de fleste bedriftene i mitt utvalg. De arbeidslederne som hadde ”overlevd” omstillingsprosessene – og det var de fleste – hadde fått nye oppgaver fra personalarbeid, planlegging, administrasjon, innkjøp, lagerbestilling. Det innebar igjen at operatørenes forventninger til arbeidsledelse var endret. I mine casebedrifter var den gamle formannsrollen i all hovedsak forlatt.

I surveyundersøkelsene besto utvalgene bare av de tre hovedgruppene industrifunksjonærer. I intervjudelen i casestudiene var også informanter fra operatørsiden og bedriftsledelsen representert. Flere informanter pekte på at operatørene forventet en annen type ledelse, det gjaldt også førstelinjeledelse. Og arbeidslederne hadde endrede oppfatninger av hvordan deres egen yrkesrolle kunne ”spilles”. Noen sitater fra informantintervjuene illustrerer dette:

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

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

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

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

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

I ettertid kan vi peke på at de tradisjonelle arbeidslederstillingene fulgte flere forskjellige utviklingsløp (jf. de tidligere antakelsene til Thorsrud, Emery og Gustavsen). For det første har en del av dem falt bort. De arbeidslederne som hadde disse stillingene gikk tilbake til operatørstatus, ble førtidspensjonert eller gikk av for aldersgrensen. En tillitsvalgt arbeidsleder i mitt bedriftsutvalg oppsummerte med å pekte på at fordi personalarbeidet blant arbeidslederne ble mer vektlagt, ble også en del av arbeidslederne som ikke fungerte på personalområdet flyttet over i operatørstillinger. For det andre rykket arbeidsledere opp i mer overordnede stillinger. Dette var, i de fleste av bedriftene, stillinger på avdelingsledernivå, ofte med totalansvar for produksjon, vedlikehold, økonomi og personalledelse. For det

tredje fantes det fortsatt arbeidslederstillinger som bestod av førstelinjeledelse i mer tradisjonell forstand. I noen bedrifter fant jeg disse stillingene i selve produksjonen, i andre bedrifter fantes de i sideavdelinger som verksted eller lager.

Men det fantes og en fjerde type stillinger som også tidligere arbeidsledere og tekniske funksjonærer har gått inn i. Dette var nye stillinger. Disse stillingene var del av, og resultat av, de moderne omstillingsprosessene. De var knyttet til nye behov for kvalitetssikring, de utgjorde service-funksjoner i forhold til produksjonen, og de bestod for en stor del av planlegging og fleksibelt prosjektarbeid. Dette er strategisk viktige stillinger i de nye konseptene for bedrifts og arbeidsorganisering. Disse stillingene var også viktige fordi dette gjerne var stillinger som ivaretok servicefunksjoner for både (de nå mer selvstendige) operatørene og ledelsen. Sagt på en annen måte: Disse stillingene utgjorde også mellomposisjoner, men var ikke "mellom barken og veden" slik arbeidslederstillingene tidligere hadde vært (jf. Dopson og Stewart 1990 for tilsvarende konklusjoner). De nye stillingene utgjorde støttefunksjoner som både operatører og ledelse henvendte seg til (jf. NB-Steel som en illustrasjon på en bedrift med denne nye type stillinger, samtidig som det fortsatt fantes arbeidsledere i enkelte avdelinger). I forhold til antakelser om hva som ville skje med arbeidslederne viser mine data at det ikke var én ting som skjedde, men flere.

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

En konklusjon som kan trekkes fra casestudiene er at vi må skille mellom ulike typer arbeidsledelse når vi analyserer yrkesroller og forskjellige former for rollekonflikt. Overordnede arbeidsledere har i dag andre roller enn førstelinjeledere

som direkte leder arbeidet. Også for denne gruppen var det karakteristisk at informantene pekte på at det ble krevd mer – personaloppfølging ble viktigere, økonomi og oppfølging av (en lang rekke) prosjekter ble mer sentralt, og oppgavene spenner over langt flere områder enn tidligere. Informantene pekte på at det som var nytt for disse stillingene (som jeg har kalt stillinger på avdelingsledernivå) ligger i større vekt på å kunne lede via andre.

Dette innebærer i følge mine informantintervjuer en helt annen rollekonflikt enn den tradisjonelle mellom barken og veden-konflikten. Overordnet arbeidsledelse skal løse de problemene som ikke allerede er løst. Det innebærer mer direkte kontakt med en rekke instanser innad i avdelingen og eksternt. Innad blir det viktig å legge mer vekt på samarbeid, det å finne løsninger, være problemløser. Utad er det først og fremst det økonomiske ansvaret som er større enn før. Mens det tidligere kunne gjelde for eksempel i forbindelse med arbeidstøy, kan det nå dreie seg om totalansvar for avdelingen (det totale ansvar for bruk av timer, også for innkjøp av større ting). Det kan føre til at den overordnede arbeidsledelsens fokus endres – ”man passer nå mer på egne budsjetter, det er økt konkurranse om ressursene avdelingene imellom”.

Oppsummert kan vi si at overordnet arbeidsledelse er blitt mer ”bedriftsledelse” i forhold til det som tradisjonelt var innholdet i arbeidslederstillingene. Disse arbeidslederne er også i større grad blitt en del av ledelsen.

I tillegg til nivåendringen for en del av disse lederne, pekte man i flere bedrifter på at *rekrutteringen* til stillingene var blitt mer variert. Også det tilsier at den tradisjonelle ”mellom barken og veden”-konflikten blir svakere for denne typen arbeidsledelse. Nye personalstrategier knyttet til arbeid med total kvalitet og fleksibilitet (TQM, HRM) bidrar også til utvikling av nye identiteter og roller på bedriftene og, kanskje, nye former for rollekonflikt. Jeg har tidligere pekt på at blant annet partsforholdene på bedriftene er en blanding av tradisjonelle og nye elementer. For eksempel kan den vekten som i dag legges på felles kultur og verdier utgjøre dilemmaer og paradokser for både ledelse og fagforeninger (jf. Provis 1996. Jeg følger opp dette temaet i kapittel 9).

Det finnes imidlertid en annen side ved ”mellom barken og veden”-konflikten som kan bli mer uttalt når en større del av arbeidsledelsen legges på et overordnet nivå. Det kan skje i forbindelse med rollen som *både* tillitsvalgt og overordnet arbeidsleder. Nyere ledelsesteori understreker på en annen måte enn tidligere at omstillingsprosessene skal være ledelsesdrevet. Enkelte tillitsvalgte som også var

overordnede ledere pekte på at de opplevde et dilemma når de samtidig som de var tillitsvalgte arbeidet med "taushetsbelagte planer i ledelsen". Dette forholdet dreier seg også om forskjeller i språk og kommunikasjonsform.⁷ Slike dilemmaer løste de ved å være praktiserende sosiologer:

« – Vi må skifte skjorte, og si at nå er jeg tillitsmann; vi kan ikke ha de samme rollene, vi må skifte roller». (Arbeidsleder, tillitsvalgt)

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

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

«Det er ikke så underlig at den (organisasjonsgraden blant arbeidsledere) er så høy, tenk på hvor arbeidslederne kommer fra; dette dreier seg mye om mellom barken og veden-problematikken, for når du er mellom barken og veden må du ha et sted å støtte deg, tenk på hvor du kommer fra – fra gulvet» (Arbeidsleder)

Mine data tyder på at vi står overfor flere typer situasjoner når vi diskuterer roller og rollekonflikter i de moderne industribedriftene. En situasjon knytter an til arbeidsprosessen og gjelder endringer av yrkesrollen parallelt med at andres yrkesroller også endres, slik jeg diskuterte det innledningsvis. Rollen som tillitsvalgt er en annen, og her viser mine case i overveiende grad at mens bedriftene har gjennomgått betydelige omstillinger når det gjelder arbeidsprosess og organisering, er partsforholdene overveiende tradisjonelle. Her finner jeg endringer på et felt, men ikke på et annet (dette følger jeg opp nærmere i kapittel 9). En tredje situasjon er når vi har innholdsmessige endringer i stillingene, mens andres forventinger til stillingene ikke har endret seg.

⁷ Mens "forhandlings- og protokollspråk" regulerer og uttrykker den tradisjonelle rollen som tillitsvalgt, legger flere bedrifter som praktiserer TQM og HRM vekt på å utvikle et nytt "felles språk og et felles ordforråd" på bedriftene.

8. 4 Endringer i stillingsinnhold – kontinuitet i forventninger til stillingene

En arbeidstaker kan oppleve at egen stilling endres innholdsmessig, men samtidig at andres vurderinger av og forventinger ikke endres. Denne tredje illustrasjonen av mekanismer og sammenhenger i forholdet mellom omorganisering og yrkesroller finnes i mitt materiale blant kontorfunksjonærene. La oss først se på fordelingene blant kontorfunksjonærene på det samme surveyspørsmålet som ble stilt til de tekniske funksjonærene og arbeidslederne (jf. tabell 8.1).

Tab. 8. 6 Vurdering av utsagn om yrkesroller. Kontorfunksjonærer (HK-medlemmer). Prosent. (N=800)

<i>Påstandsbatteri</i>	<i>Helt enig</i>	<i>Delvis enig</i>	<i>Delvis uenig</i>	<i>Helt uenig</i>	<i>Ikke sikker</i>
Ansatte i andre stillingsgrupper har ganske ulike forventninger til hvordan jeg skal gjøre jobben min	19	17	5	53	6
Stillingen dekker oppgaver som er ganske ulike	69	13	3	6	14
Det forventes ulike ting av meg på ulike områder	66	16	4	14	1
Jeg har temmelig stor frihet til selv å utforme den rollen jeg spiller i yrket mitt	55	22	5	16	1
Andre yrkesroller endres, det fører til at min yrkesrolle også endres	40	26	7	24	4

Fordelingene er ganske like dem jeg fant for de tekniske funksjonærene og arbeidslederne. Det er likevel ett viktig unntak. Mens om lag 20 prosent av respondentene blant de tekniske funksjonærene og arbeidslederne oppga at de var helt uenige i at ansatte i andre stillingsgruppe hadde ganske ulike forventninger til hvordan de skulle gjøre jobben sin, var det om lag halvparten av kontorfunksjonærene som oppga dette. Det kan være uttrykk for at kontorfunksjonærene i større grad enn de andre yrkesgruppene vi sammenlikner med opplever standardiserte forventninger fra omgivelsene.

Det var spesielt i prosjektbaserte bedrifter jeg fant eksempler på situasjoner der omorganisering førte til innholdsmessige endringer i form av mer kvalifiserte stillinger for kontorsekretærene, samtidig som den ansattes vurdering var at andres oppfatninger og forventninger til stillingen var tradisjonelle.

Som jeg har vist tidligere berøres kontorfunksjonærene både direkte og indirekte av omstillingsprosessene. Men både i bedriftsundersøkelsene og i andre intervju- og konferansesammenhenger har det vært slående at kontorfunksjonærene føler seg "litt på siden". Kontorfunksjonærene jeg intervjuet oppgav at de ble tatt mindre hensyn til når de sammenliknet seg med andre grupper ansatte. Det gjaldt i forbindelse med omstilling i bedriftene, men også mer generelt. Flere pekte på at dette også gjaldt i forholdet til eget fagforbund.

I forbindelse med informantintervjuene ble en tillitsvalgt også spurt om hvilke personer i ledelsen eller personalledelsen som kunne kontaktes for synspunkter på temaet kontorfunksjonær og omstilling i industrien. Informanten måtte først tenke seg om, og svaret hun ga var kanskje en typisk illustrasjon på "følelsen av å ikke synes": "Hvem er det her som skulle ha noen synspunkter på oss i det hele tatt?" Kontorfunksjonærene pekte på at selv om partsforholdene var gode, mente de at operatørene og andre stillingsgrupper hadde lettere for å få gjennomslag for sine saker.

"Man føler seg overkjørt – men fokus er på ingeniørene. Og under forhandlinger har vi fått høre at vi er så lette å erstatte. Mange (kontorfunksjonærer) opplever at de har en viktig jobb, men føler ikke at de blir verdsatt". (Tillitsvalgt, kontorfunksjonær)

"Vi blir ikke hørt, (blir ikke) tatt alvorlig – vi sliter også med eget forbund – mens operatørforbundet derimot blir hørt 100%." (Tillitsvalgt, kontorfunksjonær)

"Jeg føler ikke at kontorfunksjonærene blir oversett av bedriftsledelsen, men vi føler vel at etter å ha tatt opp ting, er veien for å få det rettet lenger for våre medlemmer (i forhold til operatørene). (-) Når det gjelder 'tyngden', er nok industrifunksjonærene "lettere", vi veier ikke så mye..." (Lagerfunksjonær)

”Vi er bare en ikke-eksisterende grå masse – som for de andre ikke er der. Vi merker dette ofte – for eksempel hos bedriftsleger som kan være tilbøyelige til å se på yrkesskader som noe som først og fremst gjelder operatørene – som når noen skader en arm i en maskin. Men yrkesskader og arbeidsmiljø er et problem også blant kontorfunksjonærene – det kan gjelde stress og ’musearm’, osv., - i tillegg til at det er en del problemer som er felles, - også vi får problemer med psykososiale forhold, for eksempel i forbindelse med bedriftsnedleggelse”. (Tillitsvalgt, kontorfunksjonær)

”- Oppgavene er blitt mer kvalifiserte. (-) Men samtidig henger det igjen at ’man er (bare) sekretær’.” (Tillitsvalgt, kontorfunksjonær)

Sekretærene var gjerne spredt på flere avdelinger. Dette var i tråd med tendensene til desentralisering og integrering i omstillingsprosessene. Men sett fra den enkelte kontorfunksjonærs side, kunne denne spredningen gjøre det vanskeligere å synliggjøre interesser og behov.

”Når det gjelder kompetanseheving er det ikke noe tilbud om kurs, unntatt i slike tilfeller der alt legges om, som i regnskap. Ellers får man bare en manual. (-) Sekretærene er ikke flinke nok til å få sagt fra, sekretærene tilhører ikke én avdeling.” (Tillitsvalgt, kontorfunksjonær)

Nå har vi likevel i tidligere kapitler også sett illustrasjoner på at kontorfunksjonærene så absolutt er blitt fokusert på i omstillingsprosessene, for eksempel i forbindelse med desentralisering, sentralisering, eller ulike former for eksternalisering av støttefunksjoner. Og generelt er det et sentralt trekk ved de moderne omstillingene at hele organisasjonen berøres, ikke bare enkelte deler. Når følelsen av å ”ikke synes” eller ”ikke bli hørt” i forhold til andre grupper fremsto som et dilemma for en del av de kontorsekretærene jeg intervjuet, hadde det nok også sammenheng med at det hadde skjedd endringer i retning av mer kvalifiserte arbeidsoppgaver og roller i arbeidsorganisasjonene på den ene siden, mens de på den andre siden mente dette ikke hadde gitt seg tilsvarende uttrykk i status (i betydningen omdømme, ikke posisjon som i rolleteorien).

8.5 Avslutning

Lysgaards analyse av det tradisjonelle arbeiderkollektivet omhandlet også arbeidernes holdninger til formannssjiktet. Lysgaard (1961:37) pekte på at "Ingen andre overganger mellom stillinger i en bedrift kan måle seg i sosiologisk betydning med overgangen fra arbeider til formann". Mitt materiale tyder på at rekrutteringen til mellomlederstillinger er i ferd med å endres, samtidig med at det skjer en rekke andre endringer i det tradisjonelle bedriftshierarkiet. Samlet tilsier dette at den overgang Lysgaard beskrev i 1961, nok både er blitt noe mindre vanlig og langt mindre dramatisk

I den statistiske analysen fant jeg i hovedsak likhet mellom gruppen arbeidsledere og gruppen tekniske funksjonærer. Jeg fant ikke at arbeidslederne skilte seg ut i den grad vi kunne forvente. Hva kan forklare det? Ovenfor har jeg argumentert for at stillingene består, men rollene er innholdsmessig endret. Videre er det rimelig å anta at grunnlaget for rollekonflikter blant industrifunksjonærene ikke vil være så sterkt om arbeiderkollektivet ikke lenger er så sterkt.

Informantintervjuene i casestudiene ga innblikk i innholdsmessige endringer av yrkesroller. Jeg oppsummerer med at endringene av arbeidslederrollen innebar endrede rollesett. De forskjellige roller en person har er blitt mer sammensatt, og rollene har en større kontaktflate utad. Når rollene på denne måten vender mot flere sider kan vi nok finne at det potensielle grunnlaget for rollekonflikter kan være betydelig, slik det gikk frem av tabell 8. 1 ovenfor. Men her er det også to andre forhold som er viktige. For det første at "alle" rollene endres, for det andre at rollene ikke oppleves som rigide. I mitt empirigrunnlag finnes det støtte for at begge deler er tilfelle.

I bedriftene i utvalget fantes det mange eksempler på at stillinger var fjernet (og noen ganger gjeninnført) mens nye kom til, at personer fikk nye oppgaver og andre personer å forholde seg til, at nye stillingstitler ble innført, og så videre. Det finner sted endringer av flere roller samtidig – organisasjonsendringene i bedriftene i utvalget berører i de fleste tilfeller hele bedriften, ikke bare en enkelt gruppe ansatte (jf. også Qvale 1995). I dette alt-henger-sammen-perspektivet fører endringer et sted til endringer et annet sted. En illustrasjon fra bedriftsstudiene var at både økende grad av automatisering og økt fagkompetanse blant operatørene fikk følger for fagteknikernes arbeidssituasjon, og det fikk igjen følger for andre deler av bedriftssystemet. Ved Sunndal Verk ble det pekt på at utfordringen for de

fagtekniske stillingene var kompetanseheving. Blant ingeniørene var det oppstått et krav om økning av egen kompetanse henimot sivilingeniørnivå. Dette hadde sammenheng med at når operatørenes kompetanse økte, førte dette til krav om at ingeniørenes kompetanse måtte økes "oppover". En illustrasjon gjaldt behovet for å sette seg bedre inn i dataprogrammene. Disse endringene dreide seg ikke bare om teknologisk kunnskap, men om samspillet mellom forskjellige grupper på bedriften. Samtidig bidro den økte kompetansen blant operatørene til å lette kommunikasjonen mellom operatørene og ansatte i de fagtekniske stillingene.

I diskusjonen ovenfor brukte jeg først et utvidet rolleperspektiv deskriptivt i det jeg undersøkte industrifunksjonærenes vurderinger av andres forventinger og egne oppfatninger av yrkesrollen. Disse vurderingene så jeg som en avhengig variabel – som resultat av omstilling og omorganisering i industribedriftene. Dette var imidlertid ikke et rolleteoretisk argument eller en rolleteoretisk forklaring. Jeg kartla sider ved forventinger og vurderinger som er sentrale i et utvidet rolleperspektiv, men som også er interessante om man ikke anlegger et slikt perspektiv.

Diskusjonen om grunnlaget for rollekonflikt er i større grad en intern rolleteoretisk diskusjon. Jeg måler ikke virkningene av eventuell rollekonflikt, med for eksempel som stress som avhengig variabel direkte, men argumenterer for at en bestemt type rollekonflikt blant arbeidsledere er mindre aktuell enn den har vært tidligere. Her peker jeg blant annet på utvidete rollesett, og vektlegger at flere roller endres samtidig.

Samtidig finnes det alternative tilnæringsmåter og modererende empiri. Det går frem av kapitlene i denne studien at det som kjennetegner de omorganiserte industribedriftene først og fremst er en blanding av gammelt og nytt. Tabell 8. 1 i dette kapitlet skal heller ikke fortolkes som om innehaverne av yrkesrollene har "fritt spillerom". Som vi har sett er et av paradoksene omorganiseringsprosessene at fleksibilitet kan fordre betydelig standardisering. Videre har disse prosessene andre kjennetegn enn Samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på 1960- og 1970-tallet. De nye prosjektene er i mitt materiale ledelsesdrevet. Dette, sammen med den økte betydningen av teknologi, setter grenser for individuell rolleutforming. Roller innebærer avgrensning av relevansområde og fastleggelse av et gitt område.

Det er også flere grunner til at jeg mener det har skjedd noe nytt. En hypotese som virker rimelig, er antakelsen om at rollekonflikten ikke vil være så sterk om arbeiderkollektivet er så sterkt. Dette kan presiseres i forskjellige retninger, for eksempel som at mobiliteten er større enn før, samt at det kan være andre typer

mobilitet ved at rekrutteringen til arbeidslederstillinger er blitt mer variert. Som nevnt kan konfliktnivået ha blitt lavere og forskjellene andre enn tidligere. Normene - for eksempel normer som omhandler forholdet mellom "dem" og "oss" i de lokale partsforholdene (Kelly og Kelly 1991), eller slik de er illustrert i *Arbeiderkollektivet* (Lysgaard (1961) – kan også være endret.

Hva da med den generelle rolleteorien og rollebegrepet? Kritikken mot rolleteori i Lintons utforming har blant annet dreid seg om at den er statisk. I den internasjonale diskusjonen om rolleteori (jf. bla. Biddle og Thomas 1966, Jackson 1972) er det pekt på at "(-) it is precisely in these areas of relatively unstructured social interactions – the gardens so richly cultivated by Simmel, Goffman and Aubert, among others – that the relationship of role to fixed positions or status breaks down. The management of identity in 'confirmed', 'open' or 'abnormal' situations calls for an analysis of social action and interaction less contained than the characteristically institutionanlized 'theatre' which role-theory habitually provides for" (Jackson 1972:5).

Som jeg har vært inne på tidligere, har endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering til en viss grad ført til at relasjonene mellom stillingsgrupper er blitt mer "åpne". Analysene i de tidligere empiriske kapitlene konkluderte med at mellomlederne på langt nær var forsvunnet. Heller ikke var antall arbeidslederstillinger redusert i forhold til antall operatørstillinger, på tross av at mange konsulenter og arbeidslivsforskere mener at de utgjør en bremsekloss i moderne bedriftsutvikling. Utdragene fra casestudiene i dette kapitlet antyder imidlertid at ledelsesfunksjonen er endret, også på mellomledernivå. Det gjelder også andres forventninger til yrkesrollen. I intervjuene ble det fra operatørenes side henvist til tidligere former for arbeidsledelse og pekt på at "... slikt går ikke i dag". Men også arbeidslederne selv pekte på at "... i dag er dette systemet helt borte", og at førstelinjeledere "... må lede (-) på en helt annen måte enn før". Ikke bare hadde operatørene andre forventninger til arbeidslederrollene, arbeidslederne hadde selv andre forventninger til sin egen yrkesrolle.

Man kan argumentere for at rolleteorien, eller bedre – rolleteoriene – har hatt sin sjanse i sosiologien uten å ha vist seg å være tilstrekkelig robuste. Andre tilnærminger enn å abstrahere handling til roller står mer sentralt.⁸ Men, som

⁸ Individualisering kan føre til og problemer med å opprettholde stabile sosiale identiteter når tradisjoner og tidligere etablert kunnskap får mindre betydning. Dette har relevans her i den forstand at hvis svaret på hvordan en yrkesrolle skal fylles ikke lenger ligger i måten

Jackson (1972:5) peker på, vil de fleste sosiologer vil være enig i at rollebegrepet kan være et nyttig analytisk hjelpemiddel om det gis en innholdsmessig og tematisk avgrensning.

Jeg mener rolleanalyse i denne forstand forsvaret en plass som er mer fremtredende enn den har fått i sosiologien de senere årene, ikke som en tilbakevending til strukturfunksjonalismen, men mer som et sett av nyttige begreper på mellomnivå i Mertons forstand (jf. Boudon 1991). Gitt at dagens bedriftsorganisasjoner gjennomgår til dels omfattende endringer er også perspektivene fra Mead-tradisjonen – et mer aktivt utprøvende rolleperspektiv der aktørene ikke bare "spiller" én rolle - interessante, og jeg ser ingen egentlig motsetning her. En slik mer refleksiv rolleforståelse knytter dessuten direkte an til studiet av identitet – som vies stor interesse blant dagens sosiologer.⁹ Jeg utdyper dette i diskusjonen om rasjonalitet og identitet i forbindelse med kollektiv organisering i kapittel 14. Først skal jeg i de neste kapitlene redegjøre for de trekkene ved kollektiv organisering jeg er interessert i forbindelse med omorganisering.

rollen ble fylt av de som hadde den tidligere og det ikke foreligger en "oppskrift" i form av noenlunde klare forventninger, må vi i større grad skape "rollene" selv gjennom samhandlingen med andre.

⁹ Dette er en sammenheng som tidlig ble diskutert i norsk sosiologi, jf. Aubert 1979:112-121.

DEL III INTERESSEORGANISERING

Kapittel 9 Nye organisasjoner – tradisjonelle partsforhold

Arbeidslivsforskning og organisasjonsteori i 1980- og 1990-årene har fokusert på endring. Jeg har tidligere argumentert for at det interessante i slike studier ikke bare er endringer innen enkelte områder, men sammenhengene mellom endring og kontinuitet på forskjellige områder og nivåer (Olberg 1995a). I denne studien følger jeg opp dette temaet ved å undersøke forholdet mellom endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering på den ene siden, og sammenhengene med institusjonelle ordninger på den andre. To former for institusjonelle ordninger diskuteres. Den ene omhandler lokale partsforhold, som diskuteres nedenfor. Den andre innfallsvinkelen dreier seg om regulering i form av sentrale tariffavtaler, og er tema for de etterfølgende kapitlene. Vi så i kapittel 5 og 6 at det foregikk til dels omfattende organisasjonsendringer i virksomhetene.¹ I dette kapitlet settes søkelys argumentasjonen jeg refererte innledningsvis om at disse endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering medfører, eller bør medføre, nye partsforhold, nye roller for tillitsvalgte, og nye kommunikasjonsformer.

9.1 Innledning

De forskjellige endringene arbeidslivets organisering har en rekke grenseflater, og de griper over i hverandre. Et eksempel er at endringer i arbeidsorganisering kan ha konsekvenser for arbeidstidsmønstre og ansettelsesforhold. Mer fleksible bedriftsorganisasjoner kan forandre andre former for personalstrategier enn byråkratisk kontroll. Men sammenhengene er ikke alltid entydige. Noen ganger er de paradoksale eller ambivalente, eller vi finner bare svake sammenhenger. En illustrasjon er at oppgradering av kvalifikasjoner i kjernearbeidsstokken kan gå sammen med dequalifisering og standardisering blant mer perifere grupper ansatte.

¹ Også kvantitative datasett som ligger til grunn for denne studien viser at en stor del av arbeidstakerne peker på omfattende endring. I mine surveyundersøkelser blant funksjonærene oppga 80 prosent av et utvalg tekniske funksjonærer og arbeidsledere at bedriften har gjennomgått betydelige omstillinger, eller en del omstillinger i løpet av de siste fem årene. Av disse var det 60 prosent som mente omstillingene var betydelige (Olberg 1998). Tilsvarende tall i en undersøkelse i et utvalg kontorfunksjonærer var 75 prosent. 45 prosent mente omorganiseringene var betydelige (Olberg 1999). Andre surveyundersøkelser har også forsøkt å antyde omfanget. Ingebrigtsen m. fl (1994) finner for eksempel at omlag 80 prosent av alle norske virksomheter med minst 30 ansatte gjennomgikk minst en større omstilling i den aktuelle tidsperioden for undersøkelsen. Denne studien oppsummerer med at de fleste omstillingene omfattet flere sider ved virksomheten, og det var mest vanlig at omstillingene berørte organisasjonsstrukturen og antall ansatte.

Et annet eksempel på slike spenninger er den vekten som legges på teamwork i nye former for arbeidsorganisering, samtidig som enkelte nye personalstrategier er mer individuelt orientert når det gjelder motivasjon, kompensasjon og ansettelsesforhold. En tredje illustrasjon gjelder utviklingsarbeidet i bedriftene, som legger føringer på og preges av allerede etablerte partsforhold. Hvilke sammenhenger er det her mellom modernisering av bedriftsorganisasjonene og tradisjonelle institusjonelle rammer for konfliktløsning og samarbeid? En vanlig påstand er at det har vokst frem nye organisasjonsformer som gjør at etablerte institusjonelle ordninger ikke lenger er hensiktsmessige. Her skal jeg bare nevne to illustrasjoner på dette perspektivet. Begge knytter an til omorganisering og utviklingsarbeid i bedriftene. Den ene er hentet fra de nye integrasjonsorienterte organisasjonskonseptene (TQM, HRM), den andre fra evalueringen av et norsk utviklingsprogram (Senter for bedre arbeidsliv, SBA).²

De integrasjonsorienterte vinklingene er også kritiske i forhold til tradisjonell bedriftsledelse. Waltons klassiske artikkel fra 1985, *From Control to Commitment in the Workplace*, er påminnelse om at nye organisasjonsformer representerer en utfordring i forhold til tradisjonelle former for ledelse. Thorsrud-tradisjonen i norsk arbeidslivsforskning tok opp teamet enda tidligere, fra en annen synsvinkel. Samtidig reises det kritiske spørsmål ved tradisjonelle former for fagorganisering. Variasjonen er her stor. Oftest vektlegges felles interesser og verdier, men her inngår også fokus på individuelle relasjoner fremfor kollektive, og uformelle partsforhold fremfor formelle.

Bakgrunnen er at de nye personalpolitiske strategiene søker å integrere personalfunksjonen tettere med foretakets løpende drift. Tilnærminger som TQM og HRM har de ansattes aktive deltakelse og engasjement som målsetting. I praksis får linjeledere økt makt på bekostning av stabsavdelinger. Dette skjer ikke bare som en desentralisering. Det er sentralt i disse konseptene at personalfunksjonen skal integreres sterkere i toppledelsens strategiutvikling. Planlegging og styring av bedriftens fremtidige kompetanse, samt nye former for deltakelse fra de ansattes side er hovedelementer i en rekke nye personalstrategier. Seleksjon, motivering, kontroll og medvirkning er for viktig til å overlates til en isolert stabsavdeling, slik personalavdelingen fungerte i tradisjonelle og byråkratiske bedriftsorganisasjoner. HRM tar på alvor det ellers forslitte uttrykk om at "de ansatte er bedriftens viktigste ressurs". Med toppledelsens og linjeledelsens involvering i den langsiktige personalpolitikken står HRM i kontrast til ledelse som består av ad hoc

² Jeg har tidligere fått innvendinger mot å bruke SBA-evalueringen i en slik sammenheng. Argumentet er da at SBA-evalueringen hadde en industripolitisk vinkling. Jeg ser ikke helt at denne innvendingen treffer. Både SBA-evalueringen og SBA-miljøet kommenterer også partsforholdene. Jf. dessuten Reve i "Skandinavisk organisasjon og ledelse: fra konkurransefordel til konkurranseulemp?" (TfS 4/94), og Qvale i Søkelys på arbeidsmarkedet (11, 81-87).

løsninger og "brannslukking". Enkeltteknikker, som for eksempel bruk av resultatlønn, skal ikke brukes tilfeldig, men integreres i en helhetlig strategi for å sikre at de ansatte identifiserer seg med bedriftens målsettinger.

HRM finnes imidlertid i forskjellige varianter (jf. bla Thomason 1988, Storey 1991, 1992, Legge 1991). Det finnes en "myk" versjon som vektlegger medvirkning fra de ansattes side. Målsettingen er å bryte ned "dem-og-oss-holdninger" (Guest 1991, Kelly og Kelly 1991) i forholdet mellom ledelse og ansatte. Midler som brukes for å oppnå dette er gruppesamtaler, organisasjonsutvikling, oppmykning av stillingsbeskrivelser og satsing på funksjonell fleksibilitet. Her inngår også nye former for belønning, som utbyttedeling, og vekt på konsultasjoner og informasjonsutveksling mellom ledelse og ansatte. En "mellomposisjon" innen HRM har som mer uttalt siktepunkt å redusere den rollen kollektive forhandlinger spiller. Denne posisjonen innebærer større oppmerksomhet om seleksjon av ansatte, større vekt på opplæring for fremtidige behov, kvalitets sirkler og jobbmorfing. Videre inngår utvikling av nye kvalitetsprogrammer, selvstyrte grupper, og mer systematisk og bevisst arbeid med å kartlegge og endre holdninger blant de ansatte. Det finnes også en tredje gruppe i klassifiseringen av HRM-varianter, en "hard" HRM-versjon der kollektive forhandlinger og fagforeninger spiller en minimal rolle. Stikkord her er mer direkte evaluering av ansatte, utvidet gruppearbeid og gruppeorganisering, tilbud om livslang ansettelse, kontinuerlig utviklingsarbeid, ingen faste stillingsbeskrivelser og at ansatte tilbys medeierskap i bedriften.

Den andre illustrasjonen på at forskere foreskriver alternativer til det tradisjonelle partsforholdet henter jeg fra evalueringen av SBA-programmet (Davis et. al. 1993). Evalueringen understreket betydningen av lokalt samarbeid og medvirkning. Men den konkluderte også med at "det er noe i det norske arbeidsmiljø som ikke fremmer direkte medvirkning", til tross for den høyt utviklet institusjonell (representativ medbestemmelse (s. iv). Hva er det som kjennetegner den norske modellen? Arbeidslivsforskere peker på flere av de samme kjennetegnene, blant annet sentraliserte arbeidslivsorganisasjoner og nær kopling mellom fagbevegelse og statsapparat, men også et regulert system for den lokale fagforenings innflytelse i foretaket gjennom avtalesystemet, delvis understøttet av rammelovgivning (Irgens Karlsen 1991) samt evne til lokal fleksibel problemløsning gjennom ulike former for medvirkning og samarbeid (Ingebrigtsen m. fl. 1994). I BU-2000 programmet ble det ved oppstarten fremhevet at den norske samarbeidsmodellen var basert på bred medvirkning og preget av dialogbaserte og dynamiske utviklingsstrategier. Samtidig ble det stilt spørsmål om hvordan det norske samarbeidssystemet kunne utvikles i

sammenheng med den nye produktivitetstenkningen.³ SBA-evalueringen fokuserte også på forholdet mellom det etablerte partssamarbeidet og de nye organisasjonskonseptene:

”Endringer i verdensøkonomien har krevd slankere og mer konkurransedyktige organisasjoner. Kilden til konkurranseevne har også endret seg *fra* å vektlegge stabilitet i forholdet mellom partene i arbeidslivet, hvor ”Den skandinaviske modellen” fremsto som en vinner, til konsentrasjon om en effektiv næringspolitikk for modernisering. Forholdet mellom partene i arbeidslivet spiller nå en underordnet rolle, som enten kan være skadende eller understøttende, men den kan ikke være skapende eller ledende i utviklingen av konkurransedyktighet” (s. iii).

Evalueringen mente SBA gjorde det klart at direkte medvirkning er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for at norske arbeidsplasser skulle bli internasjonalt konkurransedyktige. En annen nødvendig betingelse som ble fremhevet var at ”det finnes et system hvor lønninger og arbeidsbetingelser knyttes direkte til bransjens konkurransekraft med hensyn til produktivitet, kvalitet og tilpasningsevne” (s. iv). Blant anbefalingene i evalueringen er følgende interessant i vår sammenheng:

”Forskyv hovedvekten fra forholdet mellom partene i arbeidslivet til den næringspolitiske arena, men med sterk støtte fra partene i arbeidslivet (s. xii)”.

”I perioder med konkurranse om produktivitet, tid og kvalitet mellom bedrifter og regioner på globalt plan, burde lederrollen i moderniseringstiltak ligge hos de institusjoner og aktører som styrer drivkreftene på bedriftsplan og på de mellomliggende og nasjonale plan. Fokus i dette moderniseringsopplegget burde flyttes fra forhandlingspartene til dem som tar seg av modernisering (strategiutvikling) i bedriftene og på andre plan” (s. xiii).

Illustrasjonene fra litteraturen antyder en utvikling bort fra skillet mellom ”*them and us*” til ”*common interests*” og ”*commitment*” som i TQM- og HRM-versjonene – eller, som med anbefalingene i SBA-evalueringen, fra ”*industrial relations*” til ”*industrial policy*”. Mitt empiriske spørsmål er i hvilken grad de 14 bedriftsstudiene reflekter en slik utvikling. En alternative fortolkning kan være at tillitsvalgte kan ha rasjonelle grunner til å søke å opprettholde etablerte partsforhold.

Spørsmål om bedriftsstrategier er også koplet til ulike syn på partsforhold. Et perspektiv er å se partsforhold som en integrert del av bedriftsstrategien. Et annet er å vurdere organiseringen av parts- og personalforhold som et relativt selvstendig område i forhold til

³ Jf. programnotat BU-2000 (s. 19): ”(-) mye av den utviklingen som har funnet sted i Norge, står på skuldrene til et meget godt samarbeidssystem med sterke og dype historiske røtter. Det er imidlertid klart at også dialogbaserte og dynamiske utviklingsstrategier basert på bred medvirkning stiller samarbeidskrav som går utover den tradisjonelle praksis tuftet på Hovedavtalens Del B. Selv om HFB legger opp til en videreføring basert på bred medvirkning, gjenstår en del før det norske samarbeidet er fullt ut tilpasset nye krav til fleksibilitet og engasjement fra alle”.

bedriftens strategi, dvs. et felt som vokser frem med profesjonalisering av personalarbeidet. Et tredje og mer spontanistisk perspektiv knytter ingen forbindelse til strategi, men ser på industrial relations mer som et område for mer ad hoc personalpolitikk. Tillitsvalgte er imidlertid i en situasjon hvor de forholder seg til ledelsens strategier. Diskusjonen om utvikling av partsforhold er også diskusjon om strategi (jf. bla Mintzberg 1978, Child 1985). Diskusjon av slike problemstillinger er tema i dette kapitlet.

9.2 Omstillingsprosesser og partsforhold - casestudier

I dette kapitlet bygger jeg på de delene av casestudiene som tok opp fagorganisering og partsforhold. Materialet består i hovedsak av informantintervjuer blant representanter fra bedriftsledelsen, samt tillitsvalgte funksjonærer og operatører. Undersøkelsene bygde også på skriftlig dokumentasjon, dels på gjentatte bedriftsbesøk, og i ett tilfelle på deltakende observasjon i en omstillingsgruppe (Freia). Materialet omfatter de 14 bedriftsundersøkelsene som er omtalt tidligere, altså forholdsvis store norske virksomheter.⁴

I litteraturen om nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering pekes det også på nødvendigheten av endringer i personalpolitikk og partsforhold (jf. f.eks. Walton 1985). Jeg pekt på at bedriftene i praksis anvender, mer eller mindre, de nye konseptene når det gjelder produksjons- og stillingsorganisering. Finner vi også tilsvarende nye personalstrategier? Som vi skal se var vurderingene delte: Ledelsen ønsket ofte mer uformelle ordninger, de tillitsvalgte foretrakk tradisjonelle partsforhold.⁵ I mitt utvalg bedrifter hadde det skjedd mer når det gjaldt organisatorisk omstilling enn når det gjaldt partsforhold. I bedriftene var det i hovedsak tradisjonelle partsforhold, men også i noen bedrifter en blanding av gammelt og nytt. Enkelte bedrifter i utvalget, som Sunndal Verk, hadde imidlertid lagt spesiell vekt på kultursiden i arbeidet med total kvalitet. Det innebar fokusering på kommunikasjon og dialog, som i følge bedriften også forutsatte felles ordforråd og felles språk.⁶ Tilsvarende la NB Steel – Norsk Blikkvalseverk vekt på å bedre

⁴ Denne delen består av oppsummering av forholdet mellom organisasjonsendring og fagorganisering ved hver bedrift. I del 9.4 illustreres temadiskusjonen med anonymiserte sitatutdrag de samme bedriftene.

⁵ Det fantes et skille mellom idealer og praksis når det gjelder nye ledelsesstrategier og organisasjonsformer. Et tilsvarende skille ble også påpekt i oppsummeringen av den intervjurunden NHO foretok i samarbeid med NALF i 1996: "Selv om hovedtrenden synes klar, registrerte vi at det for noen bedrifters vedkommende er relativt stor avstand mellom teori og praksis når det gjelder organisasjonsformer: Visjoner, mål og organisasjonskart er på plass, men virkeligheten fortøner seg annerledes" (NHO, NALF, SINTEF/IFIM 1996).

⁶ Bedriften så dette som en kontinuerlig prosess. Det kan legges til at det kan være en vanskelig balansegang å bygge ned skillet mellom "dem og oss" gjennom prosesser som også har som

kommunikasjonen for å oppnå bedre informasjonsflyt ved bedriften, også her som en del av arbeidet med total kvalitet.⁷

Peterson Sarpsborg

Utviklingsprosjektene ved Peterson Sarpsborg kom i stand etter initiativ fra den lokale ledelsen, ikke som del av en samordnet konsernstrategi for bedriftsorganisering eller personalpolitikk. Bedriften og fagforeningene hadde hele tiden hatt løpende møter om omorganiseringen. Omleggingene ved bedriften var ledsaget av tradisjonelle forhandlinger, med protokoller og kontaktmøter. Bedriftsledelsen så positivt på at de ansatte fagorganiserer seg, men var negativt innstilt til lønnsparagrafen i overenskomsten for arbeidsledere. Tillitsvalgte i FLT hadde på sin side motsatt seg endringene som gjaldt arbeidslederfunksjonene. Operatørklubben var i starten positiv til endringene, men ble senere mer skeptisk. Omorganiseringen ble gjennomført samtidig som overenskomsten for arbeidsledere (i noe begrenset omfang) fortsatt var gjeldende for stillinger som ikke lenger ble kalt arbeidslederstillinger (jf. stillingene som avdelingssjef). Forholdet mellom FLT og Grafisk var tidligere spenningsfylt på grunn av omorganisering av arbeidslederfunksjonene. Etter at operatørklubben i Grafisk uttrykte ønske om å få tilbake arbeidslederne i produksjonen var forholdet mellom klubbene preget av samarbeid. (September 1996)

Kværner Energy

Verktedklubben og de andre fagorganisasjonene gikk aktivt inn i RGT-prosessen, blant annet gjennom forskjellige brukergrupper. Også FLT-klubben uttrykte, sammen med de

kjennetegn at de er ledelsesdrevne. Som jeg kommer tilbake til i diskusjonen i dette kapitlet forutsetter *dialog* og felles språk også en form for likeverd og gjensidighet; ledelsesdrevne personalstrategier forutsetter samtidig en viss grad av sentralisering og instrumentalitet (gjelder både Total Quality Management og Human Resource Management).

⁷ Ved bedriften ønsker man å oppgradere kompetansen til operatørene, med nye støttefunksjoner i stab. For å få til denne desentraliseringen ble det også sett som nødvendig å endre informasjonsflyt og kommunikasjon. En av følgene av forsøkene på å oppnå denne desentraliseringen var en viss sentralisering – f. eks. slik at alle hadde tilgang til sentral informasjon. Sagt på en annen måte: Desentralisering av ansvar og oppgradering av kompetanse kan også forutsette, eller falle sammen med, sentralisering og standardisering. Blant illustrasjonene i mine utvalgsbedrifter var formalisering og standardisering av rutiner, blant annet i form av manualer og kravspesifikasjoner. Dette var sentral informasjon – i dobbelt betydning – og ga mer ansvar til operatørmivå når kompetente operatører fikk tilgang til den. Samtidig er det en annen side som hefter ved manualer og kravspesifikasjoner: Dette er gjerne fastlagt informasjon, som i noen situasjoner også kan begrense rommet for beslutninger. Mer generelt, desentralisering av ansvar kan gå sammen med sentralisering av makt.

andre klubbene, at de var positive til at operatørene fikk mer ansvar. De mente imidlertid det var et problem at aktiv deltakelse ikke var blitt definert. Klubbene ved bedriften reagerte også på at arbeidslederrollen ikke var blitt diskutert med de tillitsvalgte tidlig i prosjektet. Når det gjaldt de nye linjelederne mente de tillitsvalgte i FLT at ansatte i disse stillingene ville få for dårlig tid til å lede produksjonen. Linjelederne skulle ivareta mange administrative oppgaver og kunne, mente de tillitsvalgte, komme til å utgjøre en flaskehals. Den lokale FLT-klubben uttrykte støtte til de generelle målsettingene som lå til grunn for arbeidet. Diskusjonene om omstillingene foregikk først lokalt, uten at FLT sentralt ble trukket inn. Forbundet ble imidlertid kontaktet høsten 1995 i forbindelse med at bedriften ønsket å fjerne arbeidsledernivået. Bedriften hadde gått inn for at de tidligere arbeidslederne skulle fristilles fra de stillingene de hadde. FLT-klubben gikk inn for at medlemmene ikke skulle søke de nye stillingene som produksjonsstøtte individuelt. Samtidig satte klubben spørsmålstegn ved den økonomiske begrunnelsen for planen om ny produksjonsstruktur. Det ble avholdt flere forhandlingsmøter på bedriften, og to møter mellom hovedorganisasjoner og bransjeorganisasjon sentralt (Teknologibedriftenes landsforening, TBL). I disse forhandlingene ble det henvist til gjeldende stillingsinstrukser og avtaleverk, blant annet Hovedavtalens paragraf 9.4 når det gjaldt drøfting av organisasjonsendringer med tillitsvalgte. Diskusjonene om nyorganiseringen innen Kværner Energy ble etterhvert ført som tradisjonelle forhandlinger. Forhandlingene om arbeidslederrollen foregikk i flere runder. Til sist ble man enige om stillingsbeskrivelser der overenskomstens definisjoner av arbeidslederfunksjonene (og lønnsdelen) skulle gjøres gjeldende for produksjonsstøtte og linjelederstillinger. Produksjonsstøtte var opprinnelig tenkt som en annen stilling fra bedriftens side. Bedriften ga beskjed til TBL om at den ikke ville ha produksjonsstøtter og linjeledere på arbeidsledertariffen. FLT-klubbens strategi gjennom alle forhandlingene var å akseptere at arbeidslederestillingene ble fjernet, men at de nye stillingene skulle omfattes av FLT's overenskomst for arbeidsledere. Både FLT og TBL ble koplet inn. Til sist godtok bedriften FLT's krav. Bedriftens prinsipielle syn på arbeidslederavtalen ble ikke endret (gjaldt særlig lønnsdelen). Bedriftsledelsen ønsket imidlertid ikke å bruke tid og ressurser på denne striden. Ledelsen så det slik at den allerede hadde oppnådd det den primært hadde ønsket, nemlig å myke opp arbeidslederoppgavene. Tillitsvalgte opplyste at de ikke så på uenigheten om arbeidslederstillingene som uttrykk for noen sentral konsernstrategi. Ulike konsernbedrifter hadde drevet omstillingsarbeid på forskjellig måte. (September 1996)

Jøtul ASA

I den tidlige fasen av omstillingen søkte ledelsen først og fremst å oppnå støtte i verkstedklubben. Også tillitsvalgte i verkstedklubben gjennomgikk den teoretiske

litteraturen som lå til grunn for omstillingen. FLT-tillitsvalgte hadde uttrykt skepsis til prosjektet på forhånd og mente ansvaret ville bli spredt på for mange personer. Verkstedklubben var mer positiv i denne fasen. Etterhvert utviklet det seg også her ulike meninger, etterhvert begynte også verkstedklubben å registrere problemene med omorganiseringen. Det ble i ettertid hevdet av FLT-tillitsvalgte at det hadde vært for lite samarbeid mellom de tillitsvalgte. Omorganiseringen ble gjennomført ovenfra. Det ble laget funksjonsbeskrivelser for de nyutlyste stillingene som gruppeleder. Det ble ikke gitt noen spesiell opplæring i første omgang, men i løpet av våren 1995 ble det gjennomført et opplegg i praktisk produksjonsledelse. Her ble det gjennomgått tema som produksjonsmiljø, kvalitetssystemer, material- og produksjonsstyring. Partsforholdene ble beskrevet som tradisjonelle. (Juni 1996)

Alpharma AS

Ansattes medvirkning i omstillingsarbeidet foregikk gjennom prosjektgrupper. Ledelsen oppga at den ønsket å arbeide i den nye fabrikken også skulle være med i utformingen av design og organisasjon. De tillitsvalgte ga uttrykk for at dette også har vært tilfelle i praksis, og beskrev bedriften som preget av åpenhet når det gjaldt spørsmål om medvirkning. Både tillitsvalgte og ansatte var med i prosjektgrupper som tok for seg forskjellige sider ved innflytting i den nye fabrikken. Informantene oppga at det ikke hadde stått strid om omorganiseringen, og at organisasjonsutviklingen i hovedsak hadde foregått harmonisk. Stikkord som gikk igjen i vurderingene var "ikke tradisjonelle forhandlinger", "godt samarbeid" og "god kommunikasjon". Tillitsvalgte beskrev omstillingene i positive ordelag. De pekte på godt samarbeid og at tillitsvalgte ble betraktet som en ressurs. Bedriften benyttet eksterne konsulenter i organisasjonsprosjektene. (November 1996)

Ringnes Gjelleråsen

Bedriften prøvde ut flere nye organisasjonsformer. Partsforholdene ble imidlertid beskrevet som tradisjonelle. I praksis foregikk omstillingene som organisatoriske sammenslåinger og omorganisering av stillinger og arbeidsoppgaver i forbindelse med flytting, dels som følge av automatisering og en generell fokusering på kostnadseffektivitet. I disse prosessene hadde bedriften forsøkt forskjellige modeller for omorganisering av mellomledelsen. De tillitsvalgte var med i partssamarbeid både om konkrete prosjekter og mer langsiktig utviklingsarbeid. Omstillingene var ledsaget av tradisjonelle drøftinger mellom partene, der det i enkelte tilfeller var inngått særavtaler. Det var uenighet mellom ledelsen og de NALF-tillitsvalgte om hvordan innholdet i førstelinjeledelse skulle defineres. Det gjaldt blant annet hvilke stillinger som skulle ha tillagt personalansvar (for eksempel om stillinger først og fremst var koordinerende eller om det dreide seg om førstelinjeledelse). I disse

drøftingene ble det også henvist til at tariffavtalen var en avtale som var inngått sentralt mellom partene. Både tillitsvalgte og ledelse pekte på at det var uenighet om de bestemmelsene i tariffavtalene som regulerte arbeidslederens lønnsforhold. FLT-klubben ble av bedriften regnet som for liten til at tillitsvalgte skulle kunne være forhandlingsmotpart og ha rettigheter som tillitsvalgte. NOFU hadde en funksjonæravtale som også omfattet arbeidsledere, og hadde rekruttert førstelinjeledere innen salg. Det førte til at NALF stilte spørsmålsteget ved organisasjonsgrensene mellom fagforbundene. Det fantes også spenninger mellom NALF og NNN-klubben når det gjaldt organisasjonsgrensene. Operatørklubben mente at enda flere av arbeidslederfunksjonene på sikt ville ligge på operatørnivå. Samtidig hadde NNN-klubben mistet 14 medlemmer til NALF i forbindelse med rekruttering til skiftlederstillinger. (Desember 1996)

Siemens Trondheim (I) Installasjon og samferdsel

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

NFATF argumenterte i sin mindretallsinnstilling for en bredere definisjon av arbeidsledelse. Forbundet tapte voldgiftssaken om avtaledækning, men etter en kort periode med misnøye blant de tidligere arbeidslederne ble de lokale partsforholdene igjen beskrevet som gode – også av tillitsvalgte. Ledelsen pekte i 1997 på at når det gjaldt partsforholdene var det forskjell på fagforeningene ved bedriften. Med unntak av voldgiftssaken mot NFATF hadde det hele tiden vært få formaliteter i forholdet mellom bedriften og

funksjonærforbund som NIF, NITO, NOFU, HK og FLT. Protokollene som ble skrevet var i hovedsak knyttet til lønnsforhandlinger. Også tillitsvalgte i FLT pekte på at det var blitt vanligere med uformelle møter, blant annet i form av informasjonsmøter. Færre saker enn før gikk gjennom tillitsmannsapparatet. Dette ble likevel ikke beskrevet som en helt ny trend. Som en FLT-tillitsvalgt uttrykte det: "... vi er som oftest blitt hørt. Det skrives ikke så mange protokoller. For å skrive protokoll må du ha en sak – og sakene løses ofte på forhånd". Ledelsen pekte på at i forholdet til NEKF var det mer vanlig med forhandlingsmøter og skriftlige avtaler. Men også her hadde det skjedd endringer. I forhold til tidligere ble det skrevet færre protokoller, dessuten ble det pekt på at velferdsavtalen ved bedriften regulerte mange av de områdene som tidligere var gjenstand for protokolltilførsler. Også lederen for NEKF-klubben pekte på at det hadde blitt færre konflikter, selv om partsforholdet beskrevet som tradisjonelt. (Desember 1997)

Siemens Trondheim (II) Elektrovarme

Ved elektrovarmefabrikken fantes det en kombinasjon av selvstyrte arbeidsgrupper og tradisjonell fagorganisering. Tillitsvalgt for avdelingen og klubbformannen var representert i fremdriftsgruppene. Siden bedriften ikke hadde mellomledere i driftsenheten, var det produksjonsleder som var "førstelinjeler" og dermed den som hadde det formelle personalansvaret. Det fantes en sentral personalavdeling ved Siemens som også betjente Divisjon Elektrovarme når det gjaldt personalspørsmål. Men i utgangspunktet avgjorde de selvstyrte gruppene selv, også i lokale personalpolitiske saker. Det fantes flere forhandlingsutvalg ved divisjonen, etter ulike fagforeningsområder. Et utvalg forhandlet mot Fellesforbundet, et mot HK og et mot de tekniske funksjonærene. Forhandlingsutvalgene var ikke rent lokale utvalg. I forhandlinger mellom fagforbundene og forhandlingsutvalget ble flere funksjoner på divisjons- og konsernnivå slått sammen. Fremdriftsgruppene i Divisjon Elektrovarme hadde overtatt mye av forhandlingsutvalgenes rolle når det gjaldt å løse saker mellom partene. Sakene i forhandlingsutvalgene dreide seg etter hvert nesten bare om lønsspørsmål. Lønsspørsmål ble på den andre siden holdt utenfor diskusjonene i fremdriftsgruppene. Fabrikken opererte med avdelingsvise produktivitets- og bonusavtaler, med tre måneder fast lønn. Partene oppsummerte utviklingen av lønnssystemet med å peke på at et bonussystem ga større frihet for gruppene enn fastlønnssystem, og at et akseptert lønnssystem bedret samarbeidsklimaet og produktivitetsutviklingen. Lederen for verkstedklubben pekte på at det ikke førte til problemer at man både hadde tradisjonell fagorganisering og at såvidt mange beslutninger ble truffet i de selvstyrte gruppene og fremdriftsgruppene. Virksomheten til gruppene ble heller sett som virkeliggjøring av avtaleverkets intensjoner om desentralisering og delegering av ledelsesfunksjoner. (Desember 1997)

Kraft Freia Marabou

Partsforholdene ved Freia ble beskrevet som en blanding av tradisjonelle og nyere elementer. Ledelsen pekte på at utover det som var naturlig i forbindelse med større saker, ble det skrevet langt færre protokoller ved Freia enn tidligere. Bedriften arrangerte uformelle informasjonsmøter med tillitsvalgte, og det var større åpenhet i partssamarbeidet enn før. Tillitsvalgte pekte også på at man i forhold til tidligere praksis oftere løste problemer underveis. Men tillitsvalgte ønsket samtidig å holde fast ved formelle ordninger, med skriftlig dokumentasjon.

Organisasjonsendringen i forbindelse med masterplanen ble diskutert i et eget forum der representanter fra ledelsen og de tillitsvalgte deltok. "Masterplan-møtene" ble avholdt jevnlig, med 4-6 uker mellom hvert møte. På møtene orienterte ledelsen om hvor langt arbeidet med masterplanen var kommet i forhold til den sentrale internasjonale konsernledelsen. Dette kunne for eksempel gjelde godkjennelser og underskrifter, som med nødvendige fullmakter fra to styrever var en komplisert prosess. På disse møtene ble det og referert hvordan det gikk med ulike delprosjekter. Dessuten diskuterte man forskjellige modeller for å omorganisere avdelinger og stillinger, samt andre temaer som kvalitetssikring og benchmarking (både "miniplant-konseptet" og de tverrfaglige gruppene var resultat av denne virksomheten). Det var et åpent forhold mellom ledelse og tillitsvalgte på disse møtene.⁸ Det gjaldt også forholdet mellom tillitsvalgte fra forskjellige fagforbund. Likevel kom det til uttrykk uenighet ettersom mulige fremtidsbilder av arbeidsorganisering med og uten arbeidsledere ble diskutert. Det gjaldt for eksempel mellom NNN og FLT. Samtidig ble forholdet mellom de forskjellige fagforeningene lokalt beskrevet som godt av de tillitsvalgte. Foreningene samarbeidet i omstillingsarbeidet, og det ble i denne perioden ikke pekt på spesielle gråsoneproblemer når det gjaldt medlemsrekruttering. (Oktober 1997)

Hydro Aluminium Sunndal

Partsforholdene ved bedriften ble beskrevet som tradisjonelle. Samtidig pekte ledelsen på at utviklingsprosessene hadde bidratt til at samarbeidsforholdene også var blitt mer uformelle. Behovet for protokoller var ikke lenger så stort som det var tidligere. Samarbeidsrelasjonene ved Sunndal Verk kan beskrives som en blandingsform; avtaleforhold og formelle forhandlinger mellom partene sto fortsatt sentralt. Samtidig hadde man oftere enn før uformelle møter for å løse problemene nær de arbeidstakerne som var involvert. Bedriften praktiserte også et system med resultatlønn (Leangen 1996). Det senere utviklingsarbeidet ved Sunndal Verk var knyttet til kvalitetsarbeidet og TKP-

⁸ Jeg fikk selv anledning til å delta som observatør på disse møtene.

prosessene som ble startet opp i 1987. GMP-grupper hadde avløst TKP-gruppene, men arbeider stort sett på samme måte. Bedriften ble beskrevet som preget av tradisjonell klassestruktur, for store skiller mellom avdelingene og mangel på kommunikasjon. TKP og GMP hadde ikke bare forholdt seg til kompetanse og opplæring, men også fokusert på kulturendring og kommunikasjonen på bedriften. Virkemidler var blant annet vært å ta i bruk vertikale grupper, felles opplæring, og å gi de ansatte "et felles ordforråd".

De tillitsvalgte pekte på at forhandlinger og protokoller fortsatt var viktig. Samtidig hadde man i forbindelse med kvalitetsarbeidet også fått innført en mer uformell stil. Også de tillitsvalgte var enige i at kommunikasjonen på bedriften er bedret, og at man hadde oppnådd større grad av "samtale underveis". Tillitsvalgte hadde videre merket seg at ledelsen var aktivt med i kvalitetsarbeidet, og at det var en av grunnene til at disse prosessene fungerte bedre enn hva de tidligere kvalitetssirklene gjorde. Arbeidslederavtalen var ikke omstridt, men ledelsen så behov for at den ble samordnet med tilsvarende avtaler ellers i Hydro. Lønnsklausulen ble endret, men inneholdt en bestemmelse om lønnsnivå for arbeidsledere (snittberegning om at nivået skal ligge 25 prosent over operatørlønningene). Hydro Aluminium har en egen samordning av avtalene for arbeidsledere og tekniske funksjonærer. (April 1997)

NB Steel – Norsk Blikkvalseverk

I forbindelse med fjerningen av arbeidslederstillingene og opprettelsen av avdelingslederstillinger gikk bedriften inn for at de fire avdelingslederstillingene i produksjonen skulle dekkes av tariffavtalen for tekniske funksjonærer. Dette ble bestridt av FLT, og saken var på vei mot rettslig tvisteløsning.⁹ Bedriften hadde allerede tatt ut voldgiftstevning, men ledelsen vurderte det etterhvert slik at å kjøre en rettstvist om dekningsområdet for arbeidslederavtalen ikke var ønskelig. Primært ønsker ledelsen å løse konflikter lokalt. Bedriften ønsket å gjennomføre utviklingsprosessene i samarbeid med de ansattes organisasjoner. Dette samarbeidet foregikk innen tradisjonelle rammer, som forhandlinger mellom partene. Ledelsen pekte imidlertid på at det ikke var tradisjonelle partsforhold når det gjaldt funksjoner. Mye var overlatt til avdelingsleder. Bedriftskulturen ble også beskrevet med uttrykk som "uformell dialog" og "god tone". Ledelsen uttrykte seg positivt angående at de fleste ansatte var fagorganisert. Det ble pekt på at fagorganisering utgjorde en positiv kanal for informasjon og synspunkter, og at det var "ryddig" og "positivt" med fagforeninger. Bedriftsledelsen var negativ til arbeidslederavtalene og mente mekanismene i avtalene ikke passet i moderne bedrifter.

⁹ Jf. tilsvarende voldgiftssak i forbindelse med omorganisering ved Siemens i Trondheim.

De tillitsvalgte pekte på at selv om det hadde skjedd endringer i arbeidsorganisering, var partsforholdene ved bedriften fortsatt tradisjonelle. Som i andre bedrifter var tillitsvalgte skeptiske til å ta noen typer avgjørelser på mer uformelle møter. De foretrakk forhandlinger og skriftlige protokoller. Tillitsvalgte oppga videre at det ikke er spesielle spenninger mellom fagforeningene når det gjaldt rekruttering og gråsoner. Det kunne være noe konkurranse når det gjaldt hvem som skulle være ansattes medlemmer i bedriftsstyret, men ikke i forhold til omorganisering og klubbenes dekningsområde. Det ble også fremholdt at det nok spilte en rolle at de fleste FLT-tillitsvalgte tidligere hadde vært organisert i Fellesforbundet. (Juni 1997)

Hydro Agri Porsgrunn

I intervjuene ble det pekt på at Hydro hadde lange tradisjoner for samarbeid med fagforeninger. Partsforholdene ble beskrevet som tradisjonelle. Ledelsen understreket spesielt det gode partsamarbeidet i forbindelse med Prosjekt Nye muligheter. Også tillitsvalgte for kontorfunksjonærene pekte på at det var et godt samarbeidsklima i bedriften, men oppga at også de merket det stadige "omstillingstrykket" i form av økt press og økt arbeidsmengde. Det var problematisk å være mye vekk fra jobben, og vanskeligere å få avløsning. Generelt møtte også kontorfunksjonærene større forventninger, som blant annet ga seg uttrykk i behovet for opplæring i nye systemer. Bedriften hadde en egen opplæringsavdeling, og tillitsvalgte oppga at Hydro var velvillig når det gjaldt opplæring og kurs.

HK organiserte de lavere og midtre stillingskategoriene blant kontorfunksjonærene (jf. nivåinndelingen i avtalesystemet ved Hydro Porsgrunn). Fra å ha hatt om lag 120 medlemmer på midten av 1980-tallet hadde HK nå 95 organiserte ved industriparken (en tredjepart av dem var operatørlønnet, blant annet brannmenn, etc., som deltok i beredskapsstyrken). Husforeningen Hydros Merkantile Forening var om lag dobbelt så stor. Tidligere fantes en klarere "geografisk" teigdeling mellom forbundene. Hydros Merkantile forening organiserte i hovedsak medlemmer ved Kontorbygget, mens HK organiserte ute i de enkelte virksomhetene. Hydros organisasjonsendringer i form av desentralisering og oppsplitting medførte også at HK kom inn i nye miljøer. Når det gjaldt fremtidige utfordringer i Agri pekte ledelsen på arbeidet med å styrke teamorganisering og "coaching" ved fabrikkene. Det innebar også vekt på ansvarliggjøring og ansvarsfordeling. For det andre ble det fra ledelsens side lagt vekt på å innarbeide felles visjon og verdigrunnlag blant de ansatte i virksomheten, samt å få til kompetanseheving og større grad av funksjonell fleksibilitet. (Oktober 1998)

Kværner Energy II

Verkstedklubben og Funksjonærenes Samarbeidsråd ved Kværner Energy (HK, FLT, NALF, NIF, NITO) samarbeidet om flere notater og uttalelser i forbindelse med omstillingsprosessene. Partsforholdene ble av tillitsvalgte for kontorfunksjonærene beskrevet som en blanding av både tradisjonelle og uformelle elementer. Det var lett å be om møter med ledelsen, og lett å ta opp forhold foreningen mente burde diskuteres. Tillitsvalgte for kontorfunksjonærene oppga at samtidig som det ble stilt større krav til stillingene, opplevde kontorfunksjonærene at tradisjonelle oppfatninger om sekretæryrket hang igjen. I omstillingsarbeidet hadde andre stillingstyper vært fokusert, som ingeniører og operatører. Videre ble det pekt på at fantes et godt samarbeid mellom klubbene ved bedriften, særlig mellom HK og FLT. En del operatører ved KEN fikk oppgaver som tilsvarte oppgavene til tekniske funksjonærer. Det hadde ført til enkelte gråsoneproblemer mellom FLT og verkstedklubben, men det ble ikke pekt på spesielle gråsonekonflikter når det gjaldt kontorfunksjonærene.

Medlemstallet i HK-klubben hadde gått tilbake. Klubben hadde sommeren 1998 27 medlemmer. Typiske stillingsbetegnelser blant medlemmene var sekretær, regnskapsmedarbeider, regnskapssekretær, controler, sentralbordsmedarbeider, lagermedarbeider, lønnssekretær. HK-tillitsvalgte i Kværner Energy planla å lage en felles klubb ved slå sammen HK-klubbene i Kværners virksomheter på Lysaker, Sørumsand, Kjeller, Ågotnes (Bergen), og i Trondheim. Når det gjaldt fagorganisering pekte tillitsvalgte på at det ville by på større utfordringer å rekruttere nye kontorfunksjonærer med en annen utdanningsbakgrunn enn det som tradisjonelt hadde vært vanlig i kontor- og sekretæryrkene. (April 1998)

Linjegods

Partsforholdene ble beskrevet som tradisjonelle og formelle. HK-tillitsvalgte hadde reist prinsipielle og praktiske innvendinger mot gjennomføringen av BPR-prosessen, som de mente hadde vært preget av manglende informasjon og deltakelse. Tillitsvalgte var opptatt av at sentraliseringen vil gi en rasjonaliseringseffekt, og uttrykte bekymring for arbeidsplassene til kontorfunksjonærene. Innholdsmessig argumenterte de tillitsvalgte fra kontorfunksjonærene med at den regionale sentraliseringen kunne svekke lokal kundeservice. Det ble pekt på at også når det gjaldt funksjoner som faktura- og inkassoarbeid var det en fordel med lokal kunnskap og geografisk nærhet til kunden. Ledelsen argumenterte på sin side med at omorganiseringene var nødvendige, at hensikten med omstillingene ikke var oppsigelser, og at de tillitsvalgte hadde hatt anledning til å delta i prosessene. De tillitsvalgte trakk seg imidlertid i protest fra BPR-arbeidet i en periode. Uenigheten førte til forhandlinger og møter, med en rekke uenighetsprotokoller.

Også partene sentralt ble trukket inn. Dette forsinket gjennomføringen av BPR-prosessen. Bedriften presiserte at den ville gjøre det den kunne for å unngå oppsigelser, og HK-tillitsvalgte valgte etter hvert igjen å delta i arbeidet med BPR-omstillingene. (Oktober 1998)

Alcatel STK

Den første utskillelsen av eiendomsavdelingen hadde skapt usikkerhet blant de ansatte i Alcatel STK nærservice, som fryktet usikre jobber og stykkevis avvikling etter at de hadde vært ansatt i Standard Telefon og Kabel i flere tiår. Tillitsvalgte motsatte seg outsourcing og argumenterte med at det var nettopp fordi de var en del av bedriften og de kjente virksomheten så godt (noen hadde vært ved bedriften i 40 år) at de var mulig å drive nærservicetjenestene med så vidt få personer. Selve prosessen ble kjørt gjennom de formelle samarbeidsorganene. Det ble nedsatt prosjektgrupper i regi av BU, de tillitsvalgte samlet støtte fra tillitsvalgte i andre deler av konsernet, og fra LOs arbeids- og næringsavdeling. Også uorganiserte arbeidstakere ble invitert med i denne prosessen. De tillitsvalgte ble også invitert til orienteringsmøte med Eurest-ansatte. På tross av at de tillitsvalgte i utgangspunktet motsatte seg outsourcing, oppsummerte de i etterkant både prosessen og resultatet som vellykket.

Når det gjaldt partsforholdene mer generelt ble det fra ledelsens side pekt på at det også hadde skjedd andre endringer i forbindelse med de organisatoriske omstillingene. For det første var en av følgene av den kraftige reduksjonen i industriproduksjon i konsernet at operatørforbundene ikke lenger var dominerende i Alcatel STK. Kollektivforbundene representerer en annen forhandlingskultur enn funksjonærforbundene. Mens halvparten av de ansatte tidligere var organisert i Fellesforbundet, var dette tallet nå under 25 prosent. For det andre førte fisjoneringen ikke bare til oppsplitting av selskapet, men også av til en viss oppsplitting av fagforbundene. Bortsett fra noen spesielle spørsmål knyttet til for eksempel pensjonsordninger, foregikk alle forhandlinger nå lokalt. Alcatel STK sentralt hadde ikke konserntillitsvalgte, og operatørforbundene var ikke lokalisert ved hovedkontoret. Man trengte ikke gå langt tilbake for å se kontrasten. I begynnelsen av 1980-årene fantes 15 heltids tillitsvalgte ved hovedkontoret. Endringen ble av ledelsen ikke bare beskrevet som en desentralisering, men også som en endring i retning av en samarbeidskultur der man løste problemer underveis i lokale samarbeidsorganer. Desentraliserte forhandlinger førte også til større variasjon når det gjaldt partsforholdene i de forskjellige delene av konsernet. (Juni/oktober 1998)

9. 3 Sammenfatning og diskusjon

Nye organisasjoner og nye partsforhold? Ser man bedriftene i utvalget under ett, er det et hovedinntrykk at partsforholdene var overveiende tradisjonelle. Gitt at dette er en rimelig tolkning av endring og kontinuitet i bedriftene, er mitt neste spørsmål hvorfor det var slik. Nedenfor diskuterer jeg noen forklaringer og grunner jeg mener er viktige.

Det mest vanlige i mine bedrifter var at ansatte deltok i omstillingsprosessene via valgte representanter (jf. Ingebrigtsen 1994 for tilsvarende konklusjoner). Jeg fant tre hovedtyper i dette casematerialet, med flytende overganger mellom dem. I en gruppe bedrifter var partsforholdene lite endret (for eksempel Jøtul, Ringnes, Linjegods), i andre pekte både ledelse og tillitsvalget på en blanding av tradisjonelle og mer uformelle elementer (for eksempel Sunndal Verk, NB Steel), og i en tredje gruppe la man hovedvekten på uformell kontakt og problemløsning underveis (for eksempel Alpharma, Siemens Elektrovårme). Ingen av bedriftene var helt forandret når det gjaldt partsforhold. Samtidig fantes det endringer også i de mest tradisjonelle bedriftene.

En samlet vurdering er videre at partene beskrev samarbeidet som godt. Det var først og fremst tillitsvalgte arbeidsledere som pekte på at omstillingsprosessene hadde ført til at jobbene deres ble utsatt. Men det var også et inntrykk at samarbeidsforholdene etter en tid "gikk seg til", selv om det var konflikter underveis. De gjeldende arbeidslederoverenskomstene til FLT og NALF var imidlertid omstridt i de fleste bedriftene i utvalget, men ikke alle.¹⁰

9.3.1 Ledelsesdrevne prosesser - ledelsesstrategier

Et viktig premiss i diskusjonen om forholdet mellom nyere omstillingsprosesser og partsforhold er at de nye prosjektene er ledelsesdrevet. Det gjelder generelt i mine casebedrifter, med unntak av Siemens Elektrovårme. Andre undersøkelser rapporterer tilsvarende funn. Også i studien til Ingebrigtsen m. fl. (1994) pekes det på at organisasjonsendringene var ledelsesdrevet. Omstillingene ble ofte både ledet og drevet fram av daglig leder, og mens tilfredsheten med prosessene gjennomgående var høy blant lederne, var de tillitsvalgte mer skeptiske. Det var ikke slik at de fleste respondentene anså

¹⁰ Også i bedrifter der ledelsen ikke gjorde noe aktivt for å begrense avtalen, ble den regnet som umoderne og rigid. Ingen av personallederne hadde kommentarer til avtalen som dekket de tekniske funksjonærene. Når det gjaldt de omorganiserte arbeidslederstillinger var FLT-tillitsvalgte ikke opptatt av stillingstittelen arbeidsleder, men søkte å få definert de nye stillingene inn under overenskomsten for arbeidsledere. Dette lyktes i noen tilfeller, i andre ikke.

bedriftens omstilling som et fellesprodukt (Ingebrigtsen 1994, jf. s. 133). Også utenlandske studier av organisasjonsendring peker på at "ledelsen er tilbake", og at nettopp det at toppledelsen involverer seg aktivt i omstillingen bidrar til å forklare hvorfor organisasjonsendringene lykkes (bla. Hill 1991). Jeg mener det er sentralt også i den norske diskusjonen om partsforhold at de nye organisasjonskonseptene er andre enn Samarbeidsforsøkene i 1960- og 1970-årene. I en av bedriftene ble kontrasten påpekt direkte i lederintervjuet:

" (-) Thorsrud tok utgangspunkt i 'bottom', vi begynner med 'top' ".

Men hva er egentlig strategi, og har bedriftene strategier? Blant dem som har diskutert slike spørsmål er Mintzberg (1978) og Child (1985): I dagligtalen forbinder vi som regel "strategi" med "plan". Dette er også den mest vanlige synsvinkelen innen organisasjonsforskningen. Et hovedtema her er hvordan organisasjoner på forhånd lager bevisste og langsiktige *planer* for senere beslutninger. Det finnes også andre perspektiver innen denne litteraturen. Enkelte legger vekt på hvordan beslutninger mer ad hoc og uryddig *tilpasses* skiftende omstendigheter, interesser og aktører. Andre fokuserer på hvordan *entreprenører* tar risikofylte avgjørelser på vegne av organisasjonen. Å se strategi som langsiktige planer er imidlertid mest vanlig. Det gjelder innen både spillteori, militær teori og ledelsesteori at strategi er eksplisitt, bevisst formålsrettet, og at strategier trekkes opp på forhånd, som grunnlag for senere enkeltbeslutninger (jf. Mintzberg 1978:934,f.). Det finnes innen organisasjonsforskningen flere forsøk på å nyansere dette synet på strategi. Enkelte av dem har relevans også når vi analyserer nye bedriftsstrategier. En type tilnærming fokuserer på forholdet mellom strategisk intensjon og faktiske resultater (Child 1985, 1987). En annen, beslektet, tilnærminger å se strategi som et mønster i en strøm av beslutninger (Mintzberg 1978; 1987a,b; 1993).

Mintzberg nyanserer begrepet om strategi ved å understreke at strategier ikke utelukkende kan forstås som intenderte planer formulert "på forhånd". Strategier kan i tillegg sees som noe som utfolder seg underveis, som vi i ettertid kan analysere som et konsistent mønster av beslutninger.¹¹ Sagt på en annen måte: en strategi kan ha blitt *formulert* av en strateg, ut fra bestemte intensjoner, som grunnlag for senere beslutninger - eller en strategi kan ha blitt (*ut*)*formet* gradvis, kanskje uintendert, gjennom en rekke enkeltbeslutninger.¹²

Dette synet bryter med planleggingsteoriens postulat om strategier som formulerer

¹¹ Mintzberg (1987:75) henviser til Kierkegaard: "livet leves forlengs, men forstås baklengs".

¹² Jf. Mintzberg 1978:935. Eksempelene som brukes er analyser av Volkswagens forretningsstrategi og USAs Vietnampolitikk).

strategier, som så implementeres av et lavere nivå i systemet. Mintzberg peker på to grunner til at forutsetningene for dette ofte mangler i praksis. For det første er ikke den som skal formulere strategien selv fullt informert, eller i det minste så godt informert som den som skal implementere strategien. For det andre er det ofte slik at omgivelsene ikke er tilstrekkelig stabile eller forutsigbare til at strategiene ikke må reformuleres i løpet av implementeringen (jf. s. 946). Ikke alle intenderte strategier realiseres, og realiserte strategier er ikke alltid intendert. Realiserte strategier består i følge dette perspektivet av både intenderte og bevisste strategier, samt av strategier som har vokst frem underveis (enten fordi det ikke fantes noen strategi i utgangspunktet, eller fordi de som fantes ble droppet underveis, jf. Mintzberg 1978:945). Med andre ord, "strategier er både planer for fremtiden og mønstre fra fortiden" (Mintzberg 1987:67). Mintzberg mener synet på at strategi også er noe som formes mens den vokser frem også fordrer fokus på organisasjonenes læreprosess. Slik sett kan en "aggressiv, proaktiv strategimaker - helten i litteraturen om entreprenørskap - under visse forutsetninger gjøre mer skade enn en nølende og reaktiv leder" s. 948). Anbefalingen fra Mintzberg munner ut i en pragmatisk holdning når det gjelder endring og kontinuitet.¹³

Selv om Mintzbergs problematisering av strategier som iverksatte planer inneholder viktige innsikter, kan posisjonen kritiseres for å trekke for vidtgående slutninger, her i betydningen for pragmatiske eller liberale slutninger. De prinsipielle og praktiske nyanseringer innebærer ikke noen oppløsning av strategibegrepet. Selv om vi tar høyde for de forhold Mintzberg diskuterer er det meningsfullt å vurdere en strategi som en klart formulert *hensikt*, det vil her si mål eller plan ledelsen har på forhånd, og som fastholdes over tid. At iverksettelsen kan ta andre former, lenger eller kortere tid, eller at midlene som velges blir andre, trenger ikke endre dette. Både Mintzbergs innvendinger mot strategibegrepet og innvendingene mot Mintzberg strategianalyse er sentrale i forbindelse med den type omstillingsprosesser jeg karakteriserer som ledelsesdrevet. For mitt formål trenger jeg heller ikke velge. Begge posisjoner understøtter hovedargumentet i dette kapitlet. De prosessene jeg kaller ledelsesdrevne ble initiert av toppledelsen, ofte i from av spesifikke krav til kostnadseffektivitet. Måten disse kravene ble håndtert på gjennom omstillingsprosesser i avdelingene kunne være forskjellige avdelinger og bedrifter i mellom, enten det gjaldt spørsmål om volumendring, kvalitet, eller nedbemanning. Selve organisasjonsdiskusjonen kunne ha et større eller mindre innslag av medvirkning fra ansatte eller tillitsvalgte, ha ulike

¹³ "Finally, managers considering radical departures need to keep the quantum theory of change in mind. As Ecclesiasts reminds us, there is a time to sow and a time to reap. Some new patters must be held in check until the organization is ready for a strategic revolution, or at least a period of divergence. Managers who are obsessed with either change or stability are bound eventually to harm their organizations. As pattern recognizer, the manager has to be able to sense when to exploit an established crop of strategies and when to encourage new strains to replace the old. (Mintzberg 1987:75).

former for begrunnelse og legitimering, men "hensikten" ble formulert av ledelsen. I et par av mine bedriftscase skjedde det også at toppledelsen grep inn etter at en omorganisering i tråd med de nye konseptene hadde funnet sted, og gikk inn for at man på noen områder vendte tilbake til en mer tradisjonell form for stillingsorganisering.

Denne problematiseringen av bedriftsstrategier har relevans for analysen av strategisk tenkning i norske industribedrifter, og bidrar til å belyse hvorfor tillitsvalgte ofte reagerer nølende eller skeptisk til endring av etablerte partsforhold. I denne spenningen mellom "planer for fremtiden" og "mønstre fra fortiden" foretrakk de færreste tillitsvalgte jeg intervjuet å gi slipp på en forankring i tradisjonelle forhandlinger og formell kommunikasjon. Et av elementene var det jeg her vil kalle "protokollspråket". Nedenfor i avsnitt 9.4.3 diskuterer jeg noen sider ved det. Først skal jeg illustrere hvordan tillitsvalgte i informantintervjuene reagerte i forhold til skiftene lederskap og lederstrategier.

9.3.2 Mobilitet blant ledere og skiftende omstillingsprosesser

Intervjuene illustrerte flere av grunnene til at tillitsvalgte ønsket å holde fast ved tradisjonelle og formelle partsrelasjoner. En årsak flere tillitsvalgte pekte på var at mobilitet blant ledere. En annen var at ledes organisasjons- og personalstrategier skifter. En ny leder kan komme inn i bedriften med nye ideer om ledelse og organisering. I en bedrift ble det konkret illustrert med en konsulentbok den nye lederen hadde hatt med da han begynte i bedriften, en bok han var fascinert av og som han ville at så mange som mulig av kollegene skulle lese. I en annen bedrift viste de tillitsvalgte til en tidligere personalleder som hadde gått inn for at man skulle slette protokollene som var anført i tidligere formelle forhandlingsmøter og begynne "med blanke ark". Tillitsvalgte hadde imidlertid sett både personalledere og management-møter komme og gå, og ville ikke gi slipp på innarbeidet praksis i partssamarbeidet. Her er noen illustrasjoner fra intervjuene:

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

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

«Nå er riktignok den som nå sitter som sitter som personaldirektør flink, en som det går an å snakke med, [...] men neste år kan det være en annen, og da holder det ikke bare å si at vi ble tidligere enige om ditt eller datt.» (Klubbleder FLT)

Men intervjumaterialet inneholdt også illustrasjoner på at bedriftsledelsen har hatt langsiktige strategier i omstillingsarbeidet.

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

Mobilitet blant ledere har betydning for forhandlinger og bytter mellom partene. Forhandlinger tar form av gjentatte spill, der det også bygges opp tillitsforhold. Vet de tillitsvalgte ikke hvem de skal møte i forhandlinger neste gang, eller neste år, er det ikke underlig at de foretrekker formell og skriftlig kommunikasjon. Som en av de tillitsvalgte pekte på: det som ikke er skrevet ned blir vanskelig å hevde i etterhånd.

I tillegg til at mobilitet blant ledere gjør at tillitsvalgte ønsker å beholde formelle og skriftlige kommunikasjonsformer, skjer det også skiftninger i ledelsens strategitenkning. Her finnes en rekke varianter. Et ytterpunkt er situasjoner der en enkelt leder har satt seg inn i et nytt managementkonsept og vil innføre det på bedriften. Dette er likevel ikke en vanlig situasjon. Inntrykket fra bedriftsundersøkelsene var at var mer vanlig at strategiene og omstillingsprosessene bygde på en blanding av elementer fra managementlitteraturen, påvirket av konsulentfirmaene, og tilpasset lokalt. Samtidig var det min erfaring ut fra casestudiene at bedriftslederne også var pragmatiske. Hvis organisasjonsendringen ikke "virket", prøvde man noe annet. Som nevnt kunne dette også innebære at man gikk tilbake til den type organisasjon man hadde hatt tidligere.

9.3.3 Dialog og kommunikasjon - protokollspråk

En god omgangstone preget partsforholdene ved case-bedriftene. Bedriftsledelsen ønsket likevel "bedre flyt i kommunikasjonen". Lederne kunne ofte ønske seg andre kommunikasjonskanaler, mer uformelle fora. Tillitsvalgte i funksjonærklubbene understreket viktigheten av de formelle sidene i partsforholdet lokalt. Insisteringen på å følge allerede etablerte prosedyrer i partssamarbeidet gjelder i enda høyere grad for operatørklubbene:

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

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

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

Personallederne som ble intervjuet var ikke negativt innstilt til fagorganisering. Enkelte uttrykte seg direkte positivt, og så det som en fordel også for bedriften som helhet at de ansatte var fagorganisert. De så fagorganisering som en måte å kanalisere informasjon, ikke bare interesser. Samtidig kjennetegnes partsforholdene av en blanding mellom tradisjonelle og nye elementer. Som en personaldirektør uttrykte det:

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

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

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

En av lederne jeg intervjuet pekte på i forhandlingsutvalgene var det nesten bare lønsspørsmål som gikk som saker, andre ting ble løst underveis, andre steder. De tillitsvalgte var mer tilbakeholdne. Som vi har sett ovenfor er de opptatt av langsiktighet i

en situasjon der personene i bedriftsledelsen skifter. De tillitsvalgte var skeptiske til å ta avgjørelser på uformelle møter, de pekte på at det som ikke var skrevet ned kunne være vanskelig å hevde i ettertid.

«Vi er nok blitt mer formelle etter hvert på sånne ting, vi får igjen for det i det lange løp.» (Klubbleder FLT)

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

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

Men det skjedde endringer også på dette feltet. Kommunikasjonen mellom partene i casebedriftene var også preget av nye elementer. Det innbar ikke at de tradisjonelle formene forsvant.

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

Intervjusitatene illustrerer hvordan protokoller ofte ble trukket frem når temaet var tradisjonelle partsforhold. Protokollering er form for skriftliggjøring.¹⁴ Protokollspråket kan også diskuteres som en kommunikasjonsform. Det knyttet an til forhandlinger, men kan også sees som en type dialog.

¹⁴ Definisjon i Bokmålsordboken: " 'protokoll' m1 (fra gr, av proto- og kolla 'lim', opph om innholdsfortegnelse limt fast til papyrusruller) 1 bok el. Dokument med referat fra forhandlinger el. møter, med regnskaper, karakterer el 2 formaliteter og seremoniell i diplomatisk samkvem, etikette; innlednings- og avslutningsformler i diplomatiske aktstykker".

Tillitsvalgtes bruk av protokoller omtales blant annet i studiemateriale fra Folkets brevskole om forhandlingsteknikk (Halden og Breivik 1965:105-108). Her pekes det på at hvis partene blir enige om en sak, vil det ofte være tilstrekkelig at partene i en protokoll konstaterer kravene og resultatet av forhandlingene. Hvis det ikke oppnås enighet om saken, stilles det større krav til protokollen. En grunn til det er den skal være utformet slik at den kan danne grunnlag for nye forhandlinger, evt i regi av hovedorganisasjonene. Samtidig skal kravene være klart utformet og begrunnet. Uenigheten må konstateres, med forbehold om at saken bringes inn for hovedorganisasjonene. En god protokoll skal være kort og konsis – et ”speilbilde av forhandlingene i konsentrert form”.¹⁵

Protokoller skal være enkle, med få punkter. De skal innledningsvis inneholde år og dag forhandlingene ble holdt, navnet på bedriften, hva tvisten gjelder, og navn på dem som er tilstede på møtet. Videre inneholder protokoller oversikt over hvilke krav som ble fremlagt og partenes standpunkter til kravene. Protokoller skal angi hva partene er enige om. Blir partene ikke enige, skal hovedpremissene for standpunktene angis. Endelig skal protokoller inneholde underskrift fra begge parter. Figur 9. 1 viser et eksempel.¹⁶

Fig. 9. 1 Illustrasjon. Protokolloppsett (omarbeidet etter Halden og Breivik 1965:107).

Protokoll

År 1972, den 22. Januar, ble det holdt forhandlingsmøte ved Nordlis vdr. Sak om permisjon.

Til stede: for bedriften disponent Alf Myhre, driftsing. Finn Anker, kontorsjef Odd Iversen
for arbeiderne tillitsmennene Idar Hamre, Per Engen, Ole Vikan

De tillitsvalgte viste til permisjonsvarsel av 19. d. m. for 15 arbeidere. De mente permisjonsvarslet er ugyldig da konferanseplikten etter Hovedavtalen ikke er oppfylt. Det kan heller ikke anses som forsvarlig å permittere flere enn 12 mann, da en del arbeid i så fall må utføres på overtid.

Bedriftsledelsen mener konferanseplikten er oppfylt, og viser til møte dem 11. Januar. De tillitsvalgte hadde da intet å bemerke til permisjonssaken. Når det gjelder antallet, er det godtatt av teknisk avdeling.

De tillitsvalgte husker at saken ble nevnt i forbindelse med en annen sak. Imidlertid var det på det tidspunkt ikke klart hvem som måtte permitteres, og heller ikke hvor mange. Når det gjelder antallet, er tillitsmennene kjent med at formennene i to avdelinger har protestert. Ut fra dette ber de tillitsvalgte om at antallet må bli vurdert på nytt. Dette kunne bedriftsledelsen ikke gå med på.

De tillitsvalgte vil bringe saken inn for sitt forbund.

For bedriften A. M. F. A. O. I.
(sign.)

For de tillitsvalgte I. H. P. E. O. V.
(sign.)

¹⁵ ”Det sies enkelte ganger at partene ikke kan bli enige om protokollen. Dette må imidlertid være en gal påstand. En kan alltid bli enige om protokollene – i alle fall må en kunne bli enige om at en er uenige i tvistespoersmålet. Hvis en ikke er enige i utformingen av protokollen, må det bety at en ikke er blitt enige om selve saken – og det er noe annet.” (Halden og Breivik 1965:106).

¹⁶ Datamaterialet omfatter flere originale protokoller. De berører bedriftsinterne forhold, og jeg offentliggjør dem ikke her. Illustrasjonen i Halden og Breivik (1965) er imidlertid et godt eksempel på et formelt protokolloppsett. Protokollene i mitt materiale likner dette oppsettet.

Protokoller brukes altså til å konstatere og avgrense det partene er enige og uenige om. I forbindelse med videre forløp av prosesser har protokoller en viktig funksjon fordi de sikrer notoritet – dvs. de sikrer bevismessig at man er blitt enige om bestemte forhold. Protokoller synliggjør standpunkter og dokumentasjon. Selv man ikke oppnår enighet, eller vinner frem, innebærer protokollering at standpunktet blir synliggjort, dvs. at dette er noe en av partene faktisk er opptatt av og mener. Tillitsvalgte peker på at protokoller er nyttige fordi de skiller sak og person. Individene opptrer i roller og som parter, det blir en ”grei dialog”. Protokollering innebærer også en form for selvbinding. Partene forpliktes i forhold til posisjonene gjennom å signere protokollene. Protokollspråket som kommunikasjonsform illustrerer en blanding av dialog og instrumentell kommunikasjon.

Protokoller inngår i forhandlinger, og i forhandlinger vises gjerne til protokoller. Protokoller er imidlertid mer distanserte og nøytrale – de uttrykker ”time-out” og posisjoner i stadier i forhandlinger. Men grensene er ikke helt klare. Som vi kommer tilbake til kan det også være innslag av instrumentalitet og strategi i protokoller. Som kommunikasjonsform uttrykker de en blanding av dialog og strategi. Oftest ligger hovedvekten på dialog, men jf. at protokollen i fig 9.1 ikke bare er forsøk på å klargjøre standpunkter eller begrunnelse av standpunkter. Protokoller kan også inneholde element av trussel eller, i dette tilfelle, en advarsel eller, med Elster (1992): *strategisk bruk av kommunikatív atferd*. Den ene parten protokollerer hva som vil skje videre (advarsel). I forlengelsen av denne advarsel ligger det en trussel. Men, som vi har vært inne på, er protokoller dialog, om enn formell, og ikke bare uttrykk for strategisk kommunikasjon. Protokollene finner vi mellom Habermas og Hovedavtalen.

9.3.4 Verdier, interesser og partsforhold

Det eksisterer det et spenningsforhold mellom de nye personalstrategiene om partnerskap og fellesinteresser på den ene siden, og grunnene til at ansatte i det hele tatt valgte å fagorganisere seg på den andre. Disse grunnene er flere, men jeg mener det er et sentralt at fagorganisering også er uttrykk for defensiv solidaritet.¹⁷ Blant grunnene til at du velger å

¹⁷ Kollektive avtaler kan, sett fra arbeidstakers synspunkt, ha forskjellige funksjoner. Scheuer (1996: 71,f) peker på en beskyttelsesfunksjon (dvs. en beskyttelse mot urimelige og usakelige disposisjoner fra arbeidsgiveren), en protest- eller innflytelsesfunksjon (dvs. retten til å bli hørt ved omstilling, f. eks. via formelle samarbeidsorganer), en fordelingsfunksjon (dvs. muligheten til å påvirke lønnsnivået, forholdet lønn/profit, fordelingen av lønn mellom de ansatte), en normativt basert funksjon, (basert på oppfatningen om at man stiller seg utenfor fellesskapet om man ikke vil inngå en kollektiv avtale). Jeg viderefører denne diskusjonen i analysen av kollektiv handling og avtaler som kollektive goder i kapittel 13 som omhandler fagforeningsmedlemmer uten tariffavtale.

organisere deg er en oppfatning om at du, på et eller annet tidspunkt, kan komme til å trenge beskyttelse mot den arbeidsgiver du forutsettes å være i partnerskap med og dele verdier og interesser med. Forholdet mellom verdier og interesser er viktig, også når det gjelder sammenhenger mellom organisasjonsendring og interesseorganisering.¹⁸ Jeg knytter her an til Provis (1996). Han tar utgangspunkt i at i første halvdel av 1990-årene var deler av både managementteori og politisk teori blitt mer opptatt av kultur og verdier enn av interesser. Det får konsekvenser for hvordan man analyserer organiseringen av, og rundt, lønnsarbeiderforholdet, det gjelder både de "unitaristiske" tilnærminger som legger vekt på felles interesser i forholdet mellom partene og de "pluralistiske" som vektlegger ulike interesser, komplementaritet og kollektive forhandlinger mellom selvstendige parter.

Et problem innen nye unitaristiske management-teorier er at det oppstår paradokser og motsigelser når verdier skal gjøres til gjenstand for "management". "Ledelse" dreier seg om å velge midler for å nå et mål, men verdier influerer samtidig valget av mål. Vektlegging av verdier kan også føre til problemer innen pluralistiske tilnærminger. Med verdippluralisme heller enn interessepluralisme, og konsentrasjon om "identity-groups" heller enn interessegrupper oppstår nye spørsmål om - ikke interessekonflikter - men om verdikonflikter mellom ulike grupper. Argumentet til Provis tar utgangspunkt i motiver. Aktører kan i noen situasjoner skjule sine virkelige motiver, også når det gjelder partsforhold. I noen situasjoner hvor aktører forfølger sine interesser, kan det også være slik at de skjuler sine motiver hvis deres interesser står i motstrid til almene verdier og normer. For å gjøre handlinger (offentlig) akseptable kan handlinger bli fremstilt som om de er motivert ut fra almene verdier heller enn av private interesser. Det kan også være slik at folk fremstiller sine hensikter i termer av offentlige verdier for å vinne støtte og sympati - selv om de interessebaserte motivene ikke er i motstrid med offentlige eller almene verdier. Dette er tema som blant annet Elster har diskutert i flere sammenhenger, blant annet i forbindelse med forskjellen på handlinger i markedet og opplyste politiske diskusjoner (jf. også Elster 1992).¹⁹

¹⁸ Jf. f. eks. følgende passasje i Bomann-Larsens biografi over Roald Amundsen. Polfarerens bror, Leon, rapporterer om utbyggingen på Nesodden: "I anledning Dagen, Dronningens Geburtsdag, er Husene i Flagskrud og der vil vanke Dram og Cigar til arbeiderne; de er vist ikke Royalister, men de skal aligevel faa vide hvorfor de faar Drammen - jeg tænker de taar den alligevel" (Bomann-Larsen 1995:241).

¹⁹ Ludvig Holberg kommenterte slike forhold i 1741. I Niels Klims reise til den underjordiske verden berettes det om hvordan man ved fyrstehoffet i Potu hadde løst problemet: En "endringsforslagsstiller", eller "prosjektmaker", som de også ble kalt, mottok heder og ære om forslaget etter nøye vurdering og ettertanke ble akseptert som godt for Staten. Men om forslaget ble avvist, ble prosjektmakeren hengt. Niels Klim kommenterer: "Gode Gud! Hva skulle endringsforslagsstillerne gjøre i vår verden? Hver eneste dag dukker det nye opp, og alle later de som om de tenker på samfunnet mens de pønser ut nye lover. I virkeligheten tenker de bare på seg selv!" (Holberg 1997:39).

Denne diskusjonen antyder at det er noe særegent med verdier, enten vi snakker om almene verdier eller felles verdier. Verdier motiverer ikke bare handling, de tjener også til å overtale andre. Verdier har - som normer - et preg av 'almenhet', 'gyldighet' og 'bør'. Forklarer vi ut fra verdier som motivasjonsfaktor, innebærer det at vi impliserer at alle i samme situasjon ville opptre på samme måte. Hvis verdier ikke hadde denne genuint motiverende kraften, ville ikke verdiforklaringer være nyttige eller plausible. Som Provis formulerer det: Det ville være naivt å tro at alle handlinger var motivert av almene verdier, samtidig ville det være kynisk å tro at alle handlinger er motivert av private interesser. Det er heller ikke slik at en verdi er ethvert objekt som omfattes av en interesse. Interesser og verdier er ikke identiske begreper, en interesse er mer snevert begrep enn verdi. Mens verdier, rettigheter og påbud er almene moralske størrelser, refererer interesser i større grad til individuelle valg og private anliggender. Interesser er heller ikke bindende slik verdier er. Dermed har interesser og verdier forskjellige effekter og funksjoner. Et eksempel er at verdier har en sentral rolle i konstruksjonen av sosiale *identiteter*, interesser har det ikke. Provis peker på at flere studier viser at felles interesser *ikke* nødvendigvis må være til stede for at folk skal konstruere en gruppeidentitet, men felles verdier er nødvendige. Dette er viktig i forbindelse med politisk aktivitet, og – i en viss forstand – i forbindelse med partsforhold. Her pekes det også på ideer og verdier som selvstendig kilde til kollektiv handling (også i situasjoner der mer rasjonalistiske og materialistiske modeller har liten forklaringskraft).

Selv om verdier og interesser er forskjellige, er forholdet mellom dem komplisert. Det gjelder også i sammenheng med diskusjonen om partsforhold. Et eksempel Provis nevner er spørsmålet om i hvilken forstand kan vi si at aktørene har en *interesse* av å utbre sine *verdier*. Og, i hvilken forstand tilgodeser og fremmer bestemte *interessekonstellasjoner* bestemte *verdier* som dominerende?

Selv om det i arbeidsorganisasjoner må finnes noen felles interesser mellom partene, er det ikke like selvfølgelig at det må finnes felles verdier eller felles identitet – selv om organisasjonen da ville vært mer effektiv. Nye personal- og ledelsestrategier (som HRM, TQM) legger nettopp vekt på ansattes samarbeid om felles verdier, og, på et felles "språk" og en felles "kultur". Problemet er imidlertid at verdier ikke uten videre er noe som kan inngå i ledelsesstrategier, strategier som også sikter mot å oppnå kontroll. Som Provis peker på, verdier velges ikke for å oppnå et mål, det er heller omvendt: "Values are the things for the sake of which things are chosen - not the other way round". Litteraturen inneholder en rekke eksempler på hva som skjer når ledelsen sender ut blandede signaler om hva slags verdier den ønsker å fremme og de verdiene de egentlig slutter seg til.

Denne blandingen mellom "gammelt og nytt" finnes blant annet i den delen av casestudiene mine som omhandler partsforhold på bedriftene. Diskusjonen om

voldgiftsaken ved Siemens i Trondheim kan være et eksempel, dessuten den generelle diskusjonen av faglige tillitsvalgtes interesse av å holde seg til de tradisjonelle spillereglene som jeg har kommentert ovenfor. Og selv om ledelsen virkelig innestår for de verdiene den ønsker å fremme i organisasjonen, kan det oppstå problemer om disse verdiene står i konflikt med andre verdier i organisasjonen. Felles verdier innebærer også *tillit* til at andre har de samme verdiene, og at de er *stabile* over tid. Hvilke verdier er det som er viktige i forbindelse med omorganisering og partsforhold? En illustrasjon, som jeg tror er sentral, er *respekt*. I tilknytning til denne er det flere, kanskje særlig i tilknytning til *konsistens*.

Når jeg har brukt noe plass for å redegjøre for dette argumentet er det fordi den defensive siden ved faglig solidaritet og kollektiv organisering bidrar til å forklare hvorfor tillitsvalgte ofte er skeptiske til å endre spilleregler og kommunikasjonsform.²⁰ Lysgaards systemteoretiske perspektiv i "Arbeiderkollektivet" dekker nok sider ved det jeg her kaller defensiv solidaritet, men mitt resonnement er likevel mer spillteoretisk: I en interessekonflikt innebærer stabilitet å opprettholde strukturer. For den svake part utgjør strukturen en beskyttelse.

Samtidig finnes det også et mer offensivt aspekt ved faglig solidaritet og kollektiv organisering. Innad i fagbevegelsen legges det fortsatt vekt på felles verdier. Som vi allerede har vært inne på er sannsynligheten for at det skal finne sted kollektiv handling større om organisasjonsmedlemmene felles verdier og deler en felles kultur - det vil si - har en form for gruppeidentitet. Surveyanalysene i funksjonærstudiene (jf. analysen av organisasjonspreferanser i kapittel 14) antyder at også for fagorganiserte i slike yrkesgrupper finner vi overraskende høy grad av forbundstilhørighet og lojalitet til egen hovedorganisasjon. Men igjen, denne identiteten er også utsatt i den grad færre deler den på sikt, og den er avhengig av at funksjonærene erfarer at organisasjonene fremmer deres interesser.

9.3.5 Forholdet mellom lokale fagforbund

Endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering kan skape konflikter mellom bedrift og fagforbund. Slike endringer kan også føre til konflikter mellom fagforbund. Forholdet

²⁰ At endringer likevel kan finne sted som resultat av strukturelle endringer, seleksjon eller sosialisering er noe annet.

mellom de forskjellige fagforbundene lokalt i bedriftene jeg undersøkte ble gjennomgående beskrevet som godt. I noen bedrifter vurderte tillitsvalgte fra forskjellige forbund omstillingsprosessene ulikt, i noen bedrifter var det ulike syn på rekrutteringsspørsmål.

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

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

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

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

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

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

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

Endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering kan sette de tradisjonelle grensene mellom fagforbund under press. Gråsonekonflikter innebærer strid om "revir", om forbundenes organisasjonsmarked og rekrutteringsområde. Informantene i noen av bedriftene pekte på at enkelte gråsonekonflikter hadde direkte sammenheng med organisasjonsendringene i industrien. I et intervju pekte en teknisk funksjonær på at det ville kunne oppstå flere problemer med gråsonekonflikter i fremtiden. Begrunnelsen var at skillelinjene mellom

produksjonsarbeid og funksjonærarbeid i industrien ikke lenger var så klare. Eksempelene han trakk frem gjaldt både forholdet mellom arbeidslederforbund og operatørforbund (når det gjaldt service og overvåkningsarbeid), mellom kontorfunksjonærene og operatørforbundene (når lagerarbeid var underlagt drift), og mellom forskjellige funksjonærforbund (når man måtte ha teknisk utdanning for å arbeide med ordremottak). Denne tekniske funksjonæren pekte på at det kunne bli et problem i fremtiden at skillelinjene og definisjonene i de sentrale tariffavtalene ikke stemte med en industriorganisering der slike skiller ikke lenger var så skarpe. Synspunktet er viktig for forbundene på både sentralt og lokalt nivå. Når det gjelder mitt bedriftsutvalg er likevel hovedoppsummeringen at informantene lokalt gjennomgående så på gråsoneproblematikk som lite aktuelt, eller bare som et mindre problem. Sitatene nedenfor illustrerer litt forskjellige vurderinger:

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

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

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

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

9.4 Avslutning

Bedriftsundersøkelsene avdekket lokale partsforhold som var forholdsvis tradisjonelle. Jeg har diskutert forhold som kan bidra til å forklare dette. Strategier fra de tillitsvalgtes side knytter an til spill og forhandlinger. Her pekte jeg på at mobilitet i bedriftsledelsen og endringer i organisasjonskonsepter kunne gjøre at det var rasjonelt for tillitsvalgte å holde fast ved tradisjonelle partsforhold og formelle kommunikasjonsformer. At de nye omstillingsprosessene i høy grad var ledelsesdrevne og skilte seg fra Samarbeidsforsøkene

i 1960- og 1970-årene ble også rullet frem som sentralt. Videre pekte jeg på at tradisjonelle partsforhold allerede inneholder elementer og kommunikasjonsformer som er moderne og dialogorientert. Som illustrasjon diskuterte jeg "protokollspråket" som en blanding av kommunikativ og strategisk atferd.

Jeg diskuterte også hvordan det kan oppstå dilemmaer når nye lederstrategier i større grad enn tidligere knytter an til felles verdier og interesser. Her inngikk den vekt nyere ledelsesteori tillegger felles verdier, språk og kultur på den ene siden, og på den andre siden spørsmål om verdier og identitet i det hele tatt kan være gjenstand for "management".

I den avsluttende diskusjonen skal jeg også kommentere noen andre forhold som spiller inn når det gjelder kontinuitet og endring i lokale partsforhold. Her inngår strukturelle mekanismer i forbindelse med funksjonærproblematikk, motiver i forbindelse med å opprettholde eksisterende organisasjon, samt praktiske problemer og intra-rollekonflikter.

Blant mine case var partsforholdene ved Alcatel STK et eksempel på at partsforholdene var endret på grunn av strukturelle endringer i konsernet, ikke at partene hadde gått inn for å endre eller utvikle kommunikasjonsformer eller samarbeidsarenaer. Det var heller fisjoning, desentralisering og nedlegging av deler av produksjonsvirksomheten som gjorde at partsforholdene fremsto som annerledes enn tidligere.

Tillitsvalgte ønske om å opprettholde sin egen organisasjon kan også være blant grunnene til stabilitet. Dette er en type motivasjon som også er blitt trukket frem i ulike sammenhenger, men mitt intervjumateriale gir ikke grunnlag for å diskutere dette.²¹ I min sammenheng her er rasjonalitetsforklaringen mer tradisjonell. Aktører i organisasjoner har en interesse av å opprettholde sine organisasjoner. Her kan en rekke grunner trekkes frem. Det ene ytterpunktet kan være en henvisning til at organisasjonen (og dens måte å kommunisere på) er tilpasset et mandat fra medlemmene som igjen viser til en interessekonflikt. En annen vinkling i slike forklaringer er at organisasjonens tillitsvalgte har tilpasset seg de tradisjonelle rollene og kommunikasjonsformene.

Det er pekt på at de nye konseptene for bedrifts- og arbeidsorganisering vil føre til funksjonstømming i forhold til de tradisjonelle rollene som tillitsvalgt og sterkere intra-rollekonflikter (jf. Reve 1994, Colbjørnsen 1999). Jeg tror inntil videre det er et åpent spørsmål. Det kan argumenteres for at de nye organisasjonskonseptene, gitt at de setter seg gjennom, kan innebære det motsatte av funksjonstømming når det gjelder de tradisjonelle

²¹ En illustrasjon på analyse av organisasjonsbevarelse som motiv for tilsynelatende irrasjonelle handlingsvalg Goldens (1990) analyse av heroiske nederlag i forbindelse med gruvearbeidsstreiken i Storbritannia. (Jf. også Olberg 1995 for diskusjon av denne tematikken). Dette er et særtilfelle, om enn interessant.

partsforholdene og de tradisjonelle rolle til tillitsvalgte. Og, nye utvidete roller for de tillitsvalgte kan også føre til intra-rollekonflikter. Viktigere i min sammenheng her er likevel at de ansatte i høy grad er trygghetsorientert når det gjelder motiver for å la seg rekruttere til et fagforbund (selv om også andre motiver er virksomme). Dette har endret seg lite over tid (jf. bla Waddington 1998; mine egne surveydata i denne funksjonærstudien peker i samme retning). Det kan altså i prinsippet forholde seg motsatt av hva som ofte hevdes: i turbulente tider kan de ansatte i sterkere grad søke seg til fagforeninger enn de ellers ville gjort. Usikkerhet kan også føre til at man holder fast ved tradisjonelle partsforhold.

Det andre forholdet jeg vil oppsummere med kan kommenteres kortene. Ovenfor har jeg pekt på kontinuitet og grunner som kan forklare eksistensen av tradisjonelle partsforhold i omorganiserte organisasjoner, men ikke bare det. Jeg fant også i flere av bedriftene innslag av mer uformelle partsroller og større grad av uformell kommunikasjon. Men det var også et poeng at disse bedriftene var kjennetegnet ved stabilitet, tillit og respekt mellom partene, dvs, forhold som i diskusjonen ovenfor ble satt i sammenheng med både interesser og verdier.

Dette kapitlet har behandlet partsforholdene lokalt. Jeg skal i de påfølgende kapitler også diskutere etablerte institusjonelle ordninger i form av tariffavtaler mellom parter på sentralt nivå. Også her dreier det seg om en diskusjon av gråsoner, jeg stiller spørsmål om kontinuitet og endring, dessuten vil jeg diskutere noen historiske føringer jeg ser som viktige. Jeg har ovenfor pekt på at problematisering av verdier, interesser på den ene siden, og rasjonalitet og identitet på den andre, står sentralt i når det gjelder å belyse interesseorganisering. Denne tråden tar jeg opp igjen i analysen i det avsluttende empiriske kapitlet.

Kapittel 10 Funksjonæravtalene i industrien – historiske linjer

Tre innfallsvinkler illustrerer funksjonærproblematikkens aktualitet. Noen argumenterer for at skillet mellom arbeidere og funksjonærer tilslører et mer grunnleggende forhold, nemlig at begge grupper er lønnsarbeidere. Denne kritikken kommer gjerne fra sosiologer. Andre peker på at skillet mellom arbeidere og funksjonærer er avleggs fordi moderne industribedrifter er organisert annerledes enn tidligere. Heller enn å betrakte arbeidere og funksjonærer som to forskjellige grupper, omtales alle ansatte som bedriftens medarbeidere. Synspunktet fremføres ofte innen moderne ledelsesteori, for eksempel Human Resource Management, dels også fra arbeidsgiverhold. En tredje innfallsvinkel til funksjonærproblematikk, fra fagbevegelsens side, dreier seg om fagorganisering og knytter direkte an til avtaleforhold, illustrert blant annet gjennom LO-kongressens vedtak i 1997 om å utrede avtaleformer som omfatter alle ansatte, det vil si vertikale tariffavtaler. Vertikale avtaler er ikke noe nytt, det nye er at slike avtaler er blitt sett som et svar på de utfordringer ny teknologi og nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering medfører. Det er her noen av de interessante kopplingsflatene mellom denne studiens parallelltema, omorganisering og fagorganisering, finnes. I de følgende kapitlene argumenterer jeg for at ingen av de tre innfallsvinklene er dekkende, enn si uproblematisk, uansett hva man måtte mene "funksjonærproblemet" består av.

Jeg argumenterer for at sosiologiske perspektiver når det gjelder spørsmål om identitet og gruppetilhørighet bør tillegges større vekt enn det som er vanlig i både teorier om rasjonalitet og kollektiv handling og forskning om industrial relations. Min tilnærming er å se tariffavtalene som en form for institusjonelle reguleringer. Hvorvidt arbeidstakere i bestemte stillingstyper utgjør en egen gruppe dreier seg ikke bare om innholdet i arbeidsoppgavene eller organiseringen av arbeidet. Det dreier seg også om hvorvidt innehaverne av stillingene ser på seg selv som en egen gruppe, og hvorvidt andre definerer dem som en gruppe. Her spiller flere forhold inn, blant annet historiske forhold og institusjonelle reguleringer i form av tariffavtaler.

Collins har pekt på at byråkrati er en kontrollform som inngår i maktstrid. Denne kontrollformen kan brukes ovenfra for å kontrollere de underordnede; den kan også brukes nedenfra for å begrense makten til de overordnede (Collins 1999:35). En del av denne byråkratiseringen fra de underordnede side består i dannelsen av *organisasjoner*, en annen del er opprettelse av *avtaler*. Det gjelder ikke bare arbeidergruppene, det gjelder også mellomgruppene i bedriftenes stillingshierarki.

10.1 Innledning

I dette kapitlet er hensikten å belyse historiske og faglig politiske "føringer" (jf. kapittel 1) som ligger til grunn for dagens funksjonærorganisasjoner og funksjonæravtaler. Her presenteres også en kortfattet omtale av de viktigste funksjonærforbundene i industrien. I kapittel 11 utdypes diskusjonen ved en nærmere gjennomgang av avtalenes utbredelse på den ene siden, og konkrete formelle trekk ved avtalene på den andre. Jeg er her interessert i hva som skiller funksjonæravtalene fra operatøravtalene, hvordan dagens funksjonæravtaler er bygget opp, hva de regulerer og hvilke stillingsgrupper de dekker. I denne delen er jeg også interessert i spørsmål om hvem avtalene eventuelt *ikke* omfatter.

Bakgrunnen er dels et generelt sosiologisk spørsmål om definisjoner av stillingstyper og arbeidstakergrupper som jeg tok opp innledningsvis, dels ønsker jeg å knytte denne diskusjonen til praktisk-organisatoriske spørsmål i forbindelse med regulering av interessekonflikter og partsforhold. Dette leder oss frem til dagsaktuelle spenninger mellom , og innen, norske arbeidstakerorganisasjoner.

I kapittel 12 oppsummeres på den ene siden hva slags forhold som påvirker tariffavtalene, og på den andre siden hva slags forhold avtalene påvirker. Her diskuterer jeg både forholdet mellom ulike funksjonæravtaler (blant annet konkurrerende avtaler, som mellom HK og NOFU og mellom FLT og Lederne) og forholdet mellom funksjonæravtalene og operatøravtalene (blant annet spørsmål om vertikalitet). Når det gjelder den mer overordnede diskusjonen ser jeg på utviklingsarbeid og posisjoner i LO-kartet LO-Industri og NHO. Her er hensikten er å belyse forholdet mellom omorganisering og fagorganisering gjennom å identifisere og diskutere problemstillinger og skillelinjer partene selv er opptatt av.

10.2 Fagorganisering og funksjonærproblematikk

Innledningsvis pekte jeg på at det i forhold til omfattende forskning om arbeiderne foreligger relativt få studier av industrifunksjonærene. Her vil jeg legge til at også når det gjelder fagorganisering og tariffavtaleforhold blant industrifunksjonærene finnes det lite systematisk dokumentasjon. Jeg mener likevel det er flere grunner til at arbeidslivsforskningen bør vie funksjonærgruppene større oppmerksomhet også når det gjelder avtaleforhold.

For det første har vi sett at funksjonærgruppene ble ikke færre med de nye omstillingsprosessene i industrien. I motsetning til hva mange har forestilt seg, har antall funksjonærer økt, både absolutt og relativt til antallet arbeidere (jf. kapittel 5).

For det andre har avtaleforholdene til industrifunksjonærene vært omstridt, på forskjellige måter i ulike perioder. Historisk har det blitt reist generelle spørsmål om det i det hele tatt har vært grunnlag for fagorganisering blant funksjonærene. Dette har vært tema i internasjonal arbeidslivsforskning når det gjelder studier av kollektiv organisering. I Norge har det vært et brennbart tema når det gjelder faglig-politisk organisering, både i mellomkrigstiden og etterkrigstiden. Mye av dette er nå historie. Men det er historier som i høy grad preger avtaleforholdene. At det i dag virker som det er større funksjonærproblemer i Norge enn i andre nordiske land kan ha noe å gjøre med hvordan disse yrkene oppsto og hvordan funksjonæravtalene ble konstruert. Påstanden er at tidligere faglig-politiske konflikter og konkurranseforhold mellom organisasjonene hviler tungt over dagens funksjonæravtaler.

For det tredje har endringer i arbeidslivets organisering og fagbevegelsens sammensetning i løpet av de siste tiårene ført til nye konstellasjoner og interesselister, både mellom operatørforbundene og funksjonærforbundene og mellom de ulike funksjonærforbundene. Her inngår spørsmål om medlemsutvikling, tariffmessige gråsoner, og diskusjoner om vertikale avtaler. Når det gjelder gråsoner og konkurrerende tariffavtaler er ett spørsmål om det foregår en teigdeling av bedriftene mellom forbundene, men mindre grad av konkurranse innen den enkelte bedrift.

10.3 Funksjonærorganisering i Norge – noen historiske linjer

Det finnes en rekke tariffavtaler for funksjonærer i industrien. Disse avtalene er forskjellige fra arbeideravtalene. Det finnes klare likhetstrekk mellom funksjonæravtalene, dels er de også innbyrdes forskjellige.

Tariffavtalene og hovedavtalene som ble etablert gjennom det forrige århundret var uttrykk for en institusjonalisering av konfliktforhold og, etter hvert, samarbeidsforhold, mellom lønnstaker- og arbeidsgiversiden. Tariffavtaler er avtaler mellom parter, men de kan også betraktes som formalisering av kjennetegn knyttet til sosiale grupper. De kan knytte an både til en ytre avgrensning av en gruppe og en gruppes selvforståelse. Institusjonelle reguleringer kan videre regulere faste prosedyrer, og de preges av gjentakelse og treghet. Til institusjonell integrering av konflikt- og samarbeidsrelasjoner er det også, implisitt eller eksplisitt, knyttet bestemte sosiale verdier, normer og sanksjoner.

Selv om det har vært vanlig å snakke om funksjonærproblemer i forbindelse med kollektiv organisering, er ikke funksjonærorganisering noe nytt fenomen i Norge. Forløperen til Norske Sivilingeniørers Forening ble etablert så tidlig som i 1874. Og flere av de andre funksjonærforbundene, eller forløpere, ble startet i begynnelsen eller første halvdel av 1900-tallet. Spredte organisasjonsforsøk blant handelsbetjentene fantes allerede

i 1840-årene. Forløperen til Norges handels- og kontorfunksjonærers forbund var Den Underordnede Handelsstands Landsforbund, som ble etablert i 1908. Handelskontorfunktionærenes Forening i Kristiania ble stiftet i 1905, skiftet navn til Kontorfunktionærenes Forening i 1908, og var en forløper for Norges Funksjonærforbund, NOFU (NOFU 1995:2). Den siste tilveksten, Privatansattes fellesforbund, PRIFO ble startet sent, i 1979, men da som en sammenslutning av allerede eksisterende "husforeninger".

Funksjonærenes opprinnelige ansettelsesforhold omtales ofte som paternalistiske relasjoner. Det fremgår blant annet av beskrivelser av arbeidsforholdene til handels- og kontorbetjenter på midten av 1800-tallet (Rasmussen 1958, Bakken 1982).¹ En ansettelseskontrakt fra et Trondheimsfirma i 1860-årene illustrerer:

«N. N. lover og forpligter sig til at tjene sine herrer principaler tro og flittigt, begegne dem med troskab, ærbødighed, kjærlighed og villig hørighed, udvise den aller yderste flid i de forretninger og hverv som maate overdrages ham, beflicte sig paa et sæeligt og kristeligt liv, undgaa slet selskab, ikke gaa ud uden sine principalers tilladelse, – og naar han bliver sendt ud, da ikke blive over tiden, endmindre blive ude om natten, og inden døre (ogsaa udenfor forretningsstunden) opføre sig stille og skikkelig, søge saavidt det staar til hans evne at fremme sine beskytters gavn og ære og av yderste kraft at avvende skade og ulempe fra dem, – - ikke gaa i borgen for nogen» (Rasmussen 1958:14).

Bakken peker på at det fra 1890-årene utviklet seg en funksjonærstand som økte i antall, men som ikke lenger hadde mulighet til å avansere til stillinger som var mer selvstendige eller til høyere funksjonærstillinger. Som i andre kommentarer legges det også her vekt på at funksjonærene ikke sto i det samme motsetningsforholdet til sjefene som industriarbeiderne gjorde:

«I handelsbedriftene og kontorene ble eierens administrative og merkantile funksjoner i stadig stigende grad utført av menn og kvinner i funksjonærstillinger. Det ble flere og flere rutinefunksjonærer og spesialister i høyst forskjellige stillinger og med ulike kvalifikasjoner. Differansene i ansvar, innflytelse og inntekt økte. Bak disken, på kontor og lager måtte betjenten ofte bli på samme plass hele sitt yrkesaktive liv. Trass i denne utvikling som gjorde at funksjonærene i handel og kontor i realiteten sto nær de andre lønnstakerne, følte de seg ikke som lønnstakere i vanlig forstand. De betraktet seg som en egen stand. Det at de kunne lese og skrive

¹ «I 1850-årene hersket det patriarkalske forhold mellom eieren og hans medhjelpere i butikk eller på kontor. Betjenten bodde hos sin arbeidsherre og spiste sammen med hans familie. Hans privatliv ble strengt vaktet. [...] Arbeidstiden varte gjerne til kl. 20, lørdager til kl. 22, og betjenten måtte ofte stå til tjeneste også på søndager. Dårlig lønn og 70 timers arbeidsuke var vanlig helt fram til århundreskiftet. [...] Omkring århundreskiftet gikk det tilbake med kost- og losjysystemet, og betjentene fikk månedslønn i rede penger. Men lønns- og arbeidsforhold var elendige» (Bakken 1982:10).

skikkelig og gikk pent kledd i arbeidet, hadde ikke lite å si i det alminnelige omdømmet. Vi skal huske at lese- og skrivekyndigheten sto lavt i landet den gangen, og det å være handels- og kontorbetjent sto som noe 'fint' for den jevne befolkning. Dessuten sto ikke funksjonærene i det samme motsetningsforholdet til sjefene som industriarbeiderne gjorde. Funksjonærene hadde nær kontakt med sjefen i det daglige, arbeidet var mer individuelt, og de deltog aktivt i forretningens drift og fremgang. Det er her kort skissert hvordan funksjonærene har vokst fram i samfunnet som en særegen gruppe. De har følt seg ulik andre samfunnsgrupper, selv om den sosiale og økonomiske spredning innen gruppen er stor. Dette forklarer hvorfor det har vært så vanskelig å organisere funksjonærene ...» (Bakken 1982:11).

Funksjonærenes tradisjonelle sysselsettingsgrunnlag var ifølge Engelstad særlig statsforvaltning og finansinstitusjoner. Han peker på at "i Norge vokste de brede funksjonærgruppene frem med 'det store gjennombruddet' i norsk økonomi fra 1905 til 1920. For en stor del var dette knyttet til en økning av kontormessig virksomhet. Samtidig vokste det frem brede grupper i en mellomposisjon mellom direkte produksjon og forvaltning. Det gjelder særlig i varehandel, undervisning, helsevesen og kommunikasjon. I flere av disse næringsgrenene var kvinnene i flertall" (Engelstad 1982:20).

Både Engelstad (1982) og Sæland (1998) legger vekt på at fremveksten av funksjonærgruppene hadde politisk betydning i den forstand at funksjonærene etterhvert representerte et viktig velgerpotensial. Engelstad mener den reformistiske dreiningen av sosialistisk ideologi blant annet har sammenheng med at arbeiderbevegelsen måtte støtte seg på deler av funksjonærgruppene. Sæland (1998) trekker frem bekymringene som ble anført på borgerlig side om viktigheten av å beholde velgerpotensialet funksjonærene representerte, i tillegg til de mer bedriftsinterne betraktninger om makt og styringsrett.

De fleste historiske fremstillinger fremhever arbeidsgiversidens motstand mot etablering av tariffavtaler for funksjonærer. Rasmussen (1958:88) oppsummerer det som "typisk for funksjonærenes forhold at ingen av de første konflikter oppsto som følge av lønssituasjonen. Det var først og fremst selve *organisasjonsretten* det gjaldt; mange konflikter kom som en følge av arbeidsgivernes prinsipielle motstand mot organisering av funksjonærer". Men lønnsforholdene blant de "underordnede" funksjonærene hadde vært et omdiskutert tema, både i tiden før og etter første verdenskrig.²

Minstelønnsloven av 1918 var innrettet mot disse funksjonærgruppene innen handelen, mens Lønnslovkomiteen som ble oppnevnt i 1938 skulle utrede livsvilkårene til bredere lag av underordnede funksjonærgrupper innen privat virksomhet. Minstelønnsloven for

² NHKFs historie ved 25-års jubileet i 1933 refererer følgende under overskriften "Lønsspørsmålet optas": "Det bidrar til å fremme saken, at det anerkjente finans- og forretningsblad Farmand høsten 1911 i en artikkel behandler funksjonærenes lønnsforhold. I denne retter bladet en henstilling til sjefene om ikke å 'benytte sig av sine medmenneskers nød for å få underbetalt arbeidskraft, i det dette er både tarvelig og dumt,' – og bladet føier til sin forundring over 'at der ikke hittil er gjort noe alvorlig forsøk av den underordnede handelsstand på å benytte sig av fagforeningstaktikken' " (NHKF 1933:66).

funksjonærer av 1918 ble vedtatt for tre år, og deretter forlenget flere ganger før den falt bort i 1925. Norges Underordnede Handelsfunksjonærers forbund gikk inn for forlengelse og utvidelse av minstelønnsloven, men Norges Kjøpmannsforening og Norges Handelsstands Forbund frarådet at loven ble forlenget (Sosialdepartementet 1939:23–27). I *Innstilling fra Lønnslovkomiteen* (Sosialdepartementet 1939) går komiteen som ble oppnevnt i 1938 gjennom diskusjonene om den første minstelønnsloven for funksjonærer fra 1918 og oppsummerer med at "Handelsstandens prinsipalforeninger var stort sett mot loven". Handelsstandens Forbund hadde tidligere protestert mot forlengelse av loven og anførte, blant annet i 1922, at funksjonærenes organisasjoner burde kunne håndtere lavtlønnsproblemene gjennom frivillige avtaler. I 1938 var partenes argumentasjon endret. Komiteens flertall gikk inn for lønnsregulering i form av minstelønnslov eller et nemndsystem, mens medlemmet fra arbeidstakersiden gikk mot. Fra arbeidsgiversiden ble det anført at målet var å sikre funksjonærene mot underbetaling. Man anså at faren for underbetaling var tilstede, samtidig som man mente samfunnets inngripen måtte ordnes på en lempelig måte, og, som advokat Getz uttrykte det i sitt særvotum til innstillingen "fremfor alt må ordningen ikke kreve et alt for stort kontor med en hvirvel av papir" (s. 72). Mindretallet i Lønnslovkomiteen som ble oppnevnt i 1938, forretningsfører Raaen, formann i NHKF, pekte i sitt særvotum på at det ikke lenger fantes noe samfunnsmessig behov for en egen lønnslov for funksjonærer og minnet om at arbeidsgiversiden hadde motarbeidet minstelønnsloven av 1918:

«Den gang da forholdene virkelig lå slik an at funksjonærene kunne sies å være i en nødssituasjon, ble det fra høyre og sjefshold ikke foretatt noe positivt for å få brakt i stand en bedring i forholdene. Nå derimot, da funksjonærene gjennom sin organisasjon med kraft kan øve en almindelig regulerende innflytelse på sine lønns- og arbeidsforhold, er det opportunt å komme med et framlegg som i lovs form skal gi uttrykk for at funksjonærene er en stand som staten alene kan beskytte. Funksjonærene skal stemples som mindreverdige og settes i en slags unntakstilstand. Hensikten med dette er klar. Lønns- og arbeidsforholdene rundt omkring i landet begynner etter sjefsorganisasjonenes oppfatning å bli for gode og vidtgående. Utviklingen av funksjonærenes tilslutning til fagorganisasjonen må hemmes og organisasjonens fortsatte utvikling må bremses med alle midler» (s.79).

I mellomkrigstiden fikk funksjonærene stadig større betydning i produksjonsbedriftene. Automatisering og overgang til større produksjonsenheter medførte større behov for planlegging og koordinering (jf. bl.a. Bergh 1987, Engelstad 1982). Fivelsdal viser at de første levedyktige funksjonær- og tjenestemannsforeninger i Norge ble dannet i offentlig sektor i 1880–90-årene. Som vi har vært inne på dannes det også funksjonærorganisasjoner innen privat sektor og industri i denne perioden (NIFs forløpere). Fivelsdal (1964:9) fremhever også tendensen til konsentrasjon av foreninger og forbund i større

sammenslutninger som et viktig trekk i organisasjonsutviklingen blant funksjonærene i etterkrigstiden.

LO hadde etter krigen tilslutning fra ni tjenestemannsforbund innen offentlig sektor, og tok i 1938 initiativ til dannelsen av NTL, som ble gjennomført i 1947. Fremgangen innen privat sektor var dårligere, og etableringen av Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske funksjonærer, NFATF, i 1951 var ledd i en mer offensiv strategi innen industrien. Det største forbund av det Fivelsdal omtaler som "privatfunksjonærer" var i begynnelsen av 1960-årene NHKF, Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund (nå Handel og Kontor i Norge - HK). NHKF/AFL fikk egen hovedavtale med N.A.F. i 1937, to år etter at hovedavtalen mellom N.A.F. og AFL ble inngått (jf. Sæland 1998 som har dokumentert bakgrunnen og de harde stridighetene i forbindelse med opprettelsen av denne hovedavtalen).

Det har alltid vært strid om funksjonærene når det gjelder fagorganisering. Det gjelder innen LO og i forholdet mellom LO og N. A. F. (jf. Bergh 1987, Pettersen 1975, Nordahl 1991, Stokke 1998, Sæland 1998, Wiedswang 1991). Utenfor LO var Funksjonærenes Sentralorganisasjon, FSO, dannet allerede rundt årsskiftet 1951–52.³ Norges Akademikersamband ble etablert i 1950, med et nært samarbeid med Embedsmennenes Landsforbund (som ble stiftet allerede i 1918). YS ble dannet i 1977, som en ny hovedorganisasjon av embets- og tjenestemannsorganisasjoner. NALF var med i FSO, men ble ikke med i YS.

LO hadde tidligere ønsket å samordne sin aktivitet når det gjaldt funksjonærorganisering i LO, noe som resulterte i dannelsen av *Funksjonærsambandet i Norge*, som ble stiftet i 1953 (se Bergh 1987 for en fremstilling av LOs håndtering av funksjonærproblematikken). Funksjonærsambandet var en organisasjon som ikke skulle drive forhandlinger, men som Fivelsdal fremstiller det, "arbeide med forskjellige samordnings- utrednings- og representasjonsoppgaver. Funksjonærsambandet i Norge hadde ved utgangen av 1963 141 600 medlemmer".⁴

Linjene i LOs behandling av funksjonærproblematikken går imidlertid tilbake til mellomkrigstiden, med NHKS medlemskap i LO (AFL) og den første funksjonærhovedavtalen med N.A.F. i 1937 (arbeiderforbundene og LO inngikk sin hovedavtale med N. A. F. i 1935). Etableringen av Norsk forbund for arbeidsledere og tekniske funksjonærer, NFATF var et ledd i Konrad Nordahls og Elias Volans bestrebelser

³ Både NALF (Norges Arbeidslederforbund) og Norsk Sykepleierforbund, som begge var sentrale i etableringen av FSO, meldte seg etter hvert ut (Fivelsdal 1964:10).

⁴ Fivelsdals studie (1964) av funksjonærenes syn på faglige og politiske spørsmål ble utført av Institutt for samfunnsforskning, ISF, på oppdrag fra LO og Funksjonærsambandet. Oppdraget må ha blitt vurdert positivt fra begge parter. Fivelsdal skriver for eksempel i forordet til rapporten: "Organisasjonene var interessert i forholdsvis bredt anlagte sosiologiske undersøkelser, og det var således ikke tale om oppdragsforskning i ordets vanlige og ofte fryktede forstand".

for å integrere teknisk personale og arbeidsledere i arbeiderbevegelsen.⁵ Etableringen av NFATF i 1951 inngikk i en strategi fra LO sentralt. Forbundet ble ikke dannet fordi noen funksjonærer og arbeidsledere på gummivarefabrikken i Askim plutselig ønsket å organisere seg i et forbund tilsluttet LO (AFL).

Tankene om å danne NFATF tok form før krigen, begrunnelsen var både ideologisk-politisk og praktisk. Tidligere måtte medlemmene i industriforbundene ut av LO når de avanserte til ledere. Produktivitetstankegangen førte på sin side til at man la vekt på å ha funksjonærgruppene på sin side i "kampen om kontrollen over produksjonslivet" (Bergh 1987:120). Strategien for å løse funksjonærproblemet medførte imidlertid et brudd med industriforbundsformen når det gjaldt forbundsstrukturen i LO:

«Spørsmålet skulle utredes av Organisasjonskomiteen, men på LO-kongressen i 1946 var kampsignalet allerede gitt. Komiteen la så opp til en totrinnsløsning. I første omgang skulle arbeidsledere og de tekniske funksjonærer gå over i eksisterende LO-forbund, først og fremst Handel og Kontor. Det neste skrittet skulle så være å opprette et eget forbund, ikke minst fordi det var klart at mange arbeidsledere hadde motforestillinger mot å gå inn i Handel og Kontor. Det avgjørende skrittet mot et eget forbund, som innebar nok et brudd med de gamle organisasjonsprinsipper, ble tatt i 1950» (Berg 1987:121).

Men allerede Norges handels- og kontorfunksjonærers forbunds medlemskap i Landsorganisasjonen fra 1931 representerte et avvik fra industriforbundsformen som ble vedtatt på AFLs kongress i 1923.⁶ Det ble i 1931 slått fast at forbundet skulle omfatte "handels- kontor-, bank-, lager-, industri- og ekspedisjonsfunksjonærer, uansett arbeidsplassens art og forhold" (NHKF 1933).

AFLs organisasjonskomite bemerket i 1948 at da vedtaket om industriforbundsformen ble fattet, besto Landsorganisasjonen praktisk talt utelukkende av medlemmer med manuelt arbeid i produksjonsprosessen. Utviklingen senere hadde gjort at grensen ble utvidet til å gjelde funksjonærene med merkantil utdannelse. Komiteen hadde merket seg at det fortsatt var strid om dette:

«En del forbund hevder imidlertid at funksjonærene bør organiseres i tilslutning til det industriforbund som omfatter bedriftens arbeidere. Komiteen er enig i at dette bør bli fremtidens organisasjonsform, men det vil utvilsomt ta tid før alle *faktiske og*

⁵ Spørsmål om funksjonærenes fagorganisering ble håndtert av sentrale personer i LO. Elias Volan hadde tidligere bakgrunn i flere fagforbund som nestformann eller formann, han var tidligere faglig sekretær i NKP, nestformann i LO (konstituert LO-leder i 1940), og var i en årrekke LO-sekretær.

⁶ Det er i vår sammenheng mer enn en kuriøsitet at mens Konkressen i 1920 hadde anbefalt industriforbundsformen, valgte den samtidig en organisasjonskomité der flertallet kom til å gå inn for at Landsorganisasjonen skulle bygges på "lokale samorganisasjoner i stedet for fagforbund eller industriforbund og at Landsorganisasjonen ble oppdelt i *departementer* (min utheving) svarende til de store industrier" (AFL, Organisasjonskomiteens innstilling, 1948:6). Resultatet ble som nevnt industriforbundsformen i 1923.

innbilte forhold (min utheving) blir så utjevnet at denne organisasjonsform kan gjennomføres» (AFL, Organisasjonskomiteens innstilling 1948:43).

Diskusjonene fra 1930-årene i forbindelse med NHKFs medlemskap i Landsorganisasjonen har flere fellestrekk med dagens diskusjon om avtaleforhold og grensedragning mellom forbundene når det gjelder medlemsgrupper:

«Således har Kjøttindustriarbeiderforbundet krevet overført alle funksjonærer innen kjøttindustrien, deriblant butikkbetjeningen ved utsalgene. Norsk Nærings- og Nydelsesmiddelarbeiderforbund har stillet krav om kontorpersonalet i næringsmiddelbranchen, typografenes forbund krever avisenes ekspedisjonspersonale overført og Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund vil ha overført laborantene ved Norsk Hydro, osv. – Under alle disse tvistigheter har forbundet henholdt sig til det avtalte grunnlag for innmeldelsen i Landsorganisasjonen, samtidig som man dog har gitt uttrykk for at forbundet ikke vil motsette sig industriforbundstanken, hvis denne gjennomføres konsekvent og i sin hele utstrekning. I så fall vilde jo forbundet i stor utstrekning måtte overta organiseringen av kjøre- og lagerarbeidere som er beskjeftiget ved rene handelsvirksomheter – en konsekvens som imidlertid er avvist av Norsk Transportarbeiderforbund. [...] Tvistighetene med de øvrige foran nevnte fagforbund har i de avgjorte tilfelle gått i favør av forbundets påstander, og forøvrig pågår det forhandlinger om fastsettelse av mere detaljbestemte og klare skillelinjer mellom forbundene for å unngå all denne strid, som dessverre medfører så mange irritasjonsmomenter og som påfører de respektive forbund en hel del arbeide og vanskeligheter» (NHKF 1933:191).

Også de tekniske funksjonærene ble etter hvert omfattet med interesse av Landsorganisasjonen. Organisasjonskomiteen viste til at Sekretariatet i 1946 hadde fremlagt en innstilling til kongressen der det het at "Landsorganisasjonen må nå treffe en prinsipiell avgjørelse i spørsmålet om hvorvidt fagorganisasjonens ramme skal utvides til også å omfatte bedriftenes tekniske funksjonærer". Komiteen foreslo selv at Landsorganisasjonen utvidet sitt organisasjonsområde til også å omfatte tekniske funksjonærer, og at alle funksjonærer i det private næringsliv organiseres i Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund "inntil Landsorganisasjonen treffer annet vedtak" (AFL, Organisasjonskomiteens innstilling 1948:44f.)

På arbeidsgiversiden hadde N.A.F. som prinsipiell oppfatning at arbeidsledere var bedriftens representanter og ikke kunne stå i samme organisasjon som dem de skulle lede.⁷ Hovedavtalen gjaldt ikke for arbeidsledere; N.A.F. pekte på at NFATF var dannet med bakgrunn i en lovforordning, og Hovedavtalen ble ikke gjort gjeldende for arbeidsledere før i 1978. N.A.F.s linje i funksjonærspørsmålet var konsekvent og omfattet ikke bare LO-

⁷ "Dannelsen av NFATF var slutten på en diskusjon som startet innen fellesskapet i midten av tredveårene, og en ting var situasjonen for arbeideren som avanserte og dermed måtte ut av LO, en annen og vesentlig årsak var også dannelsen av NITO i tredveårene" (Helgesen 1986:11).

forbundene. Motstanden var særlig begrunnet i ønsket om å unngå kollektive lønssatser innen funksjonærområdet. Organisasjonen fant heller ikke å kunne etterkomme NITOs ønske om å opprette tariffavtale i 1947. Avtale mellom N.A.F. og NITO ble først opprettet i 1951, etter at NITO gikk bort fra kravet om lønssatser:

«I 1950 fikk man en ny henvendelse om opprettelse av en generell avtale og en normalkontrakt for ingeniører/teknikere. N.A.F.s Centralstyre ga nå sin tilslutning til at man kunne innlede forhandlinger om disse spørsmål. Årsaken til den endrede holdning var blant annet at NITO ikke krevet en avtale med lønssatser som i 1947, og at man i prinsippet ikke ønsket å avvise organisasjonen som avtalepartner» (Petersen 1975:132).

Hovedavtale med NIF ble inngått om lag samtidig, også denne avtalen var uten lønssatser. Avtalene med NFATF og NALF hadde en form for lønssatser i og med koplingen til arbeidernes lønnsnivå. De første avtalene med NHFK fra midten av 1930-årene hadde minstelønssatser, avtalen ble endret til en lønnsgruppering ut fra arbeidets art på midten av 1950-tallet, deretter til blandet garantilønssystem i 1975 (jf. Petersen 1975:131). Som vi skal se har N.A.F.s/NHOs tariffpolitiske målsetting imidlertid vært den samme i hele etterkrigstiden frem til i dag, nemlig funksjonæravtaler uten lønssatser.

Den "upolitiske" organisasjonen Funksjonærenes Sentralorganisasjon (FSO) var som nevnt blitt dannet i 1951 og LO hadde svart med Norsk Funksjonærsamband i 1953.⁸ Men som Bergh (1987) fremholder skulle ingen av organisasjonene få noen særlig betydning når det gjaldt medlemsutviklingen innen enkeltforbund og hovedorganisasjoner. I funksjonærspørsmålet var den faglig-politiske konstellasjonen fastlagt. De nye initiativene på 1950-tallet fikk liten eller ingen innvirkning på styrkeforholdet mellom organisasjonene (Bergh 1987:132).

Både Funksjonærenes sentralorganisasjon og Funksjonærsambandet ble avviklet på midten av 1960-tallet.⁹ De fleste funksjonærforbundene fortsatte å se på seg selv som

⁸ "Funksjonærsambandets formann Idar Nordstrand innledet om dette (på NFATFs landsmøte i 1953) og sa blant annet at det måtte være klart for alle at FSO er dannet med sikte på å danne en sprengkile blant de funksjonærene som er tilsluttet LO. Han la ikke skjul på at dannelsen av FSO hadde påskyndet organiseringen av Funksjonærsambandet, som ble konstituert i mai. 'De problemer vi sysler med her, er det så store perspektiver over at det ikke er mulig å nå frem på et halvt eller helt år. Det er en langtidsplan. Jeg vil gjerne si til slutt at når LO har valgt den linjen å ville samle alle lønnstakerne her i landet, også funksjonærer og tjenestemenn, så er ikke det den mest makelige linjen som LO og de tilsluttede forbund kunne velge seg. For det kreves en veldig innsats fra såvel LO som fra de forbundene som står tilmeldt Funksjonærsambandet'." (Sitert etter Wiedsvang 1991:6)

⁹ "FSO fikk en rask vekst, men LO iverksatte mottiltak og utøvde press på forbund for blant annet arbeidsledere, sykepleiere og teknikere for at de skulle forlate eller ikke gå inn i FSO. LOs motstand var forankret i det grunnsynet at arbeidere og funksjonærer ikke trengte separate hovedorganisasjoner, og flere av FSOs medlemsforbund var i direkte konkurranse med LO-forbund. Mottiltakene lyktes, og avviklingskongressen til FSO ble holdt i 1965. LO lyktes imidlertid ikke med å løse 'funksjonærproblemet', altså å samle alle arbeidere og funksjonærer i

særegne. Et eksempel er NITO, der medlemsgruppene internt fortsatt ble omtalt som "vår stand" på slutten av 1950-tallet (jf NITO bd. II:875), selv om identiteten nok etter hvert heller ble uttrykt som profesjonsinteresser enn standsinteresser.

10. 4 De største funksjonærforbundene i industrien

Tabell 10.1 viser en oversikt over medlemsstrukturen i de største funksjonærorganisasjonene i industrien, med forbundenes egne vurderinger av hvor mange medlemmer de hadde innen industrivirksomhet i år 2000.

Tabell 10. 1 Oversikt over de største funksjonærforbundene i industrien

Forbund	Etableringsår	Medlemmer totalt (innkl.pensjonister)	Medlemmer i industri- virksomhet med avtale (forbundenes anslag 2000)
NIF	1912	35200	10000
NITO	1936	45000	15000
FLT	1951	18000	12000
HK	1908	61100	7000
Lederne	1910	14000	7900
NOFU	1933	13500	8000
PRIFO	1979	12000	6000

Nedenfor skal jeg presentere de viktigste organisasjonene som har søkt å representere industrifunksjonærenes interesser.

10.4.1 Kontor- og lagerfunksjonærer

Handel og kontor i Norge (HK) organiserer funksjonærer både i industri og handelsvirksomhet. Forbundet har, når det gjelder "handelsstanden", en rekke forløpere fra 1840-årene og flere samlingsbestrebelsler fulgte i tiden etter. Den Underordnede Handelsstands Landsforbund ble stiftet i 1908, og endret navn til Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund (NHKF) i 1925, og deretter til Handel og Kontor i Norge i

samme hovedorganisasjon. Forbundene som var med i FSO, fortsatte å eksistere utenfor LO, noen av dem opplevde også en betydelig vekst. Dermed stagnerte LO rent medlemsmessig, mens organisasjonene utenfor vokste" (Stokke, Evju, Frøland 2003:30).

1978. Forsøk på å opprette tariffavtale i 1922 førte ikke frem, selv om noen funksjonærforeninger oppnådde tariffen i enkelte firmaer (Bakken 1982). Første tariffavtale med Kjøpmannsforeningen ble oppnådd i 1926, etter konflikt og lockout. NHKF ble tilsluttet Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon i 1931. Hovedavtalen med N.A.F. kom i stand i 1937. Forbundet har i dag totalt om lag 60 000 medlemmer. De fleste arbeider innen varehandel, mens om lag en tredjedel av de yrkesaktive medlemmene finnes innen industri- media- og organisasjonsvirksomhet.

Forløperen til Norges Funksjonærforbund (NOFU), Handelskontorfunktionærenes Forening, Kristiania, ble stiftet i 1905. Foreningens formål var "A) Ved avholdelse av foredrag og diskusjoner om spørsmål av faglig eller allment innhold, samt ved selskapeleg samvær å bevirke en sammenslutning av funksjonærer ved handels- og fabrikkontorer i Kristiania. B) Å søke tilveiebrakt midler til fond til mulig støtte for foreningens medlemmer" (NOFU 1995:2). Foreningen byttet navn til Kontorfunktionærenes Forening (K.F.) i 1907. Næringsorganisasjonen Norges Handelsstands Forbund (NHF) gikk som en del av oppdemningspolitikken mot LO inn for å danne upolitiske funksjonærforeninger i samarbeid med styret i Norges Kontorfunksjonærers Landsforbund (Hodne 1989).¹⁰ Handelsstandsforbundet oppnådde slik dannelsen av et upolitisk landsforbund for funksjonærer da Norges Merkantile Funksjonærforbund ble etablert som en underavdeling i 1933. Ved reorganisering i 1950 ble navnet endret til Norges Funksjonærforbund.

Privatansattes Fellesforbund (PRIFO) ble etablert i 1979 av tidligere husforeninger, blant annet ved Gartnerhallen, Rieber, Braathen, Oslo Skinnauksjon, samt en del foreninger innen presse- og mediesektoren. Forbundet ble dannet ved hjelp av YS. PRIFO skulle organisere generelt innen privatsektor og ble ikke først og fremst dannet som et funksjonærforbund. Forbundet har i dag 12 000 medlemmer. På forbundshold regner man med at 6–7000 medlemmer har funksjonærstillinger. Et av tyngdepunktene i PRIFO er innen luftfart, der forbundet organiserer de fleste kabinansatte i Norge (unntatt SAS). PRIFO har felles YS-avtale med NHO der også NOFU og Norsk Rutebilarbeiderforbund (NRAF) er part, og totalt nærmere 50 mindre avtaler. PRIFO, ble startet sent, som en sammenslutning av eksisterende husforeninger. Forbundet har fortsatt preg av dette, med sin oppbygning av tilsluttede foreninger og organisasjoner.

10.4.2 Tekniske funksjonærer

Norske Sivilingeniørers Forening (NIF) har en forløper som ble etablert allerede i 1874, Den norske ingeniør og arkitektforening. Dette var en faglig forening, ikke en fagforening.

¹⁰ NHF var en næringsorganisasjon; tariffavtalene ble inngått lokalt på bedriftene, men NHF involverte seg også i arbeidsgiverspørsmål.

Arkitektene gikk ut i 1912. Navnet ble da endret til Den norske ingeniørforening. På 1950-tallet ble NIF også en fagforening, da begynte man med lønnsforhandlinger og å utvikle avtaleverk i form av hovedavtale. NIF har totalt 35 214 medlemmer spredt over forskjellige sektorer og næringer. NIF har nå om lag 19 900 medlemmer i privat sektor (NIF-P). Den totale medlemsfordelingen omfatter medlemmer i NAVO (1080), statlig sektor (4065), kommunal sektor (1736), selvstendig næringsdrivende (327), andre (611). Dessuten omfattes seniormedlemmer og pensjonister (2780) og studenter (4634).

NIF organiserer i all hovedsak sivilingeniører, men også andre tilstøtende faggrupper kan tas opp som medlemmer (MNIF, dvs. medlemmer som ikke er sivilingeniører).

Norges Ingeniør- og Teknikerorganisasjon (NITO) ble etablert i 1936 som en sammenslutning av Norsk Teknisk Landsforening og Hortenteknikernes Forbund, det siste ble stiftet i 1905. Også dette var opprinnelig en faglig sammenslutning. Ingeniørene følte ikke noe spesielt behov for organisering i forhold til lønnsforhandlinger før mot 1950-tallet. Første tariffavtale med daværende N.A.F. kom i stand i 1951. Medlemmene er i dag spredt utover forskjellige sektorer og en rekke ulike bransjer. Av de om lag 45 000 medlemmene arbeider 4800 i staten, 1650 i fristilte offentlige virksomheter, 10 000 er ansatt i kommunal virksomhet, 22 000 arbeider innen privat virksomhet, mens 530 driver egen virksomhet. De øvrige er pensjonister eller studenter. NITO var tidligere med i AF, men ble frittstående forbund fra 1. januar 2000. NITO har landsomfattende avtaler med stat- og kommunesektoren, med NAVO, NHO, HSH og AMB. I industrien er medlemmene dekket av NHO-avtalene, samt av om lag 60 direkteavtaler med bedrifter.

10.4.3 Arbeidsledere

Lederne er det nye navnet til tidligere Norsk Arbeidslederforbund (NALF). Forbundet har en historie som går tilbake til 1910. Da gikk arbeidslederforeninger i Bergen, Trondheim, Stavanger og Fredrikstad sammen i forbundet De Industrielle Formænds og Værksmesternes Landsforbund (DIFOVL), med 138 medlemmer. Flere foreninger sluttet seg til etterhvert. På landsmøtet i 1915 ble navnet endret til Norsk Formands- og Verksmesterforbund, og i 1927 til Norges Arbeidslederforbund. Arbeidslederavtalen med NHO ble revidert og en ny Lederavtale ble inngått i 1997, og navnet på forbundet ble endret til Lederne.

Lederne har med den nye lederavtalen profilert seg som et lederforbund, men har også ansatte i tekniske stillinger som medlemmer. Disse er ikke omtalt i lederavtalens omfangsbestemmelse, men uttrykket teknisk funksjonær brukes i forbundets lover (§ 2).¹¹

¹¹ Selv om Lederavtalen er annerledes, finnes den gamle omfangsbestemmelsen bevart i forbundets lover. Her angis medlemsgruppene slik: a) Ledere i linje og stab på forskjellige nivåer i bedriften som på vegne av arbeidsgiver har ansvar for: Å lede andre arbeidstakere, planlegge, fordele og/eller kontrollere deres arbeid. b) Tekniske funksjonærer med oppgaver knyttet til utarbeidelse av

Lederne har hovedavtale med NHO, HSH, og Norges Rederiforbund (NR). Til disse Hovedavtalene er det knyttet Lederavtaler, dessuten flere tradisjonelle overenskomster.¹² Lederne har om lag 14 000 medlemmer, av dem 9 500 yrkesaktive. Totalt regner forbundet med at 7 900 er ansatt i industrivirksomhet.

Forbundet for Ledelse og teknikk (FLT) er nytt navn for Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske Funksjonærer (NFATF). Forbundet ble dannet i 1951 som ledd i LOs sentrale strategi i funksjonærspørsmålet (jf over). Det konstituerende landsmøtet ble avholdt i 1952. Den umiddelbare bakgrunnen var Askim-konflikten som ble løst ved at regjeringen grep inn og vedtok en egen lov om arbeidsledernes organisasjonsforhold. Forbundet organiserer arbeidsledere og tekniske funksjonærer.

10.4.4 Husforeninger

Husforeninger har tidligere utgjort en del av funksjonærtradisjonen når det gjelder kollektiv organisering. I dag finnes det langt færre husforeninger igjen, selv om organisasjoner ved for eksempel Veritas, Vinmonopolet og Norsk Hydro muligens kan betegnes som en type husforeninger. Husforeninger har avtale med én arbeidsgiver. Norsk Hydro Merkantile Forbund (NHMF) ble etablert som en husforening i 1937, med forløpere tilbake til 1913. Forbundet, som i 1997 skiftet navn til Norsk Merkantilt Forbund (NMF), er både en husforening og har egne selskapsavtaler. Organisasjonen dekket opprinnelig én arbeidsgiver, Norsk Hydro, men har også et avtaleforhold mot NHO-systemet (Hydro/NHO). NMF har om lag 1500 medlemmer fordelt på 18 lokalforeninger, hovedavtale med NHO og 8 forskjellige overenskomster.

Det finnes funksjonærorganisasjoner som ikke er tilsluttet noen hovedorganisasjon, som Lederne (tidligere NALF), og organisasjoner som er en type sammenslutning av husforeninger, som Luftfartens Funksjonærforening (LFF) som brøt ut av HK i 1987. LFF har avtaler med flere arbeidsgivere (SAS, Widerøe, Braathen). Vin og Brennevinfunksjonærenes Fagforening er en ganske stor forening, med om lag 1200 medlemmer. Den er dekket med én HK-overenskomst og er ikke en husforening. Inntrykket fra informantintervjuene er at de fleste tidligere husforeninger for funksjonærer

tegninger, prosedyrer, spesifikasjoner, bestillinger etc, og oppgaver innenfor planlegging, oppfølging og kontroll. c) Teknikere med prosess-, kontroll-, styrings-, og vedlikeholdsoppgaver innen prosessindustrien.

¹² Lederavtale med Landbrukets Arbeidsgiverforening (LA), Arbeidsmarkedsbedriftenes Landsforening (AMB, Arbeidssamvirkenes Landsforening (SVL), Reiselivsbedriftenes Landsforening (RBL), Sokkeloverenskomsten som dekker teknikere i petroleumsindustrien, samt overenskomster med enkeltbedrifter. Forbundet ønsker også å organisere innen offentlig virksomhet.

etter hvert har inngått i det ordinære avtale- og forhandlingssystemet. Det er likevel mulig at det i praksis finnes flere "bortgjemte" husforeninger i norsk arbeidsliv.¹³

10. 5 Avslutning

Også funksjonærgruppene har søkt å ivareta sine interesser i byråkratiske arbeidsorganisasjoner gjennom byråkratisering i form av egenorganisering og regulering gjennom avtaler. Som vi har sett, fantes det samtidig enkelte spesielle kjennetegn ved både interesseorganisasjonene og tariffavtalene. Et eksempel var at grunnlaget for interesseorganisering var omstridt nettopp på grunn av funksjonærenes stillinger. De var plassert mellom bedriftsledelse og arbeidere. Et annet eksempel var den form mange av funksjonæravtalene fikk. De var i flere henseender forskjellige fra arbeidernes kollektivavtaler.

Videre i kapittel 11 og 12 skal jeg i hovedsak drøfte funksjonæravtalene innen NHO-området, og problemstillinger knyttet til disse avtalene. Selv om NHO-området er representativt for norsk industri, er det et poeng at forbundene er representert i bedrifter som de definerer som industrivirksomheter, uten at bedriftene er medlem av NHO. Forbundene har en lang rekke avtaler i tillegg til NHO-avtalene. Om man regner med direkteavtalene kan dette dreie seg om et sted mellom 20 og 60 avtaler per forbund, NITO alene har 60 slike avtaler (ofte er de skåret over samme lest som NHO-avtalene, de diskuteres ikke i denne studien).

¹³ Veritas har en egen husforening, Overordnede Funksjonærer Forening (Vinmonopolet) er også en husforening. Arbeidsgiver kan ha interesse av å "verne" egne husforeninger, blant annet fordi slike ordninger holder andre organisasjoner ute, og arbeidsgiver kan forholde seg til én forening.

Kapittel 11 Klassifikasjoner i tariffavtalene

I dette kapitlet diskuterer jeg formelle trekk ved funksjonæravtalene. NHO er part i 75 funksjonæravtaler, i elleve av dem er LO motpart (NHO 1999:14, Ramstadutvalget). Jeg er her interessert i avtaleform og utbredelse når det gjelder de største avtaleområdene.

11.1 Innledning

Det er flere kjennetegn som er særegne for funksjonæravtalene i forhold til avtalene til operatørene. En NHO-utredning fra 1999 peker på at avtalesystemet i privat sektor kan grupperes i to, med et klart skille mellom arbeideroverenskomster og funksjonæroverenskomster: De første kjennetegnes ved at de er inngått mellom en landsforening i NHO og et arbeiderforbund, er knyttet til en enkeltbedrift eller deler av/hele bransjen, samt at de har et kollektivt preg og inneholder en rekke materielle bestemmelser. Funksjonæravtalene er inngått mellom NHO og et funksjonærforbund, disse avtalene er bransjeovergripende og organiserer funksjonærer etter funksjon eller profesjon. Funksjonæravtalene er videre kjennetegnet ved at de har prosedyrebestemmelser og et individuelt preg (NHO, Ramstadutvalget 1999:12).

11.2 Hovedavtaler

Hovedavtalen mellom LO og N.A.F. ble opprettet i 1935. Mindre kjent er Hovedavtalen for funksjonærene fra 1937, inngått mellom Norsk Arbeidsgiverforening, Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund og Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon (jf. fremstillingen i Sæland 1998). De tekniske funksjonærene i NFATF (nå FLT) hadde en egen hovedavtale i og med Lex Askim-forordningen. Arbeidslederne i NFATF hadde ikke hovedavtale, men tilsvarende bestemmelser ble tatt inn i tariffavtalen. Arbeidslederne ble ikke omfattet av hovedavtale før Lex Askim i 1978 ble formelt opphevet. Frem til 1985 hadde HK og FLT hver sin hovedavtale. De var separate, men innholdsmessig like. Hovedavtalen som i dag gjelder er felles, inngått mellom NHO på den ene siden, og LO og funksjonærforbundene HK og FLT på den andre.

I dag er de to hovedavtalene LO og forbundene har med NHO nærmest identiske. Men selv om struktur og ordlyd i hovedsak er den samme, paragraf for paragraf, finnes det enkelte forskjeller. En forskjell er at Hovedavtalen for funksjonærforbundene HK og FLT inneholder en relativt detaljert angivelse av hva slags stillinger denne hovedavtalen omfatter (jf. kapittel XX). Videre anses funksjonærene som egen gruppe i paragrafene om sympatiaksjoner (§3–6) og opprettelse av ny tariffavtale i tariffperioden (§3–7). Dessuten

er forholdstallene som legges til grunn for antall tillitsvalgte (§5-2) noe forskjellige, i funksjonærforbundenes favør.¹

Figur 11. 1 gir en oversikt over henvisningene til stillingstyper i Hovedavtalen mellom HK/FLT og NHO. Definisjonene av kontor- og lagerfunksjonærer er i hovedsak de samme som i den opprinnelige Hovedavtalen fra 1937. Dog er definisjonene av regningsbud, visergutter og viserpiker tatt ut.

Fig. 11. 1 Funksjonærdefinisjoner i Hovedavtale NHO, HK/FLT (§ 20-3, HK, § 20-4 FLT)

Handel og Kontor	
A) Kontorfunksjonærer	Kontorfunksjonærer er de som vesentlig utfører kontorarbeid, herunder også fakturaskrivning, innføring o.l, selv om arbeidsplassen er på lager eller i fabrikk.
B) Lagerfunksjonærer	Lagerfunksjonærer er de hvis regelmessige arbeid består i å ekspedere kunder på lager eller i telefon, kontrollere ankomende eller utgående varer eller utføre kontrollarbeid i forbindelse med pakking, ordne prøver og prøvekolleksjoner, ekspedere ordre etter ordrelister, rekvisisjoner eller brev, kontrollere produkter fra fabrikker og verksteder samt utføre skrivearbeid i forbindelse med forannevnte arbeid. Fortollere regnes som funksjonærer.
C) Butikkfunksjonærer	Butikkfunksjonærer er de som har sitt arbeid i butikk
D) Salgsfunksjonærer	
Ovenstående definisjoner er ikke til hinder for en kombinasjon av arbeidet for den enkelte persons vedkommende og derav følgende spesialavtale om lønssatsene.	
Forbundet for Ledelse og Teknikk	
A) Ingeniører/-teknikere	Som ingeniør/tekniker etter denne overenskomst regnes de som har eksamen etter 2- eller 3-årig teknisk skole eller høyere teknisk skole, og som er ansatt i stilling som krever teknisk utdanning. Hvis der i en ingeniør-/teknikerstilling som normalt krever slik utdanning som nevnt i 1 ledd, ansettes noen som ikke har denne utdanning, men på annen måte har skaffet seg den teoretiske utdanning bedriften anser nødvendig for å bekle stillingen, går vedkommende inn under denne avtalen.
B) Faglaboranter/-laboranter	Som faglaborant regnes den som har avlagt fagprøve for laboratoriefaget. Som laborant regnes den som har 3 års øvelsestid på laboratorium og som settes til å utføre analyser og kontroll av råstoffer, halvfabrikata og ferdige produkter og for øvrig dekker de krav som stilles for det arbeid som utføres ved bedriftens laboratorium. Videregående utdanning (skole og kurs etter grunnskole) godskrives som øvelsestid etter bestemte kriterier.
C) Optiske – tekniske tegnere	Som optisk tegner regnes den som har fagbrev eller tilsvarende utdanning, og som er ansatt for å utarbeide tegninger for optisk merking.
D) Tekniske funksjonærer	Se overenskomst for Tekniske funksjonærer – 1
E) Arbeidsledere	Se overenskomst for Arbeidsledere – 2
F) Bedriftssykepleiere	Se overenskomst for Bedriftssykepleiere -1

¹ Her innvirker likevel bestemmelsen om at funksjonærer som er tilsluttet organisasjoner utenfor LO skal trekkes fra ved beregningen av antall tillitsvalgte. I Hovedavtalen til arbeiderne teller arbeidstakere tilsluttet organisasjoner utenfor LO ikke med i beregningen.

Vi ser at denne Hovedavtalen for funksjonærer ikke bare spesifiserer hvilke *stillingstyper* som omfattes, i tillegg knyttes disse definisjonene til bestemte former for *utdanning*. Denne type avgrensninger finnes ikke i hovedavtalen for arbeidere. Funksjonæravtalen bygger altså dels på funksjonsangivelse, dels på utdanning. Denne hovedavtalen for funksjonærer inneholder også en paragraf som avgrenser omfangsbestemmelsen (paragraf 5 –9). Avgrensningen er knyttet til tillitsvalgtrollen og har samme formuleringer som Hovedavtalen NHO/LO/Forbundene:

”Funksjonærer som i særlig grad skal være arbeidsgiverens representant – så som funksjonærer i særlig betrodd stilling som overordnet leder innenfor bedriften, som personlig sekretær for bedriftsledelsen eller som skal representere arbeidsgiveren i forhandlinger om eller ved avgjørelsen av lønns- og arbeidsvilkår for underordnet personale, kan ikke velges som tillitsvalgt”.

Denne bestemmelsen er ”mildere” enn tilsvarende bestemmelser i andre funksjonæroverenskomster, men det finnes også en protokolltilførsel som gjør at innholdet blir det samme. Her heter det at representanter for arbeidsgiver (“... de som ved sin underskrift i forhandlinger kan forplikte bedriften”) ikke omfattes av Hovedavtalens bestemmelser eller gjeldende overenskomster i bedriften (s. 54).

YS har felles hovedavtale med NHO. Denne hovedavtalen er vertikal. I tariffavtalene til funksjonærforbundene NOFU og PRIFO finnes liknende spesifiseringer av stillingsgrupper som dem jeg har kommentert ovenfor, men ikke i hovedavtalen.

NIF har bare hovedavtale; denne er ikke fulgt opp av tariffavtaler, men kan følges opp av lokale normalkontrakter for sivilingeniører. NITO har både hovedavtale og overenskomst. Jamfør ellers at også husforeninger, som HMF, har en egen hovedavtale med NHO som det henvises til i overenskomsten. NHO, Prosessindustriens Landsforening, og Teknologibedriftenes Landsforening er part i denne hovedavtalen.

11.3 Tariffavtaler

Nedenfor gjennomgår vi noen hovedtrekk ved de største funksjonæravtalene i industrien. Dette er NHO-avtalene. Forbundene har i tillegg en rekke andre avtaler for sine funksjonærgrupper. En rekke av disse dekker industrivirksomhet, en del av dem er direkteavtaler. De omfatter jevnt over få medlemmer i forhold til NHO-avtalene. Omfangsbestemmelsene er som regel de samme som i de store NHO-avtalene, likeså de individuelle lønnsbestemmelsene, selv om det finnes enkelte unntak (som for eksempel FLT-overenskomsten for Hydro Aluminium)

En av forskjellene mellom operatøravtalene og funksjonæravtalene er at funksjonæravtalene ikke er bransjespesifikke. De store funksjonæravtalene sorterer direkte under NHO. Landsforeningene i NHO er således ikke part i avtalene (Grytli og Stokke 1998:11). Unntaket i vårt utvalg er Hydro-avtalen med NHO, der Prosess- og foredlingsindustriens Landsforening er part i avtalen (jf også NMF- og LFF-avtalene).

Tabell 11. 2 De største funksjonæravtalene i industrien i 2000.

Kode	Avtale	Arbeidsgiver-organisasjon	Fagforbund	Hovedorganisasjon	Organiserte med avtale 1997/98*	Organiserte med avtale 2000**
68	Standardoverenskomsten	NHO	HK	LO	3984	4625
198	Tekniske funksjonærer-FLT	NHO	FLT	LO	3705	4541
199	Arbeidslederavtalen-FLT	NHO	FLT	LO	3396	3396*
208	Funksjonæravtalen-NOFU	NHO	NOFU	YS	5563	6112
212	Funksjonæravtalen-PRIFO	NHO	PRIFO	YS	1571	1031
213	Aviser-Kontor-Lager mv	NHO	PRIFO	YS	1272	1104
269	Lederavtalen-Lederne	NHO	Lederne	FS	6224	6224*
272	Overenskomst-NITO	NHO	NITO	FS	10651	11021
274	Hovedavtalen-NIF	NHO	NIF	AK	7847	10000
368	Overenskomst-LFF	NHO/Flysel-skapenes Landsforening /SAS/Braathen /Widerøe	LFF	FS	1614	2192
410	Norsk Hydro	NHO / Prosess-og foredlings-industriens landsforening	NMF	FS	1142	1135

* Tall fra Grytli og Stokke (1998). ** Tall fra NHO 2000.

Selv om jeg i tabell 11.2 bare har tatt med de største avtalene innen NHO-området, finner vi variasjon når det gjelder hovedorganisasjon, frittstående forbund og antall medlemmer som er dekket av avtalene. Sammenlikner vi tallene i tabell 10.1, er det også slik at selv om

funksjonærforbundene regner med flere medlemmer i det som mer vidt defineres som industrivirksomhet, utgjør NHO-avtalene de største avtaleområdene.

Hvilken hovedorganisasjon har størst avtaledekning innen NHO-området? Oppstillingen i tabell 2 omfatter de største avtalene, med totalt om lag 51 000 funksjonærer med avtale i 2000, mot om lag 47000 i 1997-98. Bak denne økningen ligger større endringer når det gjelder forholdet mellom hovedorganisasjoner. I følge registreringen har LO-forbundene gått noe frem, fra om lag 11000 til 12500 medlemmer på de største avtalene til HK og FLT, mens YS-forbundene NOFU og PRIFO samlet fortsatt har i overkant av 8000. NIFs 10000 medlemmer innebærer en økning for Akademikerne, men den største endringen dreide seg om NITOs utmelding av AF. Det innebærer at når det gjelder de største NHO-avtalene på funksjonærsiden er antallet avtaledekkede medlemmer bland frittstående forbund fordoblet, fra om lag 9000 i 1997-98 til 20500 i år 2000. Den største gruppen avtaledekkede industrifunksjonærer, i NITO, Lederne, LFF og NMF, er med i frittstående forbund. Det hører med i dette bildet at vi ovenfor bare har sett på de største avtaleområdene, som nevnt er NHO part i totalt 75 funksjonæravtaler (11 med LO som part). Ingen av hovedorganisasjonene har vunnet kampen om funksjonærene. Hovedorganisasjonene har gjort det omtrent like bra – eller like dårlig. Samtidig er det et poeng, som kan ha noe å gjøre med funksjonæridentitet og funksjonærene som yrkesgruppe, at mange av industrifunksjonærene er uorganisert og at de frittstående forbundene samlet organiserer om lag 40 prosent av de organiserte industrifunksjonærene på de største NHO-avtalene.

11.4 Omfangsbestemmelser

Grytli og Stokke (1998:14) har pekt på at "distinksjonen mellom arbeider og funksjonær har ikke vært fremtredende i Norge når det gjelder inndelingen av hovedorganisasjoner på arbeidstakersiden. Går en for eksempel til Sverige, finner en at skillet mellom arbeider og tjenestemann i betydelig større grad har preget forholdet mellom Svensk LO og Tjänstemännens Centralorganistion (TCO). I norske *tariffavtaler* er likevel skillet mellom arbeider og funksjonær utbredt" (jf. også Stokke, Evju, Frøland 2003:71).

Ovenfor har jeg kommentert enkelte forskjeller i hovedavtalene. Nedenfor er temaet hvordan slike skiller markeres i tariffavtalene. Det finnes her to typer avgrensinger i funksjonæravtalene. Den ene er en avgrensing i forhold til arbeiderne. Den andre er en avgrensing i forhold til spesielle sider ved arbeidsgiverfunksjonen, det vil si stillingsgruppens plass og funksjon i det tradisjonelle bedriftshierarkiet. I omfangsbestemmelsene som finnes i funksjonæravtalene finnes klausuler om hvem som

ikke uten videre dekkes av avtalene. Dette gjelder i hovedsak arbeidstakere som er arbeidsgivers representant.

I oppstillingene er overenskomsten mellom Luftfartens Funksjonærforening LFF og NHO/Flyselskapenes Landsforening (368) ikke tatt med. Det er likevel interessant at denne avtalen er spesiell fordi den har forskjellige omfangsbestemmelser etter bedrift (SAS, Braathen, Widerøe). Omfangsbestemmelsen dreier seg i litt ulike versjoner om merkantile funksjonærer og opplisting av stillinger knyttet til kontroll- og ledelsesfunksjoner. Unntaksbestemmelsene dreier seg dels om henvisninger til nivå over seksjonsledernivå (Widerøe) og til bestemte stillinger med personalansvar (SAS).

Figur 11. 3 Omfangsbestemmelser i NHO-avtalene.

Kode	Avtale	Omfangsbestemmelse	Eventuell negativ avgrensning
68	Standard-overenskomsten – HK	Overenskomsten gjelder kontor- og lagerfunksjonærer ansatt på heltid eller deltid. Omfatter også salgsfunksjonærer som har salg og salgsfremmende virksomhet utenfor bedriftens faste arbeidssted som sine <u>vesentlige oppgaver</u> .	Gjelder ikke personer som er midlertidig ansatt inntil to måneder, selv om bestemmelser om arbeidstid, lønn og overtidbetaling må følges også for dem.
198	Tekniske funksjonærer-FLT	Tekniske funksjonærer, dvs ingeniører, teknikere, laboranter, optiske/tekniske tegnere, jf Hovedavtalens 20–4, og funksjonærer som for øvrig er ansatt som tekniske funksjonærer i stillinger som partene er – eller blir – enige om at overenskomsten skal omfatte.	
199	Arbeidsleder-avtalen-FLT	De medlemmer av FLT som går inn under følgende definisjon: Med arbeidsledere forstås formenn, verksmestere og arbeidsledere i liknende stilling som er ansatt på arbeidsgivers vegne for å lede, fordele eller kontrollere arbeid, utført av personer som er underordnet dem, dersom de ikke har plikt til selv å ta del i dette arbeid i større <u>utstrekning</u> .	For at en kontrollør skal komme inn under avtalen må han fylle vilkårene for godkjennelse som arbeidsleder i henhold til foranstående definisjon.
208	Funksjonær-avtalen-NOFU, PRIFO, NRAF	Avtalen gjelder for hel- og deltidsansatte kontorfunksjonærer, tekniske funksjonærer, funksjonærer innen lager og ekspedisjon og arbeidsledere	Funksjonærer som i særlig grad skal være arbeidsgivers representant
213	Aviser-Kontor-Lager mv. PRIFO/PMF	Gjelder for hel- og deltidsansatte innen kontor, salg, lager, laboratorium, ekspedisjon, samt portvakter, kantinepersonale og ansatte med tekniske oppgaver.	Ansatte som i særlig grad skal være arbeidsgivers tillitsrepresentant, ansatte i særlig betrodd stilling som overordnet [...], som personlig sekretær for bedriftsledelsen eller som fast representant for arbeidsgiver i forhandlinger om – eller ved avgjørelse av lønns- og arbeidsvilkår for de ansatte, kan av arbeidsgiveren skriftlig anmodes om ikke stå som medlem av PRIFO/PMF.
269	Lederavtalen-Lederne	Overenskomsten omfatter medlemmer av Lederne som innehar lederoppgaver og lederansvar.	Unntatt: a) bedriftens/virksomhetens øverste ledelse b) ledere som deltar ved fastleggelse av generelle lønns- og arbeidsvilkår.
272	Overenskomst-NITO	Overenskomsten gjøres gjeldende for medlemmer av NITO for de i bedriften ansatte ingeniører/teknikere i funksjonærstillinger.	Unntatt de medlemmer av NITO som innehar ledende stilling, så som disponent, fabrikkssjef, forskningssjef, plattformsjef ol., og medlemmer som er bedriftens representanter ved fastleggelse av <u>generelle lønns- og arbeidsvilkår</u> .
274	Hovedavtalen-NIF	Gjøres gjeldende for medlemmer av NIF som er ansatt i funksjonærstillinger i bedrifter tilsluttet NHO og for vedkommende bedrift.	Unntatt de medlemmer av NIF som innehar ledende stilling, medlemmer av NIF som er bedriftens representanter ved fastleggelse av <u>generelle lønns- og arbeidsvilkår</u> .
410	Norsk Hydro ASA- NHMF	Gjelder for de av forbundets medlemmer som er ansatt ved Norsk Hydros virksomhetssteder i Oslo, Bergen, Harstad, Glomfjord, Rjukan, Notodden, Porsgrunn, Rafnes og Hydrogas.	

Når jeg har tatt med unntaksbestemmelsene i figur 11.3, er det ikke fordi jeg tror de er mye brukt i praksis, men fordi de er særegne for funksjonæravtalene. Poenget her er ikke om de blir brukt, men at de er avtalt. De sier noe om hvorvidt funksjonærene historisk, og i dag, institusjonelt defineres som gruppering av stillinger med spesielle funksjoner og roller. Dette er, slik det er formalisert i avtaletekstene, en definisjon som går *ut over* innholdet i selve arbeidsoppgavene til, for eksempel, en kontorfunksjonær. Dette illustreres også i PRIFO-avtalens (213) omfangsbestemmelse. På tross av at denne dekker de nedre nivåene i bedriftens tradisjonelle stillingshierarki har partene funnet det nødvendig å, potensielt, unnta "personlig sekretær". I denne avtalen er teksten i unntaksbestemmelsen (§ 1.6) mer omfattende enn selve omfangsbestemmelsen.²

Teksten i omfangsbestemmelsen i FLT's arbeidslederavtale tilsvarende formuleringene i Lex Askim. NALF (nå Lederne) hadde tilsvarende formuleringer i sin arbeidslederavtale med NHO. Den nye avtalen til Lederne har, til å være funksjonæravtale, en kortfattet omfangsbestemmelse: lederoppgaver og lederansvar. Definisjonen er imidlertid utdypet i forbundets lover (jf. ovenfor) og i partenes felleskommentar til overenskomsten der uttrykket "ledelse" omtales, fortsatt i termer av funksjonsbeskrivelse for bestemte stillingsgrupper:

"Partene er enige om at det er bedriftens ledere på forskjellige nivåer og ulike deler av virksomheten som er målgruppen for avtalen. Overenskomsten er utformet med dette for øyet. Partene er enige om at begrepet ledelse må vurderes utfra de generelle normene i næringslivet for hva som må karakteriseres som en lederstilling. Ledelse vil tradisjonelt omfatte personalansvar, men også betrodde stillinger med særlig ansvar og oppgaver uten personalansvar knyttet til arbeidsprosesser, prosjekter m.v. vil omfattes. Det skal legges vekt på om stillingstittelen inneholder betegnelsen 'leder', 'sjef' o.l. Partene er imidlertid enige om at det ikke er tittelen/stillingsbetegnelsen alene som er avgjørende for om en stilling ansees som en lederstilling, men en totalvurdering av de formelle og reelle forhold knyttet til arbeidsforholdet. Grenseoppgangen vil kunne avhenge av bedriftsorganisasjonen og i noen tilfeller av bedriftsstørrelsen. [...] Stillingskategorien 'arbeidsleder' ansees som en lederstilling i hht. denne avtalen. Den tidligere ordningen med avgrensning mot arbeidende formenn og baser, videreføres" (Lederavtalen NHO-Ledeme, s. 13).

Innen NHO-området organiserer PRIFO stort sett de samme kategoriene arbeidstakere som NOFU. Den felles funksjonæravtalen NOFU, PRIFO og Norsk Rutebilarbeiderforbund hadde med NHO ble imidlertid utvidet ved tariffrevisjonen i 1996. Tidligere organiserte PRIFO (og NOFU) i hovedsak blant merkantile funksjonærer. Etter utvidelsen ble også

² Utover den refererte teksten i figuren fortsetter unntaksbestemmelsen i § 1. 6 slik: "Twist om denne bestemmelse avgjøres av en nemnd på 2 medlemmer, hvorav en oppnevnes av Næringslivets Hovedorganisasjon og en av Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund. Blir disse ikke enige, oppnevner de en oppmann eller anmoder Riksmeklingsmannen om å oppnevne oppmannen."

tekniske funksjonærer og arbeidsledere inkludert i omfangsbestemmelsen. Dette er dermed en funksjonæravtale, ikke en vertikal avtale.

I noen avtaler er det også innført en eksplisitt begrensning av omfangsbestemmelsen. I NOFU-avtalen (208) er det fastlagt at funksjonærer som i særlig grad skal være arbeidsgivers representant ikke omfattes av avtalen. Dette er i avtalen definert som "funksjonærer i særlig betrodd stilling", "overordnet leder innenfor bedriften", og "fast representant for arbeidsgiveren i forhandlinger om, eller ved avgjørelse av lønns- og arbeidsvilkår".³

Vi finner ulike typer avgrensning i omfangsbestemmelsene i funksjonæravtalene i industrien. Flere bygger i praksis på ganske klare krav til utdanning. Det gjelder NITO-avtalen, og særlig NIF-avtalen. Men vi så ovenfor at også Hovedavtalen mellom NHO og HK/FLT inneholder omfangsbestemmelser der utdanning inngår (paragraf 20–4). Her defineres for eksempel ingeniører/teknikere som de som har eksamen fra to- eller treårig teknisk skole eller høyere teknisk skole. Også dette utgjør en forskjell mellom operatøravtaler og funksjonæravtaler.

11.5 Lønnsbestemmelser

Det viktigste skillet mellom operatøravtalene og funksjonæravtalene dreier seg om regulering av lønnsdannelse. Industrifunksjonærene fører lokale forhandlinger om lønn. Funksjonæravtalene har vanligvis individuelle lønnsbestemmelser, basert på vurdering av den enkelte funksjonærs ytelse og utdanning. I disse tariffavtalenes bestemmelser om lønnsfastsettelse er det i tillegg vanlig at det henvises til bedriftens økonomiske og produktivitetsmessige stilling, konkurranseforhold, geografiske variasjoner, med mer.

³ Den danske funksjonærloven inneholder en annen type begrensning i form av konkurranse- og kundeklausuler. Disse åpner for prinsippet om begrensninger i særlig betrodd funksjonærs adgang til å drive konkurrerende virksomhet eller "direkte eller indirekte at have erhvervsmæssig kontakt med sin tidligere arbejdsgivers kunder og andre forretningsmæssige forbindelser ..." (Funksjonærloven § 18, § 18a).

Figur 11. 4 Lønnsbestemmelser i funksjonæraftalene

Kode	Avtale	Lønnsbestemmelse
68	Standardoverenskomsten-HK	Garantilønnssystem og individuell vurdering. Lønnssystemet er et stillingsbasert garantilønnssystem med fem lønnsgrupper. Lønnsggruppe 1 har garantilønnssatser etter alder. Lønnsggruppe 2-4 har garantilønnssatser etter lønnsansiennitet. Lønnsggruppe 5 har ikke garantisatser. lønnsfastsettingen skjer etter individuell vurdering.
198	Tekniske funksjonærer-FLT	Lønnen for den enkelte tekniske funksjonær skal fastsettes og eventuelt reguleres på individuell basis under hensyntagen til: Den enkeltes arbeids- og ansvarsområde i henhold til beskrivelse av stillingen. Den enkeltes praksis, utdanning, ansettelsestid og dyktighet. Lønnsvilkårene for andre grupper i bedriften, det alminnelige lønnsnivå for tekniske funksjonærer og lønnsnivået/nivåene innenfor samme bransje, på det stedet bedriften ligger og til landet for øvrig.
199	Arbeidslederavtalen-FLT	Arbeidsledernes lønn fastsettes individuelt under hensyntagen til vedkommendes dyktighet, relevante utdanning, praksis, ansvars- og arbeidsområde, og slik at den gir klart uttrykk for den ledelse og det ansvar som følger stillingen. Merknad 2c: Arbeidsleder i gruppe 1b skal etter 1 års ansiennitet som arbeidsleder i denne gruppe ha en lønn som ligger minst 10% høyere enn gjennomsnittsførtjenesten for bedriftens voksne arbeider i sist kjente kvartal, dog minst 10% over de arbeidere som vedkommende leder.
208	Funksjonæraftalten-NOFU, PRIFO, NRAF	Individuell lønnsfastsettelse og lønnsdifferensiering. Den enkelte funksjonærs lønn skal fastsettes og eventuelt reguleres etter en saklig vurdering av de krav som settes til stillingen og vedkommendes jobbutførelse.
213	Aviser-Kontor-Lager mv PRIFO-PMF	Minstelønnssatser og individuell lønnsfastsettelse. Lønnsnivået skal avpasses etter bedriftsmessige, bransjemessige og lokale forhold. Ut over minstelønn skal bedriften fastsette den enkeltes lønn individuelt. Lønnen fastsettes på grunnlag av en så god/eller systematisk stillingsvurdering som mulig, og ut fra relevante individuelle forhold.
269	Lederavtalen-Lederne (NALF)	Individuell lønnsvurdering. Lønnsdifferensiering. Lønnsvurderingen skal være en del av en produktivitetsskapende prosess og gi den enkelte stimulans til økt innsats. Det skal tas hensyn til produktivitetsutviklingen og den enkeltes bidrag til denne. Lønnsdifferensiering foretas etter kjente kriterier.
272	Overenskomst-NITO	Individuell lønnsfastsettelse. Bedriften skal fastsette de enkelte medlemmers lønn individuelt etter en saklig vurdering av kompetanse, dyktighet, resultatoppnåelse og stillingens ansvars- og arbeidsområde. I bedriftens vurdering skal det tas hensyn til at yngre ingeniører normalt har en rask kompetansevekst.
274	Hovedavtalen-NIF	Bedriften skal fastsette den enkelte medlems lønn individuelt etter en saklig vurdering av kompetanse, dyktighet, arbeidsinnsats og stillingens ansvars- og arbeidsområde. I bedriftens vurdering skal det derfor tas hensyn til at yngre sivilingeniører normalt har en rask kompetansevekst.
410	Norsk Hydro ASA- NHMF	Individuell avlønning. Bedriften skal fastsette den enkelte medlems lønn individuelt etter en saklig vurdering av kompetanse, dyktighet, arbeidsinnsats og stillingens ansvars- og arbeidsområde

I funksjonæravtalene er de individuelle lønnsvurderingene som regel spesifisert i to retninger. For det første dreier det seg om en stillingsvurdering. For det andre om vurdering av den enkelte funksjonærs ytelse i stillingen. En illustrasjon er bestemmelsene i NITO-avtalen (272): "Med stillingsvurdering menes en vurdering av ingeniørenes/teknikernes arbeids- og ansvarsområde, utdanning og erfaring som kreves i stillingen eller er av betydning for vedkommendes arbeid, fysiske og psykiske arbeidsforhold o l. Med ytelsesvurdering menes vurdering av ingeniørenes/teknikernes måte å utføre arbeidet på, så som arbeids- og samarbeidsevne og -vilje, initiativ, anvendelighet m v. I bedriftens vurdering skal det derfor tas hensyn til at yngre ingeniører normalt har en rask kompetansevekst." (s.9). Individuell lønnsfastsettelse er i funksjonæravtalene også koplet til mer generelle kommentarer om lønnsdifferensiering. I NITO-overenskomsten: "Lønnsdifferensieringen mellom ingeniørene/teknikerne i en bedrift skal tilstrebes foretatt så rettferdig som mulig under hensyntagen til de ovenfor fastsatte retningslinjer for individuell lønnsfastsettelse". (s.9)

Lønnsforhandlingene skjer lokalt i bedriftene og forbundet sentralt har en noe annen rolle enn hva tilfellet er når det gjelder lønnsforhandlinger blant operatørforbundene. Vi bruker her NIF som eksempel. NIF-medlemmer som er med i den lokale bedriftsgruppen er omfattet av de lokale lønnsforhandlingene; er de ikke med i bedriftsgruppene er de heller ikke omfattet av forhandlingene. En del ledere som er NIF-medlemmer har valgt å stille seg utenfor bedriftsgruppen. NIF lager selv lønnsstatistikk for sivilingeniører, basert på opplysninger fra egne medlemmer.

Tillitsvalgte i funksjonærforbundene, for eksempel NITO, kan ta opp forhold som det enkelte medlem mener er urimelig etter at vedkommende selv først har søkt å løse saken med overordnede. Før bedriften fastlegger årets lønnsregulering har tillitsvalgte rett til å ta opp ingeniørenes/teknikernes lønnsnivå og lønnsutvikling i møte med bedriften. Videre skal tillitsvalgte orienteres om innplassering i NHOs Lønnsstatistikk for funksjonærer og har adgang til å ta opp de innplasseringer som de mener er feilaktige.

Arbeidsledernes tariffavtaler har hatt, og har dels fortsatt, lønnsbestemmelser som er annerledes enn de andre funksjonæravtalene i og med koplingen til lønnsutviklingen til dem arbeidslederne var satt til å lede. NALFs tariffavtale med NHO ble imidlertid revidert høsten 1997 og Ledernes avtale tilsvarende nå de andre funksjonæravtalene når det gjelder lønnsbestemmelse. FLT's arbeidslederavtale har fortsatt koplingen til underordnedes lønnsutvikling i lønnsbestemmelsen. Denne avtalen er en blanding av tre typer avtaler, med normallønn, minstelønnssatser og avtalte prosedyrebestemmelser uten lønnsatser. Også HK-avtalen er en kombinasjon av et garantilønnssystem og individuell vurdering. Lønssystemet i HK-overenskomsten angir altså noen hindringer mot individuell lønnsvurdering. PRIFOs avtale for Avis, kontor og lager har to minstelønnssatser knyttet til alder og ansiennitet.

Det er altså flere ulikheter mellom måten arbeideroverenskomstene og funksjonæravtalene forhandles. Det finnes også enkelte forskjeller mellom ulike funksjonæravtaler. Ramstad-utvalget gir følgende sammenfatning av ulikheter i forhandlingssystem og forhandlingsprosedyrer:

"Arbeideroverenskomstene kan ved de forbundsvisse oppgjør, bli justert både med hensyn til lønn og tekniske bestemmelser. Etter avsluttede forhandlinger undertegnes avtales, den 'lukkes', og sendes så ut til uravstemning. Deretter gjennomføres det lokale forhandlinger i de områder der det er hjemmel for det.

Funksjonæravtalene med LO forhandles også forbundsvist, men det er fast praksis at på områdene Standardoverenskomsten og Tekniske Funksjonærer gis de samme generelle tillegg som har blitt gitt for Verkstedoverenskomsten. Disse overenskomster 'lukkes' ved forhandlingsslutt og sendes ut til uravstemning på lik linje med arbeideroverenskomstene. Lokale forhandlinger gjennomføres deretter.

Funksjonæravtalene utenfor LO følger det system at enkelte avtaler ikke 'lukkes' før etter at resultatet av de lokale oppgjør foreligger. Denne ordningen er ikke nedfelt i noen avtale, men har utviklet seg over tiår. En direkte følge av en slik ordning vil også kunne være en form for streikerett lokalt, fordi de enkelte forbund kan la være å godta et sentralt forhandlingsresultat, hvis de er meget misfornøyd med det som har skjedd lokalt. Det vil da være mulig å ta ut i konflikt ansatte ved nettopp de bedrifter som har uenighet ved det lokale oppgjør. Ved tariffoppgjøret i 1992 benyttet NIF seg av denne mulighet.

På lokalplanet er det normalt arbeideroverenskomsten som forhandles først og som legger rammen for den lokale pott. Deretter forhandles funksjonæroverenskomstene som ofte er flere. Denne serien av separate forhandlinger på lokalplanet kan være en belastning for bedriftene tidsmessig, men den er en følge av desentralisert lønnsfastsettelse; kritikk fra funksjonærgruppene som ikke opplever at det føres reelle forhandlinger forekommer." (Ramstad-utvalget: 1999:15).

Forskjeller i arbeidstid var tidligere med på å utgjøre et skille mellom arbeidere og funksjonærer. Etter arbeidstidsnedsettelsen i 1987 er 37,5 timer per uke for dagarbeid dominerende i tariffavtalene: "Hovedavtalen mellom Norske Sivilingeniørers Forening (274) og NHO inneholder ingen arbeidstidsregulering, i stedet kan dette reguleres i 'normalkontrakten' for det enkelte arbeidsforhold. I arbeidslederavtalen mellom NHO og FLT (199) forutsettes det at arbeidstiden følger ordningen for de arbeidere som ledes. Lederavtalen mellom NHO og Lederne/NALF (269) har heller ingen arbeidstidsbestemmelser" (Grytli og Stokke s. 27). Ellers åpner ingen av funksjonæravtalene for lokal aksjonsrett i form av "dagsing" eller temporeduksjon. Tre av de 56 største tariffavtalene i Grytli og Stokkes (1998) oversikt har bestemmelser som åpner for slik lokal aksjonsrett, alle er NHO-avtaler med Fellesforbundet som motpart (s. 23).

Når det gjelder andre forskjeller mellom operatøraftalene og funksjonæraftalene peker Grytli og Stokke på at funksjonæraftalene har regler for årlig individuell lønnsvurdering, og ikke mellomoppgjørklausuler som hjemler mulighet for å justere lønnssetningene i tariffavtalene på kollektiv basis. Dette gjelder Hovedavtalen-NIF, Lederavtalen-NALF/Lederne, Funksjonæraftalen-NOFU, Arbeidslederavtalen-FLT og Funksjonæraftalen-PRIFO. Avtalen mellom LO/FLT og NHO om Tekniske funksjonærer (198) og Operatørselskaper-Landvirksomhet (130) mellom LO/NOPEF og NHO er avtaler uten lønnsbestemmelser, men med reguleringsklausuler. Grytli og Stokke peker på at NITO/NHOs Overenskomst (272) kommer i en mellomstilling:

”Her finnes det en mellomoppgjørsklausul, men denne går ut på å rette opp eventuelle skjevheter som partene etter en samlet vurdering måtte ha konstatert for NITOs medlemmer i forhold til den alminnelige lønnsutvikling. Avtalen knytter altså grunnlaget for mellomoppgjøret til lønnsutviklingen i andre områder, og ikke til den økonomiske situasjonen. Reforhandlingsklausuler som knytter lønnsnivået i en avtale til andre tariffavtaler, kjennes likevel fra både offentlig og privat sektor. I slike tilfeller er klausulene ofte en del av forhandlings- eller meglingsforslaget, og ikke tatt inn i den trykte tariffavtalen. Klausulene tar gjerne sikte på å forhindre at konkurrerende arbeidstakerorganisasjoner kan forhandle seg til bedre lønnsvilkår enn det én arbeidstakerorganisasjon allerede har avtalt” (Grytli og Stokke 1998:24).

11.6 Vertikalitet

Både arbeidslederavtalen til FLT og NALFs tidligere lederavtale er blitt sett som særegne avtaler fordi de knytter an til en spesiell måte å organisere arbeidet på. Tidligere operatøraftaler innen grafisk industri og papirindustri kan også ha hatt et slik preg, men ellers er dette særegent. Likevel kan man også hevde at funksjonæraftalene generelt er knyttet til et bestemt syn på arbeidsorganisering fordi de, som vi har sett, definerer bestemte grupper som ledere, som spesielt betrodd, samt ved at de ivaretar bestemte funksjoner eller innehar bestemte kvalifikasjoner.

En vertikal avtale vil som hovedprinsipp omfatte arbeidstakere på tvers av funksjoner og nivåer. Slike avtaler er mer vanlig i offentlig virksomhet, men det finnes få vertikale avtaler innen industrivirksomhet. Grytli og Stokkes (1998) oversikt over de 56 største tariffavtalene blant operatørforbund og funksjonærforbund viser generelt lite vertikalitet i avtalene, i det bare to tariffavtaler klassifiseres som vertikale. Disse to er (130) avtalen mellom NHO og NOPEF for Operatørselskaper – Landvirksomhet med 1760 organiserte, og (680) Bankoverenskomsten mellom Bankenes arbeidsgiverforening og Finansforbundet. Det pekes på at enkelte tariffavtaler likevel kan ha et vertikalt innslag: ”Av arbeideroverenskomstene kan nevnes Fellesoverenskomsten for kjemisk teknisk industri

(106), som inneholder en protokolltilførsel hvor de lokale partene oppfordres til å skape lønnsmessig rom for at operatører som til en viss grad utfører arbeidslederoppgaver kan fortsette å høre inn under tariffområdet. Avtalen for Avis-Kontor-Lager (213) mellom YSP/PRIFO og NHO/NAL kan, hvis den betraktes sammen med de to mindre avtalene for distribusjon (231) og rengjøring (232), sies å ha et vertikalt preg i og med at samme arbeidstakerorganisasjon er part i de tre avtalene. Det grafiske personalet er imidlertid ikke dekket av avtalene" (Grytli, Stokke 1998:15).

Fellesavtalen mellom NHO og NOFU, PRIFO og Norsk Rutebilarbeiderforbund er en funksjonæravtale, ikke en vertikal avtale. PRIFOs vertikale avtaler er Presse- og mediaavtalen, og "APO-avtalen" med HSH, det vil si avtale som fulgte APO inn i HSH.

Som vi har sett tidligere er innslaget av horisontalitet i funksjonæravtalene noe større. En illustrasjon er FLT's overenskomst med Hydro Aluminium (der NHO og Prosess- og foredlingsindustriens Landsforening er part). Dette er en avtale som omfatter både tekniske funksjonærer og arbeidsledere, vanligvis har disse stillingsgruppene særskilte overenskomster. Omfangsbestemmelsen er todelt, og omfatter begge gruppene. Innholdsmessig tilsvarer ordlyden definisjonene i de særskilte avtalene.

Som i NHO-overenskomsten inneholder Hydro-avtalen med FLT en egen passus som definerer arbeidslederens stilling i bedriften: "Arbeidslederne er arbeidsgivers representanter på arbeidsplassen. De skal ivareta bedriftens interesser og medvirke til å opprettholde et godt forhold mellom bedriften og dens arbeidere" (paragraf 2/3). Overenskomsten plasserer her arbeidslederne i en mellomstilling. I begge avtalene finnes det dessuten en eksplisitt formulering om at arbeidslederen "er funksjonær i bedriften".

11. 7 Organisasjonsgrader

Det er store forskjeller i organisasjonsgrad i ulike deler av norsk arbeidsliv. Som Nergaard (1996) har vist går imidlertid den største forskjellen mellom sektor, ikke mellom arbeidere og funksjonærer.

Tabell 11.3 Organisasjonsgraden i AKU. 2. Kvartal 1995

			Organisasjonsgrad	Antall personer
Alle			57	1 052 000
		Arbeidere	56	295 000
		Funksjonærer	58	755 000
	Privat sektor		44	498 000
		Arbeidere	52	227 000
		Funksjonærer	39	268 000
	Offentlig sektor		79	554 000
		Arbeidere	76	68 000
		Funksjonærer	80	485 000
Hovedsakelig yrkesaktive			61	1 025 000
	Privat sektor		47	483 000
		Arbeidere	56	223 000
		Funksjonærer	41	260 000

(Kilde: Nergaard 1996)

Nergaard finner at i privat sektor er organisasjonsgraden om lag 15 prosent lavere blant funksjonærene. Likevel er om lag 40 prosent av funksjonærene i privat sektor organisert, og det beskrives som en ganske høy organisasjonsgrad. Videre viser de absolutte tallene flere fagorganiserte funksjonærer enn arbeidere i privat sektor.

Tidligere ble koder for sosioøkonomisk status, som også omfattet en mer findelt funksjonærinndeling, lagt inn i Arbeidskraftundersøkelsene (AKU). Som kommentert i kapittel 4 ovenfor, er Statistisk sentralbyrås Standard for inndeling etter sosioøkonomisk status under omlegging, slik at det foreløpig ikke finnes opplysninger om yrke og sosial status i Arbeidskraftundersøkelsene for 1997 og 1998. Nergaards (1996) studie av organisasjonsgrad i Arbeidskraftundersøkelsen fra 1995 illustrerer imidlertid bruk av SSBs klassifisering av sosial status som del av bakgrunnsvariablene.

Tabell 11.4 Organisasjonsgrad etter sosial status. Sektor. Arbeidskraftundersøkelsen 2. Kvartal 1995. Prosent.

	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
I alt	57	44	79
Ufaglært arbeider	53	49	72
Faglært arbeider	62	58	82
Funksjonær – lavere nivå	46	26	74
Funksjonær – midlere nivå	57	42	79
Funksjonær – høyere nivå	84	64	89

(Kilde: Nergaard 1996:15)

Nergaards analyse viser gjennomgående høy organisasjonsgrad i offentlig sektor, med relativt små forskjeller mellom arbeidere og funksjonærer. I privat sektor var organisasjonsgraden lav blant funksjonærer på lavere nivå, mens høyere funksjonærer skilte seg ut ved høy organisasjonsgrad. En nedbryting av disse tallene viste at arbeidere i privat vareproduksjon (industri- og byggfag) langt oftere var organisert enn lavere funksjonærer. Samtidig ser vi at organisasjonsgraden er relativt høy blant midlere og høyere funksjonærer i privat vareproduksjon.

Tabell 11.5 Organisasjonsgrad etter sosial status. Privat vareproduksjon, privat tjenesteyting, offentlig virksomhet. Arbeidskraftundersøkelsen 2. Kvartal 1995. Prosent.

	Alle	Privat vareproduksjon	Privat tjenesteyting	Offentlig virksomhet
Arbeidere	56	59	38	76
Lavere funksjonærer	46	34	25	74
Midlere og høyere funksjonærer	62	51	41	82
Alle	57	56	36	79

(Kilde: Nergaard 1996:15)

Når det gjelder industrien vil det også være forskjeller i organisasjonsgrad mellom og innen hovedgruppene tekniske funksjonærer, arbeidsledere og kontorfunksjonærer. Det foreligger ikke nøyaktige beregninger, men enkelte anslag (Olberg 1999) går ut på at to av tre kontorfunksjonærer innen NHO-området ikke er organisert. Organisasjonsgraden blant arbeidsledere kan imidlertid anslås å være relativt høy. En nærliggende forklaring er at arbeidslederne tradisjonelt er blitt rekruttert blant arbeiderne, gjerne fra grupper der fagorganisering har stått sterkt. I tillegg er det nok slik at arbeidsledernes posisjon og funksjon i bedriften, "mellom barken og veden", har utgjort et selvstendig motiv for fagorganisering. I denne forklaringen ligger det også en mulighet for at rekrutteringen til fagforbundene kan endres om innholdet i, og organisering av, stillingene endres. Det samme kan gjelde om rekrutteringen til stillingene endres.

11.8 Avslutning

Den viktigste forskjellen mellom funksjonæraftalene og operatøraftalene dreier seg om lønnsbestemmelser. Funksjonæraftalene bygger i all hovedsak på individuell lønnsvurdering. Lønnsreguleringen skjer lokalt i bedriftene. Mens for eksempel

Fellesforbundet forhandler både på sentralt og lokalt nivå, foregår funksjonærenes lønnsdannelse som lokale bedriftsvise forhandlinger. Lønnsbestemmelsene er likevel noe ulike. HK-overenskomsten har for eksempel et stillingsbasert minstelønssystem. Dette er forskjellig både fra operatøravtalene og i forhold til NOFU-avtalen. Operatørene har lang tradisjon for å dele inn i kategorier som hjelpearbeider, spesialarbeider og fagarbeider, men ingen skala som garanterer lønsplassering over tid innen disse kategoriene.

Den andre sentrale forskjellen mellom funksjonæravtalene og operatøravtalene er at funksjonæravtalene i større grad refererer direkte til bestemte funksjoner, stillingsgrupper og bestemte former for utdanning når de angir hvem som er dekket av avtalene. Funksjonæravtalene trekker skiller. Dette skjer enten direkte, eller gjennom forbundenes opptakskrav. Disse medlemskravene kan, som i NIFs tilfelle, være direkte knyttet til en spesiell type utdanning. Vi så videre av omfangsbestemmelsene i funksjonæravtalene at vanligvis er den høyere linjeledelsen ikke omfattet, likeså funksjonærer som er arbeidsgivers representant i forbindelse med forhandlinger og liknende.

Som vi har sett er det også temmelig stor overlapping mellom mange av funksjonæravtalene i industrien. Det gjelder for alle de tre hovedgruppene, tekniske funksjonærer, arbeidsledere (og andre ledere, samt betrodde stillingsgrupper), og kontorfunksjonærer. Det gjelder selv om avtalene historisk har bestemte tyngdepunkt, og selv om det også finnes avtaler som i praksis defineres gjennom et forbunds opptakskrav og en profesjons utdanningsbakgrunn, slik som i NIF-avtalen og NITO-avtalen. Både NIF og NITO har en del medlemmer som ikke er sivilingeniører eller ingeniører.

Ovenfor har vi sett at det ikke er riktig at det, slik man kanskje skulle tro, ikke finnes tradisjoner for fagorganisering blant funksjonærene i industrien. Vi har videre sett at det finnes flere forskjellige og omfattende tariffavtaler som dekker funksjonærgruppene i industrien. I neste kapittel skal jeg rette søkelyset på noen sider ved disse avtalene som er omdiskutert. Det gjelder både spørsmål om hvordan avtalene virker, og hva som påvirker dem.

Kapittel 12 Skillelinjer og problemområder i avtaleforholdene

12.1 Innledning

Går vi mot en utvikling der vi ser slutten på funksjonæraftalene slik vi kjenner dem – eller vil det tvert om finne sted en "allmenngjøring" av funksjonæraftalene? Bakgrunnen for spørsmålet er at endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering innebærer et press på etablerte institusjonelle reguleringer. En illustrasjon på dette kan være outsourcing, privatisering og selskapsdannelse. NHO-avtaler med Fagforbundet (tidligere Norsk Kommuneforbund) eller NTL dukker opp som en ny problemstilling på grunn av slik omorganisering av tidligere kommunal og statlig virksomhet. De "nye" virksomhetene vil melde seg inn i NHO, men de har ofte ansatte som er fagorganisert i Kommuneforbundet eller NTL og ønsker å opprettholde medlemskapet. Et annet eksempel er når endringer i Hydros organisering og aktivitetsområde fører til at også NHMF (nå NMF – Norsk Merkantil Forbund) utvider sitt organisasjonsområde (NMF har fått egen Hovedavtale med NHO). En mer generell illustrasjon er NHOs debathefte fra midten av 1990-tallet, "Rysst-utvalget". Jeg bruker den som illustrasjon selv om jeg ikke mener den empiriske karakteristikken er dekkende, er den uttrykk for en tilnærming som mange bruker.¹ Innstillingen fra Rysst-utvalget er imidlertid interessant fordi den knytter behovet for endringer i tariffpolitikk og avtalesystemer direkte til nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering (NHO 1995). Bakgrunnen for endringene ble beskrevet som sterkere konkurranse og mer skiftende etterspørsel. Utvalget fremhevet at de nye driftsformene blant annet er kjennetegnet ved at bedriftene konsentrerer seg om kjerneoppgaver og i større grad kjøper tjenester og delprodukter av andre, av tettere og mer langsiktig samarbeid med kunder og leverandører. Bedriftene beskrives som desentraliserte og flate organisasjoner, i mange bedrifter blir mellomledersjiktet sterkt redusert eller forsvinner helt. Arbeidsorganiseringen preges av fleksibilitet, med vekt på flerfaglighet og teamarbeid. Dette var også bakgrunnen for at utvalget mente nye driftsformer vil føre til en utvisking av skillet mellom arbeidere og funksjonærer:

"Arbeidsinnholdet består mer og mer i å håndtere informasjon/data eller betjene (eksterne og interne) kunder. De fleste medarbeidere må kunne gjøre bruk av informasjonsteknologi og kunne samarbeide med andre mennesker, kommunisere og drive kundebehandling. Arbeidsoppgavene for hhv 'arbeidere' og 'funksjonærer' blir

¹ En innvending er at det kan diskuteres hva som faktisk skjer i bedriftene i og med de nye omstillingene, en annen innvending er at moderne ledelsesteori, og vi kan her bruke en så allmenn karakteristik, heller ikke fremstår som konsistent når det gjelder personalfunksjonen og de nye driftskonseptene; det gjelder blant annet understrekninger av at prosessene skal være ledelsesdrevne.

mer og mer like, og tradisjonelle skiller er i ferd med å bli visket ut. Alle inngår i samme team. Ledende bedrifter behandler alle ansatte som 'medarbeidere'" (s. 4).

Utvalget mente lov- og tariffsystemet ikke var tilpasset de nye driftsformene i bedriftene, og foreslo omfattende endringer. I tillegg til omfattende desentralisering anbefalte utvalget større muligheter til å opprette vertikale avtaler på den enkelte bedrift. Også operatørforbundene møter krav om mer individuell lønnsfastsettelse. De nye avtaleformene som ble anbefalt hadde mer til felles med funksjonæraftalene enn operatøravtalene:

"... forutsetningen for at slike medarbeideravtaler skal være hensiktsmessige er at de baserer seg på individuell lønnsfastsettelse ('funksjonæraftalebestemmelser')" (s. 5).

I praksis fikk Rysst-utvalget mindre betydning, men spørsmålet om vertikaliserings av avtalestrukturen ble senere tatt opp i andre NHO-utredninger. Selv om den beskrivelse Rysst-utvalget gir i høy grad kan diskuteres empirisk (jf. kapittel 6 og 7), er det klart at endringer i arbeidslivets organisering påvirker både funksjonærorganisering og forholdet mellom funksjonærforbundene på den ene siden, og forholdet mellom funksjonærforbund og operatørforbund på den andre. Påvirkningen går imidlertid også den andre veien; institusjonelle reguleringer, og det er nettopp det tariffavtaler er uttrykk for, kan være "trege" og legger føringer for organisatoriske endringer. Det er, vil mange hevde, også noe av poenget med dem. Nedenfor ser vi nærmere på noen av temaene som har vært diskutert, og noen av posisjonene partene har inntatt.

12.2 Organisasjonsendringer og tvisteløsning

I lovverket anvendes uttrykkene "arbeidsgiver" og "arbeidstaker" uttrykket "funksjonær" har ingen rettslig status. Eksempelvis definerer Arbeidsmiljøloven (§3) en arbeidstaker som "enhver som utfører arbeid i en annens tjeneste", mens arbeidsgiver defineres som "enhver som har tilsatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste" (AML §4). Arbeidstvistloven refererer heller ikke til uttrykket "funksjonær".² I Arbeidsmiljøloven

² Unntaket her er selvfølgelig *Lex Askim* (Ot prp nr 80, 1951), som nettopp omhandler fagorganisering innen en av funksjonærgruppene, nemlig arbeidslederne. *Lex Askim* ble opphevet i 1978. I dansk sammenheng er fortsatt *Funktionærloven* fra 1938 gjeldende. Den ble opprettet som en systematisering av arbeidsrettsdommer som gjaldt funksjonærstillinger og organisasjonsrett, dvs. den gjenspeilet gjeldende rettspraksis for et område det ikke fantes hovedavtale (jf Byrkjeland 2000). Den danske Funktionærloven er revidert flere ganger, senest i 1999; tittelen er fremdeles den samme. Funktionærloven omhandler "rettsforholdet mellom arbeidsgivere og funktionærer", den inneholder bestemmelser om sosiale rettigheter, men også "konkurrence- og kundeklausuler". Funksjonærdefinisjonen er i dag omtrent den samme som i den opprinnelige loven:

"§ 1. Ved funktionærer forstås i denne lov følgende personer:

legges det imidlertid til grunn at lovens bestemmelser angående arbeidsgiver «skal gjelde tilsvarende for den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten». Det innebærer blant annet et mer skjerpet straffeansvar ved eventuell overtredelse av loven for den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten enn hva tilfellet er for arbeidstakere (AML §85). Slik sett er forskjellen i strafferamme mellom en arbeidstaker og en arbeidstaker som i arbeidsgivers sted leder virksomheten, ett års fengselsopphold ved særdeles skjerpede omstendigheter. Arbeidstakeren risikerer i verste fall inntil ett års fengsel, funksjonæren kan få to .

Ellers er en del grupper unntatt fra enkelte bestemmelser om arbeidstid, blant annet unntas arbeid av ledende art og arbeid av andre som har en særlig selvstendig stilling innen virksomheten. Unntaket gjelder ikke arbeidsledere og andre i liknende stillinger som i arbeidstiden følger dem de er satt til å lede (AML §41).

Man kunne forvente at forholdet mellom organisasjonsendringer og institusjonell regulering ville være et tema som i stadig større grad ble gjort til gjenstand for tvisteløsning. Hovedavtalen(e) henviser til "Den faste tvistenemnd" når det gjelder spørsmål om hvilke tariffavtaler som skal anvendes (§ 3–10). Her sitter en representant for NHO og LO, samt en nøytral oppmann utnevnt av partene i fellesskap (eventuelt av Riksmeklingsmannen om partene ikke blir enige). Den faste tvistenemnd treffer avgjørelser i saker som angår ny tariffavtale i tariffperioden (§3–7), overgang til ny tariffavtale på grunn av endrede forhold (§3–8), og behandling av krav om ny tariffavtale (§3–9). Til grunn for sine avgjørelser skal nemnda vurdere bedriftens art, drift og arbeidsforhold, og arten og utførelsen av arbeidet. Jeg var interessert i å finne ut om endringer i arbeidsorganisering og eventuelt også funksjonærproblematikk førte til saker som ble kanalisert gjennom Den faste tvistenemnd. Bakgrunnen var formuleringene i § 3–8 om at partene kan oppta forhandlinger om hvilken tariffavtale som skal gjøres gjeldende når endringer i produksjonens art, arten av utførelsen av arbeidet eller arbeidsforholdene medfører at gjeldende tariffavtale ikke lenger er den som passer best på bedriften. En gjennomgang av avgjørelsene i Den faste tvistenemnd de senere årene viser imidlertid at det ikke er "§ 3–8-saker" som kanaliseres til nemnda. De fleste sakene gjelder opprettelse av ny tariffavtale når en bedrift melder seg inn i NHO eller når arbeidstakerne organiserer seg. Da dreier tvisten seg om forholdet mellom funksjonæravtaler eller mellom

a) Handels- og kontormedhjelpere, beskæftiget ved køb eller salg, ved kontorarbejde eller dermed ligestillet lagerekspedition.

b) Personer, hvis arbejde består i teknisk eller klinisk bistandsydelse af ikke-håndværks- eller -fabriksmæssig art, og andre medhjelpere, som udfører et arbejde, der kan sidestilles hermed.

c) Personer, hvis arbejde udelukkende eller i det væsentlige består i på arbejdsgiverens vægne at lede eller føre tilsyn med udførelsen af andres arbejde.

d) Personer, hvis arbejde overvejende er af den under a) og b) angivne art".

operatøravtaler, for eksempel tvist om avtalen til Kjemisk eller Fellesforbundet skal gjelde i en bedrift som produserer båter av plast.

Norsk industri har vært gjenstand for omfattende omorganisering de siste tiårene, men min egen gjennomgang av sakspapirene fra Den faste tvistenemnd sommeren 1999 tydet på at dette, i alle fall hittil, i liten grad har vært strid om "§ 3-8-saker". Vi finner få tvistesaker i forbindelse med endringer i arbeidslivets organisering og avtaleforhold slik jeg diskuterer dem i denne studien. Det betyr ikke at det ikke dukker opp nye gråsoner eller at det kan stå strid om avtaledekning. Antakelig betyr det både at sakene løses på andre måter og at tariffavtalene er forholdsvis robuste.

Tilsvarende var voldgiftssaken om avtaledekningen til en gruppe arbeidsledere ved Siemens Installasjon og samferdsel i Trondheim (jf. kapittel 6) en sak om hvilken funksjonæravtale som skulle gjelde. Det var ikke en sak om forholdet mellom funksjonæravtaler og operatøravtaler (jf. Olberg 1996 for en nærmere gjennomgang). Voldgiftssaken mellom Siemens Installasjon og samferdsel i Trondheim, NELFO og NHO på den ene siden, og NFATF (FLT) på den andre, gjaldt avtaledekning, ikke selve omorganiseringen. I sluttdokumentet argumenterer flertallet for at avgjørelsen om hvorvidt ti arbeidsledere ved Siemens Trondheim skulle dekkes av NFATF-overenskomsten for arbeidsledere eller ikke, måtte tas ut fra opplysninger om arbeidsinnholdet i hver enkelt stilling. Det ble ikke sett som avgjørende at stillingene tidligere var blitt regnet som arbeidslederstillinger. Dessuten ble tidligere tvistesaker og dommer i Arbeidsretten trukket inn (ARD 1964:66). Flertallet, det vil si dommeren og de anklagende parter, understreket *kontrollaspektet* overfor de underordnede som det mest fremtredende kjennetegn ved stillingen som arbeidsleder. Det ble her trukket en linje tilbake til Lex Askim, (Ot. prp. 80 1951:63, 66) der det angis en tradisjonell definisjon av arbeidsledelse. Flertallet tok også opp Lex Askim-innstillingens avgrensning av arbeidsledere som ansatte i administrative posisjoner, det vil si avgrensningen av arbeidslederstillinger fra stillinger som tilhørte den øverste ledelse. Mens NFATF hadde gjort det til et poeng at saken gjaldt arbeidslederbegrepets avgrensning oppad, og at det her ikke fantes presedens i voldgiftsavgjørelser eller arbeidsrett, la flertallet vekt på kontrollaspektet.

NFATF argumenterte i sin mindretallsinnstilling for en bredere definisjon av arbeidsledelse. Forbundet satte óg spørsmålstegn ved den tidskartleggingen som var blitt utført blant de tidligere arbeidslederne. I mindretallsinnstillingen ble det pekt på at arbeidsoppgavene i hovedsak var de samme som før, bortsett fra enkelte regnskaps- og salgsrelaterte aktiviteter, og at det var de samme personene som utførte dem. Hovedargumentet i forbundets fremstilling var imidlertid at man mente anklagen fra NHO, NELFO og Siemens bygde på et statisk og gammeldags syn på hva arbeidsledelse var. NFATF pekte på at de grunnleggende arbeidslederfunksjonene i prinsippet var de samme (førstelinjeledelse, fordele, lede og kontrollere arbeid). Det som var endret, var måten

arbeidsledere ivaretok slike funksjoner. Både ny teknologi og nye organisasjonsformer gjorde i følge forbundet at arbeidslederne ivaretok de samme funksjonene uten å være daglig tilstede på installasjonsjobbene eller føre tradisjonell kontroll med montørene. Forbundet tapte voldgiftssaken om avtaledekning, men etter en kort periode med misnøye blant de tidligere arbeidslederne ble de lokale partsforholdene igjen beskrevet som gode, også blant tillitsvalgte.

NHO valgte også å unnlate å føre en rekke slike saker i forlengelsen av voldgiftssaken i Trondheim. (I en bedrift jeg tidligere gjorde case-studier, lå det i en periode an til en tilsvarende voldgiftssak, men man valgte heller å inngå samarbeid med de tillitsvalgte.)

12.3 Hovedavtalene

Hovedavtalen mellom NHO og HK/FLT er eksempel på et avtaleområde der ulike parter har forskjellige vurderinger. Fra NHOs side gis det uttrykk for at ordningen med to hovedavtaler i forhold til LO-forbundene er unødvendig og uttrykk for en gammeldags holdning. Hovedavtalene er gjennomgående like og NHO går inn for én hovedavtale. Det pekes også på at bedriftene ikke skiller mellom arbeidere og funksjonærer, men i større grad enn før har ens personalpolitikk for operatører og funksjonærer og behandler alle ansatte som medarbeidere. NHO ville ideelt også foretrekke én felles hovedavtale for NIF og NITO.

Under Hovedavtalerevisjonen i 1997 gikk FLT og HK mot forslag om å fjerne den egne hovedavtalen. De argumenterte blant annet ved å peke på at NHO nettopp hadde inngått en tilsvarende hovedavtale med et konkurrerende forbund, Lederne. Hovedavtalen FLT/HK er fortsatt virksom.

Selv om de aller fleste bestemmelsene i hovedavtalene er like, peker funksjonærforbundene i LO på en del områder der den eksisterende Hovedavtalen har paragrafer de ønsker å beholde. Fra HKs side pekes det på at noen bestemmelser er bedre, og at en egen avtale gjør at funksjonærene skal ses som en egen gruppe. Dette kan for eksempel ha betydning i nedbemanningsprosesser og vurderinger av ansiennitet. Forbundene forhandler på hver sin hovedavtale og bedriften har da formelt ikke anledning til å vurdere alle ansatte i sammenheng ved bemanningsreduksjoner. Fra FLT's side fremholdes reglene for valg av tillitsvalgte som den viktigste forskjellen mellom Hovedavtalen og Hovedavtalen NHO/FLT/HK. Forholdstallene er lavere i funksjonæravtalen, og FLT peker på at ut fra forholdstallene som gjelder i operatøravtalen ville forbundet knapt hatt tillitsvalgte i bedriftene. Dessuten pekes det fra FLT's side på at det er viktig at man bruker begrepet funksjonærer i avtalen. Som bakgrunn for dette siste

mener FLT at funksjonærbegrepet har en symbolverdi i forhold til de funksjonærorganisasjoner utenfor LO som FLT konkurrerer med.

Det forhold at funksjonærforbundene konkurrerer seg imellom, dels også med operatørforbundene (jf. 13. 3 nedenfor), innebærer hindringer i forhold til NHOs ønske om forenkling av avtalestrukturen.

12. 4 Konkurrerende tariffavtaler

Er det slik at funksjonærforbundene i industrien har foretatt en «teigdeling», slik at noen fagforbund organiserer bestemte bransjer og bedrifter, mens andre er representert andre steder? Informantintervjuene forsterker inntrykket av at det i hovedsak *ikke* er slik. Det er konkurranse mellom forbundene når det gjelder organisering av industrifunksjonærene. Det skjer i praksis en del «deling» lokalt, og det kan være historiske og praktiske grunner til at for eksempel enten HK eller NOFU er representert på den enkelte bedrift. Men funksjonæraftalene er ikke bransjespesifikke og i hovedsak finnes det flere konkurrerende forbund med tariffavtaler på samme bedrift. Det finnes rimeligvis en viss deling, og noen gråsoner når det gjelder forbundenes områder og medlemsgrunnlag blant forskjellige funksjonærgrupper, mens det er konkurranse *innen* områdene.

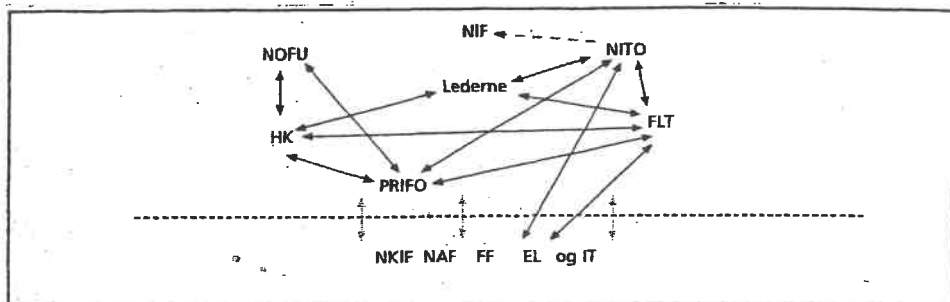
NIF utgjør en egen gruppering og opplever ikke gråsoner eller konkurranse med andre forbund (det er heller NITO-medlemmene som kommer i en mellomposisjon på bedriftene, mellom operatører og fagarbeidere på den ene siden og sivilingeniørene på den andre). LO-forbundene HK og FLT konkurrerer med YS-forbundene NOFU og PRIFO. Etter utvidelsen av omfangsbestemmelsen i NOFU/PRIFO-avtalen i 1994 konkurrerer YS-forbundene om de samme yrkesgruppene som både FLT og HK. FLT og Lederne konkurrerer om medlemmer, både blant ledere, mellomledere og, fortsatt, tekniske funksjonærer. Lederne konkurrerer og med NITO, og med utvidelsen av omfangsbestemmelsen i den nye lederavtalen, også i sterkere grad med HK. Ledernes hovedavtale og lederavtalen med HSH kan også innebære større konkurranse på et område som har vært HKs. HK har ledere på varehandelsiden, men også kontorfunksjonærer som leder andre kontorfunksjonærer på industrisiden. Det finnes i praksis minst 8 tariffavtaler for arbeidsledere.

NITO har også medlemmer på den merkantile siden og en del andre medlemmer som ikke er i tekniske stillinger. PRIFO møter også konkurranse fra operatørforbundene, som Grafisk, Kjemisk og NNN.

Vi finner altså sterk konkurranse mellom forbundene på bedriftene, ikke teigdeling. På de fleste bedriftene konkurrerer organisasjonene mot hverandre. Unntaket er

sivilingeniørene. NIF-medlemmene er spredt i en rekke bransjer og bedrifter, men har en spesiell profesjons- og utdanningsbakgrunn og konkurrerer egentlig ikke med noen. Nærmest kommer NITO, men NIF ser ikke NITO som en konkurrent. Pilene i figur 12. 1 er en av flere måter å illustrere grenseflater og aktuelle eller potensielle konkurranseforhold mellom organisasjonene på.

Figur 12. 1 Illustrasjon av konkurrerende funksjonærforbund i industrien



Figuren er kun ment som en illustrasjon av et komplekst organisasjonsmarked. I tillegg til de grenseflater som er antydnet kunne man også peke på enkelte «horisontale» gråsoner mellom forskjellige operatørforbund.

Det kunne tenkes at det var vesentlige forskjeller mellom tariffområdene som omfattet industrifunksjonærene, for eksempel slik at det var organisasjons- og avtalekonkurranse mellom HK og NOFU, mens FLT og Lederne i større grad delte organisasjonsmarkedet mellom seg. Verken avtalestrukturen eller informantintervjuene tyder på mindre grad av konkurranse mellom Lederne og FLT enn mellom HK og NOFU. Det er også konkurranse om kontor- og lagerfunksjonærene mellom NOFU og PRIFO.

Vi finner altså sterk konkurranse når det gjelder funksjonæravtalene i industrien. Når det gjelder de store tariffavtalene blant operatørforbundene innen NHO-området, peker Grytli og Stokke (1998) på at konkurransen er vesentlig mindre mellom de store operatøravtalene.

12.5 Vertikalisering

I løpet av 1999 laget både LO (LO-Industri og LO-Service) og NHO egne utredninger om vertikale tariffavtaler. Begge dokumentene berørte funksjonæravtalene og

funksjonærforbundene i industrien. På LO-kongressen i 1997 foreslo Norsk Grafisk Forbund endringer i avtalestrukturen i privat sektor:

”Teknologisk utvikling og endringer i bedriftenes arbeidsorganisasjon har, og vil i økende grad føre til at flere forbund i og utenfor LO har overlappende overenskomster for enkelte stillinger og arbeidsoppgaver, der overenskomstvalget skjer med bakgrunn i arbeidstakernes egne valg av overenskomsttilhørighet. En avtalestruktur basert på vertikale overenskomster vil bidra til å styrke organisasjonen og være med på å øke medlemstilslutningen til LO.”

LO-kongressen gjorde følgende vedtak om vertikale tariffavtaler:

”Kongressen er enig i at vertikale tariffavtaler kan være en hensiktsmessig avtaleform, men ber kartellene og de aktuelle forbund i privat sektor om å ta ansvar for oppfølgingen. Kartellene bør utrede, eventuelt sette i gang prøveprosjekter for å finne frem til de beste løsningene. Kartellene rapporterer utviklingen på dette området direkte til sekretariatet.”

Arbeidsgruppen fra LO-kartellene definerte en vertikal avtale som en avtale som omfatter alle i en bedrift, fra ledelsen til ufaglært ansatte. En vertikal avtale inneholder fellesbestemmelser for alle ansatte, lønnsbestemmelser og tilleggsavtaler som gjelder enkelte yrkesgrupper og bransjer (LO-Industri og LO Service 1999:2)

Forskjellige modeller for forhandlinger på en vertikal avtale ble diskutert. Et alternativ var at et felles forhandlingsutvalg for alle deltakende forbund forhandlet på samme avtale, mens medlemmene var organisert i sine respektive forbund. Et annet alternativ var at det største forbundet i en bedrift hadde forhandlings- og organisasjonsrett, et tredje at kartellene skulle forestå forhandlingene, med medlemmene organisert i forbundene. Et fjerde alternativ kunne innebære at LO sto for forhandlingene, mens en femte modell gikk ut på at én del av en vertikal avtale var felles for forbundene, mens hvert delaktig forbund forhandlet i forhold til egne områder og særavtaler.

Vedtak i kartellstyrene i LO-Industri og LO-Service uttrykte en positiv innstilling til å sette i gang prøveprosjekter med vertikale avtaler for ansatte i nye bedrifter/bransjer. Vedtaket i LO-Industri åpnet også for at enkeltmedlemmer kunne være tilknyttet et kartell i stedet for et forbund, noe som eventuelt vil være en helt ny konstruksjon og gi kartellene en ny rolle i tariffpolitikken. Meningen er at vertikale ordninger skal være frivillige tilbud til nye medlemmer og bedrifter, tradisjonell tilknytning og eksisterende avtaler skal fortsatt kunne velges. Fra LO-Industris side blir det imidlertid pekt på at: ”Vi har flere eksempler på bedrifter der de ansatte har ønsket å organisere seg i LO, men krevd felles avtale for alle ansatte, uansett hva slags arbeid de utfører. Mens LO-forbundene har kranget om valget

av løsning, har disse arbeidstakerne gått til andre organisasjoner” (LO-Aktuelt 10/99:2). Vertikale avtaler dreier seg her ikke bare om forholdet mellom arbeiderforbund og funksjonærforbund, men også om uklare horisontale grenseoppganger mellom forbund som Fellesforbundet og Norsk Arbeidsmandsforbund, for eksempel når det gjelder grensedraining mellom hva som er bygningsarbeid og hva som er anleggsarbeid.

Prøveprosjektene som ble foreslått omfattet et samarbeid mellom HK og Fellesforbundet om en vertikal avtale med Bilbransjens landsforening (NHO), og et samarbeid mellom Fellesforbundet og Norsk Arbeidsmandsforbund, om vertikal organisering i Veidekke Divisjon Industri.

LO-sekretariatet støttet innstillingen fra arbeidsgruppen, med et tilleggforslag fra FLT om at før vertikale tariffavtaler tilbys skal det utarbeides prosedyrer og regler for etablering, og juridiske forhold avklares med de berørte forbund. Erfaringene med prøveprosjektene skulle legges frem på LO-kongressen i 2001.

Vertikaliseringsutvalget til NHO leverte også sin innstilling i 1999 (Ramstad-utvalget 1999). Utvalget tok for seg vertikaliserings med utgangspunkt i organisasjonsmessige strukturer og utviklingstrekk på arbeidstakersiden (hovedsammenslutningene), eksisterende overenskomststruktur og tidligere utredninger.³ Utvalget pekte på at antallet funksjonæravtaler på en bedrift kunne være mange. Det ble også vist til at funksjonæravtalene delvis er vertikale avtaler siden de dekker flere stillingsnivåer i bedriftene, og at det typiske er at de er bygget over samme lest med rammepregede prosedyrebestemmelser og lokal, differensiert og individuell lønnsfastsettelse (s. 14). Også Ramstad-utvalgt diskuterte alternative modeller til dagens avtalestruktur, som (s. 21–25):

- En utvidelse av virkeområdet for dagens arbeideravtaler
- En kopling av dagens avtalesystemer for arbeidere og funksjonærer
- En utvidelse av virkeområdet for arbeideroverenskomstene til å omfatte lavere funksjonærgrupper
- Vertikale avtaler på bransjenivå
- Funksjonæravtaler på kartell- eller hovedorganisasjonsnivå

Flere av utvalgets vurderinger i forbindelse med vertikaliserings berører funksjonæravtalene direkte, blant annet følgende utdrag (s. 8):

³ "Fremtidens overenskomstmonster" (Paulsen-utvalget 1990), "Nye produksjonsformer og tariffmessige konsekvenser" (Rysst-utvalget 1996), "NHOs fremtidige lønns- og tariffpolitikk" (Larssen II 1996).

”Etter utvalgets oppfatning har avtalesystemet for funksjonærene mange av de elementene som er en forutsetning for å tilfredsstille de tariffpolitiske mål, fleksibilitet og individualitet.

En utvikling av en felles funksjonæravtale for alle LOs funksjonærer, som erstatning for dagens funksjonæravtaler, kan være en måte for LO å tilnærme seg problemet organisering av de langtidsutdannede i privat sektor. Part i en slik avtale må være kartell eller hovedorganisasjon [...]

Utvalget har en forventning om at skillet arbeider/funksjonær vil bli mer og mer utvisket over tid. Det vil øke behovet for felles regler.

Utvalget har en klar oppfatning om at vertikale avtaler må bygge på prinsippene i dagens funksjonæravtaler. Spesielt viktig vil det være å ha lønnsbestemmelser som gir rett til desentralisert og individuell lønnsfastsettelse.”

NHO går generelt inn for en enklere og mer desentralisert avtalestruktur. Fra NHO-hold pekes det på at også i funksjonæravtalene, blant annet NOFU-avtalen, er lønnsbestemmelser og prosedyreregler blitt detaljerte. At NHO i prinsippet også er åpne for å diskutere vertikale avtaler er interessant av flere grunner. Én grunn er at det uttrykker en annen holdning til funksjonærorganisering enn den holdningen N.A.F. tradisjonelt hadde. I årene før krigen, og i de nærmeste årene etter, var det motstand mot at funksjonærene skulle være fagorganisert, og spesielt mot at de var organisert i fagforbund tilsluttet Landsorganisasjonen. Dette hadde, som vi var inne på innledningsvis, sammenheng med spørsmål om identitet og ledelsesfunksjoner – funksjonæren, spesielt den høyere funksjonæren og arbeidslederen, var ”bedriftens mann”.

NHO vil imidlertid ha lønnsbestemmelsene i funksjonæravtalene, ikke lønnsbestemmelsene i arbeideravtalene, inn i eventuelle nye vertikale avtaler. I Ramstad-utvalgets innstilling vurderes dette som en forutsetning. Man ønsker å unngå å få arbeideravtalenes kollektive bestemmelser inn på funksjonærområdene. Samtidig er det utvalgets generelle oppfatning ”at dagens avtaleverk med bransjevisse arbeideroverenskomster og gjennomgående funksjonæravtaler fungerer rimelig tilfredsstillende. Arbeidsgiver synes derfor ikke å ha noe akutt behov for å endre den eksisterende tariffavtalestrukturen” (s. 26) Min egen oppsummering er at selv om utvalgsutredninger ikke er vedtatt tariffpolitikk, verken på LO-siden eller NHO-siden, tyder dette samlet på at vi vil se lite innslag av vertikaliserings av avtalestrukturene i industrien de nærmeste årene.

Blant funksjonærforbundene utenfor LO beskrives vertikaliserings som et ”ikke-tema”. PRIFO regner seg imidlertid som et forbund som organiserer generelt i privat sektor, ikke som et rent funksjonærforbund, og organiserer delvis vertikalt. (Som vi så over stiller LO-forbundet HK seg positivt til utprøving av vertikale avtaler.) NITO har en samarbeidsavtale med Fellesforbundet, men vertikaliserings ses ikke som et aktuelt tema for forbund som NITO eller NIF.

12.6 Avslutning

Diskusjonen i dette kapitlet har pekt på at det blant industrifunksjonærene finnes til dels lange tradisjoner for organisering, dels også når det gjelder fagorganisering. Funksjonærgruppene har tradisjonelt organisert seg i egne forbund. Blant de avtaleforhold som er drøftet har ingen hovedorganisasjon gjort det bedre enn andre når det gjelder funksjonærorganisering. De omfatter om lag like mange forbundsmedlemmer med funksjonæravtale. Etter at NITO forlot AF var om lag halvparten av fagorganiserte industrifunksjonærer med tariffavtale medlemmer i frittstående forbund. Jeg har tidligere pekt på at selv om funksjonæravtalene som er diskutert i denne studien er de som omfatter flest forbundsmedlemmer, finnes det i tillegg en rekke andre funksjonæravtaler. Det ser med andre ord ut som Berghs (1987) vurderinger (jf. kapittel 10) av funksjonærorganisering i 1950-årene fortsatt holder.

Det er særlig tre forhold som kjennetegner funksjonæravtalene i industrien. For det første gjelder dette lønnsbestemmelsene i avtalene. For det andre gjelder det omfangsbestemmelsene. For det tredje finnes det temmelig stor overlapping mellom avtalene og temmelig sterk konkurranse på bransje- og bedriftsnivå.

På tross av endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering i norsk industri gjennom 1980- og 1990-årene finner vi små endringer i overenskomststrukturen. Det er interessant, for jeg har i denne studien lagt til grunn at tariffavtalene ikke bare er skriftlige kontrakter mellom parter, men også *institusjonelle* reguleringer med særegen historikk og egen tyngde.

Jeg fant også ganske få tilfeller der organisasjonsendring førte til at uenighet om avtaleforhold ble avgjort som formelle tvistesaker. Det betyr ikke at omstillingsprosessene i industribedriftene ikke har sammenheng med avtaleforhold, men at sakene løses på andre måter. Selv om det har funnet sted omfattende omstillinger i norsk industrivirksomhet de siste tiårene har vi sett at funksjonæravtalene har endret seg relativt lite, og at de har en rekke fellestrekk når det gjelder positive og negative omfangsbestemmelser. Det er fra flere hold anført at funksjonæravtalene sementerer skiller som ikke lenger er relevante. Da er det også interessant å peke på at vi blant de avtalene som er diskutert ovenfor også har en avtale som faktisk er en nyskaping, nemlig lederavtalen mellom NHO og Lederne. Dette er en avtale som av partene betegnes som moderne og fremtidsrettet. I vår sammenheng er det imidlertid et poeng at denne avtalen ikke kan klassifiseres som en medarbeideravtale eller en vertikal avtale. Med understrekningen av at den nye avtalen generelt dekker "*betrodde*" stillinger er dette en avtale som definerer funksjonærene som en spesiell gruppe i arbeidsorganisasjonene – i vel så høy grad som de tidlige funksjonæravtalene i industrien gjorde.

På det praktiske plan mangler vi kunnskap om hvordan funksjonæravtalene virker på bedriftene, ikke minst i sammenheng med den vekt som legges på kompetanse. Vi har konstatert at det er konkurranse og gråsoner mellom funksjonærforbundene, men det er mindre klart hvordan overlappende eller konkurrerende avtaler virker inn, for eksempel hva slags problemer og konstellasjoner som kan oppstå på bedriftsnivå når man har flere konkurrerende avtaler. En illustrasjon er at det innen NHO-området finnes mellom åtte og ti ulike avtaler som dekker arbeidsledelse. Er det for eksempel slik at man legger den mest rigide til grunn for praktiseringen av de andre? I hvilken rekkefølge forhandler funksjonærorganisasjonene og hvilke resultater fører eventuelt det til når det gjelder lokal lønnsdannelse? NHO går inn for individuell lønnsfastsettelse, samtidig pekes det på at dette også setter store krav til bedriftene i lønnspolitikken. NHO går inn for å samle avtalene i én avtale som bedriften skal forholde seg til, dessuten at kompetanse skal være en sentral avlønningsfaktor. NHO ønsker at avtalene skal konsentrere seg om rammebetingelser, mens detaljreguleringen heller hører hjemme på bedriftsplan.⁴

Generelt er det grunn til å vente at funksjonæravtalene i industrien fortsatt vil utgjøre et område med innebygde spenninger. Det gjelder mellom de ulike funksjonærforbundene, forholdet til operatørforbundene, samordning innen hovedorganisasjoner, og det gjelder LO og NHOs tariffpolitikk. Bakgrunnen for den nye vertikaliseringsdiskusjonen var initiativ fra LO, ikke fra NHO. LO skulle evaluere forsøkene med vertikale avtaler innen LO-Kongressen i 2001. Lite eller ingenting kom ut av det.

⁴ Her er det også pekt på at bedriftene ofte ikke er gode nok når det gjelder prosedyrer og kan ha forholdsvis tilfeldige kriterier for individuell lønnsfastsettelse. I den grad kompetanse vil spille en stadig større rolle, også i bedriftenes lønnspolitikk, er det også viktig at bedriftene klarer å definere klarere hva slags kompetanse som trengs, dessuten å kartlegge den kompetanse de ansatte har og avlønne deretter. Fra flere hold pekes det på at mange bedrifter ikke er flinke nok til dette.

Kapittel 13 Kollektiv organisering og kollektive goder - medlemmer uten kollektiv avtale

Under arbeidet med et av funksjonærforbundenes medlemsregistre kom jeg over en del organisasjonsmedlemmer som skilte seg ut. De hadde oppgitt at de ikke ønsket tariffavtale. Jeg så opprinnelig på dette som en litt aparte konstellasjon, men antok at det var interessant å følge opp som et særtrekk når det gjelder funksjonærorganisering. Det mener jeg fortsatt; i tillegg dreier dette seg om én type organisasjonsatferd som også mer generelt er sosiologisk interessant i forbindelse med analyser av kollektiv handling og gratispassasjerproblematikk.

Gratispassasjeratferd brukes vanligvis som en betegnelse for aktører som ikke bidrar til å frembringe eller opprettholde et felles gode, men som likevel har nytte av dette godet. En annen side ved organisasjonshandling er mindre diskutert, nemlig det "omvendte" gratispassasjerproblemet, eller det vi kunne kalle "fullt betalende gående". Det dreier seg om aktører som velger å samarbeide, for eksempel ved å melde seg inn i en organisasjon og bidra ved å betale kontingent eller gjennom annen innsats, men som ikke selv får nytte av det kollektive godet. Dette kan beskrives som ulike former for idealisme eller altruisme, handlinger som tilgodeser andre og ikke en selv, i alle fall ikke først og fremst en selv. Her finnes flere varianter og en rekke forskjellige praktiske sammenhenger og situasjoner – fra dugnadsarbeid i nabolaget til oppofrende, av og til selvutslettende, handlinger i krisesituasjoner (jf. bla. Olberg 1995). Avtaler om lønns- og arbeidsforhold er tradisjonelt den sentrale del av medlemskapet i fagforbund. Slike avtaler kan forstås som kollektive goder organisasjonsatferd skal frembringe og støtte opp under.

13.1 Innledning

Tidligere studier har vist at tariffavtalenes dekningsgrad er høyere enn forbundenes organisasjonsgrad (Nergaard 1999). I det ligger at mange ansatte i spørreundersøkelser oppgir at lønnen deres reguleres av tariffavtale samtidig som de oppgir at de selv ikke er medlem i en arbeidstakerorganisasjon. Registerdata viser også forskjell, selv om den er mindre. I dette kapitlet diskuterer jeg det omvendte forholdet. Medlemmer uten tariffavtale definerer jeg her som yrkesaktive og kontingentbetalende organisasjonsmedlemmer uten gjeldende kollektiv avtale.

Spørsmålene som stilles dreier seg om omfang og variasjonsbredde når det gjelder slik organisasjonsatferd. Kapitlet diskuterer også noen mulige forklaringsmekanismer. Det finnes en omfattende litteratur om kollektiv handling og gratispassasjerproblematikk

(oftest med tilknytning til Olson 1965). Fordi jeg ikke kjenner til andre norske studier på området er jeg i første omgang interessert i oversikt over omfang og typer.¹ Innen området tariffavtaledekning finnes det flere studier (jf. særlig Stokke 1996, 1998). Videre er jeg interessert i sammenlikninger mellom gruppen av medlemmer uten avtale med organisasjonsmedlemmer som får lønns- og arbeidsforhold regulert gjennom tariffavtale.

13. 2 Organisasjonsmedlemskap og avtaleforhold

Organisasjonsmedlemskap og kollektiv avtale dreier seg om ordninger mellom tre parter, den enkelte arbeidstaker, fagforbundet og arbeidsgiveren. Organisasjonsmedlemskap alene berører i prinsippet bare arbeidstakeren og fagforbundet. Som Scheuer (1996) peker på er fagforeningsmedlemskap og avtaledekning forskjellige ting, og i prinsippet kan en arbeidstaker befinne seg i fire mulige situasjoner:

Fig. 13. 1 Typologi over lønsmottakere etter organisasjons- og overenskomstforhold.

	Kollektiv overenskomst	Ikke kollektiv Overenskomst
Organisert i fagforening	A. Overenskomstdekket fagforeningsmedlem	B. Fagforeningsmedlem på rent individuell avtale
Uorganisert	C. Overenskomstdekket uorganisert	D. Uorganisert på rent individuell avtale

(Kilde: Scheuer 1996:68)

Det er en vanlig forestilling at om en arbeidstaker er fagorganisert er vedkommende også dekket av en kollektiv tariffavtale. Og motsatt tenker vi oss gjerne at lønns- og arbeidsforholdene til uorganiserte arbeidstakere er regulert gjennom individuelle avtaler. Mellom disse ytterpunktene finner vi konstellasjoner som angitt i felt C i figuren ovenfor, der kollektive avtaler på forskjellig vis dekker arbeidstakere som ikke er fagorganisert. Nesten halvparten av de uorganiserte lønnsstakerne i privat sektor oppgir at lønnen deres helt eller delvis reguleres av tariffavtale (Nergaard 1999:12). Vi finner også situasjoner der arbeidstakere er medlem av en fagorganisasjon, men likevel ikke er omfattet av

¹ Det finnes imidlertid en dansk studie (Scheuer 1996), som også trekker sammenlikninger mellom overenskomstdekning og fagforeningsmedlemskap i Danmark og Norge.

tariffavtale, som angitt i felt B i figur 13.1. Om denne gruppen vet vi lite, både når det gjelder omfang, variasjonsbredde og årsaker.

Innen et område kan et fagforbund ha medlemmer samtidig som det er opprettet kollektive avtaler som regulerer lønns- og arbeidsvilkår for disse medlemmene. Den motsatte situasjon er et område der organisasjonen ikke er representert, verken med medlemmer eller avtaler. En organisasjon kan ha medlemmer uten at det foreligger kollektive avtaler som dekker disse medlemmene. Eller, det kan finnes avtaler samtidig som det finnes organisasjonsmedlemmer som ikke er dekket av avtalene.²

Fig. 13.2 Typologi over organisasjons- og avtaleforhold sett fra en enkelt organisasjons synsvinkel

		Kollektive avtaler	
		Ja	Nei
Medlemmer	Ja	1. Organiserte arbeidstakere dekker av kollektive avtaler	2. Organisasjonsmedlemmer uten kollektiv avtale
	Nei	3. - - - -	4. Uorganiserte arbeidstakere uten kollektiv avtale

Forklaringer på medlemskap uten avtale dreier seg både om arbeidstakernes valg og motiver for organisasjonsmedlemskap, og om tilpasninger når det finnes barrierer eller hindringer når det gjelder opprettelse av avtaleforhold. Vi kan ta utgangspunkt i de grunnene som vanligvis angis for etablering av kollektive avtaleforhold sett fra arbeidstaker- og arbeidsgiverside.

Motivene som vanligvis trekkes frem i forbindelse med fagorganisering kan forenkles til tre hovedtyper. For det første dreier det seg om "egen interesse", det vil si interesse av felles retningslinjer og garanti for lønn, rettigheter og arbeidsvilkår. Hit hører også medlemsfordeler (selektive incentiver) som forsikringsordninger og liknende. For det

² Mellom ytterpunktene som utfallsrommene i figuren angir finnes forskjellige kombinasjoner og en rekke gradsforskjeller når det gjelder antall avtaler, organisasjoner og medlemmer. Hvis forbundet ikke lenger har medlemmer kan avtalen sies opp. I praksis er heller ikke felt 3 i figuren over et helt "tomt" område. Det finnes flere eksempler på at avtaler ikke sies opp selv om et forbund mangler medlemmer, blant annet innen hotell- og restaurantområdet. For at lønns- og arbeidsvilkår ikke skal undergraves krever Nopef avtaler også med bedrifter der de ansatte er uorganisert. Et tredje eksempel er at fagforbund i enkelte tilfeller kan binde bedrifter og kreve at det betales avgift ("målepenger") fordi bedriftene bruker tarifferte akkordsatser når arbeidstakere som ikke er fagorganisert jobber akkord. I praksis vil en organisasjon ha "mange", "noen", "få" eller "ingen" medlemmer. Disse konstellasjonene vil være ulike innen forskjellige sektorer, bransjer og forbundsområder.

andre kan motivet være beskyttelse. Medlemskapet innebærer en "forsikringsfunksjon" i form av beskyttelse mot eventuell vilkårlig behandling i fremtiden. For det tredje kan medlemskapet være motivert av verdier og normer. Eksempler er både lojalitet og identitet i forhold til organisasjoner, og holdninger til solidaritet. Medlemskap og ønske om avtale innebærer ikke automatisk avtaleforhold. Barrierer mot opprettelse av kollektive avtaler kan være negative holdninger fra arbeidsgivere, gratisspassasjeratferd blant uorganiserte (og organiserte) arbeidsgivere, dessuten institusjonelle reguleringer, som Hovedavtalenes bestemmelser om bestemt organisasjonsgrad for å kunne opprette avtale, etc.

Det foreligger ikke mange opplysninger i arbeidsmarkedsstatistikken om organisasjonsmedlemskap som ikke er knyttet til avtaleforhold. Datamaterialet i forbundenes medlemsregistre er også begrenset i og med at avtalekode for de aktuelle medlemmene nødvendigvis mangler. Når det gjelder data på arbeidsmarkedsnivå bygger kapitlet på materiale fra Samordnet Levekår 1996 og Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) 1998.³ Stokke (1996,1998) diskuterer måleproblemer og forskjellige anslag over tariffavtaledekning ut fra surveydata, arbeidstakerdata, og arbeidsgiverdata. Han viser at de ulike måtene å beregne tariffavtaledekning på varierer med nesten 10 prosentpoeng, og argumenterer for at særlig surveyundersøkelser, som alle gir en tariffavtaledekning i privat sektor på om lag 60 prosent, angir for høy dekning.⁴ At surveyundersøkelser angir for høy dekningsgrad har betydning for de fordelingene som diskuteres i dette kapitlet. Det innebærer at en større andel arbeidstakere, enten organiserte eller uorganiserte, ikke er dekket av tariffavtale (jf fig. 13.1 ovenfor). Jeg antar at det i hovedsak er gruppen uorganiserte arbeidstakere uten tariffavtaledekning det i realiteten er flere av, men også at gruppen fagorganiserte uten avtale er noe større enn fordelingene i dette kapitlet viser.⁵

³ Det er litt forskjellig hva man kan få ut av de ulike datasettene. I Arbeidskraftundersøkelsen 2. kvartal 1998 ble det stilt flere tilleggsspørsmål som ble tatt med på oppdrag fra Fafo (jf. Nergaard 1999:5). Det mest aktuelle i denne sammenheng er spørsmålet om avtaleforhold: *"Er dine lønns- og arbeidsvilkår helt eller delvis regulert av en tariffavtale eller overenskomst, eller reguleres de kun gjennom private avtaler mellom deg og din arbeidsgiver?"* Både Samordnet levekår 1996 og AKU 1998 inneholder andre spørsmål som er relevante i forbindelse med avtaledekning og fagorganisering. For vårt formål er det et for eksempel et poeng at det til levekårsundersøkelsen er knyttet opplysninger om arbeidstakernes sosio-økonomiske status, mens slike opplysninger mangler i AKU-98-undersøkelsen.

⁴ "Selv med innslag av usikkerhet i alle beregningsmåtene kan vi (-) konkludere med at det er vanskelig å anta en tariffavtaledekning i privat sektor i Norge på over 55 prosent. Mellom 50 og 55 prosent synes å være et fornuftig intervall for videre forskning" (Stokke 1998:212).

⁵ På den andre siden kan man argumentere for at fagorganiserte arbeidstakere i mindre grad enn uorganiserte svarer "feil" når de oppgir at deres lønns- og arbeidsvilkår kun reguleres av privat avtale/kontrakt. Også dette er et argument for at andelen medlemmer uten tariffavtale er noe høyere enn fordelingene viser når vi anvender surveydata.

Videre kan forskjeller mellom operatøravtalene og funksjonæravtalene gjøre fordelingene i tabellene vanskelige å tolke. Fordi de fleste funksjonæravtalene foreskriver lokal og individuell lønnsdannelse, kan arbeidstakerne ha angitt at de kun har privat avtale, mens vedkommendes lønns- og arbeidsforhold egentlig er regulert via en godkjent funksjonæravtale.⁶ En alternativ, og mer objektiv, fremgangsmåte er å vurdere omfanget av medlemskap uten avtale ut fra opplysninger i fagforbundenes medlemsregister (jf. avsnitt 13.4 nedenfor), selv om vi også her møter noen tolkningsproblemer.

Beslutninger om fagorganisering er beslutninger som treffes på individnivå. Forklaringer på hvorfor noen arbeidstakere velger å være fagorganisert uten at det foreligger kollektiv tariffavtale må også knyttes til individuelle motiver og interesser. Når det gjelder individnivå er imidlertid datagrunnlaget enda mer sparsomt.⁷

13.3 Arbeidsmarkedsnivå

I dette avsnittet diskuterer jeg noen sider ved medlemskap uten avtale ut fra levekårs- og AKU-undersøkelsene. Jeg ser her bare på privat sektor, ettersom offentlig sektor kjennetegnes av høye organisasjonsgrader og omfattende avtaledekning. Først ser vi på fordelinger fra Arbeidskraftundersøkelsen 2. kvartal 1998.⁸ Tabell 13.11 nedenfor viser tariffavtaledekning blant den delen av utvalget som er fagorganisert.

Tab. 13.1 Regulering av lønns og arbeidsvilkår blant organiserte arbeidstaker. Privat sektor. AKU-98. Prosent.

	Helt eller delvis av tariffavtale	Kun dekket privat avtale	Kombinasjon tariffavtale/ privat avtale	Ingen avtale	Annet/ vet ikke	N (=100%)
Industri	72	9	17	1	1	1280
Service	70	17	11	1	1	1385
I alt	71	13	14	1	1	2665

⁶ Det er likevel det neste svaralternativet, kombinasjon av tariffavtale/overenskomst og privat avtale, som er det mest nærliggende for arbeidstakere med denne type funksjonæravtaler.

⁷ Mitt materiale består også her av informantintervjuer, i hovedsak på forbundshold, dvs. spørsmål om oppfatninger om medlemmenes motiver og rammebetingelser i organisasjonsområdet.

⁸ En del interessante tilleggsspørsmål, blant annet om sosio-økonomisk status, kan ikke belyses ut fra AKU-98, vi går da litt tilbake i tid, til Levekår-96.

Andelen fagorganiserte arbeidstakere som oppgir at de får lønnen sin helt eller delvis regulert av tariffavtale er den samme innen industri og service, om lag 70 prosent. Ansatte innen industri oppgir imidlertid i noe større grad enn ansatte innen service en kombinasjon mellom tariffavtale og privat avtale. 17 prosent av organiserte ansatte innen service oppgir at de kun har privat avtale. Tar vi utgangspunkt i hele gruppen organiserte arbeidstakere som kun har privat avtale (358 respondenter), finner vi at en tredjedel av dem er sysselsatt i industrien, resten innen privat tjenesteyting. Andelene medlemmer uten avtale er omtrent like i AKU-98 og Levekår-96. Legger vi til de som oppgir "ingen avtale" er mitt anslag at totalt utgjør andelen organiserte medlemmer uten avtale 14 prosent av alle fagorganiserte, eller om lag 75000 organisasjonsmedlemmer. Dette tilsvarer de 15 prosent som er organiserte uten at de oppgir tariffavtale som lønnsreguleringsform som Stokke (1998:9) finner i surveyundersøkelser om organisering og tariffavtadekning i 1989 og 1993. Som nevnt i avsnitt 13. 1. 2 ovenfor kan det argumenteres for at andelene som ikke er dekket av tariffavtale er høyere, det gjelder både fagorganiserte og uorganiserte arbeidstakere (Stokke 1998). Antar vi at tariffavtadekningen er om lag 50 prosent og ikke 60, og fordeler de "overskytende" 10 prosent som da blir uten tariffavtale likt på fagorganiserte og uorganiserte, ender vi opp med et anslag på om lag 20 prosent medlemmer uten tariffavtale.⁹

13.3.1 Privat industri og privat service

Tabell 13.2 nedenfor viser forskjeller i avtaledekning mellom de som er organisert og de som ikke er det.

Tab. 13.2 Regulering av lønns- og arbeidsvilkår etter fagforeningsmedlemskap. Privat sektor. AKU-98. Prosent. Vektet.

	Helt eller delvis dekket av tariffavtale	Kun privat avtale	Kombinasjon tariffavtale/ privat avtale	Ingen avtale	Annet/ vet ikke	N (=100%)
Fagorganisert	70	14	14	1	1	543477
Uorganisert	34	48	11	2	5	726615
Totalt	50	34	12	1	3	1270092

Denne beregningen gir en organisasjonsgrad i privat sektor på 43 prosent (ikke vist). En noe større andel, 50 prosent, oppgir at de er helt eller delvis dekket av tariffavtale. En

⁹ Det er samtidig et poeng at den samlede andelen medlemmer uten tariffavtale, målt på bakgrunn av surveydata, ser ut til å være ganske konstant i perioden fra 1989 til 1998, henholdsvis 15 og 14 prosent.

tredjedel, 34 prosent, av alle ansatte har kun privat avtale, det vil si om lag 430 000 lønnstakere. Vi så av tabellene ovenfor at ut fra AKU-data er om lag 14 prosent av fagforeningsmedlemmene ikke dekket av tariffavtale ("kun privat avtale"), mot nærmere halvparten blant uorganiserte lønnstakere. Men det er også slik at i dette utvalget oppgir 34 prosent av de uorganiserte at de er helt eller delvis dekket av tariffavtale. Ikke for noen av gruppene sier fordelingene noe om årsakene til variasjon i avtaledekning, heller ikke noe om respondentenes holdninger og vurderinger.

Tabell 13.3 oppsummerer tariffavtaledekning samlet etter sektor og fagorganisering. Forskjellen mellom de organiserte og uorganiserte når det gjelder tariffavtaledekning er om lag den samme i industri og service. Vi ser videre at når det gjelder privat servicesektor oppgir nærmere halvparten av de serviceansatte i utvalget (47 prosent) at lønnen helt eller delvis reguleres av tariffavtale (mens om lag fire av ti, 39 prosent, oppgir kun privat avtale).

Tab. 13.3 Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Fagorganisering i privat sektor. Industri og service. AKU-98. Prosent. Vektet.

	Helt eller delvis dekket av tariffavtale	Kun privat avtale	Kombinasjon tariffavtale/ privat avtale	Ingen avtale	Annet/ vet ikke	N, vektet (=100%)
Industri						
Organisert	72	9	17	1	1	258272
Uorganisert	33	45	15	2	5	204154
Totalt	55	25	16	1	3	463426
Service						
Organisert	69	17	11	1	1	285206
Uorganisert	35	50	10	2	4	521426
Totalt	47	39	10	1	3	806668
I alt, industri og service	50	34	12	1	3	1273356

13.3.2 Bransjevisse fordelinger

Tabell 13.4 nedenfor viser tilsvarende fordelinger blant organiserte og uorganiserte ut fra næring. Vi ser først på fagorganiserte og uorganiserte samlet. Bank og finans er bransjen med størst grad av avtaledekning. Her oppgir 74 prosent i utvalget at lønnen er helt eller delvis tariffregulert, mens 8 prosent peker på en kombinasjon av tariffavtale og privat avtale.

Tab. 13.4 Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Fagorganisering i et utvalg næringer. Privat sektor. AKU-98, utvalg. Prosent.

	Helt delvis av tariffavtale	eller dekket privat avtale	Kun privat avtale	Kombinasjon tariffavtale/ privat avtale	Ingen avtale	Annet/ vet ikke	N (=100%)
<i>Industri</i>							
Organisert	74		8	17	..	1	954
Uorganisert	34		43	15	2	6	583
Totalt	59		22	16	1	2	1537
<i>Olje og gass</i>							
Organisert	76		6	15	-	3	144
Uorganisert	40		32	23	2	3	53
Totalt	67		13	17	1	3	197
<i>Bygg og anlegg</i>							
Organisert	62		15	19	3	1	182
Uorganisert	26		55	15	2	2	317
Totalt	39		41	16	3	1	499
<i>Varehandel</i>							
Organisert	68		14	16	1	1	329
Uorganisert	33		51	11	2	3	1084
Totalt	41		42	12	2	3	1413
<i>Hotellrestaurant</i>							
Organisert	77		11	8	1	3	90
Uorganisert	52		34	7	1	6	201
Totalt	60		27	7	1	5	291
<i>Transport og kommunikasjon</i>							
Organisert	77		14	7	1	1	297
Uorganisert	31		52	12	2	3	228
Totalt	57		31	9	1	2	525
<i>Bank og finans</i>							
Organisert	82		9	9			160
Uorganisert	44		46	6	2	2	48
Totalt	74		17	8	1	1	208
<i>Forretningsmessig tjenesteyting</i>							
Organisert	44		36	17	1	2	227
Uorganisert	26		62	7	2	3	474
Totalt	31		54	10	2	3	701

Næringer der over halvparten av respondentene i dette utvalget oppgir at de er helt eller delvis dekket av tariffavtale er industri, olje og gass, hotell og restaurant, transport og kommunikasjon, samt bank og finans. Hotell og restaurant er den eneste næringen der så mye som om lag halvparten av de uorganiserte oppgir at de er helt eller delvis dekket av tariffavtale. Disse tallene hefter det imidlertid usikkerhet ved fordi vi har få enheter i tabellen. Det gjelder blant annet bransjene hotell og restaurant, samt bygg og anlegg.

Andelene ansatte innen privat industri som oppgir at de kun har privat avtale er størst innen bygg og anlegg, 41 prosent, det dobbelte av tilsvarende fordeling innen industri (22 prosent). Innen privat service er det gjennomgående høye andeler ansatte med kun privat avtale - forretningsmessig tjenesteyting (54 prosent), varehandel (42 prosent), samt transport og kommunikasjon (32 prosent), og hotell- og restaurant (27 prosent) – mens bank/forsikring skiller seg ut med bare 17 prosent.

Ser vi på fagorganiserte som oppgir at de kun har privat avtale finner vi høyest andeler i forretningsmessig tjenesteyting (36 prosent),¹⁰ bygg og anlegg (15 prosent), transport- og kommunikasjon (14 prosent) og varehandel (14 prosent).

Vektete tall viser at dette utvalgets medlemmer uten avtale i varehandelen utgjør om lag 9700 ansatte, mens de om lag 8 prosentene medlemmer uten avtale i industrien utgjør om lag 16000 ansatte. Samlet utgjør kategorien medlemmer uten avtale i de nevnte hovednæringene ingen liten gruppe, om lag 65800 fagorganiserte. Som vi kommer tilbake til er det imidlertid en svært sammensatt gruppe.

13.3.3 Stillingstyper og utdanning

Er det systematiske forskjeller mellom stillingstyper når det gjelder fagorganiserte uten tariffavtale? Organisasjonsgradene innen privat sektor etter sosioøkonomisk status er i Levekår-96-utvalgt som følger: ufaglært arbeider 64 prosent fagorganiserte, faglært arbeider 58 prosent, funksjonærer på lavere nivå 32 prosent, funksjonærer på mellomnivå 39 prosent, og funksjonærer på høyere nivå 38 prosent organiserte. Tabell 13.5 viser avtaledekning etter stillingstyper for organiserte og uorganiserte lønnstakere.

Tab. 13.5 Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Privat sektor etter sosioøkonomisk status. Organiserte og uorganiserte (uorganiserte angitt i parentes) . Levekår 1996. Prosent.

	Helt/delvis regulert med tariffavtale	Kun privat avtale/- kontrakt	Kombinert tariffavtale/- privat avtale	Har ingen avtale	Annet N (=100%)
Ufaglært arbeider	79 (45)	6 (37)	15 (14)	- (4)	-- 91 (76)
Faglært arbeider	78 (25)	4 (35)	18 (27)	- (13)	-- 92 (68)
Funksjonær, lavere nivå	81 (51)	2 (37)	17 (6)	- (5)	- (1) 41 (86)
Funksjonær, mellomnivå	62 (24)	21 (54)	16 (14)	- (7)	1 (1) 141 (220)
Funksjonær, høyere nivå	44 (12)	27 (62)	23 (13)	4 (12)	2 (1) 100 (161)

¹⁰ Innen forretningsmessig tjenesteyting er det grunn til å regne med at det også finnes en del annerledes "fagforeninger", som for eksempel husforeninger eller andre typer lokale sammenslutninger.

Tabellen viser store forskjeller i avtaledekning blant medlemmer og ikke-medlemmer. Fordelingene er interessante av flere grunner. Her skal vi i hovedsak holde oss til medlemmer uten avtale, som i norsk sammenheng vesentlig dreier seg om funksjonærer på mellomnivå og høyere nivå. Om lag 20 prosent av de organiserte funksjonærene på mellomnivå oppgir at de kun har privat avtale eller kontrakt, mens 16 prosent oppgir kombinasjon mellom tariffavtale og privatavtale. Tilsvarende tall for høyere funksjonærer er 27 prosent helt uten tariffavtaledekning, og 23 prosent oppgir en blanding av privat avtale og tariffavtale.

Blant organiserte arbeidere og lavere funksjonærer er det derimot svært få som kun har privat avtale/kontrakt. Noen flere oppgir at de har en kombinasjon av privat avtale og tariffavtale. Denne tendensen vises også når vi ser på sammenhenger mellom tariffregulering og utdanningsnivå.

Tab. 13.6 Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Utdanningsnivå. Fagorganiserte i privat sektor. AKU-98. Prosent.

	Helt/delvis regulert med tariffavtale	Kun privat avtale/- kontrakt	Kombinert tariffavtale/- privat avtale	Har ingen avtale	Annet	N (=100%)
Ungdomsskole	76	9	12		1	400
Videregående 1	80	8	11	1	1	573
Videregående 2	75	9	15	1	1	1099
Høyskole, universitet	50	31	17	1	2	591
I alt	71	13	14	1	1	2663

Blant arbeidstakere med ungdomsskole og videregående skole oppgir om lag tre av fire at lønnen reguleres gjennom tariffavtale, mens ca. 10 prosent kun har privat avtale. Gruppen som skiller seg ut er organiserte arbeidstakere med høyskole eller universitetsutdanning. Halvparten av dem får lønn helt eller delvis regulert med tariffavtale, og 31 prosent har privat kontrakt/avtale.

13.3.4 Hovedorganisasjon

Varierer medlemskap uten avtale mellom hovedorganisasjoner? Mange fagorganiserte funksjonærer i stillinger på mellomnivå og høyere nivå har som vi har sett kun privat avtale/kontrakt. Innslaget av medlemmer uten avtale var da også klart størst i tidligere AF.

Tab. 13.7 Regulering av lønns- og arbeidsvilkår. Fagorganiserte i privat sektor etter hovedorganisasjon. Levekår-96. Tall i parentes er fra AKU-98. Prosent.

	Helt/delvis regulert med tariffavtale	Kun privat avtale/- kontrakt	Kombinert tariffavtale/- privat avtale	Har ingen avtale	Annet	N (=100%)
LO	76 (78)	8 (7)	17 (14)		(1)	294 (1627)
YS	70 (75)	7 (14)	22 (11)		2	60 (321)
AF	31 (41)	46 (40)	17 (18)	6 (1)	(1)	65 (294)
Andre (Levekår-96)	61	15	19		5	54
Frittstående (AKU-98)	(61)	(19)	(16)	(3)	(1)	(276)

LO og YS kommer likt ut i Levekår-96 (7-8 prosent). Blant AF-medlemmene er det derimot bare om lag 30 prosent som oppgir at lønnen helt eller delvis reguleres gjennom tariffavtale, mens 46 prosent av AF-medlemmene oppgir privat avtale eller kontrakt i Levekår-96. Andelen i AKU-98 er noe mindre, 40 prosent, men forskjellene mellom de to målingene er ikke store eller signifikante. Vi ser imidlertid at de YS-organiserte i AKU-98 i noe større grad oppgir kun privat avtale eller en kombinasjon av tariffavtale og privat avtale enn hva tilfellet var med utvalget i Levekår-96. Når det gjelder de organiserte medlemmene med kun privat kontrakt i AKU-98 finner vi at en tredjedel sokner til LO og en tredjedel til AF.¹¹ Det kan tyde på at fagorganisering uten avtale først og fremst er utbredt i funksjonærforbundene, og i liten grad i operatørforbundene. Det finnes likevel noen tolkningsproblemer her, som nevnt i del 13. 1. 2 ovenfor.

13.3.5 Bonus og resultatlønn – individuell lønnsfastsettelse

Ovenfor har jeg illustrert forskjeller i avtaledekning og form for lønnsregulering. Ut fra dette ville vi forvente å finne forskjeller i utbredelse av bonus- eller resultatlønn. Vi finner forskjeller, men disse forskjellene er overraskende små, jf. fordelingene i tabell 13.8.

¹¹ Datamaterialet er for lite til å bryte ned på enkeltforbund, opplysninger om fagforbund finnes heller ikke i de surveyundersøkelsen vi legger til grunn. Tabell 13. 4 ovenfor kan til en viss grad si noe om hvilke forbund som er berørt fordi bransjene dels også utgjør forbundsområder.

Tab. 13.8 *Avtaleform og bonus-/resultatlønn. Organiserte arbeidstakere i privat sektor. AKU-98. Prosent.*

Avtaleform	Bonus-/resultatlønn		N (=100%)
	Nei	Ja	
Helt/delvis tariffavtale	79	21	1884
Kun privat avtale	77	23	357
Kombinasjon privat avtale/tariff	71	29	369
Ingen avtale	78	22	18
Annet/vet ikke	90	10	29
I alt	78	22	2657

Om lag to av ti organiserte arbeidstakere i privat sektor mottar bonus-/resultatlønn. Andelen er litt høyere for dem som har en blanding av tariffavtale og privat avtale, mens de som oppgir at de kun har privat avtale ikke skiller seg nevneverdig fra dem som oppgir at de får lønnen sin helt eller delvis regulert gjennom tariffavtale. Blant uorganiserte som oppgir at lønnen kun reguleres gjennom privat avtale eller kontrakt, er andelen med bonus-/resultatlønn noe høyere, men ikke mye, 28 prosent (ikke vist).

Hvordan fastsettes lønn for organisasjonsmedlemmer som oppgir at de bare har privat avtale? Antallet fagorganiserte uten kollektiv avtale er lite i forhold til utvalgene i disse surveyundersøkelsene. Vi har altså relativt få utvalgsmedlemmer, og det vil hefte betydelig usikkerhet ved ytterligere forsøk på å bryte ned tallene.¹² Likevel kan vi spekulere litt rundt spørsmålet om medlemmer uten avtale utgjør en ensartet gruppe når det gjelder hvordan lønnen bestemmes. Her svarer de 68 organisasjonsmedlemmene i Levekår-96 forskjellig. 30 personer, eller nærmere halvparten, oppgir at lønnen kan forhandles med arbeidsgiver. Det kan tolkes som at disse medlemmene selv er i stand til å håndtere spørsmål om lønn og arbeidsbetingelser, eventuelt som en henvisning til funksjonæravtalenes bestemmelser om lønnsdannelse. På den andre siden oppgir 25 respondenter (37 prosent) at bestemmelse av lønn er helt opp til arbeidsgiver, mens 11 stykker, eller 16 prosent, oppgir at lønnen deres automatisk følger lønnsnivået i bransjen. Utvalget er som nevnt lite, men i den grad vi vil tillegge disse fordelingene noe vekt, antyder de at medlemmer uten avtale er en sammensatt gruppe når det gjelder lønnsfastsettelse.

Det samme gjelder om vi ser på hvorvidt disse medlemmene i hovedsak arbeider i små eller store bedrifter. Også her finner vi spredning. Videre går det frem av bakgrunns materialet at de aller fleste har faste stillinger og skriftlig arbeidskontrakt og at det er lite som skiller dem fra andre organiserte arbeidstakere. Oppsummert: medlemmer

¹² I Levekår-96 dreier det seg om 68 personer, 48 menn og 20 kvinner. De utgjør som nevnt om lag 14 prosent av de 484 utvalgsmedlemmene som er fagorganisert og arbeider i privat sektor. I AKU-98 utgjør organiserte uten avtale også få utvalgsmedlemmer, 358 arbeidstakere, men altså 13 prosent av de fagorganiserte innen privat sektor i totalutvalget.

uten avtale er ikke en marginal gruppe i arbeidsmarkedet som har løs tilknytning til arbeidslivet, de utgjør heller ikke en ensartet gruppe.¹³

13.4 Forbunds nivå

Ovenfor pekte jeg på noen problemer når det gjelder å tolke svarene i spørreundersøkelser som AKU og ABU som objektive opplysninger om tariffdekning. I dette avsnittet belyses spørsmål om medlemmer uten avtale på en litt annen måte, nemlig ved å bruke registerdata fra et utvalg fagforbund.

13.4.1 HK – Handel og Kontor i Norge

HK var det forbundet i dette utvalget som har størst andel yrkesaktive medlemmer uten tariffavtale. Forbundet hadde totalt 60275 medlemmer, tre fjerdedeler er kvinner. Antall yrkesaktive medlemmer var i overkant av 48000. Ved utgangen av år 2000 var antall medlemmer med registrert avtalekode innen de forskjellige tariffområdene 36847.

Forbundet hadde med andre ord om lag 11500 betalende medlemmer uten tariffavtale (jf. tabell 13.9 nedenfor). Dette er ingen liten gruppe, medlemmer uten avtale utgjorde 24 prosent av alle yrkesaktive medlemmer slik gruppen var registrert i forbundets kvartalsrapport. Det fantes forskjeller mellom regionene. Holder vi medlemmene som er fritatt for kontingent utenfor (blant annet pensjonister og uføretrygdete), ser vi for eksempel at i region Øst utgjorde medlemmene som var registrert uten avtale 33 prosent, med andre ord hvert tredje medlem.

¹³ Det gjelder også om vi sammenlikner forhold som ansiennitet i nåværende stilling og alder. Verdibaserte og politiske holdninger er i liten grad målt i Levekår-96, men legger vi stemmegivning ved siste stortingsvalg til grunn finner vi også spredning. Blant våre 68 medlemmer uten avtale oppga 26 respondenter at de stemte på Arbeiderpartiet, mens 21 stemte på Høyre. Det er her små forskjeller mellom organisasjonsmedlemmer med avtale og uten avtale, henholdsvis 93 og 94 prosent i Levekår-96, og 83 og 72 prosent i AKU-98.

Tab. 13.9 Medlemmer i Handel og Kontor. Fordeling etter tariffområder

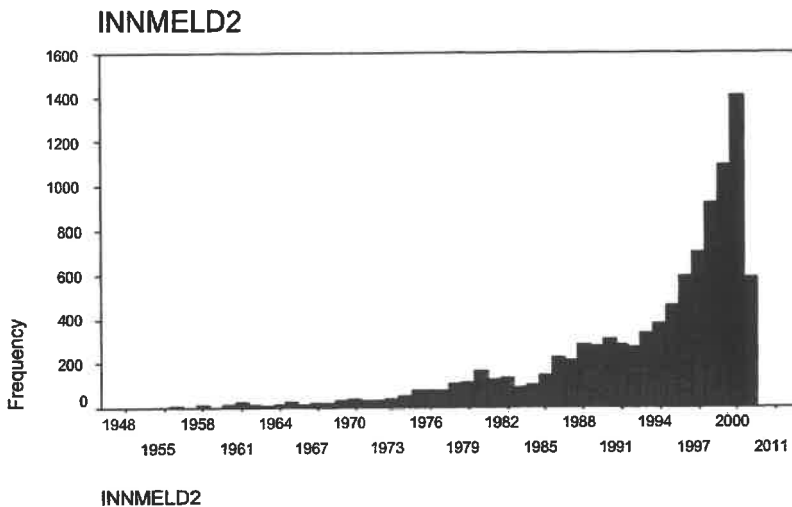
Regioner	NHO	HSH	Samfo	Andre	Fritatt*	Uten avtale
Landsomfattende avdelinger	1124	27	1212	983	488	287
Nord-Norge	920	1252	1811	131	1192	1456
Midt-Norge	1127	1921	3035	328	1957	1253
Vest	776	1650	1088	130	1112	1134
Agder og Rogaland	638	1258	1905	126	821	1107
Østlandet Sør	664	1724	823	148	1209	1086
Øst	2068	3484	1820	1378	4168	4289
Indre Østland	510	1546	1123	117	1024	845
I alt	7827	12862	1217	3341	11971	11457

* Kontingentkoden "fritatt" omfatter blant annet pensjonister og uføretrygdede.
(Kilde: HKs medlemsutvikling pr. 4. kvartal 2000)

Gjennomgang av medlemsregisteret tydet på at det reelle antallet medlemmer uten avtale var noe lavere enn det som kommer frem i kvartalsrapporten. Ikke alle medlemmer i oppstillingen var yrkesaktive, men forbundet hadde innskjerpet kravene til kontingentinnbetaling i perioden forbundet betalte forsikringsandel for dem. Blant gruppen medlemmer uten avtale i yrkesaktiv alder fantes både noen førtidspensjonister og studenter, samt 1600 uføretrygdede medlemmer. Samtidig var 9640 medlemmer i yrkesaktiv alder klassifisert som "ordinært medlem". Anslaget blir da at HK hadde om lag 10 000 yrkesaktive medlemmer uten avtale.

Er HK-medlemskap uten avtale i hovedsak et avgrenset "rekrutteringsfenomen", som gjelder unge arbeidstakere i deres første jobb, eller arbeidstakere som relativt nylig har meldt seg inn? Det finnes en rekke praktiske grunner til at det tar noe tid å få opprettet avtale for nye medlemmer. Men det kan også tenkes at medlemmer forble organisasjonsmedlemmer uten at det etableres godkjente avtaleforhold fordi Hovedavtalen HSH-LO hadde bestemmelser om 30 prosent organisasjonsgrad for at forbundet kunne kreve avtale. Medlemsregisteret gjorde det mulig å sjekke hvorvidt medlemmene uten avtale i hovedsak var nye medlemmer.

Fig. 13.3 Innmeldingsår, HK-medlemmer uten avtale



Selv om det fantes relativt mange nyinnmeldte HK-medlemmer uten avtale, viser denne fordelingen at medlemskap uten avtale ikke var noe som bare omfatter "ferske" medlemmer en kort tid. Gjennomsnittlig innmeldingsår for denne gruppen var 1992.

25 prosent av disse medlemmene meldte seg inn i 1989 eller tidligere. Halvparten av alle ordinære medlemmer uten avtale var innmeldt før 1996. Noen forbehold må tas også her. Det er jo slik at et medlem som sto oppført uten avtale i registeret i år 2000 og som, for eksempel, meldte seg inn i forbundet i 1988, ikke nødvendigvis har vært uten avtale i hele denne perioden. Flere av medlemmene kan ha hatt godkjent tariffavtale i et tidligere arbeidsforhold, og av forskjellige grunner bestemt seg for å opprettholde medlemskapet selv om det ikke var knyttet tariffavtale til det nye arbeidsforholdet. Analyse av slike forløp er interessant, men jeg har ikke her grunnlag for å si noe slike bevegelser.

Oversikter i forbundets beretninger kan tyde på at andelen yrkesaktive medlemmer uten tariffavtale har vært økende, fra 8 prosent i 1985, 12 prosent i 1989 og 19 prosent i 1996.

Vi vet lite om hvorvidt medlemmene uten avtale er spredt utover forbundsområdene. Inntrykket fra lesing av anmerkninger om bedriftstilknytning i medlemsregisteret er at disse medlemmene finnes både blant industrifunksjonærene og ansatte i varehandelen. Fra tidligere undersøkelser vet vi at innen HK-Industri var i underkant av 10 prosent av medlemmene innen de aktuelle områder registrert men bedriftskode "ukjent" (Olberg 1999). Det antyder at vi finner flest medlemmer uten avtale i varehandelen, men også at hver tiende HK-organiserte industrifunksjonær er uten tariffavtale.

13.4.2 FLT – Forbundet for Ledelse og Teknikk

FLT hadde registrert om lag 12000 yrkesaktive medlemmer. I siste halvdel av 1990-årene var om lag 1000 yrkesaktive medlemmer registrert uten avtale 1990-tallet. Forbundet visste lite om denne gruppen. Man kunne, for eksempel, ikke finne ut om de i hovedsak var tekniske funksjonærer eller mellomledere fordi de ikke hadde avtalekode.

FLT sentralt sendte brev direkte til medlemmene i forbindelse med endringer i kontingentsystemet. Her ble medlemmene også bedt om å kontrollere de sentralt registrerte opplysningene når det gjaldt tariffavtalekode. Medlemmer som sto registrert i forbundsregisteret uten godkjent avtale ble gjort oppmerksomme på at de ikke hadde forhandlingsrett og ikke kunne påberope seg tariff-festede fordeler. Det ble også henvist til at medlemmer uten godkjent tariffavtale ikke kunne benytte seg av forbundets Støtteordning for Etter- og Videreutdanning. Videre er konfliktretten knyttet til tariffavtalen, og de ville heller ikke ha krav på streikebidrag i en eventuell streik (FLT 2000).

Tilbakemeldinger til forbundet førte til endringer i noen av oppføringene i registeret, men også til at enkelte medlemmer meldte seg ut av forbundet.¹⁴ Oppryddingen i registeret viste også at en del av disse medlemmene uten avtale var ledere på ulike nivåer som ikke kunne få avtale, men som ønsker å stå som medlem av forbundet.

FLT hadde etter denne oppryddingen i registret 842 medlemmer uten avtale. Blant disse er det også en gruppe på 126 medlemmer som oppga at de ikke ønsket tariffavtale. Bortsett fra denne gruppen som aktivt ikke ønsker avtale finnes det en rekke mulige forklaringer på antallet medlemmer uten avtale. Noen visste ikke at de ikke hadde avtale, det kunne være praktiske grunner i forbindelse med prosessen med å søke/kreve avtale, innsigelser fra bedriftene, etc. Samlet er syv prosent av de yrkesaktive FLT-medlemmene uten tariffavtale. Disse medlemmene er spredt på en rekke forskjellige bransjer og bedrifter.

Forbundet sendte våren 2001 et nytt brev til de medlemmene som aktivt ikke ønsker tariffavtale. Også her nevnes konsekvensene i forbindelse med manglende forhandlingsrett og medlemsfordeler, samt forholdet til fondet for etter- og videreutdanning, og manglede krav på støtte i eventuelle streikesituasjoner. Stipendordningen til FLT er knyttet til tariffavtalen. For forbundet har manglende tariffavtale blant medlemmene som økonomisk konsekvens at de medlemmene og bedriftene det gjelder ikke betaler inn til støtteordningen. Forbundets stipendordning går her glipp av nærmere en halv million kroner i året. Når det

¹⁴ At brevet resulterte i utmeldinger fra forbundet kan tolkes på ulike måter, en tolkning er at medlemmene ble "skremt" ut – eller at de ble "presset" ut, noe som ikke trenger å være helt det samme. Dette var jo arbeidstakere som betalte kontingent, og det er mulig at flere av dem kunne tenkt seg å fortsette å være medlemmer, men som før ikke med tariffavtale. En tredje tolkning kunne kanskje være at det ble "skuffet" over hva medlemskapet gir uten avtale.

gjelder streiker er konfliktretten knyttet til tariffavtalene, ikke til organisasjonsmedlemskapet.¹⁵

13.5 Individnivå

Det foreligger lite dokumentasjon på individnivå om hva som kjennetegner medlemmer uten avtale. Vi har dermed bare spredt og annenhånds kunnskap typer om stillinger og, ikke minst, om motiver og holdninger blant disse organisasjonsmedlemmene. AKU-materialet inneholder som jeg har vært inne på stillingsklassifiseringer, men ikke holdnings- eller vurderingsspmå. Diskusjonen i dette avsnittet bygger derfor på datamateriale fra en tidligere surveyundersøkelse blant et representativt utvalg FLT-medlemmer (Olberg 1999). I

¹⁵ Jeg har også analysert medlemskap uten tariffavtale blant medlemmer i et utvalg operatørforbund (av plasshensyn presenterer jeg ikke dette materialet her, jf. ellers Olberg 2001). Hovedpoenget er at også i disse forbundene kunne det registreres medlemskap uten tariffavtale. I Hotell og Restaurantarbeiderforbundet med 10800 yrkesaktive medlemmer hadde om lag 800 medlemmer i vanlig yrkessituasjon "direktebetalende", mellom 400 og 500 av dem ble regnet som "anonyme" medlemmer. "Anonyme" medlemmer, utgjorde en "ekstrem" variant av medlemmer-uten-tariffavtale-konstellasjonen. Tillitsvalgte sentralt i forbundet pekte på problemer med å få opprettet tariffavtale i flere bedrifter i bransjen. Norsk Transportarbeiderforbund hadde om lag 14500 yrkesaktive medlemmer. Av disse var om lag 1500 uten avtale og betalte kontingent direkte til forbundet. I beregningen av 1500 medlemmer uten avtale i 2001 ble det lagt til grunn at alle betalte kontingent direkte til forbundet og var knyttet til en lokal forening. 1500 medlemmer uten avtale utgjorde om lag 10 prosent av alle yrkesaktive medlemmer i NTF. Forbundet hadde også noen "anonyme" medlemmer. Fra forbundets side ble pekt på at verdier og lojalitet også er blant faktorene som forklarer hvorfor noen medlemmer velger å stå som medlem selv om de ikke er omfattet av godkjent tariffavtale. Norsk Arbeidsmandsforbund hadde om lag 21400 yrkesaktive medlemmer. Blant de yrkesaktive medlemmene fantes det 1579 medlemmer uten avtale, altså utgjorde denne gruppen 7,4 prosent av de yrkesaktive medlemmene. EL&IT-Forbundet har vært omtalt i forbindelse med organisasjonsfrykt blant medlemmer ansatt i informasjons- og kommunikasjonsektoren. Enkelte medlemmer har uttykt at de ikke tør stå frem som organiserte, først og fremst av hensyn til egen karriere. Min gjennomgang viser imidlertid at EL&IT-Forbundet hadde registrert få medlemmer uten avtale, i alt dreide det seg om 363 medlemmer. I forbundet ble det anført at forbundslojalitet også kunne være en av grunnene til at noen medlemmer valgte å organisere seg uten å ha tariffavtale. Fellesforbundet hadde totalt 107 458 yrkesaktive medlemmer ved utgangen av år 2000. Medlemsstatistikk for 4. kvartal 2000 viste at 97438 av de yrkesaktive medlemmer i Fellesforbundet kunne identifiseres mot overenskomst. 10 020 medlemmer – eller om lag hvert tiende yrkesaktive medlem – var ikke tilknyttet avtalekode og falt innenfor vår definisjon av medlemmer uten avtale. Det fantes en rekke praktiske forklaringer på hvorfor yrkesaktive medlemmer ikke hadde avtale. Det finnes i alle forbundene en del organisasjonsmedlemmer som melder seg inn, som bidrar gjennom å betale kontingent, og som opprettholder medlemskapet over tid selv om det ikke etableres overenskomst. Hvorfor gjør de det? For noen grupper medlemmer uten avtale dreier medlemskapet seg om beskyttelse mot eventuell vilkårlig behandling, service i form av medlemsfordeler, og om "gammel vane". Men i Fellesforbundet, som i andre forbund, ble ideologiske forhold trukket frem som en av flere forklaringsfaktorer.

dette materialet er det mulig å skille mellom medlemmer som har avtale og medlemmer som ikke har det. Temaet vi er interessert i å belyse nedenfor er hvorvidt det finnes bestemte forskjeller mellom dem når det gjelder forbundsidentitet og lojalitet i forhold til egen hovedorganisasjon. Når jeg her bruker data fra FLT-undersøkelsen minner jeg om at medlemskap uten avtaleforhold kan være uttrykk for en rekke forskjellige relasjoner og at ulike former for motivasjon blant arbeidstakerne kan ligge til grunn i ulike yrkesgrupper og bransjer. Det finnes antakelig forskjeller mellom forbundene som kunne vært interessante å undersøke, men jeg kjenner ikke til at andre datasett kan bidra til å belyse de spørsmålene jeg er interessert i her.

13.5.1 Medlemmer uten avtale i FLT

Av de 12 364 yrkesaktive FLT-medlemmene i registeret i 1996 var 86 prosent (10655) omfattet av gyldig tariffavtale. Forbundet har over 30 tariffavtaler. De to sentrale tariffområdene er NHO-avtalene for tekniske funksjonærer og for arbeidsledere. Ellers hadde om lag 1000 medlemmer avtale som dekker ansatte i staten (Norsk Veiteknisk Forening), og nesten like mange falt inn under avtalen med Norsk Hydro. Nærmere 800 ble dekket av arbeidslederavtaler ved vernede bedrifter.¹⁶ I 1996 – før omleggingen og oppryddingen av medlemsregisteret, jf 3. 3 ovenfor – var om lag 1400 av de yrkesaktive FLT-medlemmene registrert uten tariffavtale ("ingen avtale"). Et lite mindretall (90 medlemmer) ønsket selv ingen avtale, og omtrent like mange var det søkt avtale for. Det var enda færre medlemmer med registrering om at arbeidsgiver hadde avslått å inngå avtale. Utlistingene over medlemmer som var registrert uten avtale viste ikke spesielt store avvik fra fordelingene ellers i medlemsmassen når det gjaldt variable som innmeldingsår, alder, kjønn og bedrift. Når det gjaldt stillingskategori hadde 404 av de som den gang var registrert uten avtale stillinger som arbeidsledere, mens 351 var tekniske funksjonærer. Nærmere 700 var oppført med ukjent stilling, 6 arbeidet som ledere i vernede bedrifter.

¹⁶ Jeg undersøkte FLT's dekningsgrad innen NHO-området ved å sammenlikne medlemsregisteret med funksjonærstatistikken til NHO. Denne funksjonærstatistikken oppga for 1995 38428 tekniske funksjonærer i alt. Om vi legger til grunn FLT's 3939 tekniske funksjonærer med NHO-avtale, utgjorde disse om lag 10 prosent. Vi ser da på gruppen tekniske funksjonærer under ett, dvs. alle nivågruppene for tekniske funksjonærer i funksjonærstatistikken til NHO. Det gir ikke en helt naturlig sammenlikning i og med at de høyeste nivågruppene gjerne tilhører den øverste bedriftsledelsen, og ikke sees som naturlig rekrutteringsområde for FLT. Dekningsgraden for arbeidsledere var høyere, om lag 29 prosent. NHO-statistikken opererte med 10611 arbeidsledere totalt. FLT hadde 3081 arbeidsledere med avtale innen dette tariffområdet. Om en legger til antall arbeidsledere med NHO-avtale innen NALF (det andre mellomlederforbundet, nå Lederne), tilsier dette at den samlede organisasjonsgraden blant arbeidsledere innen NHO-området er relativt høy.

Også når det gjaldt foredeling på avdeling i forbundet var spredningen ganske stor, det var flest medlemmer uten avtale i de store avdelingene.

Forbundet fulgte også den gang opp arbeidet med å finne ut mer om medlemmene uten avtale, blant annet gikk man manuelt gjennom innmeldingsskjemaene som utgjør grunnlaget for oppføringene i medlemsregisteret og anslo at om lag fem prosent ikke aktivt ønsket avtale.¹⁷ Var det et problem for forbundet? Var det slik at disse medlemmene mente de klarte seg best alene? Dreide dette seg eventuelt om en ny trend? Her kan vi ikke rekonstruere denne historikken, siden opprettingen som ble gjort for hånd gjelder medlemsregistreringen høsten 1996. Det kan som nevnt være en rekke forskjellige årsaker til at et medlem ikke er registrert med tariffavtale eller ikke ønsker slik avtale. Det kan gjelde forhold som motstand blant arbeidsgiverne, treghet i registreringssystemene, eller holdninger blant arbeidstakerne. Siden mange medlemmer i FLT tradisjonelt har blitt rekruttert fra andre LO-forbund kunne vi forvente at disse var "solidaritets-" eller "LO-orientert" og la større vekt på avtaler enn andre medlemmer. På den andre siden kunne vi tenke oss en annen forklaring som la vekt på at "LO-lojaliteten" eller "forbundsidentiteten" var så sterk at det å stå som medlem i seg selv var viktigere enn tariffavtalen som en del av medlemskapet. Slike vurderinger knytter an til mer generelle spørsmål om rekrutteringsgrunner, verdier og identitet.

Som nevnt foran var andelen som den gang aktivt oppga at de ikke ville ha avtale om lag 5 prosent av alle yrkesaktive, fullt betalende, medlemmer. Dette gjaldt den mest restriktive definisjonen, andelen medlemmer uten avtale var som nevnt noe større. I undersøkelsen fantes medlemmer uten avtale i alle de tre stillingskategoriene som ble brukt (teknisk funksjonær, arbeidsleder, og "annet"), samlet utgjorde de om lag 14 prosent av utvalget. Tabell 13.17 illustrerer noen fordelinger når det gjelder holdningsspørsmål. Vi ser av tabellen at når det gjelder rekrutteringsgrunner vektlegger medlemmene uten avtale i noe mindre grad at forbundet allerede sto sterkt på arbeidsplassen (41 prosent). Blant medlemmene med avtale ble dette sett som viktig av en større andel (58 prosent). Omvendt ser vi at halvparten av medlemmene uten avtale har nevnt mulighet for å få støtte i konflikter som organisasjonsgrunn, mens andelen som nevner dette blant medlemmene med avtale er litt lavere. Videre er andelen som vektlegger forbundets arbeid med lønn og

¹⁷ Man fant ved denne gjennomgangen noen flere (til sammen 1598) fullt betalende medlemmer uten avtaledækning. En del av disse var feilkodet, noe som skjedde i forbindelse med tidligere konvertering av registeret. Blant annet var dette medlemmer som av ulike grunner ikke hadde inntekt, men som betalte forsikring. Etter at disse ble tatt ut, sto man igjen med 809 medlemmer registrert som fullt betalende og med bedriftskode (dvs. yrkesaktive), men uten avtale. De fleste av dem, i alt 593 medlemmer, ønsket ikke avtale. En illustrasjon: på et av innmeldingsskjemaene var det i rubrikken der det ble angitt om man ønsket avtale krysset av "nei" med et stort kryss, med tre streker under. Kun elleve av disse var registrert med "avslått avtale". 205 registreringer gjaldt medlemmer der man foreløpig ikke hadde greid å komme frem til avtale (kode IA) selv om medlemmene ønsket avtale, det vil si at avtale er avslått i første omgang av bedriften.

tariffspørsmål noe lavere blant medlemmene uten avtale. Disse forskjellene er signifikante, men ikke store. Samlet kan de tolkes som noe mer individuelle tilpasninger når det gjelder tariffspørsmål, samtidig som forsikringsaspektet vektlegges.

Tab. 13.10 Faglig-politiske holdninger. FLT-medlemmer med og uten tariffavtale. 1995. Prosent.

	Med avtale	Uten avtale
Rekrutteringsgrunn: svært viktig eller ganske viktig at forbundet sto sterkt på arbeidsplassen	58	41
Rekrutteringsgrunn: mulighet for støtte i konflikter nevnt	42	50
Rekrutteringsgrunn: forbundets arbeid med lønn og tariffspørsmål vurdert som svært viktig eller ganske viktig	53	39
Rekrutteringsgrunn: ønske om å være med i et LO-forbund svært viktig eller ganske viktig	65	78
Mener lønns- og arbeidsvilkår vil være svært viktig eller ganske viktige oppgaver de nærmeste årene	85	78
Uttrykker tilfredshet med at forbundet er et LO-forbund	63	72
Tilfreds eller mellomtilfreds mht forbundets gjennomslagskraft	76	62

Men det er også verdt å merke seg at i dette utvalget er disse medlemmene uten avtale *ikke* kjennetegnet av mindre grad av kollektiv orientering, her målt som "LO-identifisering", snarere tvert om. De to spørsmålene dreier seg om holdninger til LO-organisering både i rekrutteringsfasen og som en del av det senere organisasjonsmedlemskapet. I begge tilfeller er andelen som vektlegger tilknytningen til LO noe høyere blant medlemmene uten avtale. De så i større grad ønsket om være tilknyttet et LO-forbund som viktig innmeldingsgrunn, og de var i noe større grad tilfreds med at FLT er et LO-forbund, og de ville i noe større grad velge et annet forbund i samme hovedorganisasjon hvis eget forbund ikke hadde utgjort et tilbud (ikke vist). Ser vi bort fra temaene som angår innmeldingsgrunner finner vi at det er liten forskjell på medlemmer med og uten avtale når det gjaldt vurdering av hvor viktig forbundets arbeid med lønns- og arbeidsvilkår ville være i de nærmeste årene.¹⁸ Det er ikke overraskende at langt de fleste her mente arbeid med lønns- og arbeidsvilkår ville være viktige tema, men det er verdt å merke seg at det er så vidt liten forskjell på medlemmer med og uten avtale. En mulig tolkning kan være at medlemmene uten avtale i mindre grad enn

¹⁸ Dette spørsmålet er riktignok for vidt formulert til å passe helt inn i min diskusjon her, det ideelle hadde vært å ha tariffspørsmål som et eget tema.

andre vektla tariff- og avtalespørsmål når det gjaldt dem selv, men at de likevel mente slike spørsmål ville være viktige tema for organisasjonen.

De to siste temaene som er tatt med i tabell 13.17 dreier seg om grad av tilfredshet når det gjelder forbundets gjennomslagskraft og sentrale profil. Også her fantes det forskjeller. Medlemmene uten avtale uttrykte noe mindre tilfredshet (det kan tolkes på ulike måter, mindre grad av tilfredshet kan i prinsippet også være uttrykk for støtte til de målsettinger en organisasjon har). Medlemskap uten tariffavtale kan nok i noen tilfeller tolkes som uttrykk for individuelle valg, ikke bare som tilpasning til hindringer. Men i dette materialet var det likevel lite som tydet på at det generelt fantes mer individualistiske holdninger og verdiorienteringer blant de organisasjonsmedlemmene som ikke var omfattet av de kollektive avtalene. Svarmaterialet fra denne undersøkelsen kan heller tolkes omvendt – som en understrekning av at medlemmenes verdiorienteringer også var viktige.

13.6 Avslutning

Medlemskap uten avtale dreier seg om forskjellige fenomen, om valg ut fra bestemte motiver og verdier, og om tilpasning til barrierer. I den ene enden av skalaen finner vi organisasjonsmedlemmer som bidrar til kollektiv handling gjennom å betale kontingent og opprettholde medlemskapet, men som av forskjellige grunner ikke får opprettet avtale og som heller ikke ønsker at arbeidsgiver skal vite om organisasjonsmedlemskapet. I den andre enden av skalaen finner vi noen organisasjonsmedlemmer som – antar vi – mener de klarer seg uten kollektivavtale, men som likevel velger å være kollektivt organisert. Noen grupper ledere i FLT kan være illustrasjon. Mellom disse ytterpunktene finnes en rekke varianter.

Kollektiv organisering uten kollektiv avtale er en konstellasjon vi per definisjon kun finner i privat sektor. Anslaget, basert på surveyundersøkelser, er at i privat sektor dreier dette seg om cirka 14 prosent av de yrkesaktive organisasjonsmedlemmene. Det antydtes i gjennomgangen av levkår- og AKU-undersøkelsene. Medlemskap uten tariffavtale er et fenomen vi i større grad finner blant funksjonærene enn blant operatørene (det gjaldt også i Scheuers diskusjon av organisasjons- og avtaleforhold i det danske arbeidsmarkedet, jf Scheuer 1996:89). I flere funksjonærorganisasjoner er det vanlig å anta at motivene for medlemskap er knyttet til profesjonsidentitet og profesjonsinteresser mer enn til kollektiv avtaleregulering av lønns- og arbeidsvilkår.

Jeg har ovenfor pekt på at det finnes forskjellige motiver for medlemskap og ulike grunner til at noen organiserte arbeidstaker ikke er omfattet av tariffavtale. Likedan finner vi forskjeller når vi ser på omfanget av slike konstellasjoner. Begge deler har betydning når vi ser etter forklaringer. Medlemmer uten avtale er ikke dekket av den

beskyttelsesfunksjon en kollektiv tariffavtale innebærer. Det finnes andre beskyttelsesfunksjoner i lovverket (Arbeidsmiljøloven), men som vi har vært inne på er en rekke rettigheter knyttet til de kollektive avtalene, ikke til organisasjonsmedlemskapet. Medlemmer uten kollektive avtaler har heller ikke den institusjonaliserte innflytelse og høringsrett avtalene forutsettes å legge grunnlaget for. Medlemskapet kan imidlertid ha en beskyttelsesfunksjon også uten avtale. Det gjelder både støtte ved problemer og støtte i håndhevingen rettigheter som er lovfestede. Videre spiller medlemsfordeler en rolle som motiverende faktor, selv om en rekke studier viser at beskyttelsesfunksjonen utgjør et viktigere motiv (bl. a. Waddington og Whitston 1997, Olberg 1998, 1999).

En mulig forklaring kunne være at organisasjonsmedlemmer uten avtale arbeidet i midlertidige stillinger, blant annet i vikariater eller andre stillinger av midlertidig art. Det gikk imidlertid frem av både Levekår-96 og AKU-98 at organisasjonsmedlemmene uten avtale i all hovedsak arbeidet i faste stillinger og at de ikke (Levekår-96), eller i liten grad (AKU-98), skilte seg fra organisasjonsmedlemmer som hadde avtale.

Det finnes imidlertid noen praktiske sider ved jobbskifte og mobilitet som kan ha betydning for at enkelte organisasjonsmedlemmer ikke har avtale. Noen medlemmer har vært ansatt på en bedrift med tariffavtale, og begynner senere på en bedrift uten fagforening eller slik avtale. Her er det neppe "vane" eller "treghet" som gjør at medlemmet fortsatt står som medlem, det må treffes en form for avgjørelse (fordi bedriften ikke lenger automatisk trekker fagforeningskontingent). Denne avgjørelsen kan være motivert på ulike måter, på den ene siden pragmatiske vurderinger om nytten av eksisterende forsikringsordninger, på den andre siden et normativt ønske om å stå tilsluttet en fagforening. Dette siste er i denne situasjonen interessant, fordi medlemmet som har sluttet i en bedrift med fagforening og avtale ikke lenger opplever samme type gruppepress om det i den nye bedriften ikke er tillitsvalgte og tariffavtale. Motivasjonen for fortsatt medlemskap kan slik sett forstås som mer "aktiv" enn om arbeidstakeren hadde vært i en situasjon der det var vanlig med fagorganisering og tariffavtaler. En mindre "aktiv" motivasjon for medlemskap har vi i en situasjon der det finnes andre medlemmer uten avtale på bedriften, eller en klubb uten avtale. Medlemskap uten avtale kan her sees som en type "gardering", som fagforeningsmedlemskap "light", der beskyttelsesfunksjonen, eller forsikringsaspektet, er søkt ivarettatt i forhold til dagens arbeidssituasjon, mens avtale ikke kreves ut fra forventninger om fremtidig arbeidssituasjon og karriere.

Organisasjonsmedlemmer kan ha forskjellige motiver i ulike faser av medlemskapet. Noen former for motivasjon kan være viktige i forbindelse med innmeldingen. Andre motiver kan være mer sentrale i senere faser. Her kan praktiske forhold knyttet til forsikringsordninger og andre medlemsfordeler spille inn, "gammel vane" kan også spille en rolle. Endringsprosesser i bedriftene, som omstrukturering gjennom oppsplitting og nye selskapsdannelser, fører til at tidligere store konsern består av flere mindre enheter. Slike

prosesser påvirker de lokale fagforeningene og tariffavtaledekningen. Strategier for å oppnå desentralisert og individuell lønnsdannelse kan tenkes å virke i samme retning. Lav organisasjonsgrad på arbeidsgiversiden og organiserte arbeidsgiver som bruker deler av tariffavtalene uten selv å ville inngå tariffavtaler er medvirkende forklaringsfaktorer.

Noen former for motivasjon knytter an til faktiske sanksjoner – eller til oppfatninger arbeidstakerne med rette eller urette har om fremtidige sanksjoner. Sanksjoner, eller trusler om sanksjoner, kan være virksomme enten de er reelle eller ikke, så lenge de oppleves som reelle av arbeidstakerne. Slike opplevde sanksjoner kan dreie seg om konkrete forhold som refererer til dagens situasjon, men også til forhold som dreier seg om fremtidige arbeidsforhold. Slike sanksjoner kan dreie seg om at de ikke vil få en stilling de muligens ville fått om de ikke var fagorganisert eller faglig aktive. Denne typen oppfatninger av mulige fremtidige sanksjoner er problematisk for den ansatte å forholde seg til av flere grunner. For det første er det vanskelig å vurdere "prisen" fordi det er knyttet usikkerhet til om det er grunnlag for frykten for sanksjoner, og om de eventuelt vil bli gjort gjeldende. For det andre vil man, i ettertid, som regel ikke kunne vite om man kunne hatt en annen karriereutvikling om man ikke var medlem eller medlemskapet var ukjent for arbeidsgiver.

I flere av intervjuene ble det pekt på at verdier knyttet til identitet og solidaritetsnormer utgjorde en del av forklaringen på hvorfor arbeidstakere valgte å organisere seg, selv om de ikke var dekket av tariffavtale. Samtidig er det rimelig å anta at profesjonsidentitet fører til at arbeidstakere organiserer seg uten at de dermed ser tariffavtalen som den sentrale delen av medlemskapet (jf kapittel 10 og 14). Arbeidsmarkedsstatistikken viste relativt stort innslag av medlemmer med kun privat kontrakt eller avtale blant funksjonærene i privat sektor. Her spiller det også en rolle at de fleste funksjonæravtalene har bestemmelser om desentralisert og individuell lønnsdannelse (jf diskusjonen i kapittel 11). Medlemskap uten tariffavtale dreier seg om valg på den ene siden og tilpasning på den andre. Som vi har vært inne på kan arbeidstakere vurdere det slik at de har nytte av medlemskapet selv om de ikke har fått opprettet avtale, eller er i en slik situasjon at de ikke prøver å oppnå avtale. Likevel blir vi stående tilbake med en "rest". For noen inngår solidaritetsnormer og betraktninger rundt identitet og forbundslojalitet - i tillegg til interesseavveining, beskyttelsesfunksjoner, og vane. Deltakelse i kollektiv organisering uten å ta del i et sentralt kollektivt gode illustrerer slik sett handling ut fra blandede motiver. Opplysningene om disse medlemmene er annenhånds, det finnes ingen direkte studier av denne gruppen. Mitt datasett om industrifunksjonærene i FLT inneholdt imidlertid også faglig-politiske holdningsspørsmål der vi kunne sammenlikne svarene på tvers av medlemmenes avtaleforhold. Dataene på forbundsnivå støtter en tolkning om at kategorien medlemskap uten tariffavtale også inneholder grupper medlemmer som forholder seg til kollektiv handling ut fra både profesjonsinteresser og ut fra solidaritets- og lojalitetsgrunner.

I neste kapitel skal jeg argumentere for at slike motiver også kan medvirke til at det oppstår kollektive handlingsproblemer på overordnet nivå.

Kapittel 14 Identitet og rasjonalitet - gruppetilhørighet og organisasjonspreferanser

Både teorier om identitet og teorier om rasjonalitet og kollektiv handling kan omhandle spørsmål om hvordan aktører oppfatter likhetstrekk og forskjeller mellom seg selv og andre. Dette kapitlet diskuterer spørsmål om identitet og organisasjonspreferanser blant industrifunksjonærene i industrien, dvs. stillingsgruppene kontorfunksjonærer, tekniske funksjonærer og arbeidsledere. Hovedargumentet er at identitetsteoretiske perspektiver er viktige, men at de ikke utgjør noe ekskluderende alternativ til tradisjonell teori om kollektiv handling. De gir heller verdifulle utdypninger når det gjelder aktørtyper og interesseformasjoner. Empirisk referanse er at identitetsbaserte og instrumentelt-strategiske avveininger og organisasjonsstrid kan føre til nye faglig-politiske skillelinjer. Data bygger på utvalgsundersøkelser i to funksjonærforbund innen LO. De empiriske henvisningene referer til tre nivåer; for det første til bedriftsnivå, deretter til forbundsnivå, og for det tredje relateres spørsmålene om identitet og organisasjonspreferanser til hovedorganisasjonsnivå. Avsluttende diskusjon er noen betraktninger rundt interesseheterogenitet og kollektiv handling.

14.1 Innledning

Spørsmål om identitet og gruppetilhørighet berører prosesser som er sosiale, men samtidig grunnleggende personlige og subjektivt opplevde. I følge Calhoun (1991:59) utgjør identitetsavgrensing ett av problemene knyttet til teorier om kollektiv handling. På ett nivå kan dette problemet stilles enkelt, det består i å redegjøre for hvem deltakerne "er" (jf. bla. Woodward ed. 1997). Dette perspektivet kan, kanskje, stå i et motsetningsforhold til måten gruppetilhørighet diskuteres i teorier om kollektiv handling som tar utgangspunkt i rasjonelle aktører. Calhoun antyder for eksempel at Coleman (1990) i hovedsak anlegger et eksternalistisk og reduksjonistisk perspektiv i vurderingen av hvorvidt aggregater av individer kan sees som sosiale grupper eller ikke.¹

¹ Denne kritikken er bare en variant av diskusjonene omkring rasjonell handlingsteori. Calhoun legger vekt på at å foreta handlinger er å inngå i identitetsprosesser som alltid er "levde" og sosiale prosesser, handlinger er ikke resultatet av beslutningsprosesser som har som kjennetegn at de i sitt vesen er individuelle. Han mener for eksempel at en del individualistiske rasjonalitetstilnærminger er ekstreme i analysen av førsteordens gratispassasjerproblemer – dvs. muligheten for at individet alt i utgangspunktet ville "velge bort" det sosiale (eller slike primærgrupper som for eksempel familien, noe som i utgangspunktet gjør eksistensen av slike grupper like usannsynlig visse former for risikofylt kollektiv handling).

Teoretisk, og i praksis, representerer fortolkninger av identitet et komplekst felt, der vekslende konstellasjoner av personlig identitet og flere forskjellige sosiale, eller kollektive, identiteter ikke er faste eller statiske størrelser som kan tas for gitt som uavhengige variable i analyser av kollektiv handling. Identitet er heller gjenstand for – eller bedre, i følge dette perspektivet – uttrykk for aktørenes egen selvforståelse og de kompliserte sosiale prosesser som kontinuerlig konstituerer og endrer gruppetilhørighet og dermed samtidig også avgrensning i forhold til andre grupper. Identitet kan forstås som subjektivitet, som likhet og inter-subjektivitet, og som en måte å forstå sosial og politisk solidaritet på (Gilroy 1997).

Noen fortolkninger, som Castells (1997:354-361) ser også de nye identitetsbaserte sosiale bevegelsene som de viktigste endringsagentene i det nye nettverkssamfunnet. Opp mot globaliseringen og den kapitalistiske restruktureringens nye former for nettverksorganisering med ukontrollert "informasjonalisme" og patriarkiske organisasjonsformer – finner han motstandspotensiale i de økologiske bevegelsene, blant feministene, de religiøse fundamentalistene, samt blant forskjellige nasjonalistiske og lokale bevegelser. Tradisjonelle organisasjoner (som fagbevegelsen) – og politiske ideologier (som nasjonalstatlig demokratisk liberalisme) – mister ifølge dette perspektivet sin appell. I forsøkene på å overleve vil de bedrive endeløse, men forgjeves forsøk på å regruppere og tilpasse seg.²

I noen varianter argumenterer identitetsteoretikerne direkte mot organisasjonsfortolkninger som bygger på instrumentelle interesser og rasjonalitet, som for eksempel Cohen (1985)³. De nyere identitetsteoriene, særlig litteraturen om new social move-

Slik sett blir selve eksistensen av sosiale institusjoner problematisk, mens individene ikke problematiseres. Calhoun peker på at det er et uløselig problem å forsøke å forklare eksistensen av sosiale institusjoner, som familier og sosiale fellesskap, osv., som produktet av handlingene til individer som forutsettes å finnes forut for eller utenfor slike institusjoner. (jf. Calhoun 1991:61)

² Argumentet er ikke alltid lett å forstå, for eksempel har Castells større tiltro til fagforeningsmilitanter enn til fagforeningene, men det er som vanlig velformulert, jf. bla. fig.: "(-) running behind the new society, as dusty flags of forgotten wars" (Castells 1997:255).

³ "(-) in short are the demonstrations, meetings, etc of the 'new movements' really proactive and offensive? Clearly, in the case of the new dimensions of the feminist, ecological, peace, and local-autonomy movements, this is *not* so. And Tilly himself has argued that no action is in itself proactive or reactive, offensive or defensive. Indeed, the contemporary movements combine features of both Tilly's main types: they are often defensive and reactive, but do not protect preexisting communities and solidarities. They are, moreover, associationally organized, yet the associations are not treated as simple interest groups but as ends in themselves" (Cohen 1985: 689). Denne organisasjonsforståelsen kan diskuteres (jf bla. Olberg 1995).

ments forholder seg i liten grad til mer tradisjonelle teorier om kollektiv handling og kollektiv organisering. Et unntak er Calhoun (1991:52, 1994:22) som peker på at mens graden av instrumentalitet i teoriene om nye sosiale bevegelser (NSM-litteraturen) gis liten plass på bekostning av kjennetegn som ekspressivitet, identitetsbygging og grensedragning i forhold til andre grupper eller organisasjoner (særlig "tradisjonelle organisasjoner"), er det en tendens til at man overser den rolle spørsmål om identitet spiller, eller spilte, i slike tradisjonelle organisasjoner. Ut fra denne posisjonen er heller ikke de nye sosiale bevegelsene utilgjengelige for rasjonalitetsforklaringer, og analysen av tradisjonelle organisasjoner, som fagforeninger er eksempler på, kan med fordel legge vekt på temaene innen identitetsteori – som i spørsmål om gruppetilhørighet.

Det er en slik posisjon jeg selv legger til grunn i diskusjonen av kollektive handlingsproblemer i dette kapitlet. Gitt at både instrumentelle strategier og identitetsbaserte overlegninger er sentrale i analyse av kollektiv handling (organisering), er det et poeng å fokusere på spørsmål om opplevelse av gruppetilhørighet og identitet også når det gjelder faglige organisasjoner.

For det første viderefører jeg diskusjonen om det er slik at gruppetilhørighet og identitet fremdeles spiller en rolle når det gjelder den type organisasjoner som funksjonærforbundene er eksempler på. Vi vil ikke nødvendigvis forvente at det er slik. Det tradisjonelle skillet "arbeider-funksjonær" utgjør her en temmelig streng test, det er omstridt både teoretisk og faglig-politisk. Jeg har pekt på at mange mener det er tilslørende (jf bla. Østerberg 1996). Jeg har også vist at innen organisasjonsdebatten i fagbevegelsen har det vært gjenstand for strid om medlemsutvikling, organisasjonsgrenser og avtaleforhold. Det er det fortsatt.

For det andre diskuterer jeg noen mulige organisasjonsmessige konsekvenser. Diskusjonen om funksjonærorganisering handler både om industriforbundsformen (alle ansatte på bedriften organisert i samme fagforbund) og den fagligpolitiske profilen på hovedorganisasjonsnivå (jf. f. eks. forskjellen på den norske modellen og den svenske).

For det tredje, selv om jeg tidligere har lagt vekt på at identitet og verdier er viktige, argumenterer jeg i dette kapitlet for at identitetsbaserte perspektiver og mer tradisjonell analyse av kollektive handlingsproblemer ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende. Eller uttrykt på en annen måte - hvis det er riktig at "identity matters", betyr ikke det at de kollektive handlingsproblemene og de strategiske spillene nødvendigvis blir helt andre, men det kan gi spillteorien andre spillere og kollektiv handling for å oppnå kollektive goder kan få andre forløp.

14.2 Bedriftsnivå - casestudier og intervjudata

Opplever innehaverne av funksjonærstillinger i dagens norske industribedrifter seg selv som "funksjonærer"? Og tilsvarende, opplever andre ansatte ulike stillinger knyttet til mellomledelse, samt tekniske og administrative funksjoner, som "funksjonærstillinger". Det finne forskjellige svar på slike spørsmål.

I tidligere kapitler i denne studien har jeg analysert konkrete omstillingsprosesser i norske industribedrifter. I forbindelse med informantintervjuer på sentralt organisasjonsnivå og blant tillitsvalgte i bedriftene noterte jeg en del uttrykk som har relevans i denne diskusjonen. En av illustrasjonene er intervjuer i en industribedrift der informanten skilte mellom "de inne" og "de ute". De arbeidet imidlertid innomhus alle sammen. Forskjellen refererte til funksjonærene inne på hovedkontoret og operatørene ute i driftsbygningene på bedriftsområdet.

Hovedinntrykket fra informantintervjuene som ligger til grunn for disse casestudiene var heller ikke at medlemmene i fagforbundene daglig gikk rundt og kalte seg funksjonærer, men at de likevel oppfattet seg som yrkesgrupper med spesielle funksjoner.

I fagforbundene ble skillet mellom bedriftenes operatører og funksjonærer oftere brukt, men da som regel i forbindelse med tariffpolitiske vurderinger.⁴ Andre forbunds medlemmer definerte seg som grupper med bestemt utdanningsbakgrunn, men like fullt særegne grupper (NIF, NITO), og FLT-arbeidslederne hadde med sin arbeidslederavtale en klar retning i funksjonæruttrykket "på arbeidsgivers vegne". I intervjuet i det andre lederforbundet, Lederne, ble det pekt på at medlemmene i hovedsak definerte seg som funksjonærer i og med at den nye avtalen i enda høyere grad enn den tidligere avtalen la vekt på at stillingen var en *betrodd* stilling, enten den var av ledende eller teknisk art.

I informantintervju med PRIFO ble det pekt på at funksjonærbegrepet var uklart og ikke dekkende for stillingsinnholdet til mange ansatte i industrien. Operatørene som overvåker og styrer en maskin eller en prosess fra et kontrollrom, utfører arbeidsoppgaver som likner dem man tidligere hadde forbundet med funksjonær oppgaver. Det ble imidlertid lagt til at ansatte i merkantile funksjoner, kontorfunksjonærer

⁴ På forbundshold ble det dels pekt på pragmatiske forhold knyttet til avtalenes omfangsbestemmelser når de så funksjonæruttrykket som en fordel (for eksempel de praktisk-rasjonelle grunnene som ble anført fra HK- og FLT-hold når det gjaldt argumenter for å opprettholde en egen hovedavtale).

og selgere, var mer opptatt av funksjonæridentitet, ikke medlemmene i produksjonen. PRIFO er imidlertid det minst typiske funksjonærforbundet jeg har med i dette utvalget, både fordi forbundet organiserer blant det som også kan kalles "lavere nivåer" i industribedriftenes stillingshierarki og fordi avtalestrukturen delvis er vertikal.

Når det gjelder spørsmål om identitet, er det interessant ikke bare å undersøke hvordan yrkes- og stillingsgrupper oppfatter seg selv, det er også interessant å se på hvordan de oppfattes av andre grupper. Her ble det i PRIFO-intervjuet anført at ansatte i produksjonen i de moderne industribedriftene hadde innsnevret funksjonærdefinisjonen til i hovedsak å omfatte sekretærer og ansatte på lønningskontoret.

Jeg har tidligere pekt på at i hovedavtalen NHO-NIF omtales sivilingeniørene i NIF som "medlemmer av NIF som er ansatt i funksjonærstillinger i bedrifter som er tilsluttet NHO". Sivilingeniørene er i en særstilling blant funksjonærgruppene også når det gjelder gruppeidentitet og profesjonsidentitet. NIF-medlemmene definerte seg selv ut fra *yrkesutdanningen*, de definerte seg ikke som funksjonærer. I informantintervjuet ble det anført at om sivilingeniører skulle defineres utover yrkesutdanning, ville de identifisere seg med en stillingstittel i forhold til bedriftens stillingsstruktur, dvs. som avdelingsleder eller prosessleder eller liknende, ikke som funksjonær. Yrkesutdanningen til sivilingeniørene skaper en fellesskapsfølelse på tvers av sektor, bransje og bedrift, men dette er en profesjonsidentitet, ikke en funksjonæridentitet. Medlemmer av NIF står som medlemmer i forbundet også om de er ledere på bedriften og i konflikt med NIF-ansatte.

14.3 Forbunds nivå - surveydata

Spørsmål om identitet og organisasjonslojalitet må stilles ulikt i forskjellige sammenhenger. Hvordan medlemmene stiller seg til vertikalisering når det gjelder avtaleforhold vil for eksempel også være avhengig av hva slags form for vertikalisering det eventuelt dreier seg om. Her inngår også spørsmål om eierskap til avtalene og spørsmål om hvorvidt forbundene opprettholdes som selvstendige organisasjoner og hvordan dette påvirker både rekruttering og eksisterende medlemsstruktur. Her foreligger en rekke mulige utfall. En mulighet er at funksjonærgruppene vil se etter andre organisasjonsalternativer. Sagt på en annen måte, selv om enkelte forbund eller avtaleområder vil omfatte flere arbeidstakere enn tidligere, kan en hovedorganisasjon som helhet miste medlemmer.

Studier av forbundsidentitet og organisasjonslojalitet er sentrale også i diskusjoner om funksjonærorganisering og avtaleproblematikk. Analysene som presenteres nedenfor bygger på de tidligere omtalte surveyundersøkelsene blant organiserte kontorfunksjonærer, tekniske funksjonærer og arbeidsledere.

De problemstillingene jeg skal belyse er dels spekulative i den forstand at respondenter ble bedt om å ta stilling til situasjoner som er hypotetiske, men diskusjonen bygger på empiriske data. Jeg har slått sammen to datasett, ett omhandler tekniske funksjonærer og arbeidsledere i Forbundet for Ledelse og Teknikk, et annet kontorfunksjonærer organisert i Handel og Kontor. Når jeg illustrerer alternative organisasjonspreferanser blant organiserte industrifunksjonærer med disse to forbundene er det fordi det er her jeg har datamateriale; en tilsvarende diskusjon kunne med fordel også referert til andre funksjonærforbund utenfor LO.

Jeg ser først på funksjonærenes vurderinger av forholdet til andre stillingsgrupper på bedriftsnivå. Organisasjonsidentitet knytter også an til yrkesroller. I vår sammenheng innebærer det som regel yrkesroller som er plassert i et spenningsfelt mellom toppledelse og operatørnivå. I survey-undersøkelsene forsøkte jeg å kartlegge utvalgenes vurderinger av fellesskap mellom stillingsgrupper. Oppfatninger om nærhet i yrkesroller ble brukt som indikator. Spørsmålet ble formulert slik: "Det er vanlig å dele de ansatte inn i hovedgrupper som operatører (arbeidere), kontorfunksjonærer, tekniske funksjonærer, arbeidsledere, og øvrig ledelse/toppleidelse. Ut fra din egen yrkesrolle, hvilken annen gruppe synes du at din egen gruppe har mest felles med?" Spørsmålet fungerte ikke helt etter hensikten, det viste seg at en del FLT-respondenter hadde oppgitt den stillingsgruppen de selv tilhørte. Videre kan det ha vært andre feilkilder, som at enkelte kan ha regnet tekniske funksjonærer og arbeidsledere som én gruppe. På tross av slike forbehold er fordelingene i tabellen nedenfor interessante.

Tab. 14.1 Yrkesroller og nærhet mellom stillingsgrupper. «Ut fra din egen yrkesrolle, hvilken annen gruppe ansatte synes du at din egen gruppe har mest til felles med?». Prosent

	Opera- tørene	Kontor- funk- sjonæ- rene	Tek- niske funk- sjonæ- rer	Ar- beids- ledere	Den øvrigte ledel- sen	Ingen av dem	Ikke sikke	N= 100%
Kontor- funksjonæ- rer	16		16	13	9	28	17	800
Tekniske funksjonæ- rer	26	13		24	11	10	16	291
Arbeidsle- dere	33	6	25		13	9	14	320
Annet	10	7	17	17	16	14	19	124

Hele utvalget besvarte spørsmålet om gruppeidentifikasjon.⁵ En av flere kommentarer til fordelingene i tabellen er at respondentene innen de forskjellige stillingsgruppene ikke er "enige". Selv om det må knyttes flere forbehold til tabellen, er det verdt å kommentere at relativt få kontorfunksjonærer i HK-utvalget, men en betydelig andel av FLT-utvalget, mente at operatørene var den gruppen som hadde mest til felles med dem selv. Nærmere 30 prosent av kontorfunksjonærene oppga "ingen av dem" på spørsmål om nærhet i yrkesroller i forhold til de nevnte gruppene. Om lag en fjerdedel av de tekniske funksjonærene og en tredjedel av arbeidslederne nevnte operatørene som nærmeste stillingsgruppe. På den andre siden kan man stille spørsmål om hvorfor ikke disse andelene blant FLT-medlemmene var større – gitt at mange peker på at bedriftene er preget av flate strukturer og forskjellene mellom stillingsgruppene i praksis er små.

Blant arbeidslederne var prosentandelen som mente de hadde mest til felles med de tekniske funksjonærene noe lavere enn andelen arbeidsledere som oppga at deres

⁵ I tabellen er respondenter som hadde angitt sin egen stillingsgruppe som den de hadde mest til felles med holdt utenfor (10 arbeidsledere, 8 tekniske funksjonærer, 16 tegnere/laboranter, 12 teknikere og 13 ingeniører). Videre anga 24 respondenter i stillingsgruppen "annet" at de hadde mest til felles med de tekniske funksjonærene, mens 22 oppga arbeidslederne som nærmeste gruppe. Disse er med i tabellen, for selv om fordelingen for "annet" bryter med logikken i oppsettet, var det interessant å sjekke svarfordelingen for denne samlegruppen (som jeg ellers ikke visste så mye om).

yrkesrolle hadde mest til felles med yrkesrollen til operatørene (forskjellen er ikke signifikant). Ellers henviste om lag en fjerdedel av arbeidslederne og en femtedel av de tekniske funksjonærene til hverandres stillingsgrupper. Om lag 10 prosent av totalutvalget (noe flere i "annet"-kategorien) pekte på "den øvrige ledelse" når det gjaldt fellestrekk i yrkesroller. Det var her ikke vesentlige forskjeller mellom tekniske funksjonærer og arbeidsledere. Hvorvidt det generelt finnes en funksjonæridentifisering kan diskuteres. Mitt utvalg var delt, men når gjelder yrkesroller er det likevel en indikator at nærmere halvparten av respondentene i FLT-utvalget pekte på en av de fire funksjonærgruppene når det gjaldt nærhet til andre stillingsgrupper.

Et annet tema i surveyundersøkelsene dreide seg om hva slags vurderinger medlemmer av funksjonærforbundene i LO hadde av andre funksjonærorganisasjoner. Det gjaldt blant annet om respondentene mente egen organisasjon fylte en rolle som andre organisasjoner ikke kunne fylle. Svarfordelingen i tabell 14.2 nedenfor viser noe større usikkerhet enn det som var vanlig i de andre fordelingene i undersøkelsene. Ellers finner vi bimodale fordelinger. Av dem som mente de kunne ta stilling til en påstand om at eget forbund fyller en rolle andre organisasjoner ikke kunne fylle, var andelen som var helt eller delvis enige i påstanden størst. Men det er også slik at betydelige andeler var helt eller delvis uenige i påstanden, og 23 prosent var usikre i vurderingen.

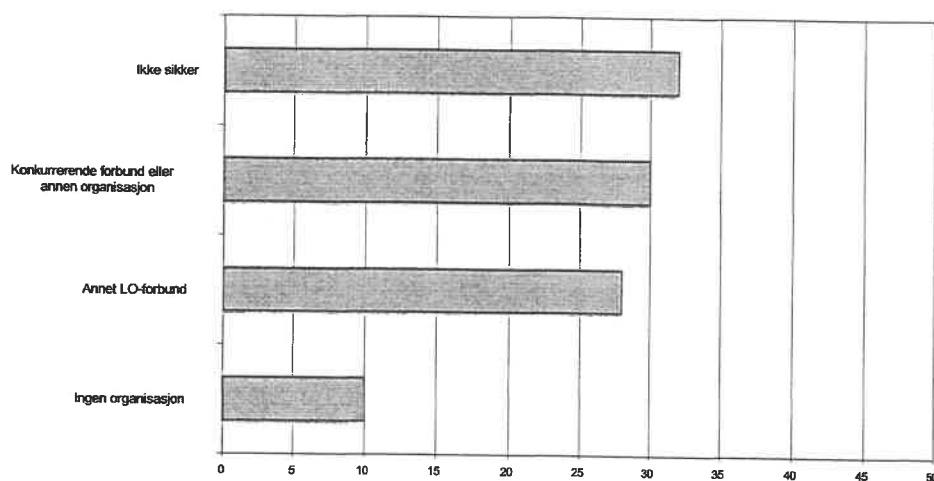
Tab. 14.2 «Det forbundet jeg er medlem i fyller en rolle som ikke andre organisasjoner kan fylle.» Kontorfunksjonærer i HK; tekniske funksjonærer, arbeidsledere, «annet» i FLT. Prosent.

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt Uenig	Usikker	N= 100%
Kontorfunksjonærer	21	22	10	25	22	800
Tekniske funksjonærer	25	20	13	25	17	332
Arbeidsledere	22	18	14	20	26	330
Annet	30	17	6	20	27	138

Disse surveyundersøkelsene hadde flere innfallsvinkler som dreide seg om forbundsidentitet og lojalitet til egen hovedorganisasjon. Et av spørsmålene gjaldt hvilken organisasjon respondentene ville valgt å være medlem i hvis eget funksjonærforbund ikke hadde vært et tilbud. Å måle organisasjonspreferanser på denne måten er problematisk fordi utvalgene ble bedt om å ta stilling til en hypotetiske situasjon. Situasjonen ble heller ikke spesifisert nærmere, for eksempel når det gjaldt avtaleforhold.

Vi ser da også av figur 14.1 nedenfor at usikkerheten blant respondentene var temmelig stor. Om lag 30 prosent svarte "ikke sikker" på spørsmålet.⁶ Fordelingene viser ellers at i overkant av 25 prosent av respondentene ville valgt å være medlem av et annet LO-forbund i en situasjon der eget forbund eventuelt ikke hadde utgjort et tilbud. Andelene som oppgir at de ville valgt en konkurrerende organisasjon *utenfor* egen hovedsammenslutning var imidlertid noe større, om lag 30 prosent. Vi ser altså, og det gjelder for både kontorfunksjonærene, de tekniske funksjonærene og mellomlederne (arbeidslederne), at om vi legger sammen de organisasjonsmedlemmene som alternativt ville valgt organisasjoner utenfor egen hovedsammenslutning, og eventuelt tar med dem som oppgir at de ikke ville vært organisert i det hele tatt, er denne andelen større enn andelen som ville valgt et annet LO-forbund.

Fig. 14.1. Alternative organisasjonspreferanser. «Hvis det forbundet du er medlem i ikke hadde vært et alternativ, hvilken annen organisasjon hadde du da eventuelt vært medlem i?». (Svaralternativet "konkurrerende forbund eller annen organisasjon" omfatter organisering utenfor LO.) Prosent. (N = 1600)



Det hadde her vært interessant å stille samme type spørsmål også til funksjonærforbund utenfor LO. Holder vi oss i denne omgang til funksjonærforbundene i LO i privat sektor, er det imidlertid mulig å diskutere eventuelle organisasjonsmessige utfall av valgsituasjoner i forhold til kollektiv organisering – selv om disse utfallene er

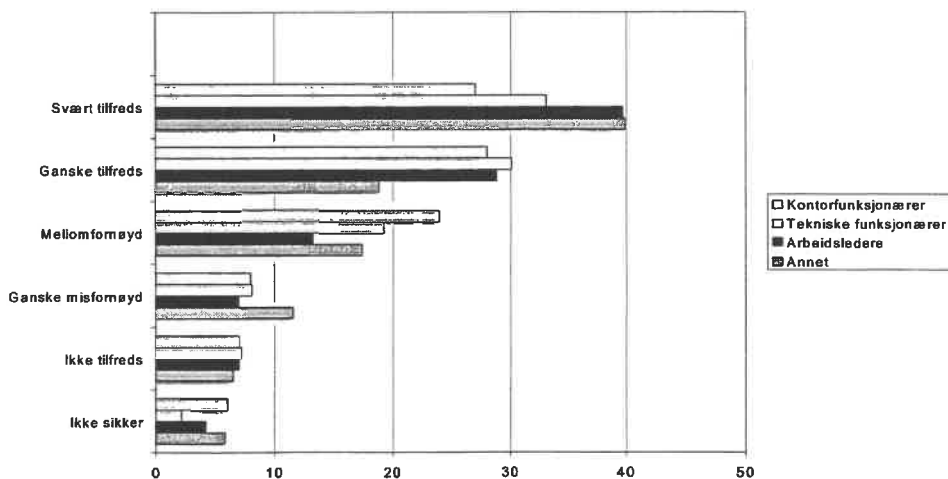
⁶ Andelen "usikker" er i seg selv interessant. Denne usikkerheten kan, fra forbundenes side, tolkes "positivt", som et utslag av det hypotetiske ved spørsmålet. Men den kan også fortolkes mer "negativt", i den forstand at vi i svarkategoriene presenterte et uttømmende sett av alternativer.

usikre siden det dreier seg om både hypotetiske situasjoner og faglig-politiske situasjoner der alternativene ikke er klare. Problemstillingene er likevel aktuelle for hovedorganisasjonene som helhet.

En mulig implikasjon er denne: Selv om andre LO-forbund kunne øke sine medlemstall om de eksisterende funksjonærforbundene på industrisiden i LO ikke lenger ble oppfattet som, eller var, organisasjonstilbud for de allerede organiserte industrifunksjonærene, kunne et mulig utfall bli at LO som hovedorganisasjon fikk færre medlemmer.

Det kan igjen ha betydning for operatørforbundene om LO på denne måten skulle miste noe av den tyngden som ligger i å representere mange medlemmer – og med "mange" mener jeg her, som vi skal komme tilbake til i dette kapitlet, "mange nok". Kollektiv handling impliserer også spørsmål om "kritisk masse". Dette gjelder flere områder som også er viktige for operatørforbundene, blant annet i forbindelse med å beholde kollektive goder, og mer generelt tyngden i hovedorganisasjonens forhandlingsposisjon. I denne sammenheng, som allerede er komplisert og hypotetisk, spiller ikke bare forbundsidentitet inn, men også eventuell lojalitet i forholdet til egen *hovedorganisasjon*. Er det slik at de LO-organiserte industrifunksjonærene så spørsmål om hovedorganisasjon som lite aktuelle? Figur 14.2 tyder ikke på det.

Fig. 14.2 Organisasjonsidentitet og hovedorganisasjon. «Hvor tilfreds er du med at forbundet du er med i er et LO-forbund?». Vurderingsskala. Prosent.(N=1600)



Fordelingene viser hva jeg vil betegne som uventet høy lojalitet til egen hovedorganisasjon blant medlemmene i de to industrifunksjonærforbundene i LO.⁷ Vi kan også legge merke til at andelen "ikke sikker" var liten. Av bakgrunns materialet går det også frem, for å ta ett eksempel, at blant de 36 prosent mest "LO-lojale" industrifunksjonærene i FLT var også oppslutningen størst om at FLT fylte en rolle andre organisasjoner ikke kunne fylle. Halvparten av dem var helt eller delvis enige i en slik påstand (ikke vist). I tillegg er det verdt å kommentere at også i denne gruppen var 27 prosent helt eller delvis uenige i påstanden om at egen organisasjon fylte en rolle andre organisasjoner ikke kunne fylle, mens 20 prosent var usikre.

Det er imidlertid ikke slik at hele den gruppen som var svært tilfreds med at FLT er et LO-forbund ville *valgt* et annet LO-forbund hvis egen organisasjon ikke hadde vært et tilbud. Halvparten oppga at de ville det, men usikkerheten var temmelig stor (gjaldt særlig blant medlemmer under 40 år), og 20 prosent oppga at de ville valgt konkurrerende organisasjoner. Disse tallene antyder med andre ord noe om at selv blant allerede organiserte medlemmer var det ikke nødvendigvis slik at lojaliteten til hovedorganisasjonen "trumfet" gruppeidentiteten. Tallene antyder også noe om risikoen for endringer i medlemsprofilen, gitt endringer i forbundsprofilen. Dette temaet skal jeg følge opp i mer detalj nedenfor.

14.4 Hovedorganisasjonsnivå – surveydata

Jeg har tidligere pekt på at det finnes systemforskjeller i forståelsen og avgrensningen av egen stillingsgruppe og andre stillingsgrupper. Selv om industrifunksjonærene ikke går rundt og kaller seg "funksjonærer", regner mange av dem seg, med ulik bakgrunn og begrunnelse, som en spesiell yrkesgruppe. Med bakgrunn i datamaterialet fra HK- og FLT-undersøkelsene skal jeg se nærmere på noen tema når det gjelder funksjonærgrupper og organisasjonspreferanser.

Jeg diskuterte ovenfor spørsmål om hva slags andre organisasjoner funksjonærmedlemmene ville velge dersom egen organisasjon ikke fremstod som et alternativ. En annen vinkling på det samme temaet er følgende problemstilling: Hvilke grupper blant medlemmer vil et funksjonærforbund eventuelt miste dersom eget forbund ikke lenger skulle sees som et alternativ?

⁷ Jeg har ikke tilsvarende tall for medlemmene i arbeiderforbundene. Det er mulig tilsvarende målinger ville vist høyere organisasjonslojalitet, samtidig er det et poeng at det ofte er flere organisasjoner som konkurrerer på funksjonærsiden.

Nedenfor illustrerer jeg mulige utfall ut fra FLT-undersøkelsen, siden dette er det funksjonærforbundet jeg har mest relevante data for når det gjelder denne typen analyse. I første omgang kan vi rekapitulere noen kjennetegn: Medlemmene i FLT var kjennetegnet ved høy grad av LO-identitet, noe større blant de eldre enn blant de yngre medlemmene. Datamaterialet tyder likevel på at denne lojaliteten har sine grenser.

Jeg har tidligere karakterisert LO-identiteten blant FLT-medlemmene som sterk. Samtidig pekte jeg på at "hvis eget forbund ikke hadde utgjort et tilbud", var usikkerheten i organisasjonsvalg temmelig stor. Nærmere 30 prosent av respondentene svarte "ikke sikker" eller "ingen organisasjon" på spørsmålet om alternativt organisasjonsvalg. Holder vi disse utenfor, er andelen som ville valgt annet LO-forbund og andelen som ville valgt konkurrerende organisasjon like store; 50-50. Nedenfor undersøker jeg derfor noen trekk ved medlemmene for å se om det er spesielle kjennetegn som tilsier at de ville valgt (eller ikke ville valgt) en konkurrerende organisasjon utenfor LO hvis deres eget forbund ikke lenger hadde vært et tilbud.

Fig. 14.3 Variabelbeskrivelse. Organisasjonsvalg.

Variabelnavn	Beskrivelse*
Teknisk funksjonær	Stillingsgruppen tekniske funksjonærer (=1)
Kjønn	Mann (=1)
Alder	Gjennomsnittsalder (47 år) eller eldre (=1)
Forbundsansiennitet	Gjennomsnittsansiennitet i forbundet (10 år) eller mer (=1)
LO-ansiennitet	Lengre LO-ansiennitet enn forbundsansiennitet (=1)
Lederansvar	Har lederansvar i stillingen (=1)
Vurdering av kontroll	Mener kontroll av ansatte blir mindre viktig i forbindelse med omstilling (=1)
Vurdering av kompetanse	Uttrykker bekymring for at egen fagkunnskap blir foreldet (=1)
Administrative oppgaver	Oppgir at stillingen er tilført flere administrative oppgaver (=1)
Utdanning	Har tatt formell utdanning i form av teknisk fagskole, ingeniørutdanning eller høyskole (=1)
Organisasjonsholdning 1	«Støtte i forbindelse med avtalekonflikt, oppsigelse» nevnt som grunn til å være fagorganisert (=1)
Organisasjonsholdning 2	«Solidaritet, rettferdighetsaspektet» nevnt som grunn til å være fagorganisert (=1)
Forbundets gjennomslagskraft	Mindre tilfredshet/usikkerhet mht. forbundets gjennomslagskraft (=1)
Forbundets sentrale profil	Mindre tilfredshet/usikkerhet mht. forbundets sentrale fagforeningsprofil (=1)

* I de konstruerte dikotome variablene er svaralternativer som "helt enig" og "delvis enig", eller "svært viktig" og "nokså viktig" slått sammen.

Den avhengige variabelen er organisasjonsvalg. I analysen er medlemmer som i en gitt situasjon ville valgt å organiserer seg i NITO, NIF, NALF (Lederne) eller "annen organisasjon" kodet 1. Medlemmer som ville et valgt annet LO-forbund er kodet 0. I denne modellen er dermed de som anga "ingen organisasjon" eller oppga at de var usikre holdt utenfor. Modellen omfatter da 553 medlemmer.

Jeg har brukt et sett uavhengige variabler som dekker tre forskjellige felter, i første trinn strukturvariable som stilling, kjønn og alder, i andre trinn organisasjonsvariable som organisasjonsbakgrunn, samt utdanning. I tredje trinn innføres holdningsvariable som dreier seg om vurderinger i forhold til omstilling, samt faglig-politiske temaer.

Tab. 14.3 Alternative organisasjonspreferanser I. Koeffisienter. Logistisk regresjon. (N=553)

	Trinn I	Trinn II	Trinn III
Teknisk funksjonær	.202	.207	.159
Kjønn	.612*	.465	.433
Alder	-.100	-.079	-.063
Forbundsansiennitet		.297	.333
LO-ansiennitet		-.619**	-.660**
Lederansvar		-.301	-.276
Vurdering av kontroll		-.213	-.241
Vurdering av kompetanse		-.170	-.184
Administrative oppgaver		.233	.231
Utdanning		.819**	.861**
Organisasjonsholdning 1			.173
Organisasjonsholdning 2			.432*
Forbundets gjennomslagskraft			-.535*
Forbundets sentrale profil			.383
Konstant	-.570	-.055	-.192

(* = signifikant på femprosentnivå, ** = signifikant på enprosentnivå)

Tab. 14.4 Alternative organisasjonspreferanser II. Estimerte sannsynligheter

	Koeffisient	p	Endring i p
Teknisk funksjonær	.159	.49	.09
Kjønn	.433	.56	.16
Alder	-.063	.44	.03
Forbundsansiennitet	.335	.54	.13
LO-ansiennitet	-.660**	.30	-.11
Lederansvar	-.276	.39	-.02
Vurdering av kontroll	-.241	.39	-.01
Vurdering av kompetanse	-.184	.41	.00
Administrative oppgaver	.231	.53	.13
Utdanning	.861**	.66	.26
Organisasjonsholdning 1	.173	.50	.09
Organisasjonsholdning 2	.432*	.56	.15
Forbundets gjennomslagskraft	-.585*	.32	-.09
Forbundets sentrale profil	.383	.55	.14
Konstant	-.192	.41	

Tabellene inneholder flere interessante trekk. Vi finner signifikante sammenhenger mellom variabelen for organisasjonsvalg og variablene "LO-ansiennitet", "utdanning", "organisasjonsholdning 2", samt "forbundets gjennomslagskraft".⁸

Der er de signifikante funnene som er interessante. Jeg kommer tilbake til dem, men velger først å kommentere noen av de andre sammenhengene. Uten at jeg her diskuterer andre versjoner av modellen, kan det kort pekes på at vi finner positiv sammenheng mellom ansiennitet i forbundet og tendensen til å velge konkurrerende organisasjoner (dette er ikke helt enkelt å tolke, vi ville ut fra ett perspektiv forvente at lengre forbundsansiennitet også ville føre til at man ville forbli innenfor samme hovedorganisasjon). Variabelen "alder" gir her minimale prosentvise endringer i sannsynlighet i forhold til referansegruppen og er ikke signifikant.

⁸ Variablene "forbundsansiennitet" og "forbundets sentrale profil" er nesten signifikante på fem-prosentsnivå.

Vi finner imidlertid en negativ sammenheng mellom LO-ansiennitet (tidligere medlem av LO-forbund) og organisasjonsvalg. Tidligere LO-medlemmer var mindre tilbøyelige til å velge konkurrerende organisasjoner i en situasjon der egen organisasjon ikke utgjorde et tilbud. Dette er i tråd med våre forventninger. Medlemmer med lenger LO-ansiennitet enn forbundsansiennitet har nemlig tidligere vært med i et eller flere andre LO-forbund. De har allerede foretatt valg av hovedorganisasjon mer enn en gang, og vil i større grad enn andre medlemmer ha erfaring med å være medlem i andre forbund i samme hovedorganisasjon. Samtidig kan vi peke på trekk ved disse medlemmenes rekrutteringsprofil. Det kan dreie seg om medlemmer som tidligere har vært i HK, men det dreier seg antakelig oftest om tidligere operatører som har rykket opp til arbeidslederstillinger eller tatt teknisk tilleggutdanning.⁹

Vi finner en positiv signifikant sammenheng mellom å ha oppgitt solidaritets- eller rettferdighetsaspekter som grunn til fagorganisering og organisasjonsvalg. Med andre ord er solidaritetsperspektiver ikke forbeholdt medlemmer med høy lojalitet til egen hovedorganisasjon (dersom nåværende organisasjon ikke var et valg).¹⁰

Det er interessant at de som er mindre fornøyd, eller er usikre, når det gjaldt forbundets gjennomslagskraft *ikke* var mer tilbøyelige til å velge konkurrerende organisasjon enn medlemmer som ikke hadde uttrykt misnøye eller usikkerhet, det vil si en negativ sammenheng i modellen. I tråd med den negative sammenheng med alternativt organisasjonsvalg, tolker jeg den misfornøyde holdningen til eget forbunds gjennomslagskraft mer som uttrykk for engasjement, enn som misnøye med egen organisasjon (den positive sammenheng vi finner mellom tilsvarende utilfredshet med forbundets sentrale fagforeningsprofil og organisasjonsvalg er ikke signifikant).

Den mest interessante signifikante sammenheng er likevel knyttet til *utdanning*. Vi finner en sterk positiv sammenheng mellom formell kompetanse og sjansen for at et medlem ville velge en konkurrerende organisasjon. Det er denne variabelen som gir størst utslag i modellen, en prosentvis endring i sannsynlighet på 26 prosentpoeng i forhold til referansekategorien. Oppsummert, og sagt på en annen måte: Hvis for-

⁹ Som jeg har vært inne på tidligere var en av grunnene til at FLT's forløper, Norsk Forbund for Arbeidsledere og Tekniske Funksjonærer (NATF), ble etablert, at operatørene måtte gå ut av LO (dvs. eget forbund tilmeldt LO) om de ble forfremmet til arbeidslederstillinger.

¹⁰ En alternativ versjon av modellen ga en sterk negativ sammenheng for gjelder dem som oppga ønsket om å være med i et LO-forbund som viktig grunn for at de en gang valgte å bli med i forbundet. Dette var ikke overraskende, variabelen ble imidlertid tatt med siden slike motiver også kan endre seg; en annen variabel som egentlig måler noe av det samme, "tilfredshet med at forbundet er et LO-forbund", ble også tatt ut av modellen.

bundet ikke skulle være et organisasjonstilbud, er det på langt nær alle medlemmene som vil se et annet LO-forbund som det mest nærliggende alternativet – og sjansen er stor for at de medlemmer LO som hovedorganisasjon ville kunne miste, ville være FLT-medlemmer med høyere kompetanse og formell utdanningsbakgrunn, som teknisk fagskole, ingeniørutdanning og høyskole.

Denne analysen er hypotetisk. Reelle utfall når det gjelder organisasjonsvalg vil være avhengig av en rekke forhold, som konkret utforming av organisasjonsalternativer innen egen hovedorganisasjon og tilbud fra konkurrerende organisasjoner utenfor. Men illustrasjonen viser at organisering av funksjonærer er problematisk, spesielt hvis man ser forbunds nivå og hovedorganisasjonsnivå i sammenheng. Endring av organisasjonsgrenser og organisasjonsformer fører her til kollektive handlingsproblemer – blant annet på grunn av forhold som knytter an til identitet og gruppetilhørighet.

Analysen av organisasjonsvalg kan tyde på at i den grad disse funksjonærgruppene ikke skulle oppleve at de har et særskilt organisasjonstilbud innen egen hovedorganisasjon, vil de kunne forsvinne til konkurrentene eller stå uorganisert. Det ville i så fall bidra til at LO som hovedorganisasjon ville bli mer enhetlig. Her kan vi føye til et nytt spørsmål. Vil en mer enhetlig organisasjon innebære at grunnlaget for kollektiv handling er styrket? At det spørsmålet ikke er så enkelt, er tema i neste avsnitt.

14. 5 Kollektiv organisering – interesseheterogenitet og kritisk masse

Ovenfor har jeg undersøkt noen sider ved organisasjonslojalitet og forbundsidentitet blant industrifunksjonærer. I både teoretisk og faglig-politisk sammenheng har denne analysen tre typer relevans. For det første er det slik at det også blant funksjonærene finnes noen former for identitets- og lojalitetsvurdering som har betydning for organisasjonspreferanser. For det andre har jeg pekt på nivåforskjeller i den forstand at det som kan være rasjonelt på ett nivå (forbunds nivå) kan føre til et suboptimalt resultat på et annet nivå (hovedorganisasjonsnivå). Endringer i organisasjons- og avtalestrukturen kan, i prinsippet, føre til at når et eller flere enkeltforbund forfølger sine interesser ved å maksimere sine medlemstall - kan resultatet bli at hovedorganisasjonen som helhet får færre medlemmer. For det tredje viser dette til klassiske kollektive handlingsproblemer ved mobilisering i forhold til de kollektive goder som både operatørforbundene og funksjonærforbundene er interessert i.

Kollektive goder kan i denne sammenhengen for eksempel være faglige rettigheter. Organisasjonsmedlemmer (forbundsmedlemmer) kan i ett perspektiv sees som et "privat gode" for en organisasjon, men ikke bare det – dvs. dersom det foreligger en situasjon der en enkelt organisasjon ikke alene kan frembringe det kollektive godet. Institusjonelle reguleringer av faglige rettigheter eller tariffavtaler er kollektive goder for det enkelte forbund også om gratispassasjeratferd gjør at uorganiserte eller medlemmer av andre organisasjoner kan benytte seg av det. Sagt på en annen måte – Fellesforbundet har en selvstendig interesse av å øke eget medlemstall, men også en interesse av at Fagforbundet (tidligere Norsk Kommuneforbund) er tilstrekkelig stort. Det vil si at en organisasjon kan ha interesse av at det totalt finnes "mange nok" medlemmer, også utenfor egen organisasjon, som hjelper til med å frembringe det kollektive godet.¹¹ Slike konstellasjoner åpner opp for strategiske spill der aktørene både er organisasjoner og organisasjoner av organisasjon (hovedorganisasjoner), der både konkurranse og samarbeid, både instrumentalitet og, mer eller mindre forskjellige, identiteter, inngår.

Den generelle sosiologiske relevansen dreier seg her om hva slags rolle heterogenitet og identitet spiller i kollektiv handling. Det finnes det ulike vurderinger i litteraturen, og jeg skal kort diskutere to tilnærminger.

En rasjonalitetstilnærming som inkluderer identitet som en type avhengig eller mellomliggende variabel i argumentasjonen er Offe og Wiesenthals diskusjon av kollektiv handling på henholdsvis arbeidstaker og arbeidsgiversiden (Offe og Wiesenthal 1980). Med henvisning til den klassiske studien av kollektive handlingsproblemer og gratispassasjerproblematikk, *The Logic of Collective Action* (Olson 1965), hevder de at kollektiv organisering blant arbeidsgivere er enklere enn kollektiv organisering på arbeidstakersiden. Bakgrunnen er Marx' analyse av arbeidskraftens varekarakter og arbeidskontrakten – varen arbeidskraft kan ikke selges uavhengig av arbeidskraftenes "bærer", som igjen fører til en heterogenitet i interessegrunnlaget blant arbeiderne

¹¹ Spørsmål om hva som er "mange nok" i forhold til kollektiv handling er teoretisk interessant, men har også praktisk betydning for interesseorganisering i norsk arbeidsliv. Jf. LO-leder Yngve Hågensens uttalelser om tariffpolitikk i forhold til yrkesgrupper med høyere utdanning. I følge referat fra Sørmarka-dagene (Dagbladet 28.10.1998) pekte daværende LO-leder på at LO i fremtiden måtte godta større lønnsforskjeller blant medlemmene, uten at satsing på høyinntektsgrupper skal stå i motsetning til solidarisk lønnspolitikk: "(-) Hvis vi ikke gjør noe for disse gruppene, vil de gå til andre. Vi må være *mange nok* (min utheving) i LO til å føre en solidarisk lønnspolitikk. Dette er en prioritert sak i moderniseringen av LO".

(poenget er ikke helt ulikt argumentasjonen i en del av de nye identitetsteoriene) som ikke finnes blant arbeidsgiverne.¹²

Interesseheterogeniteten som har bakgrunn i individualiteten blant arbeiderne representerer i denne analysen flere former for organisasjonsdilemmaer i forhold til kollektiv handling. En løsning er utvikling av en ny og kollektiv identitet.¹³ Elster (1989) er kritisk til denne analysen. Han mener det ikke er umulig at det kan finnes situasjoner der endring av preferansene kan resultere i individuell eller kollektiv handling som har som resultat at de opprinnelige preferansene blir tilfredsstilt i større grad enn om handlingene var motivert av disse opprinnelige preferansene. Men han karakteriserer slike situasjoner som både lite sannsynlige, og i de fleste tilfeller som lite ønskelige. I Offe og Wiesenthals eksempel holdes de opprinnelige (utilitaristiske) preferansene for høyere lønn i sjakk, mens arbeiderne samtidig utvikler en kollektiv identitet som også omfatter solidaritet og disiplin: "My claim is that contrary to what they argue, this fact does not set up any pressure towards or 'search for' this collective identity. In any case, I remain sceptical about the explanatory value of the concept of collective identity" (Elster 1989:168).

Jeg fortolker dette slik: problemet med at det er rasjonelt for arbeiderne å utvikle en kollektiv identitet for å ivareta/overvinne heterogene interesser er at det ikke eksplisitt henvises til en mekanisme som kan vise hvordan denne kollektive identiteten utvikles. Offe og Wiesenthals tese om en underliggende rasjonalitet nærmer seg i

¹² Dette siste er ikke noe hovedpoeng i min sammenheng her, men argumentasjonen kan i høy grad diskuteres. Blant momentene Streeck (1992) peker på er at arbeidsgiverne ikke bare er kjøpere av arbeidskraft, de er også selgere av produkter og har kollektive interesser ikke bare i forhold til sine arbeidere, men også i forhold til sine kunder og underleverandører, m.m.(s. 96); videre at en privilegert posisjonen innen klassestrukturen ikke på noen enkel måte innebærer konsensus om felles interesser, mens en underordnet posisjon i én forstand kan muliggjøre konsentrasjon av kollektiv handling om færre formål som er enklere og identifisere (Streeck 1992:101). Jf. ellers Webers analyse av den protestantiske etikk som interessant eksempel når det gjelder identitetsutvikling.

¹³ ("(-) employ a form of collective strategy of conflict which not only aggregates the individual resources of the members of the association in order to meet the common interests of the individuals, but which also overcomes the individuality of those resources and interests as well as the obstacles to effective organization by defining a collective identity on the basis of which the chance to change existing power relations is no longer exclusively determined by these power relations themselves. That is to say that those in the inferior power position can increase their potential for change only by overcoming the comparatively higher costs of collective action by changing the standards according to which these costs are subjectively estimated within their collectivity" (Offe, Wiesenthal 1980:78).

denne sammenhengen funksjonalisme om vi tenker i termer av forklaringer. I prinsippet kan det de ser som løsning være korrekt, men de har ikke vist hvordan dette faktisk foregår. Kanskje kunne forklaringen deres blitt formulert mer eksplisitt om de hadde fokusert på (fagforenings)ledelse som et element i forklaringen.

En annen side ved Offe/Wisenthal-argumentet har implikasjoner for omfanget av kollektiv organisering. Arbeidsgiverorganisasjoner, som organisering av enkle og sammenliknbare interesser, antas å kunne vokse uten særlige beskrankninger. Fagforeninger, på den andre siden, antas å ha innebygde skranker når det gjelder vekst nettopp fordi interesseheterogeniteten øker når organisasjonen blir større. Offe og Wisenthal beskriver en kurvlineær sammenheng mellom organisasjonsvekst og organisasjonseffektivitet.¹⁴

I den andre tilnærmingen jeg vil presentere spiller heterogenitet en helt annen rolle i analysen av kollektiv handling. Også Oliver, Marwell og Teixeira (1985) har som utgangspunkt teorien om kollektive organisering for å frembringe kollektive goder slik den er formulert av Olson (1965). Det gjelder problemene med å mobilisere kollektivt for goder som har som kjennetegn at de er ikke-ekskluderende: skal det kollektive godet tilbys ett gruppemedlem må det tilbys alle. Det fremheves at samtidig som teorien er generell, og kan anvendes på en lang rekke forskjellige felter, dekker den også over at kollektive handling har flere former og forløp: Noen ganger er det nok med noen få aktører for å frembringe et kollektivt gode, andre ganger er det nødvendig med en massiv mobilisering. Forfatterens hovedargument er at kollektiv handling vanligvis er avhengig av en "kritisk masse" av aktører som handler forskjellig fra det som er typisk blant andre gruppemedlemmer. Dette kan være en kritisk masse som produserer godet for alle de andre, eller det kan dreie seg om en kritisk masse som er villig til å ta de nødvendige oppstartingskostnadene for å sette i gang kollektiv organisering. Poenget er at det finnes ulike produksjonsfunksjoner når det gjelder organisering for å frembringe kollektive goder. En avtakende produksjonsfunksjon vil innebære det første tilfellet, der de som først handler kollektivt er de som frembringer godet for de andre (avtakende grensenytte mht de siste bidragsyterne). Det andre tilfellet innebærer en akselererende produksjonsfunksjon, med økende grensenytte av

¹⁴ "(-) as union size increases, heterogeneity of members' positions, occupations, and immediate interests tends to increase, too, which makes it more difficult to formulate generally agreed upon demands and mobilize a common willingness to act that flows from a notion of shared, collective identities and mutual obligations of solidarity" (Offe og Wisenthal 1980: 81).

de senere bidragsyterne. Avtakende produksjonsfunksjoner kan i følge denne analysen innebære et overskudd av bidragsytere, eller ordenseffekter hvis den minst interesserte bidrar først – noe som kan frembringe strategiske spill mellom potensielle bidragsytere.

Situasjoner der kollektiv handling er kjennetegnet av akselererende produksjonsfunksjoner innebærer på den andre siden oppstartsproblemer, og de fleste løsningsforslag til kollektive handlingsdilemmaer er tilpasset situasjoner med akselererende produksjonsfunksjoner (Oliver, Marwell, Teixeira 1985:552).

Oliver og Marwell (1988a) argumenterer for at sosiologer tar feil når de på bakgrunn av gratispassasjerproblemer mener at store grupper er mindre tilbøyelige til å understøtte kollektiv handling enn det mindre grupper er. De mener effekten av gruppestørrelse avhenger av kostnadene knyttet til kollektive goder. Hvis kostnadene varierer lite med gruppestørrelse, forventer de at større grupper vil frembringe *mer* kollektiv handling enn mindre grupper. Grunnen er at større grupper har flere ressurser og det er mer sannsynlig at de store gruppene har en kritisk masse av interesserte og ressurssterke aktører. Den positive effekten av gruppestørrelse øker med gruppeheterogenitet og sosiale bånd mellom gruppemedlemmer. Paradokset som beskrives er at når gruppene er heterogene trengs det færre bidragsytere for å frembringe et kollektivt gode for en større gruppe, noe som gjør kollektiv handling enklere og mindre kostbart (Oliver og Marwell 1988a:1).

I en annen artikkel (Marwell, Oliver og Pahl 1988b) peker de videre på at tette sosiale bånd mellom medlemmene i en gruppe er med på å gjøre kollektiv handling enklere. De finner også at sentraliserte sosiale bånd alltid har positiv effekt når det gjelder kollektiv handling, samt at den negative effekt knyttet til kostnadene ved kollektiv handling blir mindre når gruppens ressurser eller interesseheterogenitet øker. Som grunn peker de på mulighetene for å konsentrere organisasjonsforsøkene rundt medlemmer med størst potensiale for å bidra (Marwell, Oliver, Pahl 1988b:502).

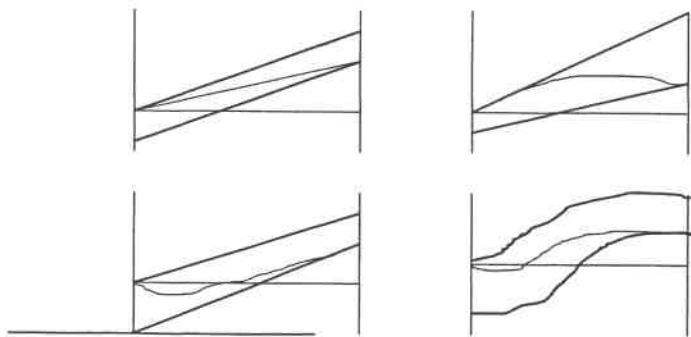
Jeg har i den empiriske analysen ovenfor diskutert noen trekk ved forbundsidentitet og organisasjonspreferanser blant et utvalg industrifunksjonærer. Det finnes ikke noen klar "funksjonæridentitet", men det finnes flere "systemforskjeller" mellom operatører og funksjonærer som har å gjøre med historikk, utdanningsbakgrunn, stiltingstyper og avtaleforhold å gjøre (Olberg 2000, jf. også Halvorsen 1994:431). Organisasjonslojalitet, eller gruppeidentitet, slik jeg har forsøkt å definere og måle disse størrelsene empirisk, legger føringer på funksjonærenes alternative organisasjonspre-

feranser. Kollektiv organisering innebærer organisering av slike eksisterende identiteter eller utvikling av nye identiteter.¹⁵

Vi har sett at i en hypotetisk situasjon der eksisterende organisasjonsstruktur ikke var et tilbud, ville LO som hovedorganisasjon kunne risikere å tape flere medlemmer enn andre medlemsforbund i LO ville vinne. Det ville - kanskje - kunne bidra til at organisasjonsmønsteret i Norge etter hvert ville endres og bli mer likt det svenske systemet for interesseorganisering på arbeidstakersiden (dvs. et mer utpreget operatørpreg på LO i privat sektor og organisering av industrifunksjonærer i frittstående forbund eller andre hovedorganisasjoner). På den andre siden kan det tenkes at organisasjonsendringer kunne føre til at alle kom bedre ut om de samarbeidet – i vårt tilfelle at både de enkelte forbund og hovedorganisasjonen fikk flere medlemmer. Slike konstellasjoner dreier om flere forhold, men de dreier seg også om samordningsproblemer og strategiske spill – både på forbundsnivå og hovedorganisasjonsnivå.

Jeg skal til slutt i dette kapitlet resonnerer litt rundt dette. Figurene nedenfor er hentet fra Elster (1989b:127ff.). De uttrykker, litt amputert i min gjengivelse, ulike forløp når det gjelder kollektiv handling. De vertikale aksene angir nytte, de horisontale antall samarbeidende aktører. Den nederste diagonale betegner nytte for dem som velger å samarbeide, mens den øverste uttrykker nytte for den som ikke velger å samarbeide. Den midterste diagonale linjen angir gjennomsnittsnytte.

Fig.14.4 Schelling-diagrammer: ulike typer kollektive handlingsforløp (Kilde: Elster 1989b: 127,ff.)



¹⁵ Et begrep om "lønnstakeridentitet" (jf. Østerberg 1996, Nilsen og Østerberg 1998) kan tilsynelatende virke konkret, men forblir for de fleste praktiske formål en abstrakt bestemmelse. Etter min mening har dessuten diskusjonen om "lønnstakeridentitet" heller lite til felles med tilnærmingene i de moderne identitetsteoriene.

Det øverste diagrammet til venstre angir en fangens-dilemma-situasjon. Når få samarbeider er utbyttet negativt, og selv om det øker med antallet samarbeidende er den rasjonelle strategi å velge ikke-samarbeid. Gjennomsnittsutbytte for alle medlemmene er her angitt som en rett linje (den midterste).

Diagrammet øverst til høyre skal illustrere en situasjon der kostnadene ved å samarbeide ikke er konstante, en illustrasjon er at koordinering av mange som skal samarbeide fører til at gjennomsnittsnytten går ned. Den kurvlineære sammenhengen sammenhengen kan kanskje også illustreres med Offe og Wiesenthals tese (jf. ovenfor). I forhold til teoriene om kritiske masse (Oliver og Marwell) illustrerer figuren en avtagende produksjonsfunksjon der de siste bidragsyterne bidrar lite til å frembringe det kollektive godet.

Diagrammet nederst til venstre skal angi en situasjon der kostnadene ved samarbeid er høye i begynnelsen når få samarbeider (i Elsters eksempel gjør de situasjonen verre). Dette kan også illustrere en akselererende produksjonsfunksjon der de senere bidragsyterne bidrar relativt mye mer til å frembringe det kollektive godet.

Det nederste diagrammet til høyre skal angi en kombinasjon, dvs et forløp der både de første og de siste bidragsyterne bidrar relativt lite til å frembringe det kollektive godet (Elster (s. 129) illustrerer slik: "A few revolutionaries don't do much good, but when almost everyone has joined it makes little difference whether the few who are not committed do so too").

Fokuseringen på kritisk masse i analyse av kollektive handlingsproblemer knytter i alle de tre artiklene til Oliver og Marwell (et. al.) til heterogenitet, men med andre konklusjoner enn Offe/Wiesenthal-argumentet.¹⁶ Konklusjonene er på noen felter også annerledes enn Olsons når det gjelder gruppestørrelse og kollektiv handling. De argumenterer for at forestillingen om at store grupper vil mislykkes når det gjelder kollektiv handling bare er riktig når kostnadene ved å produsere det kollektivet godet er proporsjonalt med antallet som nyter godt av det, dessuten for at relativt få kollektive goder er av denne typen. Når gruppene er heterogene kan en større interessegruppe

¹⁶ Det finnes likevel noen forbindelseslinjer. Streeck (1992: 86) peker for eksempel på at Offe-/Wiesenthal-argumentet impliserer at dekningsraden vil være større blant arbeidsgiverforeningene, og at skal fagforeningene oppnå høy dekningsgrad må de organisere snevert. Som helhet (det vil i vår sammenheng si hovedorganisasjonsnivå) kan de bare oppnå høy dekningsgrad ved å samordne seg som et større antall mindre organisasjoner, mens kollektiv organisering på arbeidsgiversiden kan oppnå høy dekningsgrad gjennom et lite antall store organisasjoner.

ha en mindre kritisk masse.¹⁷ Det er noe av det samme forholdet som behandles av Elster (1989b: 133) når han diskuterer hvordan ulike typer aktører (Kantianere, utilitarister og aktører motivert av rettferdighetsnormer) kan motiveres – og være katalysatorer for hverandre – i forhold til kollektiv handling. Heterogenitet blant gruppe-medlemmer i forsøkene på å organisere kollektiv handling kan her øke sannsynligheten for at disse, forskjellige, typene skal finnes - som kritisk masse.

14. 6 Avslutning

Jeg har i en rekke kapitler i denne studien analysert forskjellige former for klassifisering. I dette kapitlet har jeg forsøkt å knytte sammen flere tråder når det gjelder yrkesroller, identitet, verdier og interesser, og se dem i sammenheng med organisasjonspreferanser og valgsituasjoner.

De empiriske analysene og de perspektivene jeg har diskutert avslutningsvis når det gjelder rasjonalitet og organisasjonsatferd, har ikke bare teoretisk interesse. De har direkte relevans når det gjelder å forstå viktige sider ved landets største arbeidstakerorganisasjons kollektive handlingsproblemer i dag.

¹⁷ Det er dette som kalles paradokset mht. gruppestørrelse og antall bidragsytere. "That is, when a good has high jointness of supply, it may be provided by fewer people in a large group than in a smaller group" (Oliver og Marwell 1988a:5).

Kapittel 15 Avslutning – fleksibilitet og byråkrati

Avslutningsvis skal jeg knytte trådene tilbake til de problemstillinger og spørsmål som var utgangspunkt for analysene. Oppsummeringen er organisert i tre deler ut fra de tre hovedproblemstillingene som ble lansert innledningsvis. Her diskuteres også resultatene i forhold til forklaringsmekanismer og foreliggende litteratur. Til slutt følger mer generelle refleksjoner om sosiologiske tilnærningsmåter i forbindelse med de to overgripende dimensjonene som ble introdusert innledningsvis, det vil si spenningsfeltene mellom identitet og roller, og mellom fleksibilitet og byråkrati.

15.1 Innledning

Analysene har behandlet to parallelle temaer relatert til omorganisering og industrifunksjonærenes situasjon i 1990-årene, yrkesroller og interesseorganisering. Diskusjonen har fokusert på sammenhengene mellom dem.

Innledningsvis presenterte jeg en forenklet argumentasjonsrekke som gikk omtrent slik: de nye konseptene for endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering vektlegger økt ekstern og intern fleksibilitet. Bedriftenes omorganisering for å oppnå større fleksibilitet omstilling innebærer oppløsning av tradisjonelle byråkratiske organisasjonsstrukturer. De nye organisasjonskonseptene kjennetegnes her av flate strukturer, desentralisering, tverrfaglighet og teamarbeid. Denne utviklingen omfatter hele virksomheten, også administrative og tekniske støttefunksjoner som tradisjonelt er ivaretatt av funksjonærer på mellomnivå. De nye organisasjonskonseptene innebærer tendensielt en marginalisering av yrkesrollene til disse funksjonærgruppene, arbeidsoppgavene deres vil forvinne, eventuelt bli andre, og det vil, ikke minst, bli færre industrifunksjonærer. Endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering forsterker det krysspresset funksjonærgruppene tradisjonelt har opplevd som mellomgrupper i byråkratiske organisasjoner. Endringene innebærer dermed også press på funksjonærgruppene når det gjelder identitet og utfordrer det tradisjonelle grunnlaget for kollektiv organisering av disse yrkesgruppenes interesser gjennom fagforbund, etablerte tariffavtaler og partsforhold.

Analysene i denne studien har søkt å belyse empirisk enkeltledd i denne argumentasjonsrekken og å diskutere sammenhengene mellom dem.

Jeg fant helt klart at industrifunksjonærene ble berørt av organisasjonsendringene, noe annet var heller ikke ventet. Bidraget i denne studien består i analysen av hva slags type omstilling som har funnet sted, hvordan industrifunksjonærene ble berørt, og hvilke

konsekvenser organisasjonsendringene fikk for yrkesroller og interesseorganisering. Hva skjedde?

15.2 Omorganisering og yrkesroller

Den første hovedproblemstillingen stilte spørsmål om hvordan yrkesrollene til industrifunksjonærene ble påvirket av endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering i 1990-årene.

For det første, i kontrast til enkelte antakelser i nyere arbeids- og organisasjons-sosiologi ble det flere, ikke færre funksjonærstillinger i norsk industri i 1990-årene. I kapittel 5 brukte jeg samme innfallsvinkel som Blau og Meyer (1987) i det jeg analyserte stillingsutvikling og forholdstall mellom arbeidere og funksjonærer. Arbeidslederne forsvant heller ikke. Vi så at forholdstallet mellom operatører og arbeidsledere var overraskende stabilt i den perioden jeg har empiriske data for. Som kontrast trakk jeg linjene tilbake til 1980. Da var det 46,7 funksjonærer per 100 arbeidere i bedriftene innen NHO-området. I 1997 viste tilsvarende beregninger 70,7 funksjonærer pr 100 arbeidere. For 2002 viser AKU-registreringene til SSB 82 funksjonærer per 100 arbeidere.

For det andre, analysene i kapittel 5 dreier seg ikke bare om utviklingstrekk og tunge trender når det gjelder hvor mange funksjonærstillinger som finnes i norske industribedrifter. Beregningene viser også hva slags typer funksjonærstillinger det er blitt flere av. Dermed utgjør de, i tillegg til surveyundersøkelser og caseundersøkelser, et inntak til studiet av yrkesroller i denne avhandlingen. Også her var utviklingen tydelig. Veksten har kommet i stillinger der det stilles krav om kompetanse, selvstendighet, dels også ledelse. Antallet funksjonærstillinger som ble karakterisert som lavkvalifisert rutinearbeid gikk ned. Dette sier både noe om omstillingene i industrien, og det gir et generelt inntrykk av hva slags yrkesroller dagens industrifunksjonærer innehar.

For det tredje, på bakgrunn av at casestudiene viste at omstillingsprosessene i bedriftene i betydelig samsvar med mange av de kjennetegn man finner omtalt i forsknings- og konsulentlitteraturen, fulgte jeg opp analysene av stillingsstatistikken ved å undersøke innholdsmessige konsekvenser for industrifunksjonærenes yrkesroller. De 14 caseundersøkelsene i kapittel 6 og 7 viser at yrkesrollene ble endret, men ikke i entydig retning. Blant funnene vil jeg her trekke frem at kravene til kvalifikasjoner blant kontorfunksjonærene økte (noe som også førte til endringer av det tradisjonelle rekrutteringsmønsteret til slike stillinger). De tekniske funksjonærene møtte krav om både breddekompetanse og spesialisering. Arbeidslederrollene var i større grad enn tidligere preget av administrasjon og mellomledelse.

Når det gjelder analysene i den foreliggende studien har jeg pekt på andre konstellasjoner av forholdet mellom kontinuitet og endring enn dem som har vært vanlige i litteraturen. Én illustrasjon kan være at for bedriftsorganisasjonene dreide endringer seg kanskje mindre om at det hadde skjedd noe nytt i forhold til de innholdsmessige sidene ved arbeidet og arbeidsorganiseringen, men at endringene kanskje er større vedrørende restrukturering av "helheten", av den totale arbeidsorganisasjonen. Eksempler kunne være både utskilling av deler av virksomheten på den ene siden, på den andre siden nye former for integrering i forbindelse med konsernomstilling og globalisering. Vi finner også en ny type fokusering på "samtidighet" når det gjelder organisasjonenes ulike deler og funksjoner. Illustrasjoner her er ikke bare outsourcing og selskapsutskilling, men også nye former for funksjonsdeling og reintegrering, først og fremst i nye organisasjonsformer, men etter hvert også temporalt.¹ Vi har også sett eksempler på pendelbevegelser og pragmatiske tilpasninger som i mindre grad passer inn i de overgripende modellenes "mønstre" eller "stier" når det gjelder organisasjonsutvikling.

En sentral linje i norsk (og nordisk) arbeidslivsforskning har vært at mer demokratiske og effektive former for arbeidsorganisering forutsetter desentralisering av kompetanse og beslutninger. Man har sett for seg at sterkere innslag av flerfaglighet og større grad av autonomi blant operatørene ville føre til nedbygging av tradisjonelle hierarkier med flatere bedriftsstrukturer som resultat. Det er pekt på at denne utviklingen også ville påvirke funksjonærstillingene, og at mellomlederfunksjonene ville være spesielt utsatt i og med innføring av mer fleksible organisasjonsformer. På den andre siden er det ikke bare skjedd noe med oppgaver og krav til funksjonærstillingene, operatørrollene er endret og operatørene har blant annet mer fagutdanning.

Jeg pekte innledningsvis på at det finnes ulike perspektiver innen det jeg kalte den norske aksjons- og utviklingsforskningstradisjonen etter de norske samarbeidsforsøkene. Tradisjonen kan klassifiseres på forskjellige måter. Uten at jeg pekte på noen egentlige brudd, valgte jeg å klassifisere en fase som en første fase fra samarbeidsforsøkene, over sosiotekniske tilnærminger til aksjonsforskningen. En annen og påfølgende fase fokuserer i større grad på dialogbasert utviklingsarbeid. Spørsmålet jeg stiller her er hvordan mine resultater passer inn i forhold til begge perspektiver.

Ut fra det første ville vi, når det gjelder stillingsutviklingen for eksempel forvente at funksjonærstillingene ble redusert i antall når bedriftene ble mindre byråkratiske. Og for omstillingsprosessene ville vi forvente en "bottom-up-tilnærming". Når det gjelder ledelsesfunksjoner ville vi forvente mer selvstyring og mindre kontroll. Vedrørende ledelsesformer ville vi vente å finne HRM-basert ledelse og mindre grad av tradisjonelle

¹ Som når designarbeid og prosjektering i store engineeringsforetak kan utføres suksessivt over døgnet fra Oslo, Tokyo eller New Dehli.

partsforhold. Angående institusjonelle reguleringer ville vi finne endrede avtaleforhold, og når det gjelder funksjonell fleksibilitet ville vi finne mindre grad av spesialisering. Som det har gått frem av de empiriske analysene er mine funn til dels avvikende. Som jeg kommer tilbake til i neste avsnitt er det likevel enkeltantakelser – mitt eksempel gjelder Gustavsens hypoteser om hva som kunne skje med arbeidslederrollen – som passer bedre i forhold til mine resultater. Videre indikerer mine data at innretningen i bedriftenes utviklingsarbeid er endret. Det gjelder blant annet spørsmål om *demokrati, kontroll og styring*. På den ene siden har de nye ledelsesstrategiene implisert en sterkere form for kontroll i og med insisteringen på at omstillingene skal være *ledelsesstyrte* (som i forskjellige varianter av Total Quality Management). I praksis, det vil i min sammenheng si omstillingsprosessene i de fjorten casevirksomhetene, er hovedoppsummeringen at disse prosessene var ledelsesstyrte. Riktignok ønsket ledelsen å trekke med de ansatte, men samtidig var prosessene preget av en "top-down"-filosofi – enten direkte fra direktørsjiktet eller indirekte gjennom innføring av nye organisasjonskonsepter via ekstern konsulentbistand. Dette endret industrifunksjonærrollene, men som hovedoppsummering vil jeg heller si at de ble styrket enn svekket.

En annen dimensjon ved kontrollperspektivet knytter an til teknologi (og markedskonkurranse). Dette har jeg dels kommentert i forbindelse med casestudiene når det gjelder årsaksmekanismer, dels har jeg argumentert for at utviklingen i den aggregerte stillingsstatistikken kan tyde på at vi på 1990-tallet så tegn til nye former for "re-byråkratisering".

Vi kan peke på tre typer kontrollmekanismer i forbindelse med desentralisering og sentralisering. En tradisjonell mekanisme er direkte kontroll gjennom supervisjon/-overvåkning, en annen er indirekte kontroll gjennom rutinisering, en tredje type kan være indirekte kontroll gjennom deltakelse. I de empiriske kapitlene har jeg diskutert ulike typer gjensidige påvirkninger, blant annet i forbindelse med store investeringer i teknologi og produksjonsutstyr, økt kompleksitet, moderne logistikk, etc., og illustrert mekanismer der håndtering av kompleksitet ikke bare fordrer andre typer kontroll enn tradisjonell overvåkning, men også økt rutinisering. Fleksibilitet kan i slike tilfeller innebære standardisering. Fleksibel produksjon kan være forenlig med rigide jobber - og rigide roller (jf. Wood 1995, Boyer, Taplin 1995). I casevirksomhetene fant det sted desentralisering. Operatørkompetansen hadde økt. Men samtidig som mange av de enkle jobbene forsvant, ble det viktig med rutinisering, standardisering, bruk av manualer, etc. De casestudiene jeg gjennomførte tyder på at det i større grad foregikk desentralisering av *ansvar* enn desentralisering av *myndighet*. Kontroll og fleksibilitet utgjør ikke nødvendigvis to ytterpunkter i et enkelt og endimensjonalt kontinuum (Wood 1995:293).

Et eksempel fra litteraturen på området viser spenningen mellom "gamle" og "nye" tema i organisasjonsdebatten: Gulowsens (1971) studie ekstraherte noen av forutsetningene for at selvstyrte arbeidsgrupper kunne fungere. Dette var blant annet at oppgavestrukturen var fast, og at oppgavens innhold endret seg lite. Det er trivielt i ettertid at dette er kjennetegn som ikke særpreger de omstillingsprosesser som siktet på å oppnå økt fleksibilitet og effektivitet på 1990-tallet. De nevnte betingelsene, som stabilitet, er i dag til stede i mindre grad enn de var tidligere - i en situasjon der desentralisering fortsatt står på dagsorden. Quale (1995) argumenterer for at det er "Thorsruds paradigme" som har slått igjennom.² Mine data gir grunnlag for å nysensere en slik konklusjon.

Formålet med studien har vært å avdekke eller avkrefte sammenhenger mellom endringer på forskjellige områder og nivåer. Til slike sammenhenger er det knyttet forklaringsmekanismer. Det er verd å peke på at det også kan knyttes forklaringer til manglende sammenhenger. Nedenfor skal jeg gi en almen oppsummering av de overordnede forklaringene jeg mener er viktigst når det gjelder stillingsutvikling og yrkesroller. De dreier seg om økt ekstern og intern kompleksitet, teknologi, og strukturendring.

Min første illustrasjon dreier seg om *kompleksitet*. La oss ta resultatene fra kapitlene som omhandlet utviklingen i antall stillinger i de fjorten bedriftsundersøkelsene som eksempel. I begge tilfellene har jeg argumentert empirisk for at det hadde skjedd endringer, selv om de endringene jeg fant ikke alltid samsvarte med antakelser i litteraturen. Jeg fant at de eksterne årsaksfaktorer som oftest omtales i litteraturen var tilstede, som at bedriftenes omgivelser var endret, at konkurransen var hardere og skiftene i etterspørsel ble betegnet som mer varierte og skjedde hurtigere en tidligere. Samtidig ble kravene til kvalitet og leveringstid skjerpet. Men de interne organisatoriske konsekvensene ble andre enn dem som ofte er blitt antatt.

Mine egne forklaringer på disse empiriske resultatene er rimelig enkle. Som nevnt i kapittel 7 tyder caseundersøkelsene på at økt usikkerhet og kompleksitet i bedriftenes omgivelser virket i retning av større intern kompleksitet i moderne industrivirksomheter. Internt dreide dette seg om en mer komplisert logistikk, der kopplingsflatene og snittpunktene mellom (kostbar) teknologi, prosjekter og beslutninger ble andre og flere.

² Quale viser til at: "Kenning, som er sterkt knyttet til det tayloristiske/byråkratiske paradigmet, er helt uaktuell i kompetansebaserte bedrifter. Ideene hans kan holdes i live i skjermede sektorer en tid til, men som teori og som grunnlag for konkurransekraft er de helt uinteressante. Thorsrud kom på sin side for tidlig i forhold til arbeidslivets (med unntak av skipsfart) erkjennelse av behov for omstilling til et nytt paradigme. Hans budskap ble den gang skjøvet til side og satt inn i en mer marginal debatt om de ansattes rettigheter, velferd og miljø. Men når man i dag ser på omfanget av prosjekter der 'total kvalitetsledelse', 'empowerment' for den enkelte og 'bred medvirkning' som endringsmetode står sentralt, ser man at 'Thorsruds paradigme' har slått igjennom, selv om en del av begrepene i mellomtiden er byttet ut" (Quale 1995:263).

Oppgaver knyttet til planlegging, overvåkning, koordinering, kontroll, salg, m.m. ble viktigere. Dette er mitt overordnede argument for å forklare økningen i antall og andel funksjonærer. Det er slike oppgaver industrifunksjonærene tradisjonelt har ivaretatt. Slik påvirkes også utviklingen i antall stillinger, og måten disse funksjonene ble organisert på var med på å påvirke utformingen av industrifunksjonærenes (delvis nye) yrkesroller. Engelstad (1990) har diskutert antakelser i organisasjonslitteraturen om at usikkerhet i omgivelsene, med bakgrunn i teknologiske endringer og endringer i markedsforhold, har bestemte virkninger for en virksomhets interne organisering (Burns og Stalker 1991). På den ene siden fører usikkerhet i eksterne omgivelser til en "organisk" og flattere intern struktur, med mindre arbeidsdeling og større vekt på verdifelleskap fremfor hierarkiske kommandolinjer. På den andre siden fører relativt forutsigbare eksterne omgivelser til en "mekanistisk" struktur med avgrensede arbeidsoppgaver, klart utformede rettigheter og plikter og hierarkisk ordnede ansvarsområder (Engelstad 1990:22). Dette er parallellt til det jeg i denne studien har analysert som fleksibilitet og byråkrati. Med bakgrunn i egne studier av uformell organisering peker Engelstad på at turbulente omgivelser ikke nødvendigvis fører til løs organisasjonsstruktur, de kan også få motsatte følger (Engelstad 1990:295).

Resultatene fra casestudiene tyder på rom for strategiske valg. Organisasjonene har en relativ autonomi når det gjelder måten de håndterer eksternt omstillingspress.

Argumentet er altså ikke at når jeg i mindre grad finner konsekvenser i form av nedgang i antall stillinger og tiltakende marginalisering av yrkesroller, så finnes heller ikke årsaken som skulle føre til disse konsekvensene. Mitt argument er mer offensivt - jeg argumenterer for at årsakene var virksomme, men at de førte til andre konsekvenser. Sagt på en annen måte: når det gjelder stillingsutvikling og yrkesroller kan mine empiriske resultater forklares ut fra de samme årsaksfaktorer som, i følge andre fortolkninger i litteraturen, skulle føre til andre konsekvenser.

Det andre eksemplet dreier seg om *strukturendring* i konsernene. Her vil jeg illustrere med et utdrag fra casestudiene om partsforhold. Argumentet er at i tilfeller der vi finner endringer i partsforhold kan det tenkes andre, alternative, forklaringer enn at det er de tidligere (tradisjonelle) partsforholdene som har gjennomgått en utvikling og fremstår som endret. Forklaringene på endrede partsforhold og kommunikasjonsformer kan for eksempel være strukturelle, slik tilfellet var når det gjaldt Alcatel STK. Her var morselskapet fisjonert og restrukturert, og deler av produksjonen (og dermed også de mest tradisjonelle partsrelasjonene) lagt ned eller flyttet utenlands (jf. i kapittel 6). Denne type endring i virksomhetenes sammensetning er også med på å forklare hvorfor en større andel av tariffavtalene er funksjonæravtaler enn hva tilfellet var tidligere.

En tredje type forklaring når det gjelder stillingsutvikling og yrkesroller kan knyttes til *teknologi*. Moderne teknologi er kjennetegnet ved en dobbelthet. Den forenkler og overflødiggjør (det enkle arbeidet), og den kompliserer og krever (det komplekse arbeidet). Illustrasjoner i denne studien gjelder både stillingsutvikling og yrkesroller.

Men studien viste også at reell endring i form av *organisasjonsendring* og *bedriftsutvikling* var en forklaringsfaktor på endring i yrkesroller. Nye forme for bedrifts- og arbeidsorganisering kan føre til at tradisjonelle konfliktlinjer får et annet innhold, eller oppleves som mindre relevante. Et eksempel kan være rollekonfliktene til arbeidslederne. Som jeg har vist til tidligere, hevdet Lysgaard i 1961 at i sosiologisk betydning kunne ingen andre overganger mellom stillinger i en bedrift måle seg med overgangen fra arbeider til formann. Analysene i kapitel 7 og 8 tegnet et annet bilde av denne rollekonflikten. Blant forklaringene som pekte seg ut var dels at frihetsgradene og spillerommet i rolleutformingen ble opplevd som større enn før av arbeidslederne, dels at rekrutteringen til arbeidsleder- og mellomlederstillinger var blitt mer variert, dels har operatørjobbene blitt endret slik at relasjonene mellom ulike stillingstyper blir andre. Normene - for eksempel normer som omhandler forholdet mellom "dem" og "oss" - kan også ha endret seg. I tillegg kan det spille inn at rollekonflikter fremstår som mindre sterke når arbeiderkollektivet ikke lenger er så sterkt, og at forholdet mellom yrkesroller generelt blir mer uklart i mer fleksible organisasjoner fordi alle roller gjennomgår endringer.

Oppsummert: de empiriske analysene i studien støtter bidrag i litteraturen som er forsiktige med å trekke bastante konklusjoner om marginalisering av funksjonærrollene, særlig mellomlederrollene, i industribedriftene. I noen tilfeller kan mine analyser også bidra til å forklare resultater i andre undersøkelser, og være med å besvare spørsmål som er stilt. Tre illustrasjoner følger nedenfor.

For det første samsvarer mine resultater godt med konklusjonene til Dopson og Stewart (1990). De tar blant annet for seg den generelle påstanden om at informasjonsteknologi hurtig kan fremskaffe pålitelig rutineinformasjon, og at denne teknologiens rasjonaliseringspotensiale innebærer at antallet mellomlederstillinger reduseres. De peker på at å si at de "slankede" bedriftene har kuttet ned på antallet *nivåer* mellomledelse, er forskjellig fra å påstå at mellomledelsen blir redusert. For å vite om dette siste var tilfellet, måtte man kunne påvise en disproporsjonal reduksjon i antallet mellomlederstillinger i store organisasjoner og en generell nedgang i antallet mellomlederjobber. Dopson og Stewart hevder at forskere som har foretatt konkrete studier av mellomlederarbeid gir et mer "positivt" bilde av mellomledernes fremtidige rolle enn dem som bare uttaler seg på et mer generelt grunnlag. De viser til at mellomledernes rolle som "endringsagenter" i organisasjonen blir viktigere i og med at de nye produktivitetskonseptene stiller større krav til rask omstilling. Mens toppledelsen former hovedstrategier og visjoner, er

det mellomledelsen som i praksis utfører og innfører og tilpasser strategier og nye konsepter. Mine empiriske analyser støtter konklusjonen om at mellomlederne langt fra ble overflødige. Mellomlederne fikk heller større og klarere ansvar for flere oppgaver enn tidligere, både fordi de befant seg i flatere og slankere organisasjoner, men i hovedsak fordi toppledelsen betraktet mellomledernes rolle som viktig når det gjaldt å innføre endringer i organisasjonene. Når det gjelder et utvalg danske bedrifter har Bendix (1995) kommet til tilsvarende konklusjoner. Også studien til Bendix tar for seg omstillingsprosesser. I tillegg til disse studiene av modernisering, kan det også være grunn til å nevne at ikke alle undersøkelser viser omfattende endringer i bedriftsorganisering og -ledelse. Som kommentert innledningsvis, antydte Edling og Sandberg (1993) at nye ledelsesstrategier hadde temmelig begrenset utbredelse i svenske bedrifter. De fant at ny ledelse var vanligst på store arbeidsplasser i privat sektor, i første rekke i verkstedssektoren, samt at jo større andel funksjonærer blant personalet, desto vanligere var det med de nye ledelsesformene (Edling og Sandberg 1993:168). Tema for den foreliggende studien har vært industrifunksjonærenes situasjon. Det er likevel av interesse at enkelte andre studier peker på "nytaylorisme" og "fleksibel standardisering" innen deler av servicenæringene (jf. Lehndorff 2002, jf. også Dølvik ed. 2001).

For det andre, mine resultater samsvarer med enkelte norske kvantitative studier av fleksible arbeidsforhold. Gulbrandsen (1998) tok utgangspunkt i en antakelse om at fordi mange av virksomhetene rapporterte om både opplæring til flerfaglighet og selvbestemmelse for de ansatte skulle en forvente at de ansatte hadde fått mer ansvar i det daglige arbeidet. Han fant imidlertid at dette ikke var tilfellet. Det var heller ikke slik at virksomheter med mange fleksible organisasjonsformer hadde færre ledelsesnivåer eller avdelinger enn andre virksomheter. Dette oppsummeres som tegn på at de "nye" og "gamle" formene for organisering av arbeid og bedrift eksisterer side om side i de enkelte virksomhetene (Gulbrandsen 1998:95). Enkelte av funnene kan likevel være vanskelige å tolke. På den ene siden pekes det på at innenfor nær halvparten av de vareproduserende virksomhetene kan en finne at de ansatte i hovedyrkesgruppen er organisert i selvstyrte arbeidsgrupper og at nesten like mange deltar i systemer med jobbrotasjon. På den andre siden vises det at organisatorisk fleksibilitet i form av jobbutvidelse og "jobb enrichment" likevel ikke er så utbredt i private bedrifter som de foregående resultatene skulle tilsi (Gulbrandsen 1998:75). Jeg mener mekanismene bak denne type motstridene resultater er de samme som jeg har diskutert i forbindelse med mine egne studier av forholdet mellom sentralisering og desentralisering og mellom ansvar og myndighet (jf. diskusjonen i kapittel 7).

En tredje illustrasjon gjelder antakelser om utviklingen av yrkesrollen til arbeidslederne. Som referert i kapittel 2 lanserte Gustavsen (1990) flere antakelser om

arbeidslederrollen, blant annet muligheten for at arbeidslederne ville forsvinne, men også antakelser om at arbeidsledelse i større grad ville få karakter av mellomledelse og administrasjon. ”(-) The role of the supervisor is generally concrete – linked to the role of the operators and to a concrete context. Middle management, on the other hand, is often ‘concept driven’, that is: driven by plans, goal formation and other abstractions” (Gustavsen 1992:51). Mine data samsvarer med denne siste hypotesen til Gustavsen. Alternativene Gustavsen (1990) lanserte, dekket samlet sett ”alle” muligheter. Ett av bidragene i den foreliggende studien har vært å undersøke hvilken retning utviklingen faktisk tok. Her har jeg blant annet argumentert for at arbeidslederrollen nå i mindre grad består av tradisjonell og direkte arbeidsledelse, og at arbeidslederrollen i større grad preges av ledelse på mellomnivå med mer overordnet ansvar for større enheter.

15.3 Omstilling og interesseorganisering

En annen av hovedproblemstillingene i studien gjaldt hva slags følger omstillingene i industribedriftene fikk for kollektiv organisering og parts- og avtaleforhold blant industrifunksjonærene. Spørsmål om sosial endring står sentralt i sosiologisk teori. Men like interessant er spørsmål om stabilitet og kontinuitet. Analysene i denne studien har vist det jeg oppfatter som overraskende høy grad av kontinuitet på enkelte områder. De to illustrasjonene jeg vil peke på her gjelder partsforhold og avtaleforhold.

For det første fant jeg overraskende tradisjonelle partsforhold i de fjorten casevirksomhetene. Endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering og endringene i yrkesroller var større enn endringene i partsforhold. Jeg har oppsummert med at selv om det hadde skjedd endringer i partsforholdene ved virksomhetene jeg undersøkte, var relasjonene mellom arbeidsgiver og fagforbundene fortsatt i overveiende grad tradisjonelle. Det var innført en mer uformell tone, samtidig argumenterte informantene blant de tillitsvalgte eksplisitt for å beholde formelle og skriftlige kommunikasjonsformer, med drøftinger, forhandlinger og protokoller. I intervjuene pekte de også eksplisitt på hvorfor de ønsket at det skulle være slik. Jeg har i kapittel 9 diskutert kontinuiteten som på dette området preget casevirksomhetene, med hovedvekt på tillitsvalgtes motiver, ut fra rasjonell handlingsteori. Disse aktørene argumenterte med at for dem var det rasjonelt å beholde etablerte ordninger. Begrunnelsen var både at de hadde erfaring for at det som ikke var nedtegnet skriftlig kunne være vanskelig å hevde i ettertid, og at de mente at kommunikasjonen rundt partsforholdet, som en type gjentatte spillsituasjoner, kunne vanskeliggjøres på grunn av høy mobilitet blant ledere (nye spillere).

Den andre illustrasjonen av stabilitet dreier seg om tariffavtalene. Jeg har argumentert for at disse avtalene er interessante fordi de kan studeres som en type institusjonell regulering. De utgjør et empirisk mønster og uttrykker regularitet. Jeg har vist at endringene i arbeids- og bedriftsorganisering har ført til nye konstellasjoner mellom tariffavtaler og fagforbund. Men, igjen, det som er overraskende er graden av kontinuitet. Denne stabiliteten dreier seg både om innholdet i funksjonæravtalene og forholdet mellom operatøravtaler og de forskjellige funksjonæravtalene jeg har lagt til grunn i denne studien.

Jeg har videre, som en tilleggsforklaring, vist til at manglende sammenhenger mellom endring i bedriftsorganisering og endring i partsforhold også kan bunne i at de tradisjonelle partsforholdene også inneholder elementer som er mer moderne, fleksible, og "dialogorienterte" enn hva man ofte har antatt (jf. diskusjonen av "protokollspråket" i kapittel 9).

Når det gjaldt stillingsutvikling og yrkesroller oppsummerte jeg spissformulert i forrige kapittelavsnitt at endringene kunne forklares med de samme årsaker som ut fra andre fortolkninger skulle tilsi andre konsekvenser. Jeg bruker ikke dette argumentet når det gjelder partsforhold. Det kunne i så fall innebære en påstand om at det var de nye organisasjonskonseptene som førte til stabilitet i etablerte partsforhold, noe som kan diskuteres som en tvilsom påstand logisk sett, og som dessuten ville vise til en utvikling som ikke fant sted i andre land. Reve (1994) argumenterer for eksempel for at et kjennetegn ved den norske samarbeidsmodellen var at tidligere kunne lokalt tillitsvalgte og bedriftsledelse i større grad forhandle seg i mellom og inngå lokale bytter av interesse for begge parter. I en ny og hardere internasjonal konkurransesituasjon, og med en langt mer aktive rolle for eierne, er dette handlingsrommet snevret inn og mye av grunnlaget for slike lokale bytter er borte, og dermed også de etablerte samarbeidssystemet og partsrollene. Konklusjonen som trekkes når det gjelder tillitsvalgte og det etablerte partssystemet er at aktørene på grunn av denne funksjonstømmingen må endre rollene og gjøre noe annet (jf. også Davis m. fl. 1993, Colbjørnsen 1999). I prinsippet kunne man imidlertid argumentere for sammenhengen ved å peke på at endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering ofte medfører usikkerhet og risiko for arbeidstakerne, og at tradisjonelle faglige posisjoner som er etablert nettopp for å forsøke å motvirke og håndtere slik usikkerhet vil aktiveres som sentral del av de tillitsvalgtes repertoar i perioder med endringer. Man kunne også argumentere for at ett av de sentrale trekkene ved fagorganisering er at det dreier seg om en form for defensiv kollektiv handling som i liten grad vil endre grunnleggende kjennetegn når den settes under press. Eller, sagt på en annen måte, man kan ikke bebreide leoparden at den har flekker.

En alternativ fortolkning er likevel at endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering etterlater betydelig rom for valg, bytter, og læring når det gjelder organisering av

partsforhold og tariffavtaler. Det er grunn til å stille empiriske spørsmålstegn ved en del av fleksibilitetslitteraturens postulerte sammenhenger mellom endringer på ulike områder og nivåer (Wood 1995:292). Stabiliteten jeg har observert når det gjelder partsforhold og tariffavtaler illustrerer en relativ autonomi på det institusjonelle nivået, der endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering heller ikke har forårsaket kontinuiteten, men tillatt den. Det vil her si at de er indeterminante, slik at andre faktorer kan virke eller motvirke. Den relative institusjonelle autonomien uttrykker spillerom og valgmuligheter, blant annet når det gjelder å inngå bytter og kompromisser, for aktørene på begge sider i partsforholdet. For bedriftslederne kan det være rasjonelt å leve med ordninger de oppfatter som suboptimale, hvis de potensielle kostnadene ved endring oppfattes som store eller konfliktfylte, eller alternativene er uklare (jf. bla. Bråten og Langeland 2003). Det samme kan gjelde hvis andre hensyn vurderes som viktigere, for eksempel stabilitet eller moderasjon i lønnsdannelsen, eller maktforholdene på bedriften gjør at ledelsen ikke er i stand til å endre partsforholdene.³

Det er relevant å legge til at også Goldthorpe (2000:224-227) diskuterer fremtidsutsiktene til det han kaller "service relationship" i lys av nye ledelsesstrategier. Denne ansettelsesrelasjonen kommer nært opptil regulering av ansettelsesforholdet i form av funksjonæravtaler, slik det er analysert i den foreliggende studien. Goldthorpe viser til at flere forskere har stilt spørsmålstegn ved om dette ansettelsesforholdet vil overleve i fremtiden. Bakgrunnen er nettopp at raske endringer i teknologi og markeder, samt intens global konkurranse, fører til større krav om organisasjonsmessig fleksibilitet. "Downsizing", "de-layering" av ledesstrukturer, outsourcing av funksjoner, og tidsavgrensede ansettelser er eksempler på slik organisasjonsmessig fleksibilitet. Likedan henviser Goldthorpe til Atkinsons modell av den fleksible bedrift (Atkinson 1984, jf. også diskusjonen i kapittel 2). Goldthorpe (2000:224) mener imidlertid at det foreløpig er lagt frem lite direkte bevis på at det finner sted en underminering av ansettelsesforholdet til funksjonærene ("the service relationship"). Goldthorpe peker også på den omvendte muligheten: "In this connection, it has to be recognized that some of the strategies that employers may pursue in search of greater flexibility need have little or no impact on the service relationship *per se*, and indeed may even help to make this relationship *more*

³ Skorstad (2002) mener individualisering av arbeidsforhold er en tiltakende trend, det gjelder også lønn: "De lokale oppgjørene vinner terreng på bekostning av de sentrale, og hele tiden forsvares denne utviklingen med henvisning til konkurransesituasjonen: Nødvendigheten av å være fleksibel i lønsspørsmål framstilles som et spørsmål om liv eller død, og med en slik virkelighetsforståelse er kollektive avtaler dømt til å tape. Den tiltakende globaliseringen kan naturlig nok forsterke denne tendensen" (Skorstad 2002:290). Dølvik og Vartiainen (2002) finner større institusjonelt spillerom: "Til tross for store endringer i de ytre vilkårene for lønnsforhandlinger siden 1970-tallet, har vi (-) sett at landsomfattende kollektivavtaler fortsatt er den dominerende reguleringsformen for lønns- og arbeidsvilkår i de nordiske landene (Dølvik og Vartiainen 2002:95).

viable" (Goldthorpe 2000:225). De empiriske analysene i den foreliggende studien peker nettopp i en slik retning.

Mer spissformulert: resultatene fører til at vi kan snu på resonnementet som ble presentert innledningsvis i kapittel 1. I løpet av 1990-tallet økte antallet funksjonærstillinger, det var antallet operatørstillinger som gikk ned. Avtaleforholdene til funksjonærene har vært overraskende stabile. Det har heller vært de kollektive avtalene til arbeiderforbundene som er blitt satt under press, blant annet når det gjelder lønnsdannelse. Dette presset har i hovedsak dreid seg om å gjøre avtaleforholdene til arbeidene mer like avtaleforholdene til funksjonærgruppene. Mer spisst uttrykt, kunne man i et slikt perspektiv fremme den omvendte konklusjonen når det gjelder spørsmålet om marginale roller: Det er heller operatørens rolle som settes under press i snittpunktene mellom omorganisering og fagorganisering. Omstillingsprosessene har ført til at yrkesrollene til funksjonærene har blitt mer kritiske og avgjørende i forbindelse med virksomhetenes økte behov for kompetanse og kontroll.

15. 4 Yrkesroller og kollektive organisasjonsformer

Den siste hovedproblemstillingen gjaldt spørsmålet om hvilke forhold som kjennetegnet sammenhengene mellom industrifunksjonærenes yrkesroller og deres kollektive organisasjonsformer. Her har studien ut fra ulike vinklinger og forskjellige typer empiri fokusert på identitet og klassifisering.

For det første har jeg analysert historiske linjer når det gjelder funksjonærklassifisering og funksjonærorganisering, og sammenholdt grunnleggende kjennetegn med klassifisering i nyere tariffavtaler og nyere faglig-politiske konstellasjoner. Jeg tolker resultatene som overraskende, i den forstand at jeg fant stor grad av kontinuitet og stabilitet – i en situasjon der bedriftene fremsto som endret når det gjaldt bedrifts- og arbeidsorganisering. Det dreide seg for eksempel om definisjoner av yrkesgrupper i både funksjonærstatistikk og tariffavtaler. Blant illustrasjonene her var yrkesgrupperingen til N.A.F og NIF fra 1956 og den nye tariffavtalen til arbeidslederforbundet Lederne fra 1997. Ettersom andelen funksjonærer blant ansatte i norsk industri økte i 1990-årene, innebærer det også at en større andel av tariffavtalene i industrien er funksjonæravtaler.

For det andre, fant jeg at selv om omstillingene i bedriftene førte til at alle yrkesroller ble endret, så identifiserte likevel enkeltgrupper blant industrifunksjonærene seg i overveiende grad seg med andre industrifunksjonærer. Et annet inntak til analysen av rolleendring gjaldt rolleidentitet og identifisering med andre stillingsgrupper (kapittel 8).

For det tredje, når det gjelder perspektivene fra den senere dialogorienterte utviklingsforskningen har mine kvantitative data og casestudiene mindre empirisk relevans. Det foregikk i hovedsak andre typer utviklingsarbeid i de fjorten virksomhetene jeg undersøkte. Men på et annet plan har jeg likevel argumentert for at tradisjonelt partssamarbeid også kan klassifiseres i termer av dialog-orientering (kapittel 9). Samtidig viste analysen av både surveydata og casestudier at det fantes tradisjonelle skillelinjer. Vi kunne forvente å finne andre skiller mellom grupper og i mindre grad at det var grunnlag for særegen funksjonærorganisering, enn si yrkesidentitet. Jeg fant som nevnt forholdsvis formelle partsforhold og at funksjonæraftalene hadde endret seg forbausende lite. I det ene tilfellet partene hadde blitt enige om å lage en helt ny tariffavtale (det vil si avtalen til fagforbundet Lederne) hadde man beholdt funksjonæraftalenes aller mest tradisjonelle kjennetegn, nemlig at det dreide seg om "betrodde" stillinger.

For det fjerde har jeg analysert noen mer spesielle tema i tilknytning til organisasjonsvalg og handlingsteori i kapitlet om organisasjonsmedlemmer uten tariffavtale. Her konkluderte jeg med at den type "omvendte gratispassasjerer" som undersøkes i kapittel 13 er et fenomen som kjennetegner funksjonærene i større grad enn operatørene.

Videre fant jeg at endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering fikk konsekvenser for skillelinjer og organisasjonskonkurranse mellom funksjonærforbund, og for forholdet mellom operatørforbund og funksjonærforbund. Det var gyldig både på forbundsnivå og, kanskje særlig, på hovedorganisasjonsnivå. På forbundsnivå hegner organisasjonene om omfangsbestemmelsene i tariffavtalene selv om endringene i bedrifts- og arbeidsorganisering har ført til at skillelinjene mellom yrkesroller og tariffområder er endret. For industrifunksjonærorganisasjonene har det ført til gråsoneproblemer og sterkere organisasjonskonkurranse mellom funksjonærorganisasjonene. Det har også ført til gråsoneproblemer i forhold til fagforbundene som organiserer operatører. På hovedorganisasjonsnivå (LO) har det ført til kollektive handlingsproblemer i forbindelse med samordning av interessene til operatørforbund og funksjonærforbund. Det kan argumenteres for at interesseheterogenitet og "kritisk masse" er viktig i forbindelse med frembringelse av kollektive goder. I analysen i kapittel 14 ble medlemmene av Forbundet for Ledelse og Teknikk brukt som eksempel. Analysen viste at sannsynligheten var stor for at de funksjonærmedlemmene med mest formell kompetanse som ville velge noe annet enn en LO-organisasjon i en potensiell situasjon der selvstendig funksjonærorganisering ("eget forbund") ikke lenger var et alternativ. Det er med på å underbygge en konklusjon om at det blant disse funksjonærgruppene fortsatt finnes en identitet knyttet til yrkesrollene som trumfer organisasjonslojaliteten på hovedorganisasjonsnivå.

Når jeg bruker FLT som eksempel, er det fordi forbundets opptatthet av å opprettholde eget organisasjonsområde og egne tariffavtaler er en god illustrasjon på en situasjon der identitet smelter sammen med klassifikasjon. Organisasjonen er opptatt av omfangsparagrafen i tariffavtalen for å bevare klassifikasjonene, som uttrykker medlemmes yrkes- og organisasjonsidentitet. Mens forbundet aktivt søker å opprettholde disse klassifikasjonene, ønsker arbeiderforbundene på sin side å bygge den ned.

Jeg har konkludert med at det finnes stor grad av kontinuitet når det gjelder tariffavtalene til funksjonærene. De har endret seg lite i en periode det ellers har skjedd store endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering. Denne stabiliteten kan likevel ikke forklares bare ut fra arbeidstakerorganisasjonenes ønske om å hegne om etablerte klassifikasjoner og egen organisasjonsidentitet. Som del av en forklaring må vi også trekke inn arbeidsgiversiden preferanser for funksjonæravtaler i forhold til operatørenes kollektive avtaler. NHO har interesse av å opprettholde funksjonæravtalene, blant annet fordi de inneholder bestemmer om individuell lønnsdannelse. Også her finner vi eksempler på institusjonell "treghet" som kan være resultat av ulike interesser, forskjellige typer bytter, og det forhold at det er noen utfall som er viktigere for aktørene enn andre. Jeg har tidligere vist til Rysst-utvalget (NHO 1996), som gikk langt i å beskrive det nye fleksible arbeidslivet i termer som flate strukturer og nedbygde og mer flytende grenser mellom arbeidsoppgaver og stillingsgrupper. Ramstadutvalget (Vertikaliseringutvalget, NHO 1999) advarer mot sammenslåing av eksisterende avtalesystem for arbeidere og funksjonærer, og viser til at det er en målsetting å unngå "smitteeffekter" fra arbeideravtalene inn i funksjonærområdene. Denne utredningen argumenterer for at modeller med felles avtalesystem, eventuelt med utvidelse av omfangsbestemmelsene i arbeideroverenskomstene, er lite hensiktsmessige ut fra NHOs tariffpolitiske mål, og at "farene for å få arbeideravtalenes kollektive bestemmelser inn på funksjonærområdene er åpenbare" (NHO 1999:26).

I LO har slike forhold bidratt til en ny diskusjon, dels hard organisasjonsstrid, om tariffavtalers dekningsområde og definisjonen av grupper blant lønnstakerne. Funksjonærproblematikken reises her som en debatt om vertikale avtaler og en revitalisering av industriforbundsformen. Referanser finnes blant annet i protokollene fra LO-kongressen våren 1997, der Grafisk Forbund, med støtte fra Fellesforbundet reiste forslag om at LO skulle arbeide for vertikale tariffavtaler. Forslaget møtte stor motstand fra Forbundet for Ledelse og Teknikk.⁴ Det finnes både tidligere og senere illustrasjoner der slike tvister kommer til uttrykk.

⁴ Medlemsbladet til FLT omtalte den gang forslaget som "meget uvennlig mot et medlem av samme familie", og at det måtte gås mange runder "for rett og slett å hindre et vedtak som ville betydd starten på en for fagbevegelsen ødeleggende, intern strid (-) Nettopp med bakgrunn i den teknologiske utvikling og endringer i bedriftenes arbeidsorganisasjon, som altså i følge Grafisk

Organisasjonsdebatten i LO har ikke løst gråsoneproblemene. Det dreier seg her om gråsonekonflikter som ble aktualisert allerede da HK (den gang NHKF – Norges handels- og kontorfunksjonærers forbund) ble medlem i Landsorganisasjonen i 1931. Nyere initiativ fra 2002 er heller ikke innrettet på funksjonærgruppens situasjon.⁵ Det gjelder verken innad i LO eller i forhold til organisasjonskonkurransen eksternt. Kontorfunksjonærene i HK vil ha en uklar tilknytning til en slik konstellasjon. Legger vi til grunn analysene av organisasjonspreferanser og yrkesidentitet i kapittel 14, er dette et problem ikke bare for HK, men også for LO som helhet. Ulike utfall er mulige. En mulighet er at LO etter hvert satser på en mer enhetlig medlemsprofil og i større grad overlater funksjonærgruppene i industrien til andre organisasjoner. Uansett berører de organisasjonsendringer og de kollektive handlingsproblemene som er diskutert i kapitlene ovenfor de kollektive aktørene på det norske arbeidsmarkedet i dag.

Når det gjelder analysen av medlemmer uten tariffavtale i kapittel 13 handler en interessant overgripende problemstilling om hvorvidt vi med omstillingsprosessene i industrien ser tendenser til frakopling av organisasjonsmedlemskap og avtaleforhold, det vil si én av flere former tiltakende individualisering kan anta. Blant oppfølgingsspørsmål som er interessante er om nye tariffpolitiske strategier, og sterkere innslag av mindre bedrifter gjennom utskilling av virksomhet og nye selskapsdannelser vil føre til at organisasjonsmedlemskap og kollektive avtaleforhold i større grad skilles. I den grad dette skjer, trenger det ikke nødvendigvis medføre at kollektiv arbeidstakerorganisering er på vikende front. Det kan imidlertid føre til at organisasjons- og avtaleforhold i arbeidslivet som helhet i større grad preges av trekk vi tidligere har funnet kjennetegner funksjonærgruppene generelt. Dette kan betraktes som en spesiell observasjon i en situasjon der flere peker på at skillet mellom operatører og funksjonærer er i ferd med å bli visket ut.

Generelt er det grunn til å vente at funksjonæravtalene i industrien fortsatt vil utgjøre et område med innebygde spenninger. Det gjelder mellom de ulike funksjonærorganisasjonene, forholdet til operatørforbundene, samordning innen hovedorganisasjonene, og LOs og NHOs tariffpolitikk. Bakgrunnen for den nye vertikaliseringsdiskusjonen er initiativ fra LO, ikke fra NHO. NHO er på sin side slett ikke

skulle indikere sterkt behov for vertikale tariffavtaler, er FLT's konklusjoner stikk motsatt. Samfunnsutviklingen vil forsterke gruppe- og profesjonstilhørigheten. Med tanke på det økende antallet middels- og høyskoleutdannede, er det spesielt viktig for LO å ha FLT i sin midte. Dette er like viktig, om ikke viktigere i dag enn da LO opprettet NFATF i 1951 for å kunne ha arbeidsledere og tekniske funksjonærer som familiemedlemmer" (Ledelse og Teknikk 1997, nr. 5, s. 3).

⁵ Illustrasjonen her er arbeidet med å omdanne Handel og Kontor, Norsk Transportarbeiderforbund, Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet, Norsk Jernbaneforbund, Norsk Lokomotivmannsforbund og Norsk Post- og Kommunikationsforbund til et stort serviceforbund i privat sektor,

misfornøyd med funksjonæraftalene; en tariffpolitisk målsetting her er nettopp å oppnå funksjonæraftalenes individuelle lønnsbestemmelser. På arbeidsgiversiden ønsker man å unngå å få arbeideraftalenes kollektive bestemmelser inn på funksjonærområdene. Diskusjonen om funksjonæraftaler og vertikale avtaler handler derfor vel så mye om endring av arbeideroverenskomstene. Videre dreier diskusjonene seg om forholdet mellom hovedorganisasjonene, og om de frittstående funksjonærforbundene rolle. Spillet om tariffaftalene, ikke minst funksjonæraftalene i industrien, er kompliserte spill med mange spillere.

15.5 Identitet og roller

Skillelinjene i sosiologiske debatter kan noen ganger være trukket temmelig strengt. Det er ikke uvanlig at teoretikere og praktikere velger én tilnærmingstype og forholder seg lite til andre. Forholdet mellom rasjonell handlingsteori og identitetsteori, eller mellom identitetsteori og rolleteori, kan være eksempler på dette. I den foreliggende studien har jeg forsøkt å kombinere ulike tilnærminger. Nedenfor oppsummerer jeg de viktigste erfaringene. Jeg argumenterer for å bruke teoretiske tilnærminger "på tvers". Deretter peker jeg på at det også kan være nyttig å se de empiriske forholdene vi studerer mer "på tvers". I begge tilfeller er det sammenhengene som er det mest interessante.

Når det gjelder rolleteori er ett standpunkt at rollebegrepet har hatt sin "sjanse", og at det nå er andre tilnærmingstyper man må legge til grunn. Jeg er slett ikke sikker på det. Jeg er interessert i det forhold at rolleanalyse - som tidligere stod sentralt i norsk sosiologi - nå synes nærmest fraværende. Samtidig vil jeg hevde at å utforme nye avdelinger, stillinger, arbeidsoppgaver, relasjons- og autoritetsforhold - kort sagt "omstilling" eller "omorganisering" - nettopp er å definere og utforme roller. Studien har altså diskutert et "tradisjonelt" tema i norsk sosiologi i lys av nye endringer i arbeidslivets organisering. Det kan argumenteres for at rollebegrepet er nyttig for formidling mellom analyse på mikro- og makronivå (jf. Katz og Kahn 1978). Har det skjedd noe nytt? Jeg stilte innledningsvis også spørsmål om hva som eventuelt skulle tilsi at rollekonfliktene endres. Her har rolleteori vært et nyttig hjelpemiddel i diskusjonen i kapittel 9, jf også kommentarene i avsnittet om forklaringer ovenfor.

Når det gjelder forholdet mellom identitetstilnærminger og rolleteori ser jeg ikke at det skulle foreligge noe motsetningsforhold. Allerede Aubert skrev om identitet i sin innføringsbok i sosiologi (Aubert 1979) Jeg har funnet det nyttig å bruke sentrale begreper som tilhørighet, verdier, identitet, lojalitet og avgrensning både når det gjelder analysen av stillingsgrupper, og i analysen av fagorganisering og partsforhold. En illustrasjon: Det var

en kommentar fra en industrifunksjonær i en av casebedriftene som fikk meg til å ta inn spørsmål om verdier og tilhørighet også i de kvantitative analysene. Dette ble gjort som et forsøk, men det viste seg at identitetsspørsmålene hadde temmelig store utslag i forbindelse med identifisering og organisasjonslojalitet.

En annen grunn til å fokusere på identitet var den vekt som nye personalstrategier legger på verdier og tilhørighet. Samtidig er det, som Provis (1996) har lagt vekt på, et spenningsforhold mellom verdier og interesser (jf. diskusjonen i kapittel 9). Dette fører oss over i rasjonalitetsproblemer og teorier om kollektiv handling.

Rasjonalitetsperspektiver har vært nyttige for eksempel i fortolkningen av tillitsvalgtes vurderinger av partsforhold og omstilling, der atferden i ett henseende kan forstås som rasjonelle langsiktige strategier i gjentatte spillsituasjoner (kapittel 9). For det andre, og litt mindre opplagt, kan teorier om rasjonalitet, interesseheterogenitet og kritisk masse gi nyttige perspektiver når oppgaven er å fortolke kollektive handlingsproblemer på hovedorganisasjonsnivå (kapittel 14). For det tredje: Forholdet mellom kollektiv handling og kollektive goder problematiseres også i slike tilfeller der det ikke er opplagt at handlingene er rasjonelle. Jeg mener det er interessant at når man forsøker å forfølge en problemstilling kan man i noen situasjoner oppleve at man "tvinges" over i andre teoretiske tilnærmingmåter. Mitt eksempel var analysen av det omvendte gratispassasjerproblemet ("fullt betalende gående"), der analysen ikke trenger å stoppe opp ved å betegne aktørene som irrasjonelle om man trekker inn identitet og verdier som forklaringsfaktorer (kapittel 13).

Mine analyser har også støttet seg på et mer generelt poeng Calhoun (1991) har argumentert for. Han viser til at den identitetsbaserte litteraturen om "new social movements" (NMS) ofte bruker fagforeninger som eksempler på tradisjonelle organisasjoner eller sosiale bevegelser, mens for eksempel kvinnebevegelsen eller miljøbevegelsen illustrerer de nye. Calhoun legger til at det nok også er slik at NSM-litteraturen har hatt en hang til å "underspille" identitetsproblematikken når det gjelder analysen av fagforeninger (og overspille betydningen av identitetsoppretholdelse i analysen av de nye sosiale bevegelsene). For meg har dette vært en nyttig påminnelse i utgangspunktet, og det har bidratt til større vektlegging av identitetsperspektiver og spørsmål om gruppetilhørighet. Dette dreide seg blant annet om tilfeller der hensikten var å belyse trekk ved organisasjonsrekruttering og organisasjonslojalitet som jeg opprinnelig syntes var problematisk å forklare. I tillegg har jeg argumentert for at identitet har betydning når vi analyserer kollektive handlingsproblemer. Dette er ikke å forstå som argumenter mot teoretisk spesialisering, men i den foreliggende studien er erfaringen at det har vært nyttig å legge vekt på flere teoretiske innfallsvinkler og sammenhengene mellom dem.

Min egen vurdering er at identitetsperspektivene er viktige, men at identitetsopprettholdelse som isolert motiv for organisasjonsopprettholdelse blir en for snever forklaringsmekanisme (jf. Olberg 1995a for kritikk av Cohen 1985). Sammen med andre typer forklaringer mener jeg imidlertid identitetsperspektivene fortjener større oppmerksomhet enn hva som har vært vanlig i arbeids- og organisasjonssosiologi.

Denne studien har i en rekke sammenhenger, og med ulike datasett og metoder, forsøkt å analysere hvordan industrifunksjonærene klassifiserer seg selv, og dermed også hvordan de avgrenser seg fra andre grupper. Selvforståelse, identifikasjon og avgrensning er blant de mest sentrale temaene innen identitetsteori.

Deler av litteraturen om identitet er relativt generell, blant annet fordi "identitet" ofte fremstilles som uttrykk for indre og personlige holdninger og følelser, "det som gjør en person til en person" (Calhoun 1991). Jeg har i denne studien brukt tradisjonelle emiriske metoder, men også eksempler fra skjønnlitteraturen. Viktigst er likevel at gruppeidentitet, og dermed også gruppeavgrensning, viste seg å være stå sentralt både i forbindelse med både yrkesroller og kollektiv organisering. Metodisk og empirisk har ett av grepene i denne studien vært å analysere identitetsavgrensning ut fra tariffavtalene til industrifunksjonærene. Studien har her vist hvordan slike avtaler "setter" klassifikasjoner, det vil her si identifiserer hvem en gruppe "er". Det bidrar også til å forklare hvorfor grupper blant de organiserte funksjonærene, som for eksempel tekniske funksjonærer og arbeidsledere i Forbundet for Ledelse og Teknikk, er så opptatt av å forsvare tariffavtalene sine, og hvorfor disse avtalene har endret seg så lite over tid. Samtidig bidrar det forhold at omfangsbestemmelsene i tariffavtalene setter grenser, til å forklare at avtalene kan være omstridt.

15. 6 Fleksibilitet og byråkrati

Endringene i arbeidslivets organisering har også blitt knyttet til spørsmål om interesseorganisering. Diskusjonene om det fleksible arbeidslivet berører ikke bare offentlig arbeidsmarkedspolitikk og -lovgivning, men i høyeste grad tariffpartene på sentralt og lokalt nivå. På den ene siden ser arbeidstakersiden større grad av fleksibilitet som en forutsetning for å få til omstillinger og for å øke konkurransekraften. Flere utvalgsarbeider og utredninger fra arbeidsgiverorganisasjonene argumenterer for at desentralisering og større fleksibilitet er en forutsetning for å videreutvikle det moderne arbeidslivet (jf. f.eks. NHO 1996, 1999). På den andre siden har fagforbundene sett fleksibilitetsinitiativene som en trussel ikke bare mot etablerte tariffavtaler, men også som et uttrykk for deregulerings- og individualiseringspolitikk. Samlet sett vil dette innebære

velferdstap for medlemmene og svekke mulighetene for kollektiv organisering. I lønnsoppgjørene på hele 1990-tallet og frem til i dag har spørsmål om fleksibel arbeidstid og mer fleksible ansettelsesforhold vært omstridt, likeså spørsmål om hvordan og i hvilken grad fleksibilitet fra arbeidstakerne skal kompenseres.⁶

I kapittel 2 viste jeg til at det finnes tilnærminger som argumenterer for at byråkratiske organisasjonsformer er langt mer tilpasningsdyktige og effektive enn hva det var vanlig å anta i 1990-årene. Også i dag omtales oftest byråkrati i negative vendinger når det gjelder effektivitet og fleksibilitet. Weber anførte i *Wirtschaft und Gesellschaft* at "(d)er moderne Beamte ist entsprechend der rationalen Technik des modernen Lebens stetig und unvermeidlich zunehmend fachgeschult und spezialisiert", og la til: "Alle Bürokratie der Erde gehen diesen Weg" (Weber (1920) 1976:835). Som jeg pekte på innledningsvis har mange innen arbeids- og organisasjonssosiologi fremhevet de nye organisasjonskonseptene som *alternativer* til byråkratiske organisasjonsmodeller. Det gjaldt i alle fall de to tilnærmingsmåtene som er kommentert ovenfor. Jeg refererte innledningsvis også en tredje innfallsvinkel. Blau og Meyer fortolket i 1987 Webers standpunkt som en påstand om at byråkrati bidrar til koordinering og kontroll, og dermed til effektiv administrasjon. De var overbevist om at foreliggende forskning viste at første del av påstanden var riktig. De mente det var mer usikkert om organisasjonsmessig koordinering og kontroll alltid fremmet effektivitet. Men de pekte samtidig på at det var like usikkert om de alternativene til byråkrati modellen som tilskrives større effektivitet, muliggjør det nivå for koordinering og kontroll som er nødvendig i større administrative enheter og bedriftsorganisasjoner (Blau og Meyer 1987:vii, 186).

"Byråkrati" har også i dagligspråket negative konnotasjoner, som "ineffektivitet", "stivhet", og "treghet". Til de grunnleggende faglige kjennetegn ved byråkratiske organisasjoner hører spesialisering, et hierarkisk autoritetssystem, regelorientering og nøytralitet i forhold til personlige kjennetegn. Jeg pekte i tillegg på kompetanseaspektet som viktig, og argumenterte for at kompetanse dekker noe mer enn spesialisering.

Legger vi *disse*, svært generelle, karakteristika til grunn er min oppsummerende vurdering at de bedriftene jeg undersøkte hadde gjennomgått endringer, men virksomhetene kan mer treffende karakteriseres som en type "moderniserte byråkratiske organisasjoner" enn som "alternativer til byråkrati modellen". Både kvantitative analyser og

⁶ I en rekke europeiske land har diskusjoner og forhandlinger om ansettelsesforhold, lønn, arbeidstid og arbeidsorganisering vært ført i en situasjon preget av høy arbeidsledighet (jf. f. eks. Ozaki red. 1999, OECD 1999, Esping-Andersen og Regini ed. 2000). I motsetning til hva tilfellet har vært i andre land, har fleksibilitetsdiskusjonen i Norge de siste årene ikke vært ført mot en slik bakgrunn. Det er også pekt på at i et internasjonalt perspektiv kan det norske arbeidsmarkedet synes rimelig fleksibelt (jf. Dølvik og Steen red. 1997, jf. også Vejrup-Hansen 2000 som peker på høy grad av omstillingsevne og -vilje i det danske arbeidsmarkedet).

casestudier viste at spesialisering ble vektlagt. Dette er også i tråd med den byråkratiske logikken. Men dette var likevel ikke en entydig tendens. Også tverrfaglighet og breddekompetanse ble fordret av industrifunksjonærene. Dette gjaldt dels i forhold til forskjellige stillingsgrupper, dels også samtidige krav om både spesialisering og flerfaglighet knyttet til samme yrkesgruppe og stillingstype. Den kvantitative analysen av stillingsstatistikken viste også endringer i forholdstallet mellom funksjonærer og operatører som kan tolkes i samsvar med perspektivet til Blau og Meyer (1987). Videre har jeg gjort et poeng av at selv om autoritetsrelasjonene og autoritetsutøvelsen hadde gjennomgått endringer, var et gjennomgående kjennetegn ved omstillingsprosessene at de var ledelsesdrevet. Utviklingen ble karakterisert som en form for "sentralisert desentralisering". Som jeg har vært inne på i flere sammenhenger, kan fleksibilitet være forenlig med, endog føre til, standardisering og rigiditet for noen yrkesgrupper. Uten å "velte brettet" fullstendig mener jeg at man i en viss forstand kan argumentere for at også det "omvendte" forholdet gjelder – at byråkrati kan være forenlig med fleksibilitet, eller endog kan være en forutsetning for fleksibilitet. Det er bakgrunnen for at jeg, når det gjelder empirien denne studien bygger på, både sier at bedriftene var omorganisert, dels i tråd med de nye organisasjonskonseptene, og at de i mindre grad fremsto som et brudd med, eller alternativer til, den byråkratiske organisasjonsmodellen – i sosiologisk forstand.

Jeg viste i kapittel 2 til Paul du Gays kommentar om at "these are not the best days for bureaucracy" (du Gay 2000). Bakgrunnen for denne lakoniske diagnosen var den kritiske teoretiske litteraturen på feltet, som i ulike varianter strekker seg fra Webers tid til nyere arbeids- og organisasjonssosiologis omfattende fokusering av organiske organisasjonsformer, fleksibilitet, flate strukturer, og, ikke minst, "empowerment". Bakgrunnen var også, mer praktisk, den omfattende introduksjonen av "New public management" i offentlig sektor i Storbritannia. Men som jeg også diskuterte i kapittel 2 finnes det, i tillegg til Blau og Meyer (1987) og du Gay (2000), litteratur som bygger på alternative posisjoner og perspektiver (jf. bla. Baron m. fl. 1999, Schofield 2001, Hales 2002, Gajdushek 2003).

I et videre perspektiv har Collins (1999) vektlagt analysene av byråkratisering som en av fire hovedlinjer i sosiologisk teori fra klassikerne og frem til i dag, og argumentert for at disse i fremtiden fortsatt vil være sentrale (de andre tre er kapitalisme, massemobilisering og statsmakt). Mens mange i dag ser byråkrati som motsetning til desentralisering, selvstyre og fleksibilitet, minner Collins om at i det større perspektivet var byråkratiets motsetning for Weber førmoderne patriarkalske former.⁷ Mens mange organisasjonsstudier

⁷ "Virtually all of the empirical discoveries of twentieth-century organizational researchers – informal groups, selfgoverning professions, decentralized control structures – are rather far up the continuum toward bureaucracy and away from the patrimonial household. A certain amount of patrimonial organization remains today, in family businesses and immigrant enclaves within the

fra midten av det forrige århundret har pekt henimot avbyråkratisering, viser Collins (1999:34) rett før århundreskiftet til kraftfulle mottendenser i form av "hyperbyråkratisering". En av referansene her er byråkratiseringen av følelsesarbeidet ("emotional labour") innen servicenæringene, som analysert av Hochschild (1983). Som kommentert i kapittel tre definerer Collins byråkrati som organisasjonsmessig kontroll oppnådd gjennom eksplisitte regler og reguleringer, samt spesifisering av ansvarsforhold i form av skriftlige forordninger og formell saksbehandling. Byråkratisering er slik sett rutinisering.

Denne litteraturen er "motstrøms" i den forstand at man i tiltakende grad setter spørsmålstegn ved en del av de nyere etablerte forestillingene om organisasjonsmessig fleksibilitet og effektivitet. Som nevnt innledningsvis finnes det også flere empiriske bidrag som stiller spørsmålstegn ved utbredelsen av fleksibilitet i arbeidslivet. I en nyere studie kartlegger Rønning (2002) utbredelse av prosjektorganisert arbeid, teamarbeid, PC-bruk, hjemmearbeid og ansattes selvbestemmelse i form av fleksible arbeidstidsordninger ved hjelp av levekårsdata. Rønning undersøker hvor mange som er omfattet av fire eller flere av i alt seks fleksibilitetsindikatorer, og finner at det dreier seg om i overkant av 10 prosent av de ansatte, altså en relativt liten gruppe "moderne arbeidstakere". Gruppen er ikke bare liten, den er også ensartet. Det dreier seg her først og fremst om menn med høyere utdanning som arbeider innen akademiske og administrative yrker. Resultatene tolkes uttrykk for at noe av det nye i arbeidslivet er at gamle arbeidsformer dukker opp i nye sammenhenger, og som støtte til Ellingsæters (2001) påpekning av at teorier om det postindustrielle arbeidslivet ofte er for entydig formulert, og har sitt utspring i land som skiller seg fra Norge på viktige områder (Rønning 2002:10, jf også Ellingsæter 1995 for diskusjon av hvorfor modellen av den fleksible bedrift er lite relevant for norske forhold).

En annen nyere illustrasjon er deler av analysene av arbeidsmarkedet i den norske Maktutredningen (Engelstad m. fl. 2003). Foruten å vise til stabilt organisasjonsnivå peker denne studien på at norske arbeidstakere har fått mer ansvar, ikke mer innflytelse. Blant konklusjonene er at mens ledere stort sett opplever at de har myndighet over sitt ansvarsområde, finnes det samtidig et økende sprik mellom ansvar og myndighet jo lavere ned i organisasjonen lederne jobber. Når det gjelder de ansatte konkluderes det med at arbeidstakerne i noe større grad enn tidligere opplever at de styres av arbeidsledelse og kolleger, men først og fremst at de styres sterkere enn tidligere gjennom de rammene som er satt for arbeidet (Engelstad m. fl. 2003: 210, 106).

world economic core, but the vast majority of organizational alternatives today are merely small doses of personalistic/patrimonial features that keep bureaucracy just short of the extreme end of the continuum" (Collins 1999:32).

En annen illustrasjon kan være Colbjørnsen (2003), som diskuterer fleksibilitet og forutsigbarhet. Her er hovedtesen at fleksibel organisering må supplere og modifisere, men ikke erstatte tradisjonelle former for bedriftsorganisering, ansettelse og partssamarbeid. Konklusjonen er at det fortsatt vil være et visst behov for byråkratiske mekanismer, skjermede ansettelse og kollektivt partssamarbeid i fremtidens mer fleksible arbeidsliv (Colbjørnsen 2003:220).

De empiriske analysene i den foreliggende studien illustrerer også variasjon i bedrifts- og arbeidsorganisering. I forhold til mer generelle teorier om det "nye" og fleksible arbeidslivet illustrerer disse analysene også pragmatiske tilpasninger, lokale løsninger og pendelbevegelser. Organisasjonsendringene var ikke rettlinjede, og det gjaldt også for enkeltbedrifter.

Empiriske mønstre eller regulariteter trenger ikke bare dreie seg om "endringer". Like interessant kan det være å undersøke strukturer som er stabile - kanskje forbausende stabile. Mine data viser som nevnt kontinuitet på flere områder, blant annet for institusjonelle reguleringer i form av tariffavtaler.

Jeg mener vi trenger overgripende teorier og syntetiserende analyse, men er samtidig skeptisk til søken etter "stier" eller "paradigmer". Wood (1995) har uttrykt det slik: "Hovedproblemet med begrepet neo-fordisme, i det minste når det gjelder arbeidsprosessen, er søkingen etter den ene "retningen" eller "mønsteret" for bedrifters og bransjers utvikling. Det er likevel spekulativt å hevde at det fines slike sterke homogene krefter som så å si tvinger arbeidsorganisering og markedsstrategier gjennom samme forløp. Med andre ord, selv om vi velger å bruke begreper som neo-fordisme og liknende, dreier det seg i beste fall om forskjellige retninger eller 'stier' " (Wood 1995: 279,f.). Som jeg har argumentert for ovenfor, finnes det for eksempel betydelig autonomi når det gjelder for eksempel det institusjonelle nivået av partsrelasjoner og avtaleforhold.

Forholdet mellom empiriske utviklingstrekk og teoretisk begrepsliggjøring har også en side som vender ut mot samfunnsdebatten. "Fleksibilitet" er blitt metafor for det postindustrielle arbeidslivet, og ulike og uklare fleksibilitetstermer har inngått som naturaliserte begreper i samfunnsdebatten. Fleksibilitet tas ofte som en selvfølgelighet og problematiseres i mindre grad. At arbeidslivsforskningen er opptatt av fleksibilitet er ikke noe nytt, men nettopp fordi fleksibilitetsbegrepene i dag er blitt allemannseie er det viktig å foreta kritisk analyse av teoretisk forståelse og empirisk belegg. Når det gjelder norske forhold er det et tankekors at mens uttrykk som "fleksibilitet" og "fleksibilisering" blir stadig mer utbredt både i den samfunnspolitiske debatten og i diskusjoner og stridigheter mellom tariffpartene – problematiseres fleksibilitet teoretisk i mindre grad i forbindelse med organisasjons- og arbeidslivsforskning (jf. ellers Olberg red. 1995, Nylehn 1997).

1990-årene var et "fleksibilitetens tiår" når det gjaldt tilnærminger i arbeidslivsforskningen. Med utgangspunkt i dagens situasjon er det nyttig å spørre hvordan forestillingene om fleksibilitet setter seg gjennom i forskningen, og det er nyttig å stille spørsmål om empirigrunnlaget. Det er interessant å sammenlikne med hvordan spørsmålene om fleksibilitet ble stilt for snart ti år siden. Det gjelder både den teoretiske og den empiriske diskusjonen om kontinuitet og endring. Fører de endringene som har skjedd til at det er nødvendig å rette søkelyset andre veier? Finnes det alternative måter å forstå og studere fleksibilitet på? Setter fleksibilitet i arbeidslivet seg gjennom på andre måter enn hva man så for seg ved inngangen til 1990-tallet?

Fleksibilitetsteoriene fra 1980-årene har vært omdiskutert. Flere senere bidrag i den internasjonale debatten setter spørsmålstegn ved både de overgripende teoriene og deres empiriske underbygning (for eksempel Sayer og Walker 1992). Både tidlige og nyere bidrag i den internasjonale litteraturen fremhever også negative trekk og prosesser som har direkte relevans for ansattes tilhørighet og posisjon i det moderne arbeidslivet. Eksempelvis peker Harrison (1997) på tiltagende oppløsning av ansattes tradisjonelle tilknytningsforhold til arbeidslivet som "a dark side to flexibility" (jf. også Sennet 1998), og på at desentralisering av produksjon og "utflatingen" av byråkratiske organisasjonsstrukturer i realiteten er styrt av mektige og sentraliserte foretak. Greenbaum (1995) stiller på sin side spørsmål ved forestillingene om de nye "high-tech"-jobbene og peker på at det er på tide å "take a step back from the hype". Hun tar for seg kontorarbeidet i USA og finner at disse jobbene i økende grad er kjennetegnet ved bortfall av stillingssikkerhet, mer bruk av fleksibelt tilkallingspersonale, statusreduksjon og oppløsning av tradisjonelle karriereveier. Flere har pekt på at også innen arbeids- og organisasjonsforskningen om nye trender finnes det moter og myter. Bradley et. al (2000) sammenfatter sin kritikk ved å hevde at redegjørelsene for nye utviklingstrekk ofte er deterministiske og ikke oppmerksomme på alternativene til de trendene som identifiseres. For det andre peker de på at diskusjonene tenderer mot å overse variasjoner og derfor presenterer et ensidig og universalistisk bilde av endringer som i realiteten er svært komplekse, og som også kan inneholde motstridene trekk. Et tredje kritikkpunkt er mangelen på overbevisende empirisk belegg. Videre peker de på at kontinuitet overses, og på at det er nødvendig å studere endringene i en politisk sammenheng der også alternative politiske valg kan inngå som mulighet (Bradley et. al 2000:188).

Ulike former for bruk av begreper om "fleksibilitet" har blitt innarbeidet også i den norske arbeidslivsforskningen (for eksempel Olsen og Torp red. 1998). Samtidig er "fleksibilitet" og "fleksibilisering" blitt en del av vokabularet – ofte som honnørord – både når det gjelder arbeidsmarkedspolitik og i diskusjonene mellom partene i arbeidslivet. I dag er det grunn til å stille spørsmålstegn ved bruken av disse begrepene. Det gjelder ikke

minst uttrykket "fleksibilisering" (som jeg selv var delaktig i å importere til Norge på slutten av 1980-tallet, oversatt fra tysk "flexibilisierung", jf. for eksempel Olberg 1989). I dag mener jeg uttrykket er tilslørende, blant annet fordi det på en uklar måte omfatter endringer som er av forskjellig natur, og fordi det på en rekke felter finnes etablert sosiologisk teori og forklaringsmodeller. Et eksempel her er analyser av interne og eksterne arbeidsmarkeder innen segmenteringsteori (jf. ellers Olberg 1995c for en illustrasjon på endringer av interne arbeidsmarkeder innen banksektoren).

Analysene i denne studien peker på at det er nyttig å rette søkelys på forklaringsmekanismer i fleksibilitetsteoriene. Hva slags forklaringer impliseres av disse teoriene og hva kjennetegner argumentene? Det er for eksempel et poeng at logikken i de enkleste fleksibilitetsteoriene er etterspørselsidebasert. At man i empiriske studier ender opp med beskrisjon som likner "flexible-firm-strukturen", betyr imidlertid ikke at fleksibilitetsteoriene dikotomier nødvendigvis er nyttige eller gyldige som forklaringer. Tilbudssidens rolle i å strukturere bedriftsinterne arbeidsmarkeder har fått liten oppmerksomhet i forskningen om fleksibilitet i arbeidslivet.⁸

I internasjonal forskning er det pekt på at kjerne-periferi-modeller kan forstås som idealtyper i Webers forstand, men at de som teoretisk rammeverk overforenkler dynamikken i det virkelige arbeidslivet. Men det pekes også på at organisasjonsmessig fleksibilitet fortsatt er et viktig anliggende for forskningen etter årtusenskiftet. Det gjelder ikke bare analyser av kollektiv handling i forbindelse med parts- og avtaleforhold, men også studier av organisasjonsatferd og sosial stratifisering. Det fremholdes også at virksomheters forsøk på å beskytte en kjernegruppe av funksjonelt fleksible ansatte på bekostning av andre arbeidstakere med et løsere tilknytningsforhold kan bidra til å forklare den økende ulikheten som er observert i en rekke industriland i 1990-årene. Fokus på forskjellige typer fleksibilitet kan også sette oss bedre i stand til å analysere den rolle offentlige myndigheter, fagforeninger og andre institusjoner spiller når det gjelder rammebetingelser for arbeidsmarkedsutvikling, arbeidsorganisering, samt partsforhold i arbeidslivet (Kalleberg 2001, jf. også Standing 1999). Ett av flere forhold det kunne være nyttig å studere er hvordan forskjellige begreper om fleksibilitet anvendes av ulike aktører og interesser i den samfunnspolitiske debatten. I hvilken grad refereres det til forskjellige ting i forskningslitteraturen og i den offentlige debatten? Er det slik at den samfunnspolitiske debatten fortsatt opererer med forenklete dikotomier, mens forskningen i dag har gått nye veier?

⁸ Jf. også Wood (1995) for kritisk søkelys på argumentasjon og forklaringsmekanismer i fleksibilitetsdebatten i første halvdel av 1990-tallet.

Jeg har videre nevnt at en annen erfaring studien har gitt, er at det også er nyttig å se empiriske sammenhenger "på tvers". Innen både forskning og arbeidslivspolitik er det behov for mer kunnskap om sammenhengene mellom ulike typer endringer på forskjellige områder og nivåer. De endringer som tematiseres innen diskusjonene om fleksibilitet har en rekke grenseflater og griper over i hverandre. Et eksempel er at endringer i arbeidsorganisering kan ha konsekvenser for arbeidstidsordninger og ansettelsesforhold. Mer fleksible bedriftsorganisasjoner kan fordre andre former for personalstrategier enn ledelse som bygger på byråkratisk kontroll. En annen illustrasjon er at oppgradering av kvalifikasjoner i kjernearbeidsstokken kan gå sammen med dequalifisering og standardisering av arbeidsoppgaver blant mer perifere grupper ansatte. I begge tilfeller oppstår nye dilemmaer for organisasjonene i arbeidslivet. Et annet eksempel på slike spenninger er den vekten som legges på gruppearbeid ("team work") i nye former for arbeidsorganisering, samtidig som nye personalstrategier fokuserer mer på individuelle avlønnings- og ansettelsesformer. I det nye arbeidslivet finnes spenningene vel så mye i koplingspunktene og snittflatene mellom forskjellige former for fleksibilitet som innen enkeltområder, som i eksemplet med forholdet mellom arbeidsorganisering og lønnsdannelse. Grunnen til at det finnes relativt få studier av slike forhold er neppe bare spesialisering blant arbeidslivsforskere, men antakelig også at det finnes for få felles arenaer og møteplasser der slike tverrgående problemstillinger kan diskuteres. Grunnen kan også være at det stilles krav til komparative data. Ambisjonen i arbeidslivsforskningen bør likevel i større grad være å undersøke sammenhengene mellom ulike former for fleksibilitet på forskjellige nivåer og områder, som forholdet mellom fleksibilitet på mikro- og makronivå.

Her inngår også som et perspektiv at endringsprosesser kan være asymmetriske. Ellingsæter (2001) viser i analysen av tidsregimer til begrepet *ambivalens* i tolkningen av endringer i verdier og normer. Det innebærer her motstridende følelsesmessige orienteringer i forbindelse med personers handlingsvalg. Med referanse til Merton (1976) og Smelser (1998) peker hun også på at ambivalens er innvevd i sosiale relasjoners struktur, på både aktør- og strukturnivå. Collins (1999:33) har pekt på at "Bureaucracy is an ambivalent phenomenon, because it is a strategy in the struggle for control". Ambivalens innebærer motstridende tendenser. Hva innebærer det for teoretisk analyse av endringer i arbeidslivets organisering? Her må oppgaven ikke bare være å karakterisere for eksempel en organisasjonsform, en utvikling, eller en tilstand som ambivalent, selv om det i og for seg kan være mer fruktbart enn beskrivelser som er entydige når saksfeltet ikke er det. Oppgaven må også være å gå et skritt videre og identifisere mønstre av motstridende tendenser. Et perspektiv her er også at motstridende tendenser kan gå i ulike retninger, men de trenger ikke nødvendigvis være direkte motsatte.

I analysen av casestudiene i kapittel 7 brukte jeg uttrykket ambivalens i forbindelse med oppsummeringen av organisasjonsendringenes tvetydighet. I den foreliggende studien dreier bidraget seg her for det første om at tradisjonelle former kan fortsette å eksistere som tradisjonelle former i nye sammenhenger, for det andre at slike former kan være tilpasningsdyktige, for det tredje at nye organisasjonsformer kan sette seg gjennom på andre måter enn man hadde tenkt.

Collins (1999:35) peker på at byråkratiets historie har vært en dialektisk historie, og at det sannsynligvis vil være slik også i fremtiden. Jeg mener det er en riktig karakteristikk. Den byråkratiske organisasjonsmodellen er verken uaktuell eller utdatert. Å analysere dens utvikling og former er fortsatt en viktig oppgave innen organisasjonsforskning og sosiologi.

Vedlegg 1 Spørreskjemaer

OPINION AS
Hovedkontor: OsloSPØRREUNDERSGTELSE: MEDLEMMER AV FLT
18. SEPTEMBER - 7. OKTOBER 1997

INTRODUKSJON

0. God dag, mitt navn er....., og jeg ringte fra OPINION AS. Vi gjennomfører i disse dager en spørreundersøkelse blant medlemmer i FLT, om holdninger og syn på omstilling og kompetanseutvikling. Undersøkelsen gjelder på oppdrag fra FLT og forskningsstiftelsen Fafo. Kunne du tenke deg å sette av 10-15 minutter til å svare på noen spørsmål.

1.1. Hvilken stilling har du? er du...

LES OPP

- 1: Teknisk funksjoner
- 2: Arbeidsleder
- 3: Teknisk tegner, laborant
- 4: Tekniker
- 5: Ingeniør
- 6: Annet

1.2. Hvilken bransje tilhører bedriften du er ansatt i?

- 1: Olje og gass; utvinning, fordeling
- 2: Produksjon av næringsmidler
- 3: Treforrelling
- 4: Grafisk forlag
- 5: Kjemisk industri
- 6: Produksjon av metaller
- 7: Verktøindustri
- 8: Byggs- og anlegg
- 9: Teknisk konsulentvirksomhet
- 10: Hotell og restaurant, Varehandel
- 11: Statens (Vegvesen)
- 12: Forvaret
- 13: Annen industriproduksjon
- 14: Annen virksomhet

1.3. Hvor mange ansatte er det i bedriften/virksomheten?
NOTER ANTALL
0=IKKE SIKKER

1.4. Har du ledersamarbeid i tillegg, hvor mange ansatte har du leder ansvar for?

- 1: Under 5
- 2: 5-9
- 3: 10-19
- 4: 20-29
- 5: 30-39
- 6: 40-49
- 7: Over 50
- 8: Nei, har ikke ledersamarbeid

1.5. Hvis du ser på de fem siste årene, i hvilken grad vil du si at bedriften/virksomheten har gjennomgått omstillinger eller omorganiseringer? Har bedriften gjennomgått.....

LES OPP

- 1: Betydelige omstillinger
- 2: En del omstillinger
- 3: Både mindre omstillinger
- 4: Ingen omstillinger i den hele tids->GÅ TIL SPM 2.1
- 5: Ikke sikker->GÅ TIL SPM 2.1

HVIS OMSTILLING

1.6. I hvilken grad har du inntrykk av at følgende stillingsvalgte har hatt innflytelse i omstillingsprosessen bedriften har vært gjennom de siste fem årene?

a) Operativt stillingsvalgte

- 1: I stor grad
- 2: I noen grad
- 3: I mindre grad
- 4: Ikke i det hele tatt
- 5: Ikke sikker

b) FLT-stillingsvalgte

- 1: I stor grad
- 2: I noen grad
- 3: I mindre grad
- 4: Ikke i det hele tatt
- 5: Ikke sikker

- c) Tillsvalgte for kontorfunksjonene
- 1: I stor grad
 - 2: I noen grad
 - 3: I mindre grad
 - 4: Ikke i det hele tatt
 - 5: Ikke sikker
- d) Andre grupper ingeniør og funksjonærtillitsvalgte
- 1: I stor grad
 - 2: I noen grad
 - 3: I mindre grad
 - 4: Ikke i det hele tatt
 - 5: Ikke sikker
2. Omstilling og arbeidsoppgaver
- 2.1 Jeg ønsker nå at du skal vurdere den type stilling du nå har, seremoniell med hvordan du oppfatter at den var for fem år siden. Jeg skal lese noe påsander som kan beskrive den art. utviklingen, og vil vite om du er helt eller delvis enig, eller helt eller delvis uenig i den enkelte påstand?
- a) Fagspesialisering er blitt viktigere
- LES OPP
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- b) Jobben har fått større innslag av administrasjon
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- c) Stillingen omfatter mer direkte kontakt med kunder
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- d) Stillingen krever større grad av breddekompetanse/versifligthet
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- e) Jobben er blitt mer variert
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- f) Kontroll av usatte er blitt mindre viktig
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- g) Stillingen har overtatt en del oppgaver som tidligere var tillagt kontor- og personaladministrasjon
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- h) Oppgaver som tidligere var tillagt stillingen er sentralisert til høyere ledelse/stikk
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker

- i) Oppgaver som tidligere var tillagt stillingen er deansalisert til opptakene
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- j) Ansette i andre stillingsgrupper har ganske ulike forventninger til hvordan jeg skal utføre jobben min
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- k) Stillingen min dekker oppgaver som er ganske ulike
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- l) Det forventes forskjellige ting av meg på ulike områder (eka, personalbehandling, kontroll, administrasjon)
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- m) Jeg har temmelig stor frihet til selv å utforme den rollen jeg spiller i yrket mitt
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- n) Andre yrkesroller andres, det fører til at min yrkesrolle også andres
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- 2.2 Sit over til hvordan du ser på din egen arbeids situasjon i den stillingen du har. Jeg skal lese to påstander og vil, igjen vite hvor enig eller uenig du er i den enkelte påstand.
- a) Jeg er ofte bekymret for at min fagkunnskap er foreldet
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- b) Jeg er ofte bekymret for å bli flyttet eller omplassert som følge av omorganisering
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- 2.3 Ulke mennesker legger vekt på forskjellige ting ved en jobb. Hvor viktig vil du si at følgende forhold er for deg?
- a) At jobben er godt betalt
- LES OPP
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker

- b) At det er gode muligheder til oppryk/forfremmelse
- 1: Svært vigtig
 - 2: Ganske vigtig
 - 3: Mindre vigtig
 - 4: Ikke vigtig
 - 5: Ikke sikker
- d) At jobben er sikker og stabil
- 1: Svært vigtig
 - 2: Ganske vigtig
 - 3: Mindre vigtig
 - 4: Ikke vigtig
 - 5: Ikke sikker
- e) At arbejdet er interessant
- 1: Svært vigtig
 - 2: Ganske vigtig
 - 3: Mindre vigtig
 - 4: Ikke vigtig
 - 5: Ikke sikker
- f) At arbejdet indebærer kontakt med andre mennesker
- 1: Svært vigtig
 - 2: Ganske vigtig
 - 3: Mindre vigtig
 - 4: Ikke vigtig
 - 5: Ikke sikker
- g) At arbejdet gør dig udløst til at gøre andre mennesker hjælp, støtte og omsorg
- 1: Svært vigtig
 - 2: Ganske vigtig
 - 3: Mindre vigtig
 - 4: Ikke vigtig
 - 5: Ikke sikker
- h) At arbejdet er slik at du kan arbejde selvstændig
- 1: Svært vigtig
 - 2: Ganske vigtig
 - 3: Mindre vigtig
 - 4: Ikke vigtig
 - 5: Ikke sikker
3. Opsætning og ykseroller
- 3.1 Det er væsentligt for dig at du arbejder i hovedgruppen som operatør (arbejdere), kontorfunktionærer, tekniske funktionærer, arbejdsledere, og øvrige tekniske funktionærer. Udfør din egen ykserrolle, hvilken anden gruppe ønsker du at du selv arbejder i?
- TIL INTERVIEWER:
RESPONDENTEN ER < STILLING >
- 1: Operatører
2: Kontorfunktionærer
3: De tekniske funktionærer
4: Arbejdsledere
5: Den øvrige betjening
6: Ingen af dem
7: Ikke sikker
4. Uddannelse og kompetence
- 4.1 Hvilken slags uddannelse har du?
- FLERE SVAR MULIG
- 1: Ingen uddannelse i betragtning
 - 2: Faglært
 - 3: Teknisk fagskole
 - 4: Lægeskole
 - 5: Højskole
 - 6: Andet
- 4.2 Hvilken slags kompetencegrundlag vil du at er vigtigt for dig i den stilling du er i? Er det.....
- LES OPP
- 1: Faglig uddannelse
 - 2: Bedriftens oplæring
 - 3: Eksterne kurs i reg. og betjening
 - 4: Praktisk yksererfaring i denne betjening
 - 5: Tidligere yksererfaring i andre betjening
 - 6: Andet
 - 7: Ikke sikker

- 4.3 Føler du at du har behov for kompetanseheving i den stillingen du nå har? I tillegg, hvilken type kompetanseheving har du mest behov for? Er det...
- LES OPP
- 1: Etterutdanning i form av bedriftsinern opplæring
 - 2: Ekstern kurs i regi av bedriften
 - 3: Videreutdanning ved utdanningsinstitusjoner
 - 4: Kompetanseheving ved å få nye arbeidsoppgaver
 - 5: Annet: _____
 - 6: Nei, ingen behov=>GA TIL SPM5.1
- 4.4 Ansen hvilke områder vil du evt. trengs økt kompetanse?
- FLERE SVAR MULIG
- 1: Spesialisering innen teknisk fagkunnskap
 - 2: Generelle tekniske kunnskaper/teknisk tilleggsutdanning
 - 3: Bedriftens produksjonsteknologi
 - 4: Administrasjon
 - 5: Økonomi
 - 6: Ledelse, personalarbeid
 - 7: Kundebehandling
 - 8: Databehandling, informasjonsteknologi
 - 9: Språk
 - 10: Annen utdanning (ikke direkte rettet inn mot stillingen)
 - 11: Ikke sikker=>GA TIL SPM5.1
- 4.5 Regner du med å delta i etter eller videreutdanning på noen av de områdene du nevnte i løpet av de nærmeste to årene? I tillegg hvilke?
- FLERE SVAR MULIG
- 1: Spesialisering innen teknisk fagkunnskap
 - 2: Generelle tekniske kunnskaper/teknisk tilleggsutdanning
 - 3: Bedriftens produksjonsteknologi
 - 4: Administrasjon
 - 5: Økonomi
 - 6: Ledelse, personalarbeid
 - 7: Kundebehandling
 - 8: Databehandling, informasjonsteknologi
 - 9: Språk
 - 10: Annen utdanning (ikke direkte rettet inn mot stillingen)
 - 11: Nei, ingen
 - 12: Ikke sikker
5. Høydager i forbindelse med fagspesialisering
- 5.1 Hvordan ble du medlem av FL7? Var det ved at du ...
- LES OPP
- 1: Ble bedt om å melde deg inn av kolleger
 - 2: Tillitvalgte tok kontakt med deg
 - 3: Tok selv initiativ
 - 4: Ble overført fra annet LO-forbund
 - 5: Annet
 - 6: Ikke sikker
- 5.2 Hvor viktig var følgende grunner til at du valgte A bil medlem av FL7?
- a) FL7s arbeid med tariffpørsmål og lønnsvilkår
- LES OPP
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker
- b) FL7s rolle i styring på arbeidsplassen
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker
- c) FL7 har dyktige tillitsvalgte lokalt
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker
- d) Ønsket å være med i et forbund tilknyttet LO
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker

- e) FLT's medlemsstilbud (forsikringsordninger o.l.)
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker
- f) FLT's utdanningsfond
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker
- g) FLT's karstilbud
- 1: Svært viktig
 - 2: Ganske viktig
 - 3: Mindre viktig
 - 4: Ikke viktig
 - 5: Ikke sikker
- 5.3 Jeg skal nå lese opp noen påstander om FLT, og vil gjerne vite hvor enig eller uenig du er i den enkelte påstand
- a) FLT er et forbund som passer best for dem uten høyere utdanning
- LES OPP
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- b) FLT er et mannsdominert forbund
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- c) FLT bør søke å bedre tilbudet for dem med høyere utdanning
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- d) FLT fyller en rolle som ikke andre organisasjoner kan fylle
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- e) FLT burde gjøre mer for å rekruttere kvinner til forbundet
- 1: Helt enig
 - 2: Delvis enig
 - 3: Delvis uenig
 - 4: Helt uenig
 - 5: Ikke sikker
- 5.4 Hvis FLT ikke hadde hatt et tilbud, hvilken annen organisasjon ville du da evt. valgt å være medlem i?
- 1: NITO
 - 2: NIF
 - 3: NALF
 - 4: Annet LO-forbund
 - 5: Annen organisasjon
 - 6: Ingen organisasjon i det hele tatt
 - 7: Ikke sikker
- 5.5 Her du det siste året deltatt på aktiviteter arrangert av FLT? i tillegg hvilke typer aktiviteter?
- 1: Ja, møter
 - 2: Ja, kurs
 - 3: Ja, begge deler
 - 4: Nei
 - 5: Ikke sikker

5.6 Hvilke fordeler ser du ved å være organisert i forhold til ikke å være organisert?

FLERE SVAR MULIG

- 1: Større gjennomslagskraft ved lønnsforhandlinger
- 2: Trygghet i jobben
- 3: Støtte i forbindelse med avtalekonflikt, oppsigelse
- 4: Tilbud om kurs
- 5: Medlemstilbud
- 6: Solidaritet med andre, rettferdighetsaspektet
- 7: Sikrer ryddige arbeidsavtaler, -forhold
- 8: Støtte til videre utdanning
- 9: Annet: _____
- 10: Ingen spesielle fordeler
- 11: Ikke sikker

5.7 Hvor tilfreds er du med FLT når det gjelder følgende forhold. Vennligst benytt en skala fra 1-5, der 5 betyr at du er svært tilfreds og 1 betyr at du ikke er tilfreds i det hele tatt

- a) FLT's gjennomslagskraft i tariff-forhandlinger
0=IKKE SIKKER
- b) FLT's sentrale fagforeningsprofil
0=IKKE SIKKER
- c) De lokale tillitsvalgte arbeid
0=IKKE SIKKER
- d) FLT's medlemstilbud
0=IKKE SIKKER
- e) At FLT er et LO-forbund
0=IKKE SIKKER
- f) FLT's kringet
0=IKKE SIKKER

5.8 Hvor godt vil du si at du kjenner FLT's handlingsprogram og standpunkter i ulike saker?

LES OPP

- 1: Svært godt
- 2: Ganske godt
- 3: Passer
- 4: Mindre godt
- 5: Dårlig
- 6: Ikke sikker

5.9 På en skala fra 1-5, der 5 betyr svært viktig og 1 betyr ikke viktig, hvor viktig mener du følgende oppgaver bør være for FLT i de nærmeste årene?

- a) Arbeide for bedre lønns- og arbeidsvilkår for medlemmene
- b) Arbeide for ytteløp, videreutdanning, og faglig utvikling
- c) Utvikle nye og bedre medlemstilbud (forekninger, fagblad o.l.)
- d) Arbeide for å rekruttere flere kvinnelige FLT-medlemmer
- e) Gi støtte til medlemmene i forbindelse med omorganisering på bedriftene

Til slutt:

6. Hvilket år er du født?

Det var alt vi hadde å spørre om. Tusen takk for hjelpen.

VARIABELLISTE: MEDLEMSUNDERSØGELSE FOR HANDEL OG KONTOR

X1 ID-nummer

PNR Postnummer

KODE Kode

SPM1.1 Hvilket område er stillingen din i henfor?

Value Label

- 1 Salg
- 2 Økonomi
- 3 Regnskab
- 4 Marked
- 5 Administration
- 6 Information
- 7 EDB-systemer- informationsbehandlede funktioner
- 8 Lager
- 9 Andre

SPM1.2 Hvilken branche tillægger bedriften du er ansat i?

Value Label

- 1 Olje og gas; uvinning, fordeling
- 2 Produktion af næringsmidler
- 3 Treforedling
- 4 Træ- og møbelindustri
- 5 Tekstil, tøj og tekstil
- 6 Metalindustri
- 7 Produkt af kemikalier
- 8 Byg- og anlæg
- 9 Teknisk konsulentvirksomhed
- 10 IT-bedrifter, informationsbehandling
- 11 Speditionsbetjener - transport
- 12 Andre virksomheder

SPM1.3A I hvilken lønsgruppe i overbudsstatistik er stillingen din i henfor?

Value Label

- 1 Gruppe 1
- 2 Gruppe 2

- 3 Gruppe 3
- 4 Gruppe 4
- 5 Gruppe 5
- 6 Ved ikke

SPM1.3B Hvor mange ansatte er der i bedriften/virksomheden?

Value Label

- 0 Ikke sikker

SPM1.4 Hvor mange ansatte har du, ledersamarbejder?

Value Label

- 1 Under 5
- 2 5-9
- 3 10-19
- 4 20-29
- 5 30-39
- 6 40-49
- 7 Over 50
- 8 Har ikke ledersamarbejder

SPM1.5 Hvis du er på de fem sidste årene, i hvilken grad vil du sige at bedriften/virksomheden har gennemgået omorganiseringer? Har bedriften gennemgået...

Value Label

- 1 Betydelige omorganiseringer
- 2 En del omorganiseringer
- 3 Både mindre omorganiseringer
- 4 Ingen omorganiseringer i det hele taget
- 5 Ikke sikker

SPM1.6A Indflydelse i omorganiseringssituationen i bedriften: Tilladelse for arbejdsoperatøren

Value Label

- 1 I stor grad
- 2 I nogen grad
- 3 I mindre grad
- 4 Ikke i det hele taget
- 5 Ikke sikker

SPM1.6B Indflydelse i omorganiseringssituationen i bedriften: Tilladelse for de tekniske funktionærer og arbejdsløse

SPM2.2F Jeg har temmelig stor fritid til selv å utforme den rollen jeg

SPM2.2G Andre yrkesroller endres, det fører til at min yrkesrolle

også endres

Value	Label
1	Helt enig
2	Delvis enig
3	Delvis uenig
4	Helt uenig
5	Ikke sikker

SPM3.1 Ut fra din egen yrkesrolle, hvilken annen gruppe ansatte synes du at din egen

gruppe har mest til felles med?

Value	Label
1	Operatørene
2	De tekniske funksjonærene
3	Arbeidstidene
4	Den øvrige bedriftsledelsen
5	Ingen av dem
6	Ikke sikker

SPM4.1A1 Intern opplæring i bedrift

SPM4.1A2 (Bar) Gjenstande

SPM4.1A3 Fagbrev

SPM4.1A4 Videregående skole

SPM4.1A5 Innvi 2 år høyere utdanning

SPM4.1A6 Innvi 3 år høyere utdanning

SPM4.1A7 Mer enn 3 år høyere utdanning

SPM4.1A8

0 NOT MENTIONED

1 MENTIONED

SPM4.2 Hva slags kompetansegrunnlag vil du si er viktigst for deg i den

stillingen du nå har? Et...

Value	Label
1	Formell utdanning
2	Bedriftsinern opplæring
3	Eksistensiell kunnskap i regl av bedriften
4	Praktisk yrkeserfaring i denne bedriften
5	Tidligere yrkeserfaring i andre bedrifter
6	Annet
7	Ikke sikker

Value Label

1	I stor grad
2	I noen grad
3	I mindre grad
4	Ikke i det hele tatt
5	Ikke sikker

SPM1.6C Innflytelse i omorganiseringssituasjonen i bedriften: Tiltaksløst for

kontrollfunksjonærene

Value Label

1	I stor grad
2	I noen grad
3	I mindre grad
4	Ikke i det hele tatt
5	Ikke sikker

SPM2.1A Fagpesialisering er blitt viktigere

SPM2.1C Stillingen omfatter mer direkte kontakt med kunder

SPM2.1D Stillingen krever større grad av bredt kompetanse/ ferdigheter

SPM2.1E Jobben er blitt mer variert

SPM2.1F Stillingen har overført en del oppgaver som tidligere var tillagt

teknisk personale

SPM2.1G Oppgaver som tidligere var tillagt stilingen er sentralisert til høyere

ledelsestakt

SPM2.1H Oppgaver som tidligere var tillagt stilingen er decentralisert

til operatørene

SPM2.1I Stillingen er tillagt oppgaver som tidligere ble utført av

nyere ledelsestakt

Value Label

1	Helt enig
2	Delvis enig
3	Delvis uenig
4	Helt uenig
5	Ikke sikker

SPM2.2A Jeg er ofte bekymret for at min fagkunnskap er forrådet

SPM2.2B Jeg er ofte bekymret for å bli fyrnet eller omplassert

som følge av omorganisering

SPM2.2C Ansatte i andre stillingsgrupper har ulike forventninger

til hvordan jeg skal utføre jobben min

SPM2.2D Stillingen min dekker oppgaver som er ganske ulike

SPM2.2E Det forventes ganske forskjellige ting av meg på ulike områder

SPM4.3 Føler du at du har behov for kompetanseheving i den stillingen du er i?

Value Label

- 1 Etterutdanning i form av bedriftens opplæring
- 2 Ekstern kurs i regi av bedriften
- 3 Videreutdanning ved utdanningsinstitusjoner
- 4 Kompetanseheving ved å få nye arbeidsoppgaver
- 5 Annet
- 6 Nei, ingen behov

SP4.4A01 Spesialisering innen administrative oppgaver
 SP4.4A02 Generelle kunnskaper knyttet til administrative oppgaver
 SP4.4A03 Bedriftens produkt/kunnskap
 SP4.4A04 Økonomi
 SP4.4A05 Løsløst, personarbeid
 SP4.4A06 Kvalitetssikring
 SP4.4A07 Databehandling, informasjonsteknologi
 SP4.4A08 Språk
 SP4.4A09 Annet
 SP4.4A10 Annen utdanning
 SP4.4A11 Ikke sikker
 0 NOT MENTIONED
 1 MENTIONED

SP4.5A01 Spesialisering innen administrative oppgaver
 SP4.5A02 Generelle kunnskaper knyttet til administrative oppgaver
 SP4.5A03 Bedriftens produkt/kunnskap
 SP4.5A04 Økonomi
 SP4.5A05 Løsløst, personarbeid
 SP4.5A06 Kvalitetssikring
 SP4.5A07 Databehandling, informasjonsteknologi
 SP4.5A08 Språk
 SP4.5A09 Annet
 SP4.5A10 Annen utdanning
 SP4.5A11 Ikke sikker
 0 NOT MENTIONED
 1 MENTIONED

SPM5.1 Hvordan ble du medlem av HK?

Value Label

- 1 Ble bedt om å melde seg inn av kolleger
- 2 Tilnøynede ved kontakt med deg
- 3 Tok selv initiativ
- 4 Ble rekruttert fra annet LO-forbund
- 5 Annet
- 6 Ikke sikker

SPM5.2A Hvorfor medlem av HK: HKs arbeid med tariffoppgjør og lønnsvilkår
 SPM5.2B Hvorfor medlem av HK: HKs rolle i arbeidsplassen
 SPM5.2C Hvorfor medlem av HK: HK har dyktige tillitsvalgte lokalt
 SPM5.2D Hvorfor medlem av HK: Ønsket å være med i et forbund tilsvarende LO
 SPM5.2E Hvorfor medlem av HK: HKs medlemstilbud
 SPM5.2F Hvorfor medlem av HK: HKs kursstilbud

Value Label

- 1 Svært viktig
- 2 Ganske viktig
- 3 Mindre viktig
- 4 Ikke viktig
- 5 Ikke sikker

SPM5.3A HK er et forbund som passer best for den uten høyere utdanning
 SPM5.3B HK bør søke å bedre tilbudet for dem med høyere utdanning
 SPM5.3D HK fyller en rolle som ikke andre organisasjoner kan fylle
 SPM5.3E HK burde gjøre mer for å rekruttere flere menn til forbundet

Value Label

- 1 Helt enig
- 2 Delvis enig
- 3 Delvis uenig
- 4 Helt uenig
- 5 Ikke sikker

SPM5.4 Hvis HK ikke hadde hatt et tilbud, hvilken annen organisasjon ville du da evt. valgt å være medlem i?

Value Label

- 1 NORU (Norsk Fagligforbund, YS)
- 2 RUFU (Prestesamtens Fellesorganisasjon, YS)
- 3 Annet LO-forbund
- 4 Annen organisasjon
- 5 Ingen organisasjon i det hele tatt
- 6 Ikke sikker

SP5.6A01 Større gjennomslagskraft ved lønnsforhandlinger
 SP5.6A02 Trygghet i jobben
 SP5.6A03 Støtte i forbindelse med avtalekonflikt, oppsigelse
 SP5.6A04 Tilbud om kurs
 SP5.6A05 Medlemstilbud
 SP5.6A06 Solidaritet med andre, rettferdighetsaspektet
 SP5.6A07 Sikrer ryddige arbeidsværelser, forhold
 SP5.6A08 Støtte til videre utdanning

SP5.6A.09	Ansatt	
SP5.6A.10	Ingen spesielle fordeler	
SP5.6A.11	Både sikker	
0	NOT MENTIONED	
1	MENTIONED	
SPM5.7A	HKs gjennomslagskraft i tariff-forhandlinger	
SPM5.7B	HKs sentrale fagforeningsprofil	
SPM5.7C	De lokale tilfellevalges arbeid	
SPM5.7D	HKs medlemsstilbud	
SPM5.7E	AI HK er et LO-forbund	
SPM5.7F	HKs kominget	
	Value Label	
0	Ikke sikker	
1	Ikke tilfreds i det hele tatt	
5	Svært tilfred	
SPM5.8	Hvor godt vil du si at du kjenner HKs handlingsprogram og standpunkter i ulike saker?	
	Value Label	
1	Svært godt	
2	Ganske godt	
3	Passe	
4	Mindre godt	
5	Darlig	
6	Ikke sikker	
SPM5.9A	Arbeide for bedre lønns- og arbeidsvilkår for medlemmene	
SPM5.9B	Arbeide for yrkesopplæring, videreutdanning, og faglig utvikling	
SPM5.9C	Utbilde nye og bedre tuellestilbud	
SPM5.9D	Arbeide for å rekruttere flere mannlige HK-medlemmer	
SPM5.9E	Gi støtte til medlemmene i forbindelse med omorganisering	
	Value Label	
0	Ikke sikker	
1	Ikke viktig	
5	Svært viktig	
SPM6	Hvilket år er du født?	
SPM7	Kjønn	
	Value Label	
1	Mann	
2	Kvinn	
OPM4.3	Åpne svar på spørsmål 4.3	
OPM5.6	Åpne svar på spørsmål 5.6	
KOMMNR	Kommunummer	
REGION	Regional inndeling	
	Value Label	
1.00	Oslo/Akershus	
2.00	Øvrige Østland	
3.00	Sentralst	
4.00	Vestlandet	
5.00	Troms/ing	
6.00	Nord-Norge	

Vedlegg 2 Andre kilder

Alpharma,, 1995. *Årsrapport*. Oslo: Alpharma

Alpharma,, 1995. *Summary Annual Report*. New Jersey: Alpharma

Alcatel STK (1998), *Kontakten*, Internavis for Alcatel STK, nr. 3 1998.

Botnedal, Kjersti, 1992. *Mot alle odds. Et festskrift for Kværner Brugs Verkstedklubb*. Oslo: Kværner Brugs Verkstedklubb

Bratt, Bengt (1969), *Formannen*. Skuespill i to akter. Oslo: Nationaltheateret

FiO (Fagopplæring i Orkla) 1996. *Fagopplæring i Orkla - et samarbeidsprosjekt om fagoperatøropplæring i Orklas næringsmiddelbedrifter*. Informasjonsbrosjyre, FiO.

Forbundet for Ledelse og Teknikk (1997), *Avtalen for arbeidsledere, FLT/NHO. Forhandlingsprotokoll m/kommentarer*. Oslo: FLT.

Forbundet for Ledelse og Teknikk (2000), *Medlemsopplysninger i forbindelse med overgang til Sentral Innkreving av Kontingent*. Medlemsbrev.

Forbundet for Ledelse og Teknikk (2001), *Medlemskap uten godkjent tariffavtale*. Medlemsbrev.

Freia (1995), *Arbeidslederrollen i forandring*. Intern orientering til arbeidslederne, 19.06.95

Freia (1995), *Bedriftsutviklingsprosjektet – BUP*. Informasjon til arbeidsledere. Internt notat, 27. 03. 95

Freia (1995), *Informasjon om Freia generalplan 1994*. Møtereferat, 19.05.95, 24.05.95, 24.08.95.

Freia (1995), *Arbeidslederrollen i forandring*. Orientering til arbeidslederne, 19.06.95.

Freia. (1995), *Bedriftsutviklingsprosjektet - BUP*. Informasjon til arbeidsledere. 27. 03. 95.

Fronth, Carl (1993), *Prosjekt Ny bølge*. Prosjektnotat. Divisjon for bølgepapp, Peterson Sarpsborg.

Funksjonærsambandet i Norge (1953), *Stiftelseskongressen 1953*. Referat. Oslo: Arbeidernes Aktietrykkeri.

Funksjonærsambandet i Norge (1956), *Funksjonær- og tjenestemannsproblemer i Norden*. Referat over forhandlingene på Nordisk konferanse av funksjonær- og tjenestemannsorganisasjoner 3. og 4. Desember 1956 i Oslo. Oslo: Funksjonærsambandet

Handel og Kontor i Norge (1995), *Handlingsplan for Handel og Kontor i Norge. Utvalgsinnstilling om industrifunksjonærene*. Oslo: HK

Handel og Kontor i Norge (1996), *HKs årsberetning 1996*. Oslo: HK.

Handel og Kontor i Norge (2001), *Medlemsutvikling pr 4. kvartal 2000*.

Haveraaen, Sverre (1999), *Fra fossestev til verdensvev. En beretning om Norske Sivilingeniørers Forening (NIF) 1874–1999*. Oslo: NIF.

Helgesen, Roar (1986), *Formannens hilsningstale*, s. 9–12 i *Protokoll for NFATFs 9. landsmøte*, 25–29. okt. 1986. Oslo: NFATF.

Holler, Kjell, (1958), "Automatisering – En utfordring til mennesket.". *Arbeidsledelse og Teknikk*, 7:6

Hydro Aluminium – Sunndal Verk. Udaterte temahefter. *Totalkvalitetsprosessen*. (Totalkvalitetsprosessen, Hva er total kvalitetsprosessen? Kunden/Mottakeren først – kvaliteten først, Ledelse for total kvalitet, Teamarbeid i TKP, Teamarbeid i praksis, Mennesket skaper kvalitet, Å overkomme barrierer i gjennomføringen, TKP som varig prosess)

Innvik, Petter R., John L. Kamsvåg (1993), *Verket - Sunndal Verks historie gjennom 40 år*. Sunndalsøra: Hydro Aluminium - Sunndal.

Johansen, Ragnar (1995), *Hva skjedde i FiO-prosjektet? En evaluering av utviklingsprosesser i fem næringsmiddelindustribedrifter*. Hovedoppgave, Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag. Trondheim: NTH.

Kommunal- og arbeidsdepartementet (1951), *Innstilling avgitt 17. august 1951 av Askim-utvalget*. Oslo: KAD

Kommunal- og arbeidsdepartementet (1951), *Om midlertidig lov om organisasjonsrett m.v. for arbeidsledere i private bedrifter*. Ot. prp. nr. 80. Oslo: KAD.

Kværner Energy (1966), *Kværner Energy a.s. Presentasjon*

Kværner Energy (1996), *Inside Kværner Energy*. Internavis

Kværner Energy (1996), *Sving-skiva*. Internavis

Landsorganisasjonen i Norge (1957), *Forbundenes organisasjonsområde*. Innstilling fra Organisasjonskomitéen av 1953 og vedtakene på kongressen 1957. Oslo: Arbeidernes Aktietrykkeri.

Lederne og NHO (1998), *Lederavtalen 1998–2000*.

LO-Aktuelt (1999), *Prøv ut vertikale avtaler*, LO-Aktuelt 10/99

LO-Industri og LO-Service (1999) *Arbeidsgruppens innstilling om vertikale avtaler*. Oslo: LO-Industri.

N.A.F, NHKF, AFL (1937), *Hovedavtale mellom Norsk Arbeidsgiverforening på den ene side og Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund og Arbeidernes faglige Landsorganisasjon på den andre*. Oslo: N. A. F., NHKF, AFL.

Næringslivets Hovedorganisasjon - NHO (tidl. N. A. F.). 1980-1997. *Lønnsstatistikk for funksjonærer*. Oslo: NHO.

NALF (1960), *Norges Arbeidslederforbund 50 år*. Oslo: Oslo: NALF.

NB Steel – Norsk Blikkvalseverk (1994),. Årsrapport 1993

NB Steel – Borsk Blikkvalseverk (1997), *Produkt og profil*. Informasjonsbrosjyre

NB Steel – Norsk Blikkvalseverk (1997), *Totalt kvalitetsledelse (TKL) – hensikt og mål*. Notat

NFATF (1994), *Overenskomst for tekniske funksjonærer 1994-1996*. Oslo: FLT/NHO.

NFATF (1992), *Overenskomst – arbeidslederavtalen*. Oslo: NFATF

NFATF (1985-1995), *Beretning og regnskap*. Oslo: Forbundet for Ledelse og Teknikk.

NHKF (1993), *Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund 1908-1933*. Oslo: NHKF.

NHO (1996), *Nye driftsformer og tariffpolitikk. Fremtidens system for lønns- og arbeidsvilkår*. (Rysstutvalget). Oslo: NHO.

NHO (1999), *Systemendring av eksisterende avtalestruktur*. Innstilling fra Ramstadutvalget (Vertikaliseringsutvalget).

NHO, NALF, IFIM/SINTEF (1996), *Arbeidslederavtalen NALF - NHO. Avtalens innhold sett i sammenheng med bedriftenes produksjons- og organisasjonsformer. En vurdering med konklusjoner*. Oslo: NHO.

Nordahl, Konrad (1991), *Dagbøker Bind 1 (1950-1955)*. Oslo: Tiden.

NOFU (1995), *90 År. Jubileumsberetning. 1905 – 1995*. Oslo avdeling av NOFU – Norsk Funksjonærforbund. Oslo: NOFU.

Norges Ingeniørorganisasjon – NITO (og NHO) (1995), *Hovedavtale utløp 31. desember 2001*. Oslo: NITO.

Norges Ingeniørorganisasjon – NITO og NHO (1995), *Overenskomst utløp 31. mai 2000*. Oslo: NITO

Norsk Arbeidsgiverforening - N.A.F./Næringslivets Hovedorganisasjon – NHO (1980–1997), *Lønnsstatistikk for funksjonærer*. Oslo: N.A.F./NHO.

Norsk Arbeidsgiverforening (1975), *Lønnsstatistikk for funksjonærer 1975*. Oslo: N. A. F.

Norsk Funksjonærforbund og HSH (1998), *Funksjonæravtalen mellom HSH og NOFU*. Oslo NOFU/SHS.

Norsk Funksjonærforbund og NHO (1996), *Funksjonæravtalen mellom NHO og NOFU, med tilslutning fra PRIFO, Privatansattes Fellesorganisasjon, og NARF, Norsk Rutebilarbeiderforbund*. Oslo: NOFU/NHO.

Norsk Hydros Merkantile Forbund og NHO (1996), *Overenskomst mellom NHO, Teknologibedriftenes Landsforening og Norsk Hydros Merkantile forbund, for 1. 6.-regulerte 1. 6. 1996 – 31. 6. 1998, for 1. 7.-regulerte 01.07. 1996 – 31. 05. 1998*. Oslo: NHMF.

Norske Sivilingeniørers Forening og NHO (1996), *Hovedavtale 1996 – 1998*. Oslo: NIF.

PA International Consultants A/S (1987), *TKP Totalkvalitetsprogram Sunndal Verk*.

Peterson Sarpsborg (1993), *Funksjonsbeskrivelse*. Interne stillingsbeskrivelser.

Peterson Sarpsborg. Udatert notat. Ledelse og medarbeiderskap i Peterson Sarpsborg

Pripps Ringnes (1996), *Pripps Ringnes - Today, tomorrow and the year that was*. Presentasjon. Oslo: Pripps Ringnes.

Rasmussen, Sigurd (1958), *Fra underordnet handelsstand til moderne fagforbund. Norges Handels- og Kontorfunksjonærers Forbund 1908–1958*. Oslo: NHKF.

Ringnes (1996), *Ringnes på Gjelleråsen*. Presentasjonsbrosjyre. Oslo: Ringnes.

Roset, Ivar (1989), *Fra kjøkkenkrok til storbedrift - Sarpsborg Papp AS 75 år 1914–1989*. Sarpsborg: Sarpsborg Papp.

Siemens A/S (1993–96), *Årsberetning*

Siemens A/S (1995), *Gruppeorganisasjon i Elektrovarmefabrikken*, Siemens A/S, Divisjon Elektrovarme. Notat

Siemens A/S (1996), *Stillingsbeskrivelser*, Divisjon Installasjon og Samferdsel, avdelingsrutiner Trondheim

Strømman, Trude (1996), *Industriutvikling er gøy! Legemidler og samfunn*, nr. 7, 1996.

Wiedswang, Per (1991), *NFATF 1951 – 1991*. Jubileumsbilag til *Arbeidsledelse og Teknikk*. Oslo: NFATF.

Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund/ Privatansattes Fellesorganisasjoner og Presse- og Medieansattes Forbund (og Næringslivets Hovedorganisasjon, Norske Avisers Landsforening og Ukepressens Arbeidsgiverforening) (1996), *Landsoverenskomst*. Oslo: YS,PFO,PMF.

Litteratur

Abercrombie, Nicholas; Stephen Hill; Bryan S. Turner (1988), *Dictionary of Sociology*. New Edition. London: Penguin.

AFL - Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon (1948), *Forbundenes oppbygging og arbeidsområde*. Representantskapets vedtak med Organisasjonskomiteens innstilling. Oslo: Arbeidernes Aktietrykkeri.

AFL - Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon (1950), *De tekniske funksjonærers organisasjonsforhold*. Komiteens innstilling med representantskapets vedtak. Oslo: Arbeidernes Aktietrykkeri.

Anker-Ording, Aake (1962), *Funksjonæren - i går, i dag og i morgen*. Oslo: Funksjonær-sambandet.

Arbeidsretten. Arbeidsrettsdom - ARD 1964:66

Arbejdsministeriet (Danmark) (1999) *Funktionærloven*. København: Arbejdsministeriet.

Armstrong, Peter, Bob Carter, Chris Smith, Theo Nichols (1986), *White Collar Workers Trade Unions and Class*. London: Croom Helm.

Atkinson, John (1984), The Flexible Firm and the Shape of Jobs to come, *Labour Market Issues* no. 5. Oxford: The Trade Union Research Center, Ruskin College.

Aubert, Vilhelm. 1972. *Sosialt samspill I*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bacharach, Samuel B., Peter Bamberger (1995), Contested Control: Systems of Control and Their Implications for Ambiguity in Elementary and Seconddary Schools. *Work and Occupations*, Vol. 22 (4), pp. 439-466.

Bakken, Ingeborg (1982), *Oslo Handel og Kontor 75 år. 1907-1982*. Oslo: Tiden.

Baron, James N., M. Diane Burton, Michael T. Hannan (1999), Engineering Bureaucracy: The Genesis of Formal Policies, Positions, and Structures in High-Technology Firms, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 15 (1), pp 1-41.

Bendix, Henrik W. (1995), *Middle Managers as Implementors of Intensive Change*. Dr.gradsavhandling, Handelshøjskolen i København.

Berg, Axel van den; Bengt Furåker, Leif Johansson (1997), *Labour Market Regimes and Patterns of Flexibility*. Lund: Arkiv förlag.

Bergh, Trond (1987), *Storhetstid. Arbeiderbevegelsens historie*. Bind 5. Oslo: Tiden.

Blau, Peter M.; Marshall W. Meyer (1987), *Bureaucracy in Modern Society*. (Third Edition.) New York: McGraw-Hill.

- Bomann-Larsen, Tor (1995), *Roald Amundsen. En biografi*. Oslo: Cappelen.
- Bosch, Gerhard (2001), Germany: A "Service Gap"? I Jon Erik Dølvik red. *At Your Service. Comparative Perspectives on Employment and Labour Relations in the European Private Sector Services*. Brussel: P.I.E-Peter Lang.
- Boudon, Raymond. 1991. What Middle-Range Theories Are. I: *Contemporary Sociology*, Vol. 20 (4), pp. 185-195.
- Bourdieu, Pierre (1986), *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Bowman, John R. (1996), Organisering i arbeidsmarkedet: utviklingen på arbeidsgiver-siden. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, nr. 2 1996.
- Boyer, Robert (1988), Is a new Socio-Technical System Emerging? Conference paper. *Structural Change in a Longterm Perspective*. Stockholm: Arbeidslivscentrum.
- Bradley, Harriet; Mark Erickson, Carol Stephenson, Steve Williams (2000), *Myths at Work*. Cambridge: Polity.
- Bråten, Mona og Ove Langeland (2003), *Kunnskapsledelse og kompensasjonsordninger. En analyse av lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter*. (under utgivelse) Oslo: Fafo.
- Burns, Tom, George M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Calhoun, Craig (1991), The Problem of Identity in Collective Actions. I: Joan Huber (ed.) *Macro-Micro Linkages in Sociology*. London: Sage.
- Calhoun, Caig (Ed.) (1994), *Social Theory and the Politics of Identity*. Oxford: Blackwell.
- Carlzon, Jan (1987), *Riv pyramidene!* Oslo: Gyldendal.
- Castells, Manuel (1997), *The Power of Identity*. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. II. London: Blackwell.
- Child, John (1985), Managerial strategies, New Technology and the Labour Process. I: D. Knights et. al.(Eds.) *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot: Gower.
- Child, John (1987), Information Technology, Organization, and Response to Strategic Challenges. *California Management Review*. Vol. XXX (1), pp. 32-49.
- Cohen, Jean (1985), Strategy and Identity: New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movements. *Social Research*, Vol 52 (4), pp. 663-716.

Colbjørnsen, Tom (1999), Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner. I: Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.) *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Oslo: Fafo.

Colbjørnsen, Tom (2003), *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Coleman, James S. (1990), *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press.

Collins, Randall (1999), The European Sociological Tradition and Twenty-First Century World Sociology. I: Janet L. Abu-Lughod (ed.) *Sociology for the Twenty-First Century*. Chicago: The University of Chicago Press.

Crompton, Rosemary, Gareth Jones (1984), *White-Collar Proletariat. Deskilling and Gender in Work*. London: MacMillan.

Croner, Fritz (1951), *Tjänstemannakåren i det moderna samhället*. Stockholm: Hugo Gebers Förlag.

Croner, Fritz (1963), *Tjänstemännen* (Svensk utgave av Croners "Soziologie der Angestellten", Köln 1962). Stockholm: Rabén & Sjögren.

Dahl, Grete og Tom H. Dalbak (red.) (1994), *Ingeniøren som helt, skurk og elsker. Et knippe ingeniørportretter i norsk litteratur fra 1879 til vår egen tid*. Oslo: NIF.

Davis, A., F. Naschold, W. Prichard, T. Reve (1993), *Evaluering av SBA – Senter for bedre arbeidsliv. Sammendrag og anbefalinger*. Oslo: SBA.

Davis, Alan; Frieder Naschold; Wendy Pritchard; Torger Reve. 1994. *SBA Evaluation Report. Executive Summary*. Oslo: AFL.

Denzin, Norman K. (1970), *The Research Act: A Theoretical introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine Publishing.

Denzin, Norman K., Yvonna S. Lincoln (Eds.) (1994), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.

Dølvik, Jon Erik, Arild Steen (Eds.) (1996), *Making Solidarity Work? The Norwegian Model in Transition*. Oslo: Scandinavian University Press.

Dølvik, Jon Erik (1999), *Fleksibilitet og arbeidslivsregulering. Et overblikk over europeiske utviklingstrekk og EUs regime for arbeidslivspolitik*. Innspill til Arbeidslivsutvalgets diskusjon. Oslo: Fafo.

Dølvik, Jon Erik og Juhana Vartiainen (2002), *Globalisering og europeisk integrasjon – utfordringer for lønnsdannelsen og kollektivavtalene i de nordiske landene*. Saltsa-rapport Nr. 7: 2002. Stockholm: Saltsa.

Dopson, Sue og Rosemary Stewart (1990), What is Happening to Middle Management?, *British Journal of Management*. Vol. 1 (1), pp. 3-16.

Edling, Christofer og Åke Sandberg (1993), Är Taylor död och pyramiderna rivna? – Nya former för företaksledning och arbetsorganisation, i: Carl le Grand, Ryszard Szulkin og Michael Tåhlin (red.) *Sveriges Arbetsplatsar – Organisation, Ledning, Styrning*. Stockholm: SNS Förlag.

Ellingsæter, Anne Lise (1995), Kjønn, deltidsarbeid og fleksibilitet I arbeidsmarkedet. Det norske eksemplet. I: Dag Olberg (red.) *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo.

Ellingsæter, Anne Lise (2001), Tidsregimer under omforming. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Vol. 42 (3) pp. 347-372.

Elster, Jon (1989a), *The Cement of Society. A Study of the Social Order*. New York: Cambridge University Press.

Elster, Jon (1989b). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. New York: Cambridge University Press.

Elster, Jon (1991), *Argumenter og forhandlinger. Om strategisk bruk av kommunikatív atferd*. LOS-senter Notat 91/42.

Engelstad, Fredrik (1982), *Klasser og lag*. ISF-rapport 9/82. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Engelstad, Fredrik (1983), *Skalaer, mål og indikatorer. En oversikt over forskjellige måter å gruppere data om det norske samfunnet*. ISF-rapport 5/83. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Engelstad, Fredrik (1990), *Likhet og styring. Et deltakerdemokratisk eksperiment i perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Engelstad, Fredrik (1996), Norsk sosiologi siden 1969: Problemer og utfordringer. *Tidsskrift for Samfunnsforskning* Vol. 37 (2), pp. 223-252.

Engelstad, Fredrik, Jørgen Svalund, Inger Marie Hagen, Aagot Elise Storvik (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal.

Engelstad, Per H., (1970), *Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen. Et eksperiment i industrielt demokrati*. (I samarbeid med Fred E. Emery og Einar Thorsrud) Oslo: Tanum.

Esping-Andersen, Gösta; Marino Regini (Ed.) (2000), *Why Deregulate Labour Markets?* Oxford: Oxford University Press.

Felstead, Alan; Nick Jewson (ed.) (1999), *Global Trends in Flexible Labour*. London: Macmillan.

- Fenton-O'Creevy, Mark og Nigel Nicholson (1994), *Middle Managers - Their Contribution to Employee Involvement*. Centre for Organisational Research. Research Series No. 28. London: London Business School.
- Finchan, Robin; Peter S. Rhodes (1992), *The Individual, Work and Organisation*. Behavioural Studies for Business and Management. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Fivelsdal, Egil (1964), *Funksjonærenes syn på faglige og politiske spørsmål*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fosli, Halvor (1996), *Kvite kull og svarte får. Ingeniører i norsk skjønnlitteratur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Friedman Debra; Michael Hechter (1990), The Comparative Advantages of Rational Choice Theory. I: George Ritzer (Ed.) *Frontiers of Social Theory: The New Syntheses*. New York: Columbia University Press.
- Freeman, Richard, James L. Medoff. 1984. *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Gajduschek, Gyorgy (2003), Bureaucracy: Is It Efficient? Is It Not? Is that the Question? Uncertainty Reduction: An Ignored Element of Bureaucratic Rationality. *Administration & Society*, vol. 34 (6), pp. 700-723.
- Gay, Paul du (2000), *In Praise of Bureaucracy*. London: Sage.
- Gilroy, Paul (1997), *Diaspora and the Detours of Identity*. I: Woodward, Kathryn (ed.) *Identity and Difference*. London: Sage.
- Gluckman, Max (1961), The use of ethnographic data in social anthropological analysis in Britain. *Sociological Review* Vol. 9, pp. 5-17).
- Golden, Miriam A. (1990), *A Rational Choice Analysis of Union militancy with Application to the Cases of British Coal and Fiat*. Ithaca: Center for International Studies, Cornell University.
- Goldthorpe, John, H. (1997a), Current Issues in Comparative Macrosociology: A Debate on Methodological Issues. I: Brochmann, Grete., Fredrik Engelstad, Ragnvald Kalleberg, Arnlaug Leira, Lars Mjøset (eds.) *Comparative Social Research*. Methodological Issues in Comparative Social Research. Vol. 16, pp. 1-26.
- Goldthorpe, John, H. (1997b), A Response to my Commentaries. I: Brochmann, Grete., Fredrik Engelstad, Ragnvald Kalleberg, Arnlaug Leira, Lars Mjøset (eds.) *Comparative Social Research*. Methodological Issues in Comparative Social Research. Vol. 16, pp. 121-132.
- Goldthorpe, John H. (2000), *On Sociology. Numbers, Narratives, and the Integration of Research and Theory*. Oxford: Oxford University Press.

- Golden, Miriam A. (1990), *A Rational Choice Analysis of Union Militancy with Application to the Cases of British Coal and Fiat*. Ithaca: Center for International Studies, Cornell University.
- Gorz, André (1983), Technicians and the Class Struggle, i Richard Hyman, Robert Price (eds.) *The New Working Class? White-Collar Workers and their Organizations*. London: MacMillan.
- Greenbaum, Joan (1995), *Windows on the Workplace. Computers, Jobs, and the Organization of Office Work in the Late Twentieth Century*. New York: Cornerstone Books.
- Grønbech, Tor (red.) (1986), *Arbeidslederprosjektet*. Sluttrapport. Trondheim: IFIM.
- Grønbech, Tor (1986), Førstelinjelederen i service og industri. I: Tor Grønbech, red.,: *Arbeidslederprosjektet. Sluttrapport*. Trondheim: IFIM
- Grønmo, Sigmund (1996), Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I: Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grytli, Tori og Torgeir Aarvaag Stokke (1998), *Norges største tariffavtaler: Omfang, lønnsdannelse og arbeidstidsordninger*. Oslo: Fafo.
- Guest, David (1991), Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions. I: J. Storey (Ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge
- Gulbrandsen, Trygve (1998), Fleksibel organisering av arbeid og bedrift. I: Olsen, Karen M. og Hege Torp (red.) (1998), *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning..
- Gulowsen, Jon (1971), *Selvstyrte arbeidsgrupper. På vei mot industrielt demokrati?* Oslo: Tanum.
- Gustavsén, Bjørn (1969), *Bedriftsorganisasjon. Alternative modeller*. Oslo: Tanum.
- Gustavsén, Bjørn (1990), *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano.
- Gustavsén, Bjørn og Bernd Hoffmaier, Marianne Ekman Philips, Anders Wikman (1996), *Concept-driven development and the organization of the process of change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Gustavsén, Bjørn (1992), *Dialogue and Development. Social science for social action: toward organizational renewal*. Volume 1. Assen: Van Gorcum
- Gustavsén, Bjørn; Lars N. Mikkelsen (1994), *Bedriftsutvikling 2000. Idestyrt produktivtetsutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet*. Programnotat. Oslo: NFR.
- Halden, Kåre, Birger Breivik (1965), *Forhandlingsteknikk*. Oslo: Folkets Brevskole.

- Halvorsen, Tor (1994), *Profesjonalisering og profesjonspolitik. Den Sosiale konstruksjonen av tekniske yrker*. Dr. Polit. avhandling. AHS. Universitetet i Bergen.
- Harrison, Bennet (1997), *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: The Guilford Press.
- Hales, Colin (2002), 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work, *British Journal of Management*, Vol. 13 (1), pp. 51-66.
- Havn, V., B. Nicolaysen, A. Svarva (1987), *Arbeidsledere i elektrokjemisk industri*. Trondheim: IFIM.
- Havn, V., M. T. Huitfeldt (1994), *Teknologisk kompetanse - effektiv eller strategisk?* Trondheim: IFIM.
- Havn, Vidar, Berit Nicolaysen, Arne Svarva (1986), *Jobbutvikling og arbeidsorganisasjon*. Trondheim: IFIM
- Herbst Philip G. (1977), *Alternativ til hierarkisk organisasjon*. Oslo: Tanum.
- Hill, Stephen, 1991. Why Qyality Circles Failed, but Total Quality Management Might Succeed. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29 (4), pp. 541-568.
- Hodne, Fritz (1989), *God Handel. Norges Handelsstands Forbund gjennom 100 år*. Oslo: NHF.
- Hochschild, Arlie (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holberg, Ludvig (1997), *Niels Klims reise til den underjordiske verden*. Oslo: Aschehoug.
- Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.) (1996), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hyman, Richard (1983), White-Collar Workers and Theories of Class. I: Richard Hyman; Robert Price (Eds.) *The New Working Class? White-Collart Workers and Their Organizations. A Reader*. London: Macmillan.
- Hyman, Richard (1988), Flexible Specialization: Miracle or Myth? I: Richard Hyman; Wolfgang Streeck (Eds.) *New Technology and Industrial Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hyman, Richard (1990), Plus ca change? The theory of production and the production of theory. I: Anna Pollert (Ed.) *Farewell to Flexibility?* Oxford: Basil Blackwell
- Ingebrigtsen, Bente (1993), *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93. Trondheim: IFIM.
- Ingebrigtsen, Bente (1994), *Samarbeid om omstillinger*. Trondheim: IFIM.

- Irgens Karlsen, J., A. Svarva (1990), *Tapperiprosjektet i Vinmonopolet*. Trondheim: IFIM,
- Irgens Karlsen, Jan (1991), Når den ny vin blomstrer. I: Irgens Karlsen m. fl. (red.) *Bedrifter i utvikling. Norsk organisasjonsutvikling i praksis*. Oslo: NKS-forlaget.
- Israel, Joachim. 1970. Om arbeid og fremmedgjøring. I: Formannen, *Nationaltheateret* nr. 2, 1970.
- Jackson, John A. (1972), Role - editorial introduction. I: John A. Jackson (ed.) *Role*. London: University of Cambridge Press.
- Kalleberg, Arne L. (2001), Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 39 (4), pp. 479-504.
- Katz Daniel, Robert L. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons.
- Kelly John, C. Kelly (1991), Them and Us: Social psychology and the "New Industrial Relations". *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29 (1), pp. 25-48.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz, Robert B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Kvande, Eli og Bente Rasmussen (1995), Women's Careers in Static and Dynamic Organizations. I: *Acta Sociologica*. Vol. 38 (2), 115-130.
- Lafferty, William og Oddbjørn Knutsen (1981), *Yrke som variabel – noen erfaringer med å bruke "Nordisk yrkesklassifiserings" som grunnlag for oppbygging av yreksvariabel – og et forslag til løsning*. Arbeidsnotat nr 9 i prosjektet "Demokrati i Norge: Deltakelse og grunnverdier". Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo.
- Lagerwall, Lennart (1970), En svensk nåtidsdramatiker. I: Formannen, *Nationaltheateret* nr. 2. 1970.
- Larson, Richard W; David Zinney (1990), *The White-Collar Shuffle. Who does What in Today's Computerized Workplace*. New York: Amacom.
- Lawrence, Paul R., Jay W. Lorch (1967), *Organization and Environment. Managing differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Legge, Karen (1991), Human Resource Management: A Critical Analysis. I: John Storey (Ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge
- Lehndorff, Steffen (2002), Who bears the burden of flexibility? Working conditions and labour markets in the European retail trade. *Transfer* Vol. 8 (3), pp. 415-435.
- Linton, Ralph (1936), *The Study of Man: An introduction*. New York: Appleton.

- Lipset, Seymour M., Martin A. Trow, James S. Coleman (1956), *Union Democracy. The Internal Politics of the International Typographical Union*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Lysgaard, Sverre (1961), *Arbeiderkollektivet - en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marwell, Gerald; Pamela E. Oliver, Ralph Pahl (1988), Social Networks and Collective Action: A Theory of the Critical Mass. III. *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (3), pp. 502-534.
- Mead, George Herbert (1934), *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Melucci, Alberto (1996), *Challenging codes. Collective action in the information age*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Merton, Robert K. (1968), Bureaucratic Structure and Personality, *Social Theory and Social Structure* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Merton, Robert. K. (1976), *Sociological Ambivalence and Other Essays*. New York: The Free Press.
- Merton, Robert, K. (1976), Structural Analysis in Sociology. I: Peter M. Blau (red.) *Approaches to the Study of Social Structure*. London: Open Books.
- Michels, Robert (1962), *Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: The Free Press.
- Miles, Mattheus B.; A. Michael Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*. (Second edition.) London: Sage.
- Mills, C. Wright (1951), *White Collar - The American Middle Classes*. New York Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry (1978), Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. Vol. 24 (9), pp 934-984.
- Mintzberg, Henry (1987), Crafting strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 84 (4), pp. 66-75.
- Mintzberg, Henry (1987), Five Ps for Strategy - Another look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*. Vol. XXX (1), pp 11-24.
- Mintzberg, Henry (1993), The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*. Vol. 36, No 1.
- Nergaard, Kristine (1996), *Organisasjonsgraden målt gjennom AKU 2. Kvartal 1995*. Oslo: Fafo.

- Prandy, Kenneth, A.; Steward, R. M. Blackburn (1983), *White-Collar Unionism*. London: MacMillan.
- Price, Robert (1983), White-Collar Unions: Growth, Character and Attitudes in the 1970s. I: Hyman, Richard; Robert Price (Eds.) *The New Working Class? White-Collart Workers and Their Organizations. A Reader*. London: Macmillan.
- Procter, Stephen J.; Michael Rowlinson; Louise McArdle; John Hassard; Paul Forrester (1994), Flexibility, Politics & Strategy: In defense of the Model of the Flexible Firm. *Work, Employment and Society*. Vol. 8 (2), pp. 221-242.
- Provis, Chris (1996), Unitarism, Pluralism, Interests and Values. *British Journal of Industrial Relations*, Vol.34 (4) pp. 473-495.
- Qvale, Thoralf U. (1976), Comment: What about the Foreman? *Acta Sociologica*. Vol. 19 (1), pp. 77-82.
- Quale, Thoralf U. (1994), Medvirkning for produktivitet og omstilling – erfaringer fra Senter for bedre arbeidsliv (SBA). *Søkelys på arbeidsmarkedet*, Vol. 11, pp 81-87.
- Qvale, Thoralf U. (1995), Ledelse – fra administrasjon til omstilling. I: Dag Olberg. (red.) *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo
- Ragin, Charles C. (1992), "Casing" and the process of social inquiry. I: Charles C. Ragin; Howard Becker (ed.) (1992), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragin, Charles C. (1997), Turning the Tables: How Case-oriented Research Challenges Variable-oriented Research. I: Brochmann, Grete., Fredrik Engelstad, Ragnvald Kalleberg, Arnlaug Leira, Lars Mjøset (eds.) *Comparative Social Research. Methodological Issues in Comparative Social Research*. Vol. 16, pp. 22-42.
- Rasmussen, Bente (1994), Kvinner og ledelse i arbeidslivet: 90-årenes utfordring. *Søkelys på arbeidsmarkedet*. Vol. 11, pp. 23-27.
- Renshon, Stanley A.; John Duckitt (Eds.) (2000), *Political Psychology. Cultural and Crosscultural Foundations*. London: Macmillan.
- Reve, Torger (1994), Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe? *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, nr. 4/94, pp 568-582.
- Rikter-Svendsen, Kristin (1992), Nye organisasjoner - nye mennesker? I: Torodd Strand red., *Ledelse kan læres*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Rueschmeyer, Ditrich; John D. Stephens (1997), Comparing Historical Sequences – A Poerful Tool for Causal Analysis. I: Grete Brochmann, Fredrik Engelstad, Ragnvald Kalleberg, Arnlaug Leira, Lars Mjøset (eds.) *Comparative Social Research. Methodological Issues in Comparative Social Research*. Vol. 16, pp. 55-72.

Rønning, Elisabeth (2002), Jakten på den moderne arbeider. *Samfunnsspeilet*. Nr. 4-5, pp. 1-12.

Schofield, Jill (2001), The Old Ways Are the Best? The Durability and Usefulness of Bureaucracy in Public Sector Management. *Organization*, vol. 8 (1), pp 77-96.

Sæland, Frode (1998), White Collar Unionization and Employer's Response – 'The Functionaries Issue' 1930–1938. *Scandinavian Journal of History*. Vol. 22, pp. 225-262.

Sandberg, Åke; Christofer Edling (1993), Är Taylor död och pyramiderna rivna? - Nya former för företagsledning och arbetsorganisation. I: le Grand, Carl, Ryszard Szulkin, Michael Tåhlin (red.) *Sveriges Arbetsplatser - Organisation, personalutveckling, styrning*. Stockholm: SNS.

Sandberg, Åke (1993), Volvo human-centered work organisation - the end of the road? *New Technology, Work and Employment*, Vol. 8 (2), pp. 84-90.

Scheuer, Steen (1996), *Felles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet. Udbredelsen af kollektive overenskomster, faglig organisering og skriftlige ansættelsesbeviser blant privatansatte*. København: Nyt fra Samfunnsvidenskabene.

Schjander, Nils og Reidar Thomassen (1972), *Mannen i midten. En formanns personalproblemer*. Oslo: NKS-Forlaget.

Sennet, Richard (1998), *The Corrosion of Character*. New York: W.W. Northon & Co.

Skorstad, Egil (1995), Nye produksjonsformer, arbeidsvilkår og produktivitet. I: Dag Olberg (red.) *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo.

Skorstad, Egil (2002), *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring?* Oslo: Gyldendal.

Smelser, N. (1998), The Rational and the Ambivalent in the Social Sciences. *American Sociological Review*, Vol 63, pp 1-16.

Smith, H. W. (1981), *Strategies of Social Research. The Methodological Imagination*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall.

Sobel, Richard (1989), *The White Collar Working Class. From Structure to Politics*. New York: Praeger.

Sosialdepartementet (1939), *Innstilling fra Lønnslovkomiteen*. Oslo: Sosialdepartementet.

Statistisk Sentralbyrå (1984), *Standard for inndeling etter sosioøkonomisk status*. Standarder for norsk statistikk 5. Oslo: SSB.

Statistisk sentralbyrå (1988), *Levekårsundersøkelsen 1987*. Oslo: SSB

Statistisk Sentralbyrå. 1993. *Arbeidsmiljø 1993*. NOS C 228. Oslo: SSB.

