

LEAN ORGANISERING I NORSK ARBEIDSLIV: SLUTTEN PÅ MEDVIRKNING?



JONAS A. INGVALDSEN er stipendiat ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU. Forskningsinteresser inkluderer teamorganisering og lean produksjon. Ingvaldsen er tilknyttet BIA-prosjektet «Lean operations», finansiert av Norges forskningsråd.

MONICA ROLFSEN er førsteamanuensis ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU. Hun har publisert og forsket innenfor områdene teamorganisering, lean produksjon, fagforeningsarbeid og trender i organisasjoner de 20 siste årene. Hun leder i dag forskningsprosjektet «Lean operations» i BIA-området finansert av Norges forskningsråd.



HENRIK D. FINSRUD, dr.ing., er forskningsleder ved Arbeidsforskningsinstituttet. Han har 20 års erfaring fra aksjonsforskning på virksomhetsnivå, i nettverk, klynger og på regionalt nivå. Den norske samarbeidsmodellen har vært sentral i Finsruds forskningsinteresse, og han har deltatt aktivt i serien av arbeidslivprogrammer rettet mot den norske samarbeidsmodellen siden 1990. I de senere årene har han arbeidet med ulike VRI-prosjekt.

DEN NORSKE SAMARBEIDSMODELLEN UTFORDRES?

Den norske samarbeidsmodellen blir bejublet og utforsket både i offentlige debatt og innen akademien. I den senere tid har modellen tiltrukket seg internasjonal oppmerksomhet som en mulig forklaring på vår gode økonomiske situasjon med høy konkurranseevne og lav ledighet i en ustabil finanskrisetid. Høyt lønnsnivå, en sjenerøs velferdsstat, høy levestandard og et relativt høyt skattnivå skal etter rådende økonomisk tenkning være uforenlig med den konkurransekraft som demonstreres. Allikevel oppfatter nå de tradisjonelle

økonomene Norge i tillegg til de andre nordiske landene som svært vellykkede (Asheim, 2011).

Overordnet beskrives den norske samarbeidsmodellen som samspillet mellom velferdsstatens utforming, makroøkonomiske styringsmodeller og trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene (Gustavsen, 2007). Vi vil imidlertid konsentrere oss om virksomhetsnivå, hvor *bred medvirkning* fra ansatte fremstår som det sentrale kjennetegnet på den norske samarbeidsmodellen (Toulmin & Gustavsen, 1996). Samarbeidsmodellen har bidratt til et høyt tillitsnivå mellom ledelse og ansatte, høy grad av

autonomi, flattere hierarkier, god læringsevne, humane arbeidsforhold og effektive arbeidsformer (Falkum, Hagen & Trygstad, 2009; Munkeby, 2010).

Samtidig som den norske samarbeidsmodellen bejubles og internasjonale studier peker på kvaliteter ved norske arbeidsorganisasjoner preget av autonomi og læring (Lorentz & Lundvall, 2011), har *lean organisering* for alvor gjort sitt inntog i norsk arbeidsliv. Ikke bare industrien, men også privat tjenesteyting, kommunal sektor, statlig forvaltning og helseforetak gjennomfører nå lean-inspirerte endringsprosesser, ofte med betydelig konsulentbistand. Lean organisering bygger på Toyotas produksjonssystem, som har vist seg å være effektivt for høyvolums vareproduksjon (Krafcik, 1988; Womack, Jones & Roos, 1990). I den internasjonale litteraturen er det imidlertid også påpekt at effektivitetsgevinstene kan føre med seg betydelige «menneskelig kostnader» (Klein, 1989). Studier fra Japan, England og USA har pekt på snevre kontrollspenn, lav autonomi og høyt arbeidspress (Graham, 1995; Lewchuk & Robertson, 1997; Nomura & Jürgens, 1995; Sewell & Wilkinson, 1992; Vidal, 2007).

Mot denne bakgrunnen stiller vi spørsmålet om lean organisering utgjør en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Spørsmålet er høyaktuelt, og det foreligger ingen konsensus. På den ene siden vektlegger aktører som Lean Forum Norge det positive samspillet mellom lean organisering og den norske samarbeidsmodellen gjennom begrepet «lean på norsk». Lean Forum Norge ble etablert på initiativ fra partene i arbeidslivet, konsultantselskaper og forskningsmiljøer, og LO er en av de sentrale initiativtakerne. Den nasjonale årskonferansen i 2011 samlet 550 entusiaster og nysgjerrige. På den andre siden har Norsk Tjenestemannslag ved UiO nylig publisert en brosjyre med tittelen «Ja til medbestemmelse og tillit. Nei til lean»¹ (NTL UiO, 2011), der lean organisering fremstilles som en trussel mot den norske samarbeidsmodellen. Svenske forskere har beskrevet lean organisering som en trussel mot fagforeningenes etablerte forståelse av «det goda arbete» (Johansson & Abrahamsson, 2009). På den annen side har det svenske LO-forbundet IF Metall i en utredning pekt på både positive og negative elementer ved lean organisering sett i sammen-

SAMMENDRAG

Den norske samarbeidsmodellen blir bejublet og utforsket for tiden, vanligvis definert som samspillet mellom velferdsstat, makroøkonomiske styringsmodeller og trepartssamarbeidet. Vi ser i denne artikkelen mer spesifikt på virksomhetsnivået, hvor bred medvirkning fra ansatte er et sentralt kjennetegn ved den norske modellen. Samtidig har lean organisering gjort sitt inntog i norsk arbeidsliv, en organiseringsform som i følge noen studier fører til snevre kontrollspenn, lav autonomi og høyt arbeidspress, og således kunne utgjøre en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Vi har sammenlignet lean organisering i en japansk bedrift som opererer etter Toyota-modellen med en norsk bedrift som har lange samarbeidstradisjoner. Våre funn viser at en av dimensjonene ved medvirkning, autonomi blir påført klare begrensninger som følge av lean organisering. Når det gjelder de to andre formene for medvirkning vi har sett på; kontinuerlig forbedring og involvering av fagforening, settes ingen begrensninger som følge av lean organisering i seg selv, disse dimensjonene vil være resultat av organisatoriske valg. Fremgangsmåten for virksomheter er dermed å ta eierskap over konseptene og utvikle dem etter egne behov, ikke å kjøpe og implementere ferdige løsninger. I denne prosessen anbefales fagforeningene å bli invitert med som aktive partnere.

heng med «det goda arbete». Poenget deres er at lean organisering inneholder ulike elementer, og det er tilstrekkelig fleksibilitet til å forhandle frem akseptable løsninger lokalt.²

Den offentlige diskusjonen om lean og den norske samarbeidsmodellen fremstår altså som temmelig polarisert. Vårt bidrag til denne debatten bygger på en komparativ, empirisk studie av lean organisering i en japansk og en norsk industribedrift, der vi under-

1. Rapport fra NTL ved Universitetet i Oslo.

2. Rapport fra IF Metall, 2003.

søker hvilke muligheter ansatte har til medvirkning i de to bedriftene. Begge er organisert i henhold til prinsippene for lean. Den japanske bedriften er delvis av Toyota og representerer arketypen av Toyota-modellen, som er svært ulik det vi tenker på som den norske modellen. Den norske bedriften befinner seg i et krysspress mellom lean og den norske modellen. Gjennom å sammenlikne organisering og medvirkning i de to bedriftene kan vi diskutere hvorvidt og eventuelt på hvilken måte lean utgjør en trussel mot den norske modellen på virksomhetsnivå.

Vi vil i det videre først klargjøre de sentrale begrepene i studien: *lean organisering*, *den norske samarbeidsmodellen* og *medvirkning*. Deretter presenteres vårt analytiske rammeverk og resultatene fra den sammenliknende studien. Til slutt diskuteres funnenes betydning for spørsmålet om hvorvidt lean organisering innebærer en trussel mot den norske samarbeidsmodellen.

LEAN ORGANISERING

Begrepet «lean production»³ ble lansert av forskere ved MIT som studerte den globale bilindustrien (Krafcik, 1988; Womack, et al., 1990) og kom frem til at japanske bilfabrikanter, og spesielt Toyota, var organisert på en måte som ga høyere produktivitet, kvalitet og fleksibilitet enn konkurrentene. Med henvisning til Toyotas utenlandsetableringer argumenterte de for at lean produksjon ikke var avgrenset til Toyota eller Japan, men kunne og burde bli fremtidens globale standard for høyvolumsproduksjon (Womack, et al., 1990, s. 285).

Selv om konseptet lean produksjon har vært gjenstand for omfattende forskning og implementering, eksisterer det ingen entydig definisjon. Ofte refereres det til praksiser assosiert med Toyota eller mer generelt til prinsipper for god drift, uavhengig av prinsippenes opphav (Benders & Van Bijsterveld, 2000). En vanlig definisjon er at lean produksjon handler om å fjerne «sløsing» (Womack & Jones, 1996). Svakheten ved en slik definisjon er at den ikke skiller mellom lean produksjon og rasjonalisering mer generelt. Basert på en gjennomgang av forskningslitteraturen argumenterer Shah og Ward for at kjernen i lean produksjon er systematisk fjerning av variabilitet internt og langs verdikje-

3. Oversettes i det følgende som «lean produksjon». Det helse norske alternativet, «slank produksjon», er lite brukt.

den (Shah & Ward, 2007, s. 791) for å gjøre produksjonen stabil, forutsigbar og tilrettelegge for forbedringer. For å oppnå stabilitet benyttes en rekke verktøy og virkemidler: Just-in-time, utjevning av produksjon, total kvalitetsledelse (TQM), totalt produktivt vedlikehold (TPM) og utstrakt samarbeid med underleverandører (Ohno, 1988; Shah & Ward, 2003). Vi vil her konsentrere oss om de organisatoriske praksisene og refererer til disse som *lean organisering*. Verktøy og praksiser knyttet spesifikt til maskineri, logistikk og leverandører/kunder vil kun bli drøftet i den grad de har betydning for arbeidsorganiseringen. Sentrale elementer i lean organisering er standardiserte prosesser, jobbrotasjon, teamorganisering og forbedringsgrupper (Durand, Steward & Castillo, 1999; Karlsson & Åhlström, 1996).

Hvilke konsekvenser har lean organisering for medvirkning? I bestselgeren *The Machine that Changed the World* (Womack, et al., 1990) gjøres det til et stort poeng at lean organisering representerer et brudd med tradisjonell masseproduksjon og inhumant samlebåndsarbeid. Det henvises til «dynamisk teamarbeid» og «respekt for menneskelige systemer». Ifølge MIT-forskerne bidrar altså lean organisering til mer medvirkning, men det er verdt å merke seg at deres referanse i denne sammenheng er amerikansk fordisme og ikke den nordiske tradisjonen. Kritikere av Womack et al. (1990) karakteriserer påstandene om teamarbeid og økt medvirkning som urimelige. Fokuset på standardisering av prosesser og rapporter om intensivt overvåkning (Sewell & Wilkinson, 1992), økt stress (Parker & Slaughter, 1988; Stewart, 2009) og konsentrasjon av makt i ledelseshierarkiet (Nomura & Jürgens, 1995) leder kritikerne til konklusjonen at lean organisering er taylorisme i ny forkledning (Berggren, 1993; Dankbaar, 1997). Med ny-taylorisme menes en organisasjonsform hvor operatørene har ansvar for utførelsen av arbeid, men ikke for planlegging og regulering av arbeidsprosessen. Dette er i tråd med den vertikale arbeidsdeling av manuelt og mentalt arbeid foreskrevet av F. Taylor (1967). Taylorisme åpner i svært liten grad for operatørenes medvirkning, og ifølge kritikerne gjelder dette også for lean organisering. Basert på erfaringer fra Toyotas virksomhet i USA utvikler Adler og Cole (1993) en tredje posisjon på spørsmålet om lean organisering og medvirkning. De beskriver lean organisering som grunnleggende byråkratisk, men påpeker samtidig at det åpner for utstrakt medvirkning gjennom proses-

ser for arbeidsdesign og kontinuerlig forbedring. For å beskrive denne organisasjonsformen foreslår de begrepene «lærende byråkrati» og «demokratisk taylorisme».

Den internasjonale litteraturen gir oss ikke noe entydig svar på forskningsspørsmålet. Tre ulike teoretiske posisjoner er identifisert. En rimelig tolkning av de blandede funnene er at konsekvensene av lean organisering vil være avhengig av konteksten den implementeres i. Følgelig må spørsmålet om lean organisering i Norge drøftes i lys av empiriske undersøkelser. Først vil vi imidlertid avklare hva vi mener med den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå.

DEN NORSKE SAMARBEIDSMODELLEN PÅ VIRKSOMHETSNIVÅ: BRED MEDVIRKNING

Vi vil i det følgende avgrense den norske samarbeidsmodellen til de praksiser som utspiller seg i den enkelte virksomhet. Utgangspunktet for disse praksisene er lovgivning, avtaleverket mellom partene og samarbeidsforsøkene med industrielt demokrati fra 1960-tallet. Utviklingen av den norske samarbeidsmodellen har i tillegg vært understøttet av arbeidslivsforskning gjennom en serie nasjonale programmer (Falkum, et al., 2009; Finsrud, 2009; Gustavsen, Qvale, Sørensen, Midtbø & Engelstad, 2010). Sentralt i den norske samarbeidstradisjonen er ideen om ansattes *medvirkning*. Allerede i de tidlige avtaledokumentene mellom partene ble medvirkning fremhevet som et middel til bedring av arbeidsvilkår, økt produktivitet og innføring av demokrati på arbeidsplassen. (Thorsrud & Emery, 1964). De brede sosiale målsettingene gjør at den norske samarbeidsmodellen skiller seg fra nyere (amerikansk) HRM-diskurs, hvor medvirkning først og fremst motiveres av bedriftsøkonomiske hensyn (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000).

Medvirkning innebærer at ansatte får makt til å ta beslutninger som angår virksomheten (Pateman, 1970), og får mulighet til å ha innflytelse over eget arbeid (Heller, Pusic, Strauss & Wilpert, 1998). Medvirkning kan anta mange ulike former (Black & Gregersen, 1997; Dachler & Wilpert, 1978). En vanlig oppdeling er å skille mellom representativ medvirkning der ansatte får innflytelse gjennom valgte representanter, og direkte medvirkning der ansatte kan ta beslutninger omkring eget arbeid (Busck, Knudsen & Lind, 2010).

I Norge skjer representativ medvirkning hovedsakelig gjennom fagforeningers deltakelse i formelle og mer

uformelle fora. Særtrekk ved det norske arbeidslivet er høy organisasjonsgrad og at tillitsvalgte og ledere kan kombinere samarbeid og forhandling (Huzzard, Gregory & Scott, 2004; Rolfsen, 2011). Hovedavtalen mellom partene fra 1935 markerte et historisk sosialt kompromiss. Her anerkjennes arbeidsgivers styringsrett, samtidig som prinsippet om medvirkning fra arbeidstakerne representert ved fagforeninger slås fast. I kjølvannet av samarbeidsforsøkene på 1960-tallet ble medvirkning lovfestet. Aksjeloven fra 1973 sikret at ansatte i aksjeselskaper over en viss størrelse skal ha valgte representanter i bedriftens styre. Arbeidsmiljøloven fra 1977 (revidert i 2004) har en paragraf om psykososialt miljø der variasjon, medbestemmelse og meningsfylt arbeid er lovfestet. I hovedavtalens tilleggsavtale del B fra 1982 ble det dessuten avtalefestet et bærende prinsipp om at partene på bedriftsnivå skal samarbeide om økt verdiskaping gjennom bred medvirkning. Formelle arenaer for å oppnå dette er blant annet arbeidsmiljøutvalg (HMS og arbeidsmiljø) og bedriftsutvalg (produktivitet og økonomiske forhold), hvor ansatte og ledelse har like mange representanter.

Et viktig spørsmål i en norsk kontekst er hvorvidt de ulike formene for medvirkning understøtter hverandre og bidrar til de samme effektene (Gustavsen et al., 2010). Her er det ulike synspunkt. Ifølge noen studier har representativ medvirkning klar positiv innflytelse på arbeidsvilkår, mens innflytelsen er mindre entydig når det gjelder direkte medvirkning (Busck et al., 2010; Gonzalez, 2010). I norsk sammenheng har derimot den positive effekten av direkte medvirkning på arbeidsvilkår vært særlig fremhevet (Thorsrud & Emery, 1970). I samarbeidsforsøkene fra 1960-tallet og de tidlige avtaledokumentene ble det lagt vekt på at både representativ og direkte medvirkning var vesentlig for utvikling av industriell demokrati (Thorsrud & Emery, 1964). Individuell involvering ble sett på som basis for utvikling av velfungerende representative strukturer. Tilsvarende var representativ medvirkning ansett som en forutsetning for å sikre direkte medvirkning (Qvale, 1976; Thorsrud & Emery, 1970). En mye brukt term for å illustrere dette gjensidige spillet er «bred medvirkning» (Toulmin & Gustavsen, 1996), som nylig også ble stadfestet som offisiell nasjonal politikk (Munkeby, 2010).

For å kunne identifisere ulike typer av medvirkning i casebedriftene trenger vi å operasjonalisere

medvirkningsbegrepet. Den representative formen for medvirkning vil gjenkjennes ved *involvering av fagforeningen* i den enkelte virksomhet. Når det gjelder direkte medvirkning, vil vi dele denne i to dimensjoner. Den første dimensjonen er *autonomi*, som dreier seg om i hvilken grad en arbeidsgruppe kan fatte beslutninger vesentlige for gruppens arbeid (Cummings, 1978; Trist, 1981). Typiske beslutninger vil være knyttet til valg av arbeidsmetoder, produksjonsmål, rekruttering, overtid, jobbrotasjon, kvalitetskontroll, vedlikehold og omstilling av maskiner (Gulowsen, 1971; Murakami, 1997). Den andre dimensjonen ved direkte medvirkning er *kontinuerlig forbedring*. Vår klassifisering av kontinuerlig forbedring som medvirkning er omstridt. For eksempel hevder Moldaschl og Weber (1998) at kontinuerlig forbedring under lean organisering er en type «selvrasjonalisering», som er grunnleggende i strid med ansattes interesser. Andre har fremhevet at kontinuerlig forbedring har tydelige medvirkningselementer (Adler & Cole, 1993; Dankbaar, 1997). Vår posisjon er at kontinuerlig forbedring kan bidra til læring, variasjon og innflytelse over arbeidsforhold som er viktige elementer innenfor den norske modellen. Målet med forbedringsprosessene trenger ikke være intensivering av arbeid, det kan også dreie seg om forbedret HMS eller eliminering av fysiske og psykiske stressfaktorer. En nødvendig betingelse er at operatørene har innflytelse på hvordan dette forbedringsarbeidet organiseres og ledes.

I det videre vil vi forholde oss til disse tre dimensjonene ved medvirkning: involvering av fagforening, autonomi og kontinuerlig forbedring. Det empiriske arbeidet er basert på casestudier i to bedrifter gjennomført i 2009 og 2010, inkludert observasjon og intervjuer med relevante aktører fra ledelse, fagforening og operatører.

LEAN ORGANISERING I JAPAN

Den japanske bedriften er leverandør av lettmetallkomponenter til japansk bilindustri. Den har 1500 ansatte som arbeider innenfor ekstrudering, støping og maskinering. Bedriften er delvis eid av Toyota og har brukt Toyotas produksjonssystem i årtier.

Den minste arbeidsenheten kalles «linje» og består av fem operatører som roterer etter en oppsatt plan. En av disse er utnevnt som førstemann. Førstemannen behersker alle oppgavene på linjen og kan arbeide

på linjen eller drive opplæring etter behov. For hver tredje linje finnes en arbeidsformann, som er formelt ansvarlig for rapportering, planlegging av jobbrotasjon og implementering av tiltak fra forbedringsgruppene.

Etter tre måneder er alle nye operatører forpliktet til å melde seg inn i fagforeningen. Medlemskapet må avsluttes hvis operatøren stiger til høyere grad enn formann. Fagforeningen er en «company union», som organiserer alle underordnede i bedriften, på tvers av faggrensene, typisk for japansk arbeidsliv. Den er ikke tilknyttet nasjonale fellesorganisasjoner. I litteraturen beskrives disse foreningene som lite uavhengige og generelt føyelige overfor ledelsens bedriftsøkonomiske prioriteringer (Cusumano, 1985). I casebedriften er fagforeningens viktigste rolle knyttet til årlige lønnsforhandlinger og deltakelse i regelmessige møter om HMS. Fagforeningen har ingen rolle knyttet til organisasjonsutvikling og heller ingen offisiell mening om arbeidsorganiseringen. På denne bakgrunnen kan vi konkludere med at den *representative medvirkningen* er lav.

Tidsstyringen av produksjonen er svært stram, og syklustiden for manuelle operasjoner er litt over ett minutt. Jobbrotasjonsplanene lages med tanke på å sikre at hver operatør behersker alle operasjonene på sin linje, og alle deltar i rotasjonen. Hver arbeidsoperasjon er standardisert i en skriftlig arbeidsrutine. Figur 1, som viser et bilde fra bedriftens treningssenter, indikerer at standardens detaljeringsgrad er høy.

Ser vi på dimensjonen autonomi, kan vi oppsummere med at arbeidsgruppene ikke har innflytelse på arbeidsmetoder, produksjonsmål, rekruttering, overtid, jobbrotasjon eller omstilling av utstyr, men har noe innflytelse på gjennomføring av kvalitetskontroll og vedlikehold. På denne bakgrunn kan vi konkludere med at *autonomien* er lav i denne bedriften.

Det siste temaet er forbedringsarbeid. Hver operatør, inkludert førstemann og formann, tilhører en permanent forbedringsgruppe. Forbedringsgruppene er satt sammen av ti personer fra ulike linjer, som møtes ukentlig. Tiden brukt på forbedringsarbeid er ulønnet, men gode forslag belønnes økonomisk og symbolsk. Hver operatør forventes å bidra med minimum tre forbedringsforslag årlig. Når forbedringsgruppen har kommet med forslag, er det opp til linjeorganisasjonen å validere og implementere endringen. Bedriften har dessuten vunnet nasjonale priser i forbedringsarbeid. Vi kan konkludere med at bedriften skårer høyt

på forbedringsarbeid, men måten det organiseres på, er bestemt av ledelsen og ikke en del av den ordinære virksomheten for arbeidsgruppene.

LEAN ORGANISERING I NORGE

Den norske bedriften er også leverandør av lettmetallkomponenter til bilindustri med tilsvarende teknologiske prosesser som den japanske. Bedriften har om lag 500 ansatte. Bedriften har operert etter lean-prinsippene siden omkring 1985 og har definert sitt eget produksjonssystem som kombinerer Toyotas produksjonssystem med forbedringspraksiser utviklet lokalt. Bedriften har vært en integrert del av det norske samarbeidsprosjektet i mange år, og idealene om industrielt demokrati er godt forankret.

Alle operatører, inkludert skiftledere, er organisert i Fellesforbundet. Fagforeningen er sterkt involvert i bedriftsutvikling, også utover lovpålagte fora. Generelt er fagforeningen positiv til lean organisering, som ansees som en nødvendighet for å være konkurransedyktig og sikre arbeidsplassene. Som fagforeningsleder uttalte: «[V]i har vært pådrivere for lean, for den varianten vi var med på å bygge opp. Vi brukte deler av Toyota-systemet som var veldig nyttig, men kombinerte det med våre egenutviklede forbedringssystemer. Det er involvering og delegering av ansvar som er sprengkraften i systemet vårt». Gjennom et godt etablert partnerskap har fagforeningen en sterk posisjon.

Når det gjelder dimensjonen autonomi, er arbeidsoperasjoner standardiserte, men mindre rigide enn hos den japanske bedriften, og operatørene har i større grad vært involvert i å utvikle standardene. Produksjonsmålene er bestemt av kundene, og planleggingshorisonten er kort, som en av operatørene uttrykker det: «Når lastebilen står og venter, er det ikke mye å diskutere, bare å gjøre jobben.» Teamet har ikke innflytelse på rekruttering av nye medlemmer. De kan ikke bestemme overtid selv, men behovene blir drøftet på det daglige møtet, og den enkelte blir involvert i å finne praktiske løsninger. Ansvar for jobbrotasjon, kvalitetskontroll, vedlikehold og omstilling av utstyr er helt og holdent delegert til arbeidsgruppen, og mange grupper har utarbeidet sine egne rutiner i samarbeid med vedlikeholdspersonell. Det er arbeidsgruppen i morgenmøtet som tar de endelige avgjørelsene. Som en operatør sa: «[V]i må følge rutinene, men siden vi har laget rutinene selv, opp-

FIGUR 1 Fotografi fra treningscenteret til den japanske bedriften. Her beregnes optimalt bevegelsesmønster i en enmannselle.



leves ikke dette firkantet». Før lean organisering ble innført, var det egne spesialister som utførte vedlikehold, kontroll og omstilling, mens nå er dette oppgaver gruppen gjør selv, noe de ser på som en klar forbedring. Autonomi kan betraktes som å være middels: høyere enn i den japanske bedriften, men lavere enn idealet beskrevet i litteraturen om autonome arbeidsgrupper (Gulowsen, 1971).

Forbedringsarbeid skjer på flere arenaer, stort sett som en del av arbeidsgruppens ansvar. Morgenmøtet gir anledning til å melde inn forslag og diskutere avvik fra natt- og kveldsskiftet. Ukentlig er det satt av tid til et forbedringsmøte for hvert team. Den viktigste forbedringsarenaen er allikevel knyttet til operatørstyrt vedlikehold. Ledelsen og fagforeningen har i samarbeid definert en prosess alle arbeidsgruppene skal gjennom, hvor de i samarbeid med vedlikeholdsavdelingen skal definere standarder for orden, ryddighet og daglig vedlikehold av maskinene. Deretter har arbeidsgruppen ansvar for å fordele daglige vedlikeholdsoppgaver

internt. Involveringen i forbedringsarbeid er høy og et tema fagforening ser på som svært vesentlig for den totale medvirkningen i bedriften.

DISKUSJON

Temaet for artikkelen er hvorvidt lean organisering bidrar til å undergrave den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Vi har identifisert tre viktige dimensjoner for medvirkning. I det følgende vil vi drøfte hvordan disse fremstår i de to bedriftene vi har presentert, og hvordan de ulike formene for medvirkning samvirker.

Dimensjonen *autonomi* er mest fremtredende i tidligere forskning om medvirkning og lean organisering. Basert på en omfattende litteraturstudie konkluderer Benders og van Hootegem (1999) med at grad av autonomi er den viktigste forskjellen mellom teamarbeid innenfor lean organisering og den skandinaviske tradisjonen. Sammenlikner vi med norske bedrifter uten lean organisering, er det åpenbart at autonomien er lavere, grunnet høyere grad av standardisering og kortere tidsfrister (Rolfsen, Ingvaldsen & Hatling, 2012). På den annen side er autonomien langt høyere i den norske enn i den japanske bedriften, selv om begge bruker lean-prinsippene, noe som viser at sammenhengen mellom lean produksjon og organisasjonsform ikke er deterministisk, men avhengig av hvor detaljert og rigid standardiseringen er. Det er noen åpenbare grenser for autonomi innen lean organisering, men det er mulig å ha moderat autonomi ved at ansvaret for jobbrotasjon, vedlikehold og kvalitetskontroll er delegert til arbeidsgruppene. Noen av disse spesialistoppgavene er overført til gruppene som en konsekvens av den tilnærming til lean organisering bedriften har utviklet, og gruppens totale ansvar er dermed betydelig økt. Sentralt er også at rutiner og standarder er utviklet av gruppene selv, noe våre informanter vektlegger som svært positivt.

Dimensjonen *forbedringsarbeid* var høyt prioritert i begge bedriftene, men måten det ble organisert på, er forskjellig. I den japanske bedriften var arbeidet ledelsesstyrt, det foregikk utenfor normal arbeidstid og var ulønnet, mens i den norske bedriften var det arbeidsgruppen som var ansvarlig for å organisere forbedringsarbeidet, og fagforeningen var sterkt involvert i å utarbeide inkluderende metoder.

Lean organisering legger ikke restriksjoner på den tredje dimensjonen som er *representativ medvirkning*.

Ifølge fagforeningen i den norske bedriften er den minst like sterk som den har vært siden 1960-tallet. Også amerikanske forskere har funnet at lean organisering godt kan kombineres med et sterkt partnerskap mellom ledelse og fagforening (Adler, Goldoftas & Levine, 1998; Rubinstein, 2001).

I gjennomgangen av den internasjonale litteraturen viste vi at det finnes tre hovedposisjoner om forholdet mellom lean organisering og medvirkning: 1) at lean organisering fører til mer medvirkning, 2) at lean organisering er ny-taylorisme og dermed fører til redusert medvirkning, 3) at lean organisering har byråkratiske og tayloristiske trekk, men at det åpner for medvirkning gjennom prosesser for jobbdesign og kontinuerlig forbedring. Funnene våre gir liten støtte til at de første to posisjonene har gyldighet i en norsk kontekst. Hvis referansen er den norske samarbeidsmodellen med selvstyrte arbeidsgrupper (Thorsrud & Emery, 1970), er det urimelig å hevde at lean organisering øker medvirkningen, nettopp fordi gruppenes autonomi blir begrenset gjennom standardisering og stram tidsstyring. Ei heller kan lean organisering karakteriseres som ny-taylorisme, fordi arbeidsgruppene er delegert en rekke indirekte oppgaver og har betydelig innflytelse over eget arbeid. Den strenge vertikale arbeidsdelingen mellom arbeidsledere, tekniske spesialister og operatører gjenfinnes ikke i vår norske casebedrift. Våre funn ligger tettere opptil den tredje posisjonen: standardisering bringer inn byråkratiske elementer, men det er allikevel betydelig rom for autonomi og medvirkning mer generelt.

Om vi sammenlikner den norske casebedriften med den japanske casebedriften og andre rapporter om ny-taylorisme, ser det ut til at lean organisering kan anta både medvirkningsbaserte og mer autoritære former. På generelt grunnlag kan vi ikke slutte at lean organisering i et norsk arbeidsliv ikke også kan anta autoritære former. Slik sett vil kritikernes advarsler være berettiget. Det interessante spørsmålet blir da hvilke rammebetingelser som fremmer medvirkningsbaserte former for lean organisering. Basert på casene i denne artikkelen er det en rimelig hypotese at en sterk og aktivt involvert fagforening bidrar til å trekke lean organisering i en medvirkningsbasert retning. Denne hypotesen støttes av tidligere arbeidslivsforskning som har fremhevet samspillet og den gjensidige avhengigheten mellom ulike former for medvirkning (Qvale, 1976; Thorsrud & Emery, 1970).

Siden en grunnpilar i den norske samarbeidsmodellen er utstrakt partssamarbeid på både nasjonalt nivå og virksomhetsnivå, ligger forholdene til rette for at «lean på norsk» kan bli en medvirkningsbasert form for lean organisering.

KONKLUSJON

I denne artikkelen stilte vi spørsmålet om lean organisering utgjør en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Våre funn viser at en av dimensjonene ved medvirkning, autonomi, blir påført klare begrensninger som følge av lean organisering. Dette skjer på grunn av økt standardisering og korte tidsfrister. Når det gjelder de to andre formene for medvirkning, kontinuerlig forbedring og involvering

av fagforening, settes ingen begrensninger som følge av lean organisering i seg selv. Disse dimensjonene vil være resultatet av organisatoriske valg og er ikke determinert av lean organisering som konsept. Også innenfor autonomidimensjonen viser vårt empiriske materiale tydelig at man har frihetsgrader; innenfor rammen av lean organisering kan det skapes rom og lokale variasjoner der medvirkning ivaretas. Viktige deler av den norske modellen kan derfor styrkes og videreutvikles dersom det er et reelt ønske om dette. Fremgangsmåten for virksomheter er å ta eierskap over konseptene og utvikle dem videre etter egne behov, ikke å kjøpe og implementere ferdige løsninger fra oppskriftsbøker eller konsulenter. I denne prosessen bør fagforeningene inviteres med som aktive partnere. M

REFERANSER

- Adler, P.S. & Cole, R.E. (1993). Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 34(3), 85–94.
- Adler, P.S., Goldoftas, B. & Levine, D.I. (1998). Stability and Change at NUMMI. I R. Boyer, E. Charron, U. Jürgens & S. Tolliday (red.), *Between imitation and innovation: the transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry* (s. 128–160). New York: Oxford University Press.
- Asheim, B.T. (2011). Learning, Innovation and Participation: Nordic Experiences in a Global Context with a Focus on Innovation Systems and Work Organization. I M. Ekman, B. Gustavsen, B.T. Asheim & Ø. Pålshaugen (red.), *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. London: MacMillan.
- Benders, J. & Van Bijsterveld, M. (2000). Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 50–64.
- Benders, J. & Van Hootegeem, G. (1999). Teams and their Context: Moving the Team Discussion Beyond Existing Dichotomies. *Journal of Management Studies*, 36(5), 609–628.
- Berggren, C. (1993). Lean Production – The End of History? *Work, Employment & Society*, 7(2), 163–188.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1997). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859–878.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305.
- Cummings, T.G. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625–634.
- Cusumano, M.A. (1985). *The Japanese automobile industry: technology and management at Nissan and Toyota*. Cambridge, Mass.: The Harvard University Press.
- Dachler, H.P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1–39.
- Dankbaar, B. (1997). Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design? *Human Relations*, 50(5), 567–584.
- Durand, J.P., Steward, P. & Castillo, J.J. (red.). (1999). *Teamwork in the Automobile Industry: Radical Change or Passing Fashion?* London: Macmillan Business Press.
- Falkum, E., Hagen, I.M. & Trygstad, S.C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Oslo: Fafo.
- Finsrud, H.D. (2009). Den norske modellen og regionalisering av forskningen: et nytt utviklingstrekk eller styrt avvikling? *Sosiologi i dag, Årg. 1, 2009*, 63–94.
- Gonzalez, M.C. (2010). Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe. *Journal of European Social Policy*, 20(2), 160–168.
- Graham, L. (1995). *On the line at Subaru-Isuzu: the Japanese model and the American worker*. London: ILR Press.
- Gulowsen, J. (1971). *Selvstyrte Arbeidsgrupper*. Oslo: Tanum.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and «the Scandinavian Model». *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650–671.
- Gustavsen, B., Qvale, T.U., Sørensen, B.A., Midtbø, M. & Engestad, P. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning – den norske modellen*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation*. New York: Oxford University Press.
- Huzzard, T., Gregory, D. & Scott, R. (red.). (2004). *Strategic Unionism and Partnership – Boxing or Dancing?* Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Johansson, J. & Abrahamsson, L. (2009). The good work – A Swedish trade union vision in the shadow of lean production. *Applied Ergonomics*, 40(4), 775–780.
- Karlsson, C. & Åhlström, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 24–41.
- Klein, J.A. (1989). The Human Costs of Manufacturing Reform. *Harvard Business Review*, March–April 1989, 60–66.

- Krafcik, J.F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 41–52.
- Lewchuk, W. & Robertson, D. (1997). Production without Empowerment: Work-Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers. *Capital & Class*, 63, 37–64.
- Lorentz, E. & Lundvall, B.Å. (2011). The Organization of Work and Systems of Labour Market Regulation and Social Protection: A Comparison of the EU-15. I M. Ekman, B. Gustavsen, B.T. Asheim & Ø. Pålshaugen (red.), *Learning Regional Innovation. Scandinavian models*. London: Palgrave MacMillan.
- Moldaschl, M. & Weber, W. (1998). The «Three Waves» of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work. *Human Relations*, 51(3), 347–388.
- Munkeby, I. (2010). Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet NOU 2010: 1. Oslo.
- Murakami, T. (1997). The Autonomy of Teams in the Car Industry a Cross National Comparison. *Work, Employment & Society*, 11(4), 749–758.
- Nomura, M. & Jürgens, U. (1995). *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges: Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*. Berlin: Sigma.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. New York: Productivity Press.
- Parker, M. & Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Boston: South End Press.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Qvale, T.U. (1976). A Norwegian Strategy for Democratization of Industry. *Human Relations*, 29(5), 453–469.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British journal of industrial relations*, 38(4), 501–531.
- Rolfesen, M. (2011). How close can we dance? Labour–management partnership on a borderline. *Economic and Industrial Democracy*, 32(4), 591–608.
- Rolfesen, M., Ingvaldsen, J.A. & Hatling, M. (2012). Graphical profiling of team working through participatory research. *Team Performance Management*, 18(1/2), 27–40.
- Rubinstein, S.A. (2001). A different kind of union: Balancing co-management and representation. *Industrial Relations*, 40(2), 163.
- Sewell, G. & Wilkinson, B. (1992). «Someone to Watch Over Me»: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process. *Sociology*, 26(2), 271–289.
- Shah, R. & Ward, P.T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129–149.
- Shah, R. & Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805.
- Stewart, P. (2009). *We Sell Our Time No More: Workers' struggles against lean production in the British car industry*. London: Pluto.
- Taylor, F.W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1964). *Industrielt demokrati*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum forlag.
- Toulmin, S. & Gustavsen, B. (1996). *Beyond Theory: Changing Organizations through Participation*. Amsterdam: John Benjamins B.V.
- Trist, E. (1981). *The Evolution of Socio-Technical Systems*, Occasional Paper no. 2. Toronto: Quality of Working Life Centre.
- Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: a qualitative analysis and critique. *Critical sociology*, 33(1), 247–278.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Simon & Schuster.