



Dag Olberg

Organisering av mellomledere

FLT-prosjektet: Kompetanse og kontroll

Dag Olberg

Organisering av mellomledere

FLT-prosjektet: Kompetanse og kontroll

© Forskningsstiftelsen FAFO 1995
ISSN 0804-5135

Innhold

Organisering av mellomledere	5
Sammendrag	5
1 Innledning – organisasjonsmessige utfordringer	5
2 Bakgrunn – norsk industri under omforming	6
2.1 Funksjonsendringer og yrkesroller – kompetanse flyttes opp og ned i bedriftsorganisasjonene	6
2.2 Nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering	7
2.3 Nye former for ledelse	8
2.4 Koblinger skole – arbeidsliv	8
2.5 Profesjonsutvikling	9
2.6 Internasjonale perspektiver	9
3 Organisasjonsendringer – yrkesroller – fagorganisering	10

Organisering av mellomledere

Sammendrag

«Organisering av mellomledere» i privat industri er i dobbelt forstand et problemområde. På den ene siden er mellomledernes rolle ofte omstridt når bedriftene innfører nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering. På den andre siden utgjør mellomledere et problematisk rekrutteringsområde for fagorganisering. Dette lille notatet skisserer kort bakgrunn og noen problemstillinger. Hensikten er å peke på noen av de organisasjonsmessige utfordringer et fagforbund som FLT står overfor. Slike utfordringer henger i dag særlig sammen med organisasjonsendringer i arbeidslivet. Slike endringer påvirker yrkesrollene til tekniske funksjonærer og arbeidsledere, og i neste omgang rammebetingelser og spillerom for fagorganisering.

1 Innledning – organisasjonsmessige utfordringer

FLT organiserer tekniske funksjonærer og arbeidsledere. I tillegg til toppledelsen, består de andre hovedgruppene på en typisk industribedrift av merkantile funksjonærer og produksjonsarbeidere. Det er mellomlederskiktet av funksjonærer med teknisk kompetanse, kontroll- og ledelsesfunksjoner som tradisjonelt har vært forbundets medlemsgrunnlag. I dag preges dette organisasjonsområdet av en rekke nye utfordringer.

Forbundet har sett på statistikk over sysselsettingsutviklingen i NHO-bedrifter i perioden 1980–1990: Antallet funksjonærer har økt i perioden. Antallet arbeidsledere har gått ned, det har også skjedd en reduksjon i tallet på lavere funksjonærer. Økningen skyldes økning i antallet funksjonærer med lengre utdanning. For forbundet kan denne utviklingen være dramatisk. Den kan blant annet innebære at den tradisjonelle medlemstilgangen stopper opp, og at forbundet må engasjere seg sterkere i konkurransen om dem med lengre utdanning. På den andre siden kan trekk ved Reform 94 bidra til å endre dette bildet, siden reformen legger opp til bredere opplæring og mindre spesialisering. FLT organiserer medlemmer i en rekke bransjer og det finnes gråsoner mellom forbundet og andre LO-forbund. Samtidig konkurrerer forbundet med organisasjoner utenfor LO. Ved å ta utgangspunkt i endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering kan man anlegge et annet perspektiv på de problemene som ofte reises i organisasjonsdebattene. Hvis yrkesstruktur og yrkesroller utgjør forholdsvis stabile strukturer, kan organisasjonsdebatten dreie seg om «fordeling» av gitte yrkesgrupper. Men om endringer i yrkeslivet fører til at koblingene mellom kompetanse-, ledelses- og produksjonsfunksjoner forandres, kan det på sikt innebære at et fagforbunds tradisjonelle rekrutteringspotensial svekkes. Dette representerer en større utfordring enn gråsonekonflikter fordi det innebærer at fagorganisasjoner over tid må revidere sine strategier i tråd med endringer i arbeidslivet. Uttrykt mer spisst: organisasjonene kan ikke i lengden overleve bare ved «å trå vannet».

I et slikt mer «vertikal» perspektiv er det nødvendig å fokusere på hvordan kompetanse og kontrollfunksjoner flyttes opp og/eller ned i bedriftsorganisasjonen, hvordan dette virker inn på yrkesrollene, og hvordan slike endringer har konsekvenser for organisasjonsutforming og rekruttering i bedriftene. Med andre ord vil både endringer i yrkesrollene og mobilitet når det gjelder yrkeskarrierer bli stadig viktigere.

Ett hovedinntrykk som er rapportert av FLT, er at «alt flyter mer» når det gjelder bedriftsorganisering og yrkesroller. Forbundet ønsker mer kunnskap om hvordan funksjoner knyttet til arbeidsledelse og tekniske funksjoner nå organiseres, og hvordan dette påvirker yrkesrollene. Dette har igjen sammenheng med FLT's organisasjonsmessige problemer, spillerom og muligheter på kort og lang sikt.

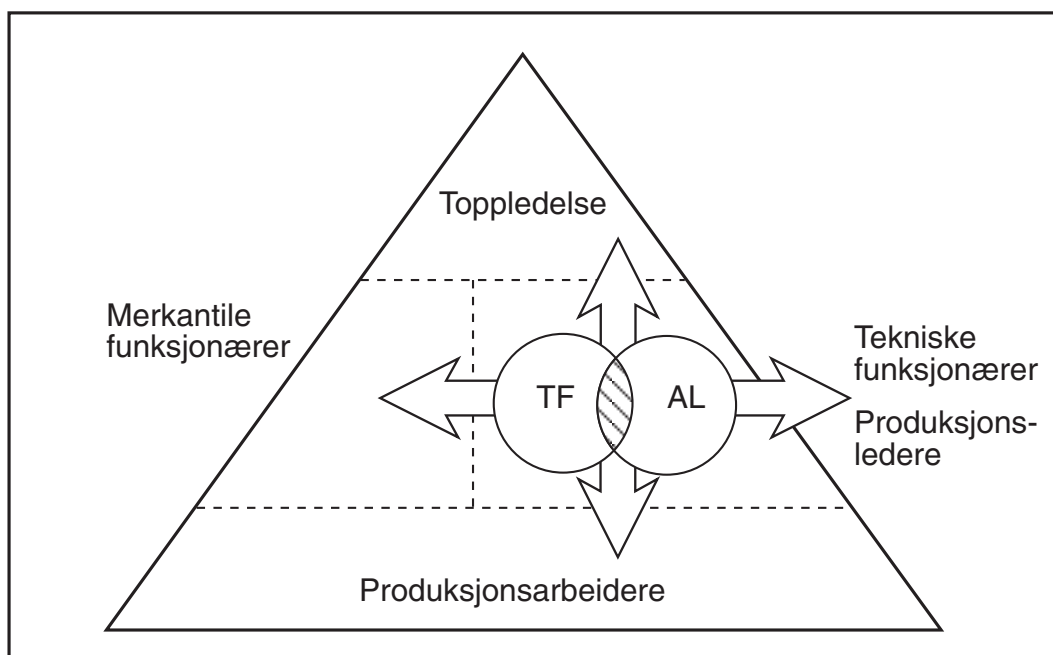
2 Bakgrunn – norsk industri under omforming

Spennvidden i aktuelle bakgrunnstema er stor. Det dreier seg både om endringer i bedriftsintern organisering og om institusjonelle forhold (jf. koplingen skole/arbeidsliv). Kompetanse står sentralt når det gjelder endringer i arbeidslivets organisering. På den ene siden utgjør endringer i hvordan kompetanse organiseres en viktig årsak til at yrkesrollene til mellomledere og tekniske funksjonærer endres. På den andre siden reiser utviklingen når det gjelder kompetanse spørsmål om organisasjonenes tilpasningsstrategier og hva de på sikt selv kan påvirke.

2.1 Funksjonsendringer og yrkesroller – kompetanse flyttes opp og ned i bedriftsorganisasjonene

Yrkesgrupper som arbeidsledere og tekniske funksjonærer preges av at yrkesrollene endres. Noen oppgaver forsvinner, andre kommer til. Det er en rekke grunner til dette, det skjer på ulike måter, og det gir seg forskjellige utslag. Kompetanse flyttes ikke bare *opp* og *ned* i – men også *ut* av – bedriftsorganisasjonene.

En tendens forbundet har merket, er at kompetansen flyttes oppover i bedriftsorganisasjonen. Dette innebærer blant annet at bruken av arbeidende formenn øker. Det blir færre tradisjonelle arbeidsledere i bedriftene. Inn i stedet kommer for eksempel ingeniører eller andre med høyere utdanning. Samtidig flyttes andre funksjoner, også knyttet til kompetanse, nedover i bedriftsorganisasjonene. En rekke funksjoner flyttes



nærmere produksjonen. I mange bedrifter foretas det beskjæring eller nedlegging av stabsfunksjoner. Dette skjer samtidig med at mer makt føres tilbake til linjeledelse og linjeorganisasjonen. Slike endringer virker inn på organisering av tekniske funksjoner. Tekniske funksjonærer har tradisjonelt vært knyttet til stabsavdelinger. Styrking av linjeledelsen i bedriftene påvirker også yrkesrollene til arbeidslederne. Førstelindeledere er nå oftere arbeidsleder. Dette innebærer at funksjonen arbeidsledelse organiseres annerledes, men ikke nødvendigvis at den forsvinner. Forbundet understreker på sin side at det fortsatt vil være nødvendig med en operativ produksjonsledelse, men merker allerede nå at slike organisasjonsendringer skaper problemer i tarifforhandlingene.

Sentralisering og desentralisering av kompetanse, samt styrking av linjestyring på bekostning av stabsfunksjoner, er med på endre yrkesrollene både når det gjelder arbeidsledere og tekniske funksjonærer. En generell illustrasjon på virkningene som kan oppstå, er at bedrifter kan ønske å kjøpe seg den kompetansen de trenger eksternt, i stedet for å satse på utvikling av eget personale. Samtidig finnes det eksempler på at mellomledere får nye oppgaver og blir en viktigere ressurs i bedriftens arbeid.

2.2 Nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering

Nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering står sentralt i prosjektet. Forbundet har pekt på større bruk av prosjektansettelse, innleie av arbeidskraft og bortsetting av funksjoner. Dette kan igjen innebære nye koplinger mellom de funksjonene som er igjen i bedriften. Slike tema har vært mye diskutert som nye trender i arbeidsorganisering i andre land, som oftest i tilknytning til uttrykk som «lean production», «fleksibel spesialisering», «just-in-time» og ordrestyrt produksjon, «total quality management» og modellen av «den fleksible bedrift». Det er nødvendig å fokusere nærmere på hva slike nye organisasjonsformer i praksis betyr for yrkesrollene til tekniske funksjonærer og arbeidslederes.

Et spørsmål dreier seg for eksempel om hvorvidt bedriftene i større grad konsentrerer seg om kjernevirksomheten og kutter ut eller setter bort oppgaver som de nå oppfatter som mer perifere. Eksempler kan være både stabsfunksjoner og oppgaver knyttet til produksjon. I en viss forstand er bedriftene *mindre* integrerte. Nå finner vi tendenser til at bedriftene kutter ut for eksempel laboratorier eller avdelinger for personalfunksjoner – enten ved at de leier laboratorietjenester/kapasitet hos andre eller setter bort personalfunksjoner til eksterne konsulenter. Dette kan føre til nye former for «kjerneperiferi»-organisering innen og mellom bedrifter. Arbeidsledere og tekniske funksjonærer vil berøres på flere måter, avhengig av hva slags ordninger som etableres og hvordan de innføres. I noen tilfeller vil de få endrede roller, i andre kan de funksjonene de utfører bli betraktet som overflødige. I noen situasjoner vil arbeidsledere være dem som skal organisere og administrere slike ordninger.

I bedriftens kjerneområder kan det bli stilt nye krav til kompetanse og fleksibilitet. Slike tendenser finnes innen en rekke bransjer, blant annet innen grafisk industri der man nå snakker om «multi-funksjonelle» ansatte. Dette innebærer for eksempel at grafikerens tradisjonelle yrkesrolle utvides til å omfatte salgs- og planleggingsfunksjoner. Også innen andre bransjer finnes det tendenser til at flere ansatte nå gjør og bestemmer flere ting. En illustrasjon på dette kan være elektrobransjen. I flere bedrifter innen denne bransjen er elektroinstallatørens arbeidsfunksjoner og yrkesroller i ferd med å endres. Tidligere var elektrikerens arbeid i større grad begrenset til å foreta installasjonsarbeid, – det vil si etter at en salgsavdeling hadde solgt produktet, og arbeidsledere hadde planlagt og fordelt arbeidet. I noen bedrifter er nå installatøren mer integrert i alle disse prosessene. Elektroinstallatøren kan for eksempel delta mer i direkte kontakt med kunden når

det gjelder salg og kravtilpasning. Montering skjer oftere som spesialtilpasning av standardiserte moduler. Jobben får sterkere grad av planlegging av totalprosessen. Selve montørarbeidet dreier seg mer om å kombinere delene slik kunden vil ha dem, og ikke som før så mye om produksjon og tilvirkning på stedet.

Nye former for produksjons- og arbeidsorganisering bygger ikke lenger på den tradisjonelle saksgangen mellom driftsfunksjonene/stabene. I mange moderne bedrifter er funksjoner som salg, planlegging, arbeidsfordeling, produksjon og distribusjon nå *mer* integrert. Nettopp denne nye formen for integrasjon ser mange som hovedårsaken til at enkelte bedrifter har suksess. Mange peker på at industrien blir mer prosessorientert. Dette gjelder ikke bare i prosessindustrien selv, men også innen stykkdelsindustri. I noen bedrifter hevdes det at arbeidsledere i dag ikke er arbeidsledere. FLT hevder på sin side at arbeidsleder er den som leder utøvelsen fram til ferdigstilling, og at planlegging, salg etc. i dag *er* arbeidsledelse. Samtidig er det også en tendens til at rollene til arbeidsledere og tekniske funksjonærer vokser sammen.

Slike organisasjonsendringer utgjør et komplisert område for fagforbund som FLT. Til og med et så «enkel» spørsmål som å si noe om omfanget av nye produksjons- og organiseringsformer er vanskelig å besvare. Antakelig er omfanget mindre enn det man kan få inntrykk av ut fra konsulentlitteraturen. Svensk arbeidslivsforskning har nylig vist at svenske bedrifter fortsatt er dominert av tradisjonelle arbeids- og ledelsesformer. På den andre siden bør man ikke undervurdere takten i de endringer som faktisk har skjedd. Videre dreier dette seg om organisasjonsendringer mange hevder vil få enda større betydning i tiden framover.

2.3 Nye former for ledelse

Endringer av personalstrategier er en viktig del av de organisasjonsendringene som er skissert ovenfor. Nye former for personalpolitikk kan dreie seg om å integrere personalfunksjonen mye tettere til bedriftens løpende drift. Som det i blant uttrykkes, «personalpolitikk er alt for viktig til å kunne overlates til en personalavdeling». Dette er en del av bakgrunnen for at linjeledere har fått økt makt på bekostning av tidligere stabsavdelinger. Dette skjer ikke bare som desentralisering, personalfunksjonen skal, iflg. teoriene, også integreres sterkere i toppledelsen og den sentrale strategiutviklingen. Nye former for deltakelse fra de ansattes side, samt planlegging og styring av kompetanse er blant hovedstikkordene i nye personalstrategier. Eksempler er «lean management» og «human resource management», som har fått sterkere innflytelse også i norske bedrifter. Ofte dreier nye former for personalpolitikk seg ikke om å direkte motarbeide fagbevegelsen. Det er heller slik at noen av de nye initiativene innen ledelse ser fagbevegelsen som irrelevant. I enkelte tilfeller anses i tillegg mellomledere (og bestemmelser i avtaleverket som regulerer yrkesrollene til mellomledere) som hindringer i bedriftens organisasjonsomlegging.

2.4 Koblinger skole – arbeidsliv

Institusjonelle koblinger mellom skole og arbeidsliv er viktig også for hvordan kompetansen organiseres i bedriftene. Ett overordnet tema er hvorvidt omlegginger av utdanningsveier (og yrkeskarrierer) fører til at forbundets rekrutteringsgrunnlag endres. Er det for eksempel slik at folk fortsatt tar fagutdanning og deretter teknisk utdanning, eller går de i større grad fra videregående skole og rett inn på ingeniørutdanning? Er det slik at mellomledere nå har mindre arbeidserfaring enn før? Og er det stadig større sjanse for at det er de tradisjonelle gruppene med kortvarig utdanning som faller ut av arbeidslivet? Et eksempel er at FLT rapporterer tendenser til at ansiennitet ikke lenger sees som

så viktig i nedbemannings- og omorganiseringsprosesser. De som skyves ut er dem med lavest eller «feil» kompetanse. Utviklingen fremover er imidlertid ikke entydig. Reform 94 kan innebære at den trenden som er antydnet over snur. Reform 94 innebærer at det vil bli flere med fagopplæring. Dette kan innebære nye muligheter når det gjelder fagorganisering. Samtidig kan det skapes nye gråsonekonflikter innad i fagbevegelsen og nye arenaer ifht. organisasjoner utenfor den tradisjonelle fagbevegelsen.

FLT's eget etter- og videreutdanningsfondet gir forbundet økonomisk armslag til å jobbe strategisk med utdannings- og opplærings spørsmål i årene som kommer. Forbundet har pekt på at det er nødvendig å gå nye veier. LOs utdanningsfond har hatt stor søkning fra LO-medlemmer som søker teknisk fagskole. Dette gjelder nærmere 50% av søkerne. FLT har pekt på at dette betyr at langt flere enn dem som er medlemmer i forbundet i privat sektor søker teknisk utdanning. Dette kan igjen endre det inntrykk som har festet seg om at det tradisjonelle rekrutteringsgrunnlaget er i ferd med å falle bort. Men det innebærer ikke automatisk flere medlemmer til forbundet. LO-medlemmenes kompetanse øker når produksjonsarbeidere får større kompetanse innen både ledelse og tekniske funksjoner, samtidig forblir de i sine tidligere forbund. I den grad flere tekniske oppgaver legges til produksjonsfunksjonen kan dette også innebære et internt organisasjonsproblem. Det dreier seg imidlertid ikke her bare om utdanning isolert sett, men også om måten bedriftene organiserer produksjonen og bruken av arbeidskraft.

2.5 Profesjonsutvikling

Flere tendenser til profesjonalisering gjør seg gjeldende. Dette skyldes blant annet endringer i utdanningssystemet generelt, og spesielt i det tekniske høyskolesystemet. FLT har pekt på at skolens interne konkurranse kan føre til stadig utvikling av nye utdanningstilbud. Skole og arbeidsliv påvirker hverandre gjensidig. Forskjellige grupper med 'eksklusiv' fagutdanning reiser gjerne krav om sterkere profesjonalisering. Dette får igjen innvirkning på fagorganisasjonene i og med at AF og YS hittil har hatt lettere for rekruttere blant disse profesjonene. Et forbund som FLT har ikke på samme måte «profesjonsknagger» for å hekte til seg slike grupper. Det finnes også ulik grad av profesjonalisering blant forbundets medlemsgrupper. Yrkesbetegnelser som arbeidsleder eller kontrollør utgjør ikke profesjoner. En maskiningeniør er ikke nødvendigvis bransjeorientert. Vedkommende kan i mange tilfeller ta med seg sin kompetanse over i et annet felt, eller til en ny maskin. Arbeidsledere vil derimot oftere stort sett ha bedriftsintern kompetanse. En overflødig arbeidsleder kan i prinsippet gå tilbake til slike produksjonsoppgaver han hadde før han gikk den tradisjonelle interne karriereveien fra operatør til arbeidsleder. Men i mange tilfeller vil han ikke lenger ha den kompetansen som nå kreves. En illustrasjon er et fag som sveising, som har endret seg mye på kort tid.

2.6 Internasjonale perspektiver

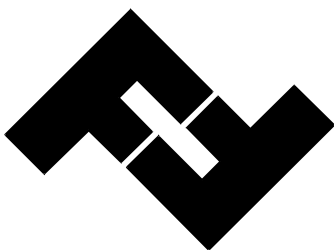
Teoriene om nye ledelses- og organisasjonsformer er oftest importvare. Det gjelder også kompetanseutvikling. I hvilken grad skjer det en uniformering og standardisering av europeisk utdanningspolitikk? Hva må vi regne med når det gjelder felles regulering av krav til kompetanse i ulike yrkesgrupper, og hva har dette evt. å si for mobilitet og rekruttering i norske bedrifter? En rekke norske bedrifter utgjør deler av multinasjonale konsern som konkurrerer på verdensmarkedet. Disse konsernene er også internasjonalt orientert i strategi- og ledelsesutvikling. FLT har gjennom FIET-samarbeidet erfart interesse for de samme problemstillinger som forbundet er opptatt av.

3 Organisasjonsendringer – yrkesroller – fagorganisering

Ovenfor er det pekt på tre forhold. Først at det i økende grad innføres nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering i norsk industri; dernest at slike organisasjonsendringer fører til endringer i yrkesrollene til arbeidsledere og tekniske funksjonærer; og for det tredje at dette igjen påvirker rammebetingelser og spillerom for fagorganisering.

De siste omfattende studiene av yrkesrollene til norske mellomledere ble sluttført på midten av 1980-årene. Det var imidlertid i siste halvdel av 1980-årene at nye former for bedrifts- og arbeidsorganisering begynte å gjøre seg gjeldende internasjonalt, og etterhvert også i Norge.

De nye endringene medfører utfordringer for et forbund som FLT. Hvordan påvirker endringer av yrkesroller yrkes- og forbundsidentiteten? Hva har dette å si for forbundets profil og «image»? Hva vil utviklingen kreve fra forbundets side, hva innebærer dette for eksempel for hva forbundet må levere av tilbud og medlemsfordeler? Slike spørsmål gjelder både det tradisjonelle rekrutteringsgrunnlaget og nye medlemmer. Samlet reises spørsmål når det gjelder FLT's strategi og fremtidige rolle. Hvordan påvirkes forhandlingsgrunnlaget? Hva slags støtte kan man regne med internt og eksternt? Hva kan gjøres gjennom avtaleveien, via lovgivning, og hvordan påvirkes samarbeidsforholdet mellom partene?



FAFO-notat 1995
ISSN 0804-5135

FAFO
Postboks 2947 Tøyen
0608 Oslo
Tlf 22 67 60 00
Faks 22 67 60 22

Bestillingsnr 853