



Disse arbeiderne ved Kaldnes Mekaniske Verksted utenfor Tønsberg går en usikker framtid i møte. Bildet er tatt i 1982, og to år senere ble bedriften omstrukturert og mange arbeidere permittert. FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK

EGIL J. SKORSTAD

Fleksibilitet i arbeidslivet

Fleksibilitet er et forførende begrep. De fleste forbinder det med noe positivt, og dette henger sammen med at det omvendte, det å være rigid, har noe negativt ved seg. Å være rigid assosieres gjerne med det å være tverr, urokkelig, firkantet og ute av stand til å bruke skjønn. Rigide aktører blir gjerne betraktet som vanskelige aktører, de har en tendens til å skape problemer og bør helst holdes på avstand. Fleksible aktører derimot, kan bidra til å skape en positiv atmosfære. De som er fleksible er gjerne blide, omgjengelige, åpne for motforestillinger og villige til å utøve skjønn. Av den grunn er de også lettere å ha med og gjøre. De som er fleksible kan samarbeide på en måte som lett får preg av harmoni. Et samarbeid mellom rigide aktører kan ende opp med full konflikt.

Slik er det i arbeidslivet også. Fleksible virksomheter blir vanligvis vurdert å være best dersom de sammenliknes med dem som går for å være rigide.¹ Dette gjelder først og fremst i spørsmål knyttet til konkurranseevne, men også når det gjelder arbeidsvilkår og evnen til å betjene markedet. På den måten framstilles fleksibilitet som fordelaktig for alle involverte parter. Den forbedrer overlevelsesevnen til den enkelte bedrift, den skaper positive arbeidsvilkår for de ansatte og den gir kundene det de vil ha.

Alt dette er imidlertid omdiskuterte påstander, og innvendingene angår i særlig grad spørsmålet om hvordan arbeidsvilkårene vil bli.² Det er ikke nødvendigvis slik, sier kritikerne, at arbeidsforholdene er best i en organisasjon som er smidig. Det kan like gjerne være omvendt fordi stabilitet og forutsigbarhet foretrekkes framfor omskiftninger og usikkerhet. Dessuten kan fleksibilitet oppnås gjennom både frivillighet og tvang, og da står vi overfor fullstendige forskjellige situasjoner. I det hele tatt har diskusjoner om fleksibilitet i arbeidslivet en tendens til å bli både motsetningsfylte og forvirrende forestillinger, og mye av denne forvir-

ringen kan tilskrives en upresis og tilslørende begrepsbruk. Fleksibilitet blir nærmest brukt om hva som helst, og når noe kan bety hva som helst, kan selvsagt også konsekvensene, som for eksempel arbeidsvilkårene, bli hva som helst. I det følgende skal jeg derfor basere meg på en tilnærming som tar utgangspunkt i at fleksibiliteten betraktes i virksomhetens perspektiv, og dette betyr at den kommende gjennomgangen begrenses til det som kan klassifiseres som organisasjonsmessig fleksibilitet. Denne fleksibiliteten defineres som «den evnen en arbeidsorganisasjon har til å håndtere variasjoner og uventede situasjoner på en smidig og tilpassningsdyktig måte».³ Dette er i sin tur en evne som kan være mer eller mindre utviklet, og det er fire forhold som i særlig grad betyr noe for hvordan den vil bli. For det første vil den *tilsettingspraksisen* som anvendes ha betydning for evnen til å håndtere forandringer. Det betyr for eksempel mye om de ansatte er mer eller mindre utbyttbare, hvilke erfaringer de har og hvilke arbeidsoppgaver de mestrer. For det andre betyr det mye hvordan arbeidet er organisert, hvordan informasjonen flyter, hvordan beslutningene tas og hvordan kunnskapene er fordelt blant de ansatte. Dette er særtrekk som tilhører det som kan klassifiseres som *organisasjonsstruktur*, og som forteller oss noe om den formelle oppbyggingen av en gitt organisasjon. For det tredje betyr det mye hvordan samhandlingen mellom de involverte partene arter seg, om den for eksempel er preget av konsensus eller konflikt. Det er dette vi vanligvis forstår som *organisasjonskultur*, og den forteller oss noe om den viljen som finnes internt til å opptre samstemt i en gitt situasjon. For det fjerde kan fleksibiliteten avhenge av ytre forhold i den forstand at organisasjoner opererer i *nettverk* sammen med andre, og dette betyr at nettverkets karakter gir føringer for hvilket spillerom hver enkelt har i forhold til de andre.

Disse fire dimensjonene kan altså forstås som viktige særtrekk som hver for seg påvirker organisasjonens evne til å kunne opptre mer eller mindre smidig. Samtidig påvirker de hverandre i en gjensidig forstand, og dette betyr at det er samspillet mellom dem som er avgjørende for hvor fleksibelt den enkelte organisasjon kan fungere i en gitt situasjon. I det følgende skal jeg gå nærmere inn på alle disse dimensjonene og vise hva de hver for seg kan bety både for fleksibilitet og arbeidsvilkår. Avslutningsvis skal jeg gi eksempler på det gjensidige samspillet og illustrere hvordan det kan forme det endelige utfallet. I gjennomgangen vil jeg knytte an til de enkelte kapitlene som følger utover i boken, slik at de hver for seg kan plasseres i forhold til denne innledningsvise rammen. Ambisjonen er å illustrere hvordan de hver på sin måte er knyttet til et mangfoldig fenomen der mangfoldigheten som oftest har en tendens til å forsvinne i forenklete forestillinger og tilslørt begrepsbruk.

Fleksibilitet og tilsettingspraksis

Innenfor arbeidslivsforskningen fikk debatten om det fleksible arbeidslivet en spesiell oppblomstring i kjølvannet av John Atkinsons beskrivelse av «the flexible firm» i en artikkel fra 1985.⁴ Der tar han utgangspunkt i en samtidsdiagnose av det britiske samfunnet, og hovedpoengene i denne diagnosen kan i korte trekk oppsummeres slik: For det første, sier han, lever vi i en tid (1980-årene) preget av økonomiske nedturer, og dette tvinger bedrifter til å kvitte seg med folk for å redusere faste kostnader. For det andre, fortsetter han, er det få tegn til framtidige oppturer, og dette gjør at de fleste kvier seg for å ta inn nyansatte på en fast og permanent basis. For det tredje endrer teknologi seg hyppigere enn før, og dette betyr at kunnskap blir foreldet fortere enn det den ble tidligere. Bedrifter som opererer i teknologi-turbulente felt står altså overfor en permanent fare for å bli akterutseilte; de rår over kvalifikasjoner som er tilpasset gårdsdagens utfordringer og som i verste fall kan være ubrukelige i dag. Endelig er 1980-årene preget av at normalarbeidsdagen er blitt kortere, blant annet som følge av økonomisk vekst, men også som et resultat av faglig organisering og kollektiv kamp. For vanlige arbeidfolk har dette naturlig nok vært en ønsket utvikling, men for bedrifter flest har det ført til et kostnadmessig tilleggsproblem, spesielt i en tid der arbeidslivet er blitt stadig mer teknologiintensivt. Utviklingen har ført til at kostbar teknologi blir stående ubrukt i store deler av døgnet.

Samlet sett gir Atkinson på denne måten et bilde av en framtid som er usikker og uforutsigbar. Det eneste som er sikkert er at kostnadene vil fortsette å stige, og at teknologi vil bli byttet ut hyppigere enn før. Alt det andre er usikkert og i bevegelse, og dette leder Atkinson til følgende konklusjon: Når framtiden er uforutsigbar bør inngrep og reguleringer fra det offentlige begrenses til et minimum. Hver enkelt organisasjon må gis mest mulig autonomi, slik at den får et størst mulig spillerom for lokal manøvrering. På denne måten kan kostnader tilpasses inntekter på en slik måte at driften blir bærekraftig for den enkelte bedrift.

Med utgangspunkt i denne diagnosen går Atkinsons anbefalinger i korte trekk ut på følgende: Bedrifter, sier han, må slutte å basere seg på en tilsettingspraksis der fast ansettelse er det bærende prinsippet. I stedet bør de introdusere en praksis der størrelsen på arbeidsstokken kan justeres kontinuerlig i henhold til det det er behov for. Om for eksempel etterspørselen synker, må en kunne kvitte seg med folk. Øker den igjen, kan det tas inn nye. En viss andel av de ansatte bør med andre ord kunne være utbyttbare, i den forstand at de kan tas inn eller sies opp i tråd med bedriftens faktiske behov for arbeidskraft. På denne måten oppnås en numerisk form for fleksibilitet, noe som betyr at forholdet mellom etterspørsel, produksjonskapasitet og antall ansatte kan tilpasses hverandre i en kvantitativ forstand.

Denne kvantitative tilpasningsevnen er imidlertid ikke nok. Bedrifter har stort sett også behov for å kunne reagere i en funksjonell forstand, for eksempel når markedet etterspør noe nytt, noe annerledes eller noe som må skreddersys i samsvar med en spesifisert bestilling. Overfor slike utfordringer bør de kunne ha evnen til å reorganisere både personell og teknologi, og dette forutsetter at en del av arbeidsstokken er multifunksjonell, det vil si i stand til å rotere mellom forskjellige arbeidsoppgaver, anvende alternativ teknologi og gå inn i alternative former for samarbeid, alt etter behov. På den måten sikres bedriftens behov for funksjonell fleksibilitet, en evne, sier Atkinson, som alle bør ha dersom de befinner seg i en verden full av usikkerhet.

Gjennom denne polariseringen av arbeidskraften kan vi øyne konturene av den fleksible bedriften. I midten, som innerst i en sirkel, befinner det seg en kjernegruppe, det vil si en gruppe som nyter godt av et fast og trygt arbeid, som har varierte og utfordrende arbeidsoppgaver og tilsvarende muligheter til å lære noe nytt. Omkring denne kjernen, ute i periferien, finner vi en annen gruppering, opptatt med arbeidsoppgaver som er oppstykket og rutinisert og som er forbundet med lite læring og en usikker framtid. Noen i denne gruppen er sysselsatt på full tid. Andre er tilsatt på deltid, som midlertidige eller på et tidsbegrenset prosjekt. Felles for dem begge er at de utfører de enkleste og minst attraktive oppgavene samtidig som de befinner seg i en usikker posisjon; de kan ikke vite hvor lenge arbeidsforholdet vil vare. Derfor vil de også ha en tilbøyelighet til å være på kontinuerlig utkikk etter alternativt og mer attraktivt arbeid, noe som gjør den numeriske tilpasningen lettere enn den ellers ville ha vært.

Den numeriske og funksjonelle fleksibilitetsevnen er altså to sentrale bærebjelker i Atkinsons fleksible konstruksjon. Samtidig, skriver han, kan det være nyttig å introdusere et tredje prinsipp som er knyttet til belønning og som han omtaler som «finansiell fleksibilitet». Dette prinsippet går ut på at forskjellige former for belønning, som for eksempel lønn, bør kunne differensieres for å understøtte det som ellers blir gjort for å skape en smidig organisasjon. Kjernegruppen, for eksempel, bør betales langt bedre enn de andre som befinner seg i periferien. Kjernegruppen bør også skjermes mot oppsigelser, gis muligheter for opplæring og etterutdanning og generelt sett nyte godt av fordeler som periferigruppen ikke har. På den måten understøttes tendensen til at de som er ønsket også vil bli, mens de som anses som utbyttable har en vedvarende tilbøyelighet til å slutte. For øvrig bør differensieringsprinsippet anvendes helt ned på individnivå. Den som yter mest, er mest effektiv, mest kreativ, samarbeidsvillig og positiv for øvrig, bør også bli best betalt. Omvendt bør den som er ineffektiv, uoppfinnsom, vrang og negativ kunne bli straffet tilsvarende. På denne måten gjør Atkinson seg



På kontinuerlig utkikk etter jobb, Arbeidsformidlingen i 1990. FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK

til en talsmann for et avlønningssystem der individuelle egenskaper og prestasjoner betyr mer enn formelle kvalifikasjoner, stillingsnivå eller ansiennitet. Det skal lønne seg å være villig til å ta et ekstra tak og si ja til å jobbe til ubekvemme tidspunkter. Det skal lønne seg å opptre slik ledelsen vil en skal oppføre seg. Det skal lønne seg å være kreativ. Og siden det er ledelsen som ses på som den som kjenner de lokale forholdene best, er det også den som bør avgjøre hvor nivået i hvert enkelt tilfelle bør ligge. På den måten kan lønnen tilpasses avlønningsevnen til den enkelte virksomhet. Her er det med andre ord ingen åpninger for kollektive avtaler som gjelder for en hel bransje eller næring av samme slag.

I forhold til den skisserte striden om arbeidsvilkårene, slik den er gjengitt i innledningen, er det lett å se hvor en vil havne. I den fleksible bedriften a la Atkinsons ideal-typiske modell er arbeidsstokken først og fremst polarisert. På den ene siden har en de privilegerte, de som nyter godt av et variert og innholdsrikt arbeid, som er trygt og godt betalt. På den andre siden har vi de perifere som baler med ensidige arbeidsoppgaver, utrygge arbeidsforhold og dårlig lønn. En fleksibel virksomhet byr altså i henhold til denne modellen på begge deler; den kan være positiv for noen, men negativ for andre, helt avhengig av hvilken kategori de tilhører. Vi får et inntrykk av dette senere i denne boka der Kjell Roger Eikeset og Arnfinn Malme viser hvordan svingninger i markedet håndteres gjennom numeriske tilpasninger. Disse to kapitlene illustrerer også

at Atkinsons løsning ikke representerer noe nytt, og at mulighetene til å sjonglere med arbeidskraften var bortimot ubegrenset i en tid uten beskyttende reguleringer og mektige fagforeninger.

Fleksibilitet og organisasjonsstruktur

I løpet av 1980-årene festet det seg etter hvert en utbredt oppfatning av at omgivelsene hadde endret karakter, og at dette med nødvendighet måtte få konsekvenser for arbeidslivet i sin alminnelighet. Hos Atkinson er det som nevnt et hovedpoeng at det meste er blitt uforutsigbart, og at alle må innstille seg på at denne usikkerheten er kommet for å bli. Av den grunn må alle virksomheter som ønsker å overleve også lære seg å bli fleksible. De som ikke er i stand til å gjøre det, vil før eller siden få trøbbel.

Slik lød det ikke før. Riktignok ble det også tidligere pekt på at fleksibilitet kunne være viktig, men dette gjaldt først og fremst under helt spesielle betingelser. Fleksible organisasjoner ble ikke framstilt som universalløsninger som ville være best i alle mulige sammenhenger. Rigide løsninger kunne bli karakterisert som vel så effektive dersom forholdene lå til rette for det. Dette var for eksempel et hovedpoeng i en klassisk studie av Tom Burns og George Stalker fra 1961 der de konkluderer med at det ikke finnes noen standardløsning som er best egnet i enhver situasjon.⁵ I følge dem er det er tvert om situasjonen som er avgjørende for hva som er best. Derfor kan det, så lenge forholdene er stabile, være mest gunstig å basere seg på en mekanistisk variant, og dette er en variant som kjennetegnes av oppstykket arbeid, stabil arbeidsdeling, hierarkiske autoritetsforhold, asymmetrisk kommunikasjon og detaljert styring og kontroll av det som foregår på operativt nivå. Dette, sier Burns og Stalker, er en form som er skreddersydd for det formålet å oppnå en mest mulig effektiv produksjon. Ingen andre alternativer er i stand til å operere med noen tilsvarende effektivitet.

Skreddersømmen kan imidlertid vise seg å være et tveegget sverd. På den ene siden gir den altså fordeler så lenge alle vil ha det som blir laget. På den andre siden resulterer den i problemer når markedet etterspør noe nytt. I den mekanistiske løsningen er alt innrettet på å raffinere et system som er tilpasset et bestemt produkt. Dette betyr også at det er bygget inn en treghet i systemet som ikke uten videre forsvinner når behovet for forandringer blir mer eller mindre akutt. Tregheten er først og fremst knyttet til produktspesifikk teknologi, utstrakt spesialisering, dequalifiserte arbeidstakere, detaljerte opplegg for styring og kontroll samt en stab av spesialister som har dette som sine hovedoppgaver – å planlegge arbeidsoppgaver for andre og følge opp og kontrollere at alt fungerer som det skal. Alt dette er elementer i en kompleks konstruksjon

som samlet sett resulterer i en slags strukturell treghet. Den kan bevege seg raskt så lenge fartsretningen ligger fast, men havner i trøbbel om den må skifte spor og velge alternative veier.

Derfor, skriver Burns og Stalker, bør andre løsninger tas i bruk når omgivelsene blir urolige og uforutsigbare. Bedrifter som opererer i urent farvann bør basere seg på organiske prinsipper, og dette er prinsipper som tilsier at arbeidsdelingen ikke ligger fast, men kan endres etter behov. Samtidig bør flyten av informasjon foregå horisontalt og symmetrisk, og ikke hierarkisk og asymmetrisk som i den mekanistiske varianten. Kritisk kompetanse bør befinne seg hvor som helst, og autoritetsforholdene bør kunne justeres, avhengig av den jobben som blir gjort. Samlet sett resulterer dette mangfoldet i en smidig, organisk organisasjon. Den er riktignok ikke best under stabile betingelser, men den er best når omgivelsene er i forandring, nettopp fordi den er kunnskapstung, innovativ og smidig på en og samme tid. Hovedpoenget til Burns og Stalker er altså at svaret på hva som er best, er betinget av omgivelsenes karakter. Samtidig ligger det implisitt i deres framstilling at det finnes en sammenheng mellom fleksibilitet og struktur. Mekanistiske løsninger er tungroddede og rigide. Organiske løsninger er smidige og fleksible.

På denne måten gir Atkinson og Burns og Stalker oss to forskjellige svar på hvordan en kan bli mer eller mindre fleksibel. Atkinson legger vekt på bemanningsmessige strategier. De to andre mener at svaret ligger i strukturen; hos dem er tilpasningsdyktigheten innvevd i den organisatoriske utformingen. På tilsvarende måte er det forskjellige syn på hvilken løsning som er best. Hos Burns og Stalker er den betinget av omgivelsenes karakter. Hos Atkinson problematiseres ikke dette, men det ligger i kortene at den fleksible løsningen alltid vil være den beste. Dette skyldes først og fremst at de usikre omgivelsene er kommet for å bli; stabilitet og forutsigbarhet fortøner seg som tilbakelagt historie.

Som nevnt er det mange som deler dette synet på omverdenen i dag. Men til forskjell fra Atkinson er det mange som ser for seg at utfordringene kan håndteres gjennom strukturelle grep, samtidig som de argumenterer for at det også finnes bestemte løsninger som alltid er bedre enn alle andre, og at dette gjelder uansett, uavhengig av hvordan omgivelsene måtte arte seg. Den fremste av disse løsningene går under navnet «lean», og dette er en løsning som i sin tid ble utviklet hos bilprodusenten Toyota i siste halvdel av forrige århundre.⁶ Det forhindrer imidlertid ikke at den i dag anbefales brukt nærmest over alt, i industriell produksjon, i utdanning, i helsevesen, i saksbehandling eller i tjenesteyting rent generelt. I enkelte sammenhenger blir den omtalt som selve svaret på taylorismens kriser, og en av disse krisene dreier seg nettopp om en manglende evne til å kunne opptre fleksibelt.⁷ Den tayloriserte



Effektiv bilproduksjon i Japan, 1982. FOTO: ARBEIDERBLADET / ARBARK

virksomheten, blir det sagt, er rigid fordi den har alt av den innebygde tregheten mekanistiske organisasjoner har, slik det er illustrert foran. Til sammenlikning framstår «lean» som en fleksibel variant, og i tillegg er den altså også mer effektiv når det gjelder løpende produksjon. Den slår med andre ord to fluer i en smekk, den er smidig og effektiv på en og samme tid.

Effektiviteten påstås å følge av en uopphørlig jakt på alt som smaker av sløsing, og sløsing omfatter i prinsippet alt som ikke er regnet som kjerneaktiviteter, enten det nå dreier seg om produktbearbeiding, behandling av pasienter, gjennomgang av sakspapirer eller gjennomføring av et prosjekt.⁸ Flexibiliteten følger av prinsippet om at det er etterspørselen som bestemmer gangen i produksjonen. I prinsippet skal ingen aktiviteter startes opp før det foreligger et konkret behov, og dette prinsippet kan på sin side bare realiseres om det finnes en fleksibel organisasjon. Aktivitetene må altså hele tiden kunne tilpasses det som blir etterspurt, og «lean»-løsningen påstås å være i stand til å gjøre nettopp det. I sin mest rendyrkede form er derfor denne tilpasningen ikke bare noe som angår forholdet mellom kunde og produsent. Den introduseres også som et hovedelement i selve produksjonsstyringen, slik at den er bestemmende for hva som skjer mellom ulike ledd. En aktivitet i ett ledd skal først utløses når det foreligger en ordre fra påfølgende ledd, og dette betyr at hver enkelt ansatt havner i en dobbeltrolle som både kunde og leverandør samtidig. Markedslogikken forflytter seg altså inn i organisasjonen og bestemmer hva som skal skje, når det skal skje og hvor fort det bør foregå. På denne måten innebærer den ideal-typiske versjonen av denne løsningen at ordrer i siste ledd utløser en kjedereaksjon som forplanter seg motstrøms, framover til første ledd. Vi har å gjøre med et system med ekstremt tette koplinger.

Går vi så tilbake til det innledende spørsmålet om hva fleksibilitet kan bety for arbeidsvilkår finner vi på nytt at svaret avhenger av hvilken løsning vi betrakter. På den ene siden tilsier særtrekkene i den organiske modellen at vi har en organisasjon som rommer muligheter for variasjon, læring, utvikling og autonomi. Vanligvis er dette forhold som ses på som positive.⁹ På den andre siden har de strukturelle føringene i «lean»-baserte løsninger en innebygd tendens til å gi et motsatt resultat. Dette følger av den vedvarende jakten på sløsing, og av implementering av markedsmekanismer som midler for operativ styring. Det første prinsippet betyr at pusterommene skrumper inn, slik at arbeidsintensiteten øker. Det andre betyr at den gjensidige avhengigheten mellom ulike ledd blir større, slik at den individuelle autonomien blir mindre, både når det gjelder arbeidsforløp og tempo. Flexibilitet kan altså oppnås med forskjellige strukturer, og hver for seg resulterer de i arbeidsvilkår som enten kan være positive eller negative. I Kari Amundsens bidrag senere

i denne boken illustreres det hvordan en produksjonsbedrift som i utgangspunktet er rigid, blir forvandlet til en mer fleksibel og positiv variant gjennom tiltak som i hovedsak er av strukturell karakter. Den tilsvarende koblingen tas også opp i Katja Nicolaisens drøfting av omstillinger innenfor museumssektoren.

Fleksibilitet og organisasjonskultur

Strukturelle alternativer kan altså gi mer eller mindre fleksibilitet, eller for å være mer presis: de forteller oss noe om den organisatoriske evnen til å være mer eller mindre smidig. Noen virksomheter er utformet slik at de blir rigide, slik de for eksempel blir om de baserer seg på tayloristiske prinsipper, som vi får et innblikk i gjennom bidraget til Peter Forrás. Andre er utformet slik at de blir smidige. De er konstruert for en uforutsigbar framtid og kan snu seg kjapt dersom det skulle være nødvendig.

Denne innebygde evnen til å håndtere svingninger er imidlertid ikke nok. Dersom den skal fungere i praksis må det også finnes en vilje til å anvende den, og det er ikke alltid tilfellet. Tvert imot kan det ofte være slik at folk opptre på andre måter enn det som forventes av dem, og dette kan føre til at det som ellers kunne ha fungert godt, kan vise seg å fungere dårlig. Enkelte ganger kan også det meste gå i stå fordi det oppstår uforutsette og heftige reaksjoner som materialiserer seg i ulydighet og protest. Men det er også mange ganger slik at alt kan gå på skinner fordi folk gjør det som forventes av dem, og til og med mer, slik det blir illustrert i kapitlet om fleksible arbeidslivsordninger i tekstilindustrien av Ann Kristin Ramstrøm. Smidigheten er med andre ord betinget av folks innstilling og hvorvidt den er preget av en vilje til samarbeid eller opposisjon.

Slike innstillinger er i sin tur et resultat av verdier, fortolkninger og normer, og dette dreier seg om det vi kan klassifisere som organisasjonskultur. I organisasjons- og arbeidslivslitteraturen finnes det et stort antall studier som tar for seg dette temaet, noen ganger direkte, men også mange ganger indirekte, slik som i studier av streiker, sykefravær, konflikter, omstillinger, arbeidsdeling og organisasjonsutforming generelt. Studier av motstand er spesielt interessant i vår sammenheng fordi de tar for seg fleksibilitetens motstykke, det vil si den tendensen folk kan ha til å skjerme seg selv, til å beskytte seg selv og til å motsette seg det de ikke liker.¹⁰ Slike reaksjoner må naturlig nok forstås som problematiske innslag sett med virksomhetens øyne, først og fremst fordi de representerer rusk i maskineriet som forkludrer det som ellers kunne ha vært en effektiv og smidig drift. Bedrifter ønsker seg vanligvis det motsatte, det vil si en arbeidsstokk som er føyelig og villig til å gjøre en ekstra innsats. Ingen ting, skriver Richard Edwards i en klassisk studie

fra 1979, er bedre for en ledelse enn å ha en arbeidsstokk med de samme preferansene som de som leder virksomheten har.¹¹ Har de det, vil oppfølging og kontroll være overflødig; ledelsen kan konsentrere seg om andre gjøremål i full forvisning om at de ansatte vil gjøre sitt beste.

I deler av organisasjonslitteraturen - og særlig den som i en litt nedlatende tone klassifiseres som management-litteratur - er en spesielt opptatt av nettopp dette, og der ser en for seg at bestemte former for kultur er selve nøkkelen til suksess. Her betraktes også kultur som noe som kan formes og gjøres gjeldende som en felles forankring for alle typer ansatte. Opplæring, informasjon, gruppeaktiviteter, instrumentelle belønninger og sosiale sammenkomster er eksempler på tiltak som brukes for dette formålet, og hensikten er å skape en atmosfære som har likhetstrekk med den en finner hos de beste, slik den for eksempel beskrives i en bestselger av Peter Senge: et harmonisk samarbeid mellom engasjerte medarbeidere som betingelsesløst identifiserer seg med det virksomheten står for og som involverer seg kreativt og yter mer enn det som er vanlig.¹² I kapitlet til Trude Meland får vi et innblikk i hvordan det foregår når det blir gjort forsøk på å skape en slik kultur.

I motstandslitteraturen stiller en seg imidlertid kritisk til slike forestillinger, og ofte blir de betraktet som regelrett naive. Dette henger blant annet sammen med at en i denne leiren forstår kultur som noe som organisasjoner *er*, og ikke som noe de *har*.¹³ Kultur lar seg med andre ord ikke uten videre forandres, den ligger fast som et vedvarende trekk og lar seg ikke manipulere på lik linje med andre organisasjonsvariabler. Kritikken henger også sammen med at organisasjoner forstås i et konfliktperspektiv i den forstand at de hver for seg betraktes som en samling av enheter med motstridende interesser.¹⁴ Underordnede kan stå mot overordnede, grupper mot grupper, avdelinger mot avdelinger og profesjon mot profesjon. I kjølvannet av slike motsetninger kan det blomstre opp motstand som materialiserer seg på forskjellige vis, som i sykefravær, unnasluntring, manipulering, anklager, sabotasje, ordrenekt eller streik. Den kan være spontan og fragmentert, men også planlagt og samordnet. Motstanden betyr altså at ledelsen ikke alltid får det som den vil, den betyr at organisasjonen er mindre fleksibel enn den kunne ha vært, og at fleksibilitetsevnen svekkes jo mer motstanden får preg av å være en kollektiv aksjon.

I Sverre Lysgaards glimrende studie av arbeiderkollektivet fra 1961 får vi et innblikk i hvordan en slik kollektiv motstand kan oppstå, arte seg og opprettholdes over tid.¹⁵ Der blir det også gjort til et poeng at dette kollektivet - som dreier seg om normer for hvordan en skal oppføre seg og forstå sin egen situasjon - kan nå en tilstand der det begynner å leve sitt eget liv, uavhengig av de betingelsene som førte til at det oppstod overhodet. Normene fester seg som et særtrekk som er kommet for å bli,

kultur og organisasjon blir så å si to sider av samme sak. På denne måten kan derfor Lysgaards bidrag tas til inntekt for dem som avviser de forestillingene som dominerer innenfor den såkalte management-litteraturen. Motsetningene framstilles som et varig og stabilt trekk ved en organisasjon.

På den annen side åpner han også for at det kan skje forandringer. Paradoksalt nok, skriver han, kan et mektig kollektiv over tid svekke seg selv, blant annet dersom det blir effektivt nok til å bidra til at problemer blir utbedret eller eliminert. Og om det skulle skje, så oppstår det jo en ny situasjon. Problemene er der ikke lenger, og da kan det vise seg å være vanskelig å tviholde på at de fortsatt eksisterer. Den kollektive forestillingen kan tross alt ikke baseres på tynn luft, det må finnes en virkelighet der ute som det er rasjonelle grunner til å reagere på.

I kraft av slike tvetydige utsagn plasserer han seg i en slags mellomposisjon mellom de to ytterpunktene som er skissert foran, og i en fersk oppfølging av Lysgaards studie illustreres det at dette er en posisjon som kan ha mye for seg.¹⁶ I denne studien blir det vist hvordan motstanden i Lysgaards spesielle bedrift har endret seg over en 60-årsperiode, og at denne endringen kan forstås i lys av nye og bedre arbeidsvilkår, nye samarbeidsformer og samfunnsmessige reguleringer. Studien gir dermed et innblikk i hvordan kultur kan påvirkes, og at atmosfæren i dette tilfellet kan bevege seg fra konflikt til konsensus. I kapitlet til Bjørg Holsvik gis det et eksempel på hva som kan komme ut av et slikt skifte, og eksemplet er spesielt i og med at det omfattende opplæringsprogrammet som presenteres der er hentet fra den samme bedriften som Lysgaard i sin tid oppsøkte. Samtidig er opplæringsprogrammet i hovedsak produksjonsarbeidernes verk. Kultur kan altså forandres, men det er viktig å legge til at dette ikke er det samme som å si at management-litteraturen har rett i sine forestillinger om hvordan den kan endres. Der tror en som nevnt at snuoperasjoner kan skje som en følge av tiltak som framfor alt er kosmetiske, i den forstand at de ikke rokker ved det som kjennetegner selve arbeidet. I den nevnte oppfølgingsstudien argumenteres det derimot med at de nye reaksjonsmønstrene følger av at grunnlaget for dem er forandret, og det er gode grunner til å hevde at denne sammenhengen gjelder generelt. Skal en lykkes med å endre motstand, må en også gjøre noe med de betingelsene den baserer seg på, og blant disse betingelsene er arbeidsvilkårene sentrale.

I en mer generell forstand har den såkalte norske - eller skandinaviske - modellen elementer i seg som tilsier at det finnes viktige tilløp til slike sammenhenger. På bedriftsnivå er det for eksempel utviklet samarbeidsformer som åpner for medvirkning i beslutningsprosesser knyttet til eget arbeid. Dette er former som følger av lover og avtaler, slik vi får et innblikk i i kapitlet til Tor Are Johansen. På samfunnsnivå finnes det



Fra demonstrasjonstoget i Oslo 1. mai 1967. FOTO: TERJE AKERHAUG / ARBEIDERBLADET / ARBARK

samtidig velferdsordninger som sørger for at enkeltindivider ikke rammes tilfeldig eller overlates til seg selv. I utformingen av slike ordninger har partene i arbeidslivet spilt en avgjørende rolle, og dette er også et viktig særtrekk ved den norske modellen. Mektige og likeverdige aktører har bidratt til et lavt konfliktnivå, stabile rammebetingelser og en atmosfære preget av gjensidig tillit som slår positivt ut i omstillings-sammenheng, alt riktignok, betraktet i en relativ forstand.

Fleksibilitet og nettverk

Bemanning, struktur og kultur dreier seg alt sammen om bedriftsinterne forhold. Det er måten en ordner seg på internt i den enkelte bedrift som gir føringer for hvor fleksibel en kan være. Gjennom nettverksdimensjonen rettes blikket utover mot omverdenen. Her er det koblingene til andre organisasjoner som blir det viktigste. Dette er koblinger som kan variere både når det gjelder innhold og karakter, og som samlet sett skaper et handlingsrom med alternative muligheter og begrensninger. Koblingene utgjør sentrale elementer i et nettverk som gir føringer for hvor fritt - eller fleksibelt - hver enkelt deltaker kan opptre.

Spørsmålet om hva nettverk kan bety for fleksibilitet ble først og fremst satt på dagsorden i en klassisk studie av Michael Piore og Charles Sabel i midten av 1980-årene.¹⁷ I boken *The Second Industrial Divide* fra 1984 lanserer de ideen om fleksibel spesialisering, og for dem er dette selve svaret på de utfordringene vestlige produsenter står overfor i møtet med en tiltakende globalisering. Dette, sier de, er utfordringer som i første

rekke er knyttet til komparative lønnskostnader. Høykostlandene vil komme særdeles dårlig ut av konkurransen om de fortsetter å oppføre seg slik de alltid har gjort. Skal de ha håp om å overleve må de lære seg å operere på nye måter, og «fleksibel spesialisering» framstilles som en slik ny måte å gjøre det på. De beste eksemplene på denne nye produksjonsformen finner Piore og Sabel i det såkalte «tredje Italia», i industrielle distrikter i Toscana og i Veneto. Der finner de mange eksempler på klynger av små bedrifter som hver for seg opererer innenfor en og samme bransje. Samtidig samarbeider de med hverandre på den måten at de spesialiserer seg på hvert sitt felt, for så å fungere som leverandører til hverandre i framstillingen av det ferdige produktet. Dersom det for eksempel dreier seg om konfeksjon, konsentrerer noen seg om veving, noen om farging, noen om design og noen andre igjen om søm. De tilsatte har høy kompetanse og det utstyret de bruker er multifunksjonelt og fleksibelt. I kraft av alt dette - spesialisering, samarbeid, fagkompetanse og fleksibel teknologi - makter disse nettverkene å kombinere det som anses som umulig å oppnå for de store og rigide masseprodusentene: effektivitet og fleksibilitet. Fleksibel spesialisering handler altså om en nettverkskonstruksjon der deltakerne er likeverdige og gjensidig avhengige av hverandre for å få gjort det de skal gjøre. Beskrivelsene av dem er gjennomgående positive, og ikke bare fordi de påstås å ha den spesielle kombinasjonen som er nevnt foran. De betraktes også som positive fordi de byr på et trygt, variert og godt betalt arbeid.

Det finnes imidlertid mange andre former for nettverk, og i en motsatt ende finner vi dem som aldri har drevet med noen egen form for produksjon, og som i stedet kjøper inn det de trenger. Noen av dem konsentrerer seg for eksempel om design, markedsføring, salg og forhandlinger av kontrakter. Framstillingen av selve produktet setter de så ut til den eller de som er villig til å gjøre jobben og som samtidig har de beste tilbudene. Som oftest er dette produsenter i lavkostland i Øst-Europa, Afrika eller Asia, og svært ofte befinner de seg i såkalte eksportproduksjonssoner (EPZ), der fagforeninger er fraværende, reguleringene minimale, lønnsnivået lavt og arbeidsforholdene stort sett elendige. Dette rammer imidlertid ikke dem som setter ut ordrene, som tvert om nyter godt av de lave kostnadene, noe som for øvrig er selve begrunnelsen for hele ordreutsettelsen. Dessuten nyter de også godt av en omfattende fleksibilitet i den forstand at de kan velge fritt mellom et stort antall kandidater. I slike nettverk kan leverandørene lett byttes ut med noen andre dersom pris eller kvalitet ikke ligger på et tilfredsstillende nivå.

Mellom disse to ytterpunktene kan en finne forskjellige typer nettverk der koblingene mellom deltakerne kan arte seg på forskjellige måter. Dermed legger de også føringer for fleksibiliteten, siden de rommer ulike former for forpliktelser eller engasjement. Løse koblinger kan for eksempel

bety omfattende fleksibilitet, fordi forpliktelsene er bortimot fraværende. Omvendt kan tette koblinger innebære uønsket rigiditet. Samtidig er ikke fleksibiliteten bare påvirket av koblingenes styrke. For dem det gjelder betyr det også noe hvordan avhengighetsforholdet fortøner seg, og om det for eksempel er likeverdig eller skjevt. Produsentene i de omtalte italienske distriktene tilhører en type nettverk der forholdene langt på veg er likeverdige, i den forstand at makten er noenlunde jevnt fordelt mellom partene. Avhengighetene er altså gjensidige; alle er like mye avhengige av hverandre, forholdene er symmetriske, og vi har et system som opereres gjennom koordinering uten hierarki.¹⁸ Motsatsen til dette er bedrifter som setter ut produksjonen til aktører i et nettverk der maktforholdene er asymmetriske, og der noen få dikterer premissene for de mange andre. I disse nettverkene er det de mektige som fastsetter spillereglene. De andre må følge reglene dersom de har ambisjoner om å forbli i systemet.

På denne måten kan forskjellige konstruksjoner ha forskjellig betydning for hvor fleksibelt deltakerne kan opptre. Det frihetsrommet de har vil avhenge av hvordan koblingene er og hvor den enkelte organisasjon befinner seg i den aktuelle konstruksjonen. På tilsvarende måte vil arbeidsvilkårene kunne variere; både enhetens posisjon og koblinger til nettverket for øvrig kan være avgjørende for utfallet. Slik sett er det rimelig å forvente at symmetriske relasjoner vil gi mer fordelaktige forhold for alle parter enn hva asymmetriske relasjoner kan gi, ganske enkelt fordi det siste dreier seg om forbindelser der noen kan dirigere de andre. I bidraget til Torunn Kojan Bøe gis det eksempler på hvordan nettverk kan fungere og hvordan strategier kan variere innenfor en og samme bransje.

Dimensjoner og samspill

I gjennomgangen foran er det drøftet hvordan organisasjonsmessig fleksibilitet kan påvirkes, og oppmerksomheten har vært rettet mot de dimensjonene som betyr mest: tilsettingspraksis, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og nettverk. Der er også dimensjonene behandlet hver for seg som isolerte fenomener, som om de skulle være uavhengige av hverandre. Dette er imidlertid en forenklet tilnærming ettersom det er lett å se at de kan påvirke hverandre i en gjensidig forstand. Den samlede effekten kan altså bli en annen enn den som fortøner seg som mest sannsynlig om dimensjonene betraktes hver for seg.

Det mest innlysende eksemplet i så måte ser vi når deler av en virksomhet legges ned, settes ut til andre eller av andre grunner opphører som en egen aktivitet. Den direkte konsekvensen går for det første ut på at noen må slutte, at den gjenværende arbeidsstokken får en annen sammensetning, og at arbeidsdelingen forandres. Både bemanning og

struktur blir altså berørt. Dessuten kan kulturen endre seg som en følge av at det introduseres et element av usikkerhet, og usikkerheten kan i sin tur svekke eller ødelegge eventuelle forsøk på å skape en trygg og tillitsfull atmosfære.

På tilsvarende måte kan strukturelle justeringer føre til forandringer i arbeidsstyrken, slik at frontene forskyver seg mellom dem som tilhører kjernen og dem som tilhører periferien. Videre kan strukturelle forandringer som innføring av team, kvalitetssirkler og produktorientert tilvirkning tilsløre forskjeller mellom overordnede og underordnede og på den måten få kulturelle konsekvenser.

Ulike bemanningsstrategier kan på sin side fragmentere eller forene arbeidsstokken i fortolkninger av sin egen situasjon, og dermed gjøre noe med kulturen. Det å basere seg på utbyttbar arbeidskraft som en hovedregel kan for eksempel svekke muligheten for kollektiv mobilisering. Omvendt kan det å bare basere seg på faste ansatte legge forholdene til rette for at det kan oppstå kollektive reaksjoner som i verste fall vil kunne lamme driften. På den annen side kan en unngå slike reaksjoner dersom det blir gjort noe med organiseringen av arbeidet, slik at folk får arbeidsvilkår de ser på som tilfredsstillende.

Vi kunne ha fortsatt denne opplistingen, men eksemplene bør være mange nok til å illustrere det som er hovedpoenget her: De forskjellige hoveddimensjonene påvirker hverandre gjensidig på en måte som kan være både sammensatt og kompleks. Forandringer knyttet til én dimensjon kan føre til endringer av andre. Forandringer i en av dem kan også være betinget av forandringer i andre, som det for eksempel er mellom kultur og struktur. Noen ganger kan disse gjensidige virkningene være åpenbare, andre ganger er de det ikke. De resultatene en forventer å oppnå gjennom planlagte tiltak kan riktignok bli innfridd, men i mange tilfeller kan de bli helt annerledes på grunn av omstendigheter ingen hadde sett for seg på forhånd. Slik er det gjerne med organisasjonsendringer i sin alminnelighet, og slik er det også når det gjelder tiltak som forventes å gi økt fleksibilitet. Å tro at en virksomhet vil bli mer fleksibel bare ved å anvende utbyttbar arbeidskraft er det samme som å overse de komplekse prosessene som er en del av organisasjonens natur. En slik strategi kan like gjerne føre til økt rigiditet som til økt fleksibilitet, og slik sett kan vi altså bli konfrontert med et paradoks om vi skulle ta John Atkinsons anbefalinger på fullt alvor: En fleksibilitetsstrategi som resulterer i rigiditet – hvordan kan det være mulig?

Svaret er todelt, og det første ligger i det som nettopp er poengtert. Intensjoner bør ikke forveksles med realiteter; det som forventes å finne sted, trenger slett ikke inntreffe fordi uoversiktlige prosesser gjør det vanskelig, og til tider umulig, å forutsi konsekvenser. Det andre svaret er knyttet til selve begrepet. Fleksibilitetsbegrepet er, som vi har sett, fylt

med tvetydigheter både når det gjelder innhold og mening. Følgelig blir også diskusjonene ofte forvirrende forestillinger, slik det finnes tallrike eksempler på i de hyppige drøftingene av alternative tilsettingsformer. Disse alternativene blir ofte forstått som det viktigste grepet en kan gjøre for å oppnå organisasjonsmessig fleksibilitet. I drøftingen foran er det argumentert for at dette ikke nødvendigvis blir resultatet, og at løsere tilknytningsformer utmerket godt kan gi en motsatt effekt. Poenget gjelder altså generelt. Bestrebelsene på å oppnå fleksibilitet kan like gjerne ende opp med et motsatt resultat dersom kompleksiteten tapes av syne.

Noter

- 1 Se for eksempel M. Hammer og J. Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, London 1995.
- 2 Se for eksempel R. Sennett, *The Corrosion of Character*, New York 1998 og B. Burchell, D. Lapido og F. Wilkinson, *Job Insecurity and Work Intensification*, London 2002.
- 3 E.J. Skorstad, The Ambiguity of Flexibility, i E.J. Skorstad og H. Ramsdal (eds.), *Organizational Flexibility and the New Working Life. A European Perspective*, Farnham 2009.
- 4 J. Atkinson, Manpower strategies for flexible organizations, i *Personnel Management*, august 1984: 28 – 31.
- 5 T. Burns og G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock 1961.
- 6 J.P. Womack, D.T. Jones og D. Roos, *The Machine that Changed the World*, New York 1990.
- 7 E.J. Skorstad, *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring*, Oslo 2002.
- 8 Y. Monden, *Toyota Production System. Practical Approach to Production Management*, New York 1983.
- 9 E. Thorsrud og F. Emery, *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra Samarbeidprosjektet LO/NAF*, Oslo 1970.
- 10 Se for eksempel S. Ackroyd og P. Thompson, *Organizational Misbehaviour*, London 1999; W.F. Whyte & M. Dalton, *Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry*, Westport Connecticut 1977; J.Ch. Karlsson, *Organizational Misbehaviour in the Workplace. Narratives of Dignity and Resistance*, Basingstoke 2011.
- 11 R. Edwards, *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York 1979.
- 12 P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York 1990.
- 13 L. Smirich, Concepts of Culture and Organizational Analysis, i *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-58.
- 14 R. Dahrendorf, *Class and Conflict in Industrial Society*, London 1959.
- 15 S. Lysgaard, *Arbeiderkollektivet*, Oslo 1976.
- 16 J.Ch. Karlsson, E.J. Skorstad og J. Axelsson, On the track of the worker collectivity – its various adventures over the past 60 years, i *Journal of Workplace Rights* (kommer vinteren 2015).
- 17 M. Piore og C. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York 1984.
- 18 M. Best, *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge 1990.