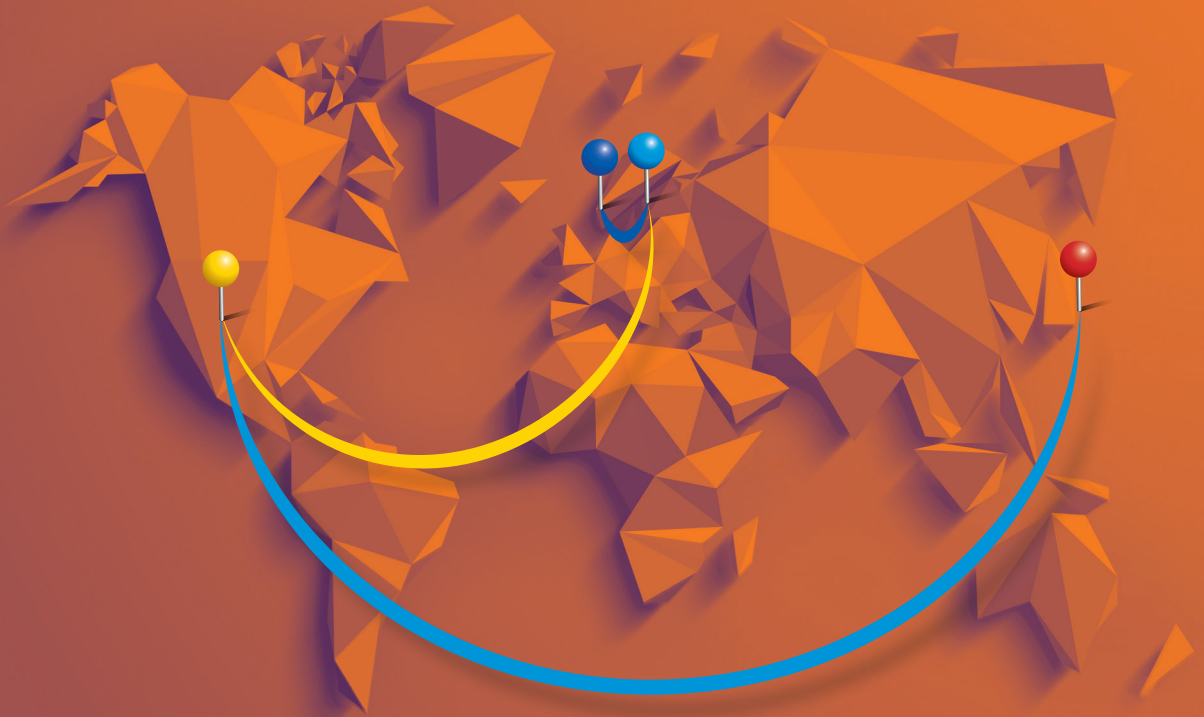


Monica Rolfsen (red.)

LEAN BLIR NORSK

LEAN I DEN NORSKE SAMARBEIDSMODELLEN



FAGBOKFORLAGET

Monica Rolfsen (red.)

Lean blir norsk

**Lean i den norske
samarbeidsmodellen**



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2014 / 2. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-3113-3
ISBN (trykt): 978-82-450-1600-0

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget
Forsidefoto: © Cundra2001 | Dreamstime.com
- Triangle World Photo

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Prolog

Selv om *lean* forutsetter deltakelse fra ansatte, blir det i mange land ofte omtalt som «demokratisk taylorisme». Anvendelsen av lean, bare brukt som et verktøy for kontinuerlig forbedringer av arbeidsprosessenes effektivitet, har derfor hele tiden vært et omstridt tema hos fagforeninger.

Ved etableringen av Lean Forum Norge var det derfor en forutsetning for LOs deltakelse at *Lean på norsk* måtte vektlegges. Norsk lean bygger på det norske arbeidslivs tradisjoner, den partsbaserte samarbeidsmodellen, lov og avtaleverk. Derfor er det også viktig at lean på norsk legger til grunn en mer helhetlig utvikling av alle sider ved virksomhetenes interne og eksterne relasjoner. Så selv om lean handler om å effektivisere og forbedre eksisterende prosesser, er det også viktig å fremme en kultur for medarbeiderdrevet inn-ovasjon som kan gi nye muligheter.

Boken *Lean blir norsk* gir en god beskrivelse av hva lean er, og hva Lean på norsk kan innebære. Den redegjør for den norske arbeidslivsmodellen og samarbeidsforholdenes betydning.

For enhver organisasjons- og endringsprosess er det viktig å gå fra skip-pertaksendringer til mer systematiske og kontinuerlige utviklingsprosesser. Denne boken gir en god beskrivelse av lean både som filosofi og som en forbedringsmetode med mange ulike verktøy.

Valg av lean som metode for forbedringsprosesser og organisering bør skje gjennom samarbeid med de ansatte og tilpasses den enkelte virksomhets situasjon, behov og utfordringer. Boken avslutter som den begynner, med å framheve noen forhold som er viktige for å lykkes med alt utviklingsarbeid, og kanskje spesielt lean, i norske virksomheter.

Fokus på ledelse og lederes oppgaver i lean-sammenheng, samarbeidsforholdene – også mellom ledere og tillitsvalgte –, konstruktive gruppesammen-setninger av medarbeidere – også på tvers av avdelinger – og arbeidsmiljøet som en viktig faktor for å ivareta den enkeltes situasjon og videre utvikling

Boken *Lean blir norsk* er en viktig bok som gir en omfattende beskrivelse av hva lean er, og hvordan man kan lykkes med lean i norske virksomheter. Boken anbefales til alle som er opptatt av forbedringsarbeid, både i arbeidslivet og ikke minst i undervisningsinstitusjonene.

Anthony Kallevig

Utredningsleder LO og medlem av Styret i Lean Forum Norge

Forord

Denne boken er resultat både av en kort og en lang reise. «Den lange reisen» representerer en interesse for fenomenet lean som mange av oss har hatt i nesten 30 år, noen som forskere, andre som ledere og tillitsvalgte i bedrifter som har praktisert lean. «Den korte reisen» representerer forskningsprosjektet Lean Operations, som satte lean på dagsordenen og har studert fenomenet inngående i perioden 2011–2014.

Det er legitimt å spørre seg hva det er med lean som er så fascinerende at noen av oss har brukt over halve livet på å prøve å forstå det. For min egen del har jeg vært forgapt i dette fenomenet helt siden jeg besøkte Harley Davidson-fabrikken i York, Pennsylvania i 1988. Fabrikken hadde nylig latt seg inspirere av japanske organisasjonsprinsipper og fjernet lager, forbedret kvalitet og tatt i bruk de ansattes ressurser på helt nye måter. Lean er vanskelig å få helt tak på, og det er mange grunner til at det fascinerer. For det første er det tverrfaglig i sin natur, og kan ikke forstås kun fra et teknologisk, organisasjonsteoretisk eller økonomisk ståsted. For det andre beveger det seg alltid på flere plan samtidig; fra tåkete og svulstige ledelsesprinsipper til helt konkrete og håndfaste verktøy. For det tredje spiller det på følelser, det er vanskelig å være nøytral til lean. Én gren av lean minner sterkt om religiøse vekkelsesbevegelser, med tilhørende profeter, hellige tekster, nidkjære predikanter, ekstatiske tilhørere og konkrete bud for korrekt adferd. Dette skaper selvsagt motkrefter, og en tilsvarende «anti-lean»-bevegelse lar seg klart identifisere. Alt dette gjør fenomenet til et takknemlig forskningsprosjekt.

Mange spør seg om lean er «bra» eller «dårlig» for landet, ansatte, bedrifter, kommuner eller tillitsvalgte, og mange andre har klare og entydige svar på disse spørsmålene. Vår holdning er at det finnes gode og dårlige *eksempler* på bruk av lean. Vi kan finne hodeløs bruk av standarder og stoppeklokker, ansatte som nektes å gå på toalettet når de trenger det, eller overbyråkratisering utført av noen som ikke kjenner arbeidsoppgavene. Men vi finner også pasienter som får bedre omsorg, ansatte med økt innflytelse, mer synlige ledere og fjerning av tidstyver i sykehus som i siste instans kan redde liv. Vår oppfatning er at disse gode eller dårlige praksisene er resultat av *organisatoriske valg*, som ikke nødvendigvis skyldes lean i seg selv. De beste eksemplene finner vi der kloke og erfarne ledere og tillitsvalgte sammen finner frem til løsninger som er tilpasset den aktuelle situasjonen, lokale behov og tidligere erfaringer.

Mange fortjener å takkes. Alle mine medforfattere har gitt viktige bidrag på sine ekspertområder gjennom de ulike kapitlene. Bedriftene vi har jobbet

med har vist frem sin praksis og fortalt sin ærlige mening om hva de synes er viktig. Mange studenter både ved NTNU og Høgskolen i Gjøvik har bidratt gjennom konkret arbeid og ved å bringe noen av perspektivene videre i sine masteroppgaver. Forskere, konsulenter, ledere og tillitsvalgte tilknyttet Raufoss-miljøet har gitt uvurderlige innspill gjennom sin praktiske erfaring og kompetanse. Hvis noen av oss andre trenger et eksempel på noe, kan det alltid fremskaffes et sted «innenfor portene», som regel i høyt oppdrevet tempo. Denne nærheten til praksis har vært helt nødvendig for å kunne skrive denne boken.

Forskningsrådet, spesielt representert ved Sven Samuelson, har bidratt på en helt vesentlig måte ved å velge å satse på forskning innenfor lean, ikke bare gjennom forskningsmidler, men også gjennom oppmerksomhet og vilje til å sette saken på dagsordenen. Partene i arbeidslivet, særlig LO og NHO, har vært på banen hele tiden, og vist oss at de mener alvor med at lean er et viktig svar på hvordan Norge skal kunne overleve som industrinasjon, da må vi hele tiden jobbe for å gjøre ting smartere. KS har også satt lean på dagsordenen innenfor offentlig sektor, noe som vil være av stor betydning for vår fremtidige konkurransedyktighet. Lean Forum Norge, som ble etablert i 2009, var en viktig fødselshjelper for å vekke interessen, og gjøre det interessant å forske på temaet. I prosessen med å etablere forskningsprosjektet var bidragene fra Kristian Martinsen fra Høgskolen i Gjøvik, Henrik Finsrud fra Arbeidsforskningsinstituttet, Geir Ringen fra SINTEF Raufoss Manufacturing og Jonas Ingvaldsen fra NTNU helt avgjørende.

Det er likevel en person som mer enn noen andre har vært iverksetter for alt som har med lean i Norge å gjøre. Først som leder for Raufoss-industrien gjennom en mannsalder, deretter som rådgiver i SINTEF. Ottar Henriksen var den som etablerte Lean Forum Norge gjennom utrettelig innsats, han tok initiativ til at forskningsprosjektet kom i gang, gjennom sitt omfattende nettverk i næringslivet koblet han sammen forskere, konsulenter og næringslivsledere på nye og spennende måter. Noen ganger snakker praktikere og forskere ulike språk, og Ottar tar alltid på seg rollen som tolk, og kan formulere hva industrien synes er viktig på en måte som gjør det relevant for akademikere. Og ikke minst omvendt. Ottar ser alltid fremover; når noe er på plass og i orden, er han i full gang med neste steg. Kombinasjonen av praktisk ledererfaring, nærhet til bedrifter, forståelse for forskningens natur og ikke minst det å selv ha levd i den norske modellen på Raufoss gjør at han har spilt og vil fortsette å spille en unik rolle. Ingenting av dette hadde vært mulig uten deg.

Trondheim, 12. september 2014

Monica Rolfsen

Innhold

Introduksjon	13
av Monica Rolfsen	

DEL I

Lean som globetrotter	15
------------------------------------	----

KAPITTEL 1

Den norske modellen	17
av Monica Rolfsen	

1.1	Utviklingen av den norske modellen frem til andre verdenskrig ..	19
1.2	Produktivitet og gjenreisning	22
1.3	Industrielt demokrati og samarbeidsforsøkene	23
1.4	Arven fra samarbeidsforsøkene	29
1.5	Den norske modellen	32

KAPITTEL 2

Lean på global vandring	33
av Jonas Ingvaldsen, Geir Ringen og Monica Rolfsen	

2.1	Lean har mange ansikter	40
2.2	Valg av perspektiv	47

KAPITTEL 3

Lean blir norsk	48
av Geir Ringen og Monica Rolfsen	

3.1	Lean-reisen gjennom bildelindustrien	48
3.2	Lean-reisen gjennom prosessindustri	51
3.3	Lean-reisen gjennom konsulentbransjen	55
3.4	Sammenligning av de ulike reisene	57
	Oppsummering av del I	58

DEL II

Verktøykassa til lean	59
------------------------------------	----

KAPITTEL 4**Første verktøyskuff: Standardisering 63****av Jonas Ingvaldsen og Geir Ringen**

4.1	Standardisering av arbeidsoppgaver	63
4.2	Standard operasjonsprosedyre (SOP)	64
4.3	Standardisering av arbeidsplassen gjennom 5S	66
4.4	Statistisk prosesskontroll	67
4.5	Totalt produktivt vedlikehold (TPV)	69
4.6	Poka-yoke	70

KAPITTEL 5**Andre verktøyskuff: Flyt 71****av Monica Rolfsen, Tor Giæver og Halvor Holtskog**

5.1	Just-in-time og varer i arbeid	73
5.2	Flytorientert layout	74
5.3	Ledetid	74
5.4	Takttid	75
5.5	Oppetid	75
5.6	Verdistrømsanalyse	75
5.7	Identifisering av og fjerning av flaskehalser	76
5.8	Kartlegge kilder til sløsing	77
5.9	Kanban	78
5.10	SMED	81

KAPITTEL 6**Tredje verktøyskuff: Visualisering 84****av Jonas Ingvaldsen og Geir Ringen**

6.1	Synlig ledelse og systematisk arbeidsobservasjon	86
6.2	Tavler og tavlemøter	87

KAPITTEL 7**Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring 90****av Geir Ringen og Eirin Lodgaard**

7.1	Kvalitetssirkler	93
7.2	PDCA-hjulet	94
7.3	Fem x hvorfor og fiskeben-diagram	96
7.4	Six Sigma	97
7.5	Verktøyet A3	99
	Oppsummering: Er verktøyene nok for å lykkes?	100

DEL III

«Men det passer da ikke hos oss?»	103
---	-----

KAPITTEL 8

Lean produktutvikling	105
------------------------------------	-----

av Torgeir Welo

8.1 Begrepet sløsing i produktutvikling.	107
8.2 Definisjoner av verdi	108
8.3 Modell for lean-produktutvikling	109
8.4 Praktisk anvendelse av modellen for lean produktutvikling	116

KAPITTEL 9

Lean kommune	118
---------------------------	-----

av Geir Ringen og Monica Rolfsen

9.1 Lean i kommunesektoren	118
9.2 Gimle Sykehjem som første pilot	122
9.3 Lean som endringsstrategi for hele kommunen.	127
9.4 Effekter av lean i Vestre Toten	128

KAPITTEL 10

Lean bygging	130
---------------------------	-----

av Monica Rolfsen og Helle Cathrine Jensen

10.1 Lean i byggebransjen.	131
10.2 Særtrekk ved byggebransjen	132
10.3 Reinertsens erfaring med lean bygging	133
10.4 Gangen i et byggeprosjekt	135
10.5 Lean-prinsipper i byggebransjen	137
10.6 Lean verktøy for bygging	138
10.7 Norsk lean bygging?	139

KAPITTEL 11

Lean innkjøp	140
---------------------------	-----

av Tim Torvatn

11.1 Det lille bildet – bruk av lean i innkjøpsfunksjonen	141
11.2 Det store bildet – innkjøpsfunksjonens eksterne ansvar for leverandørnettverket	145

KAPITTEL 12**Lean programvareutvikling 149****av Monica Rolfsen og Kristin Wulff**

- 12.1 Eliminer sløsing 152
- 12.2 Forsterk læringsprosesser 154
- 12.3 Gjør beslutninger så sent som mulig 155
- 12.4 Lever så raskt som mulig 156
- 12.5 Gi makt til teamet 158
- 12.6 Bygg inn kvalitet 159
- 12.7 Se helheten 159

KAPITTEL 13**Lean i tjenesteytende virksomhet 161****av Kristin Aune og Marte Holmemo**

- 13.1 Tjenester 161
- 13.2 Fra produksjon til tjenester 164
- 13.3 Lean service 165
- 13.4 Lean gjennom hele prosessen 166
- 13.5 Finnes lean service? 168
- 13.6 Lean i saksbehandlingsprosesser 169
- 13.7 Ulike praksiser inspirert av lean-tenkning – to eksempler fra kundesentre 170

KAPITTEL 14**Lean sykehus 176****av Katrine Baastad Karlsen, Silje Tolo Haugland, Inger Gamme og Monica Rolfsen**

- 14.1 Utfordringer i helsesektoren 177
- 14.2 Lean-prinsippene anvendt i sykehus 178
- 14.3 Kilder til sløsing i sykehus 179
- 14.4 Lean i norske sykehus 180
- 14.5 Standardiserte pasientforløp 182
- 14.6 Elektroniske pasientjournaler 183
- 14.7 Et eksempel på lean i sykehus 183

KAPITTEL 15**Kan alt bli lean? 189****av Monica Rolfsen****DEL IV****Lean og endringsprosesser 195**

KAPITTEL 16

Implementering av lean 197

av Eric Breit og Monica Rolfsen

16.1 To forståelser av implementering 198

16.2 Eksempler på implementering av lean 200

16.3 Lean-implementering i praksis: Noen sentrale faktorer 206

KAPITTEL 17

Bruk av konsulenter i utviklingen av lean 211

av Eric Breit og Monica Rolfsen

17.1 Bruk av lean-navigatører 212

17.2 Rollen til lean-navigatørene 214

17.3 Overføring av kunnskap fra eksterne til interne konsulenter: læring som situert praksis 217

17.4 Situert læring i praksis 218

17.5 Lean-navigatører som mottakere og oversettere av kunnskap ... 220

KAPITTEL 18

Lean i globale fabrikknettverk 222

av Torbjørn Netland

18.1 Trenden XPS i multinasjonale bedrifter 223

18.2 Hva kjennetegner et typisk XPS? 223

18.3 Fabrikkens respons på et XPS 225

18.4 Oppsummering 228

KAPITTEL 19

Spredning i multinasjonale selskaper 230

av Monica Rolfsen

19.1 Overføring eller oversettelse av praksis? 231

19.2 Norsk arbeidspraksis i Canada 233

19.3 Ambisjonen om en blåkopi 235

19.4 Oppsummering 238

DEL V

Kan lean bli norsk? 239

KAPITTEL 20

En modell for lean på norsk 241

av Monica Rolfsen

20.1 Den norske modellen på virksomhetsnivå 242

20.2	Lean teamarbeid på norsk	243
20.3	Lean partnerskap på norsk	248
20.4	Lean arbeidsmiljø på norsk	250
20.5	Lean ledelse på norsk	251
Referanser		255
Forfattere		268
Stikkord		270

Introduksjon

av Monica Rolfsen

Lean har vært en strategi for forbedring og rasjonalisering på global basis siden 1970-tallet, da begrepet ble kjent først som *Toyota-systemet*, senere under det mer generelle begrepet *lean produksjon*, og de siste årene bare som lean. Selve navnet *lean produksjon* ble laget av amerikanske forskere på slutten av 1980-tallet. Direkte oversatt betyr det *slank produksjon*, og etter hvert bare *slank*, som indikerer en virksomhet uten unødig bruk av ressurser. På tidlig 1990-tall ble konseptet voldsomt populært og noe «alle» skulle benytte seg av. På den tiden ble det dermed beskrevet som en moteretning og en døgnflue. Men i motsetning til mange av de samtidige trendene som ble lansert da og senere, har lean overlevd og er med oss fortsatt. Det som startet som en svært produksjonsrettet endringsstrategi innenfor bilindustrien, står nå helt sentralt i banker, forsikringsselskaper, sykehus, bygningsindustri, programvareselskaper, offentlig forvaltning, i tillegg til å holde posisjonen innenfor tradisjonell industri. Det er altså svært gode grunner til å ta det bejublete og utskjelte fenomenet på alvor. Og det er akkurat det vi har gjort, en gruppe forskere som har arbeidet i et prosjekt der vi har studert lean på nært hold, samtidig som vi har vært en integrert del av Lean Forum Norge og sett og hørt utallige eksempler på bruk av lean i norsk arbeidsliv. I boken skal vi vise forskningsresultater og drøfte hva lean ser ut som i en norsk sammenheng.

Hovedproblemet med lean er at begrepet på samme tid er omfattende og upresist, og det bærer med seg en evig debatt om kulturell tilpasning kontra standardisering på tvers av land, kulturer og bransjer. Fenomenet oppsto i en japansk kontekst, og ble derfra spredt globalt. Diskusjonen har hele tiden dreid seg om hvorvidt lean passer utenfor Japan og mer spesifikt utenfor Toyota. Er fenomenet så preget av kulturelle fotspor at det er vanskelig eller umulig å overføre til andre himmelstrøk og arbeidslivstradisjoner? De som mente at lean overhodet ikke kunne flyttes på, fikk tidlig et forklaringsproblem, all den tid det finnes mange eksempler på vellykkede lean-bedrifter utenfor Japan. Etableringer i USA, Storbritannia og Brasil har skjedd stikk i strid med spådommer som ble fremsatt om at lean var innvevd i en tusenårig kultur av risdyrking, zenbuddisme og etnisk homogenitet, for å nevne noen av argumentene som ble lansert på 1970-tallet for å vise at lean kun fungerte i den kulturelle konteksten det hadde oppstått i. På den annen side finnes det svært gode argumenter for at lean-praksisen endrer seg når den forflytter seg frem og tilbake mellom kontinenter og kultur.

De som innførte begrepet lean, hadde en ambisjon om å pakke konseptet ut av en japansk kulturell ramme og fremstille det mer generelt. Andre har i de senere årene gjeninnført og forsterket koblingen til Toyota. I dette perspektivet brukes ikke begrepet lean, men derimot Toyota-modellen, og praksis ved Toyota blir da et gjennomgående mål på hva som er vellykket og ikke.

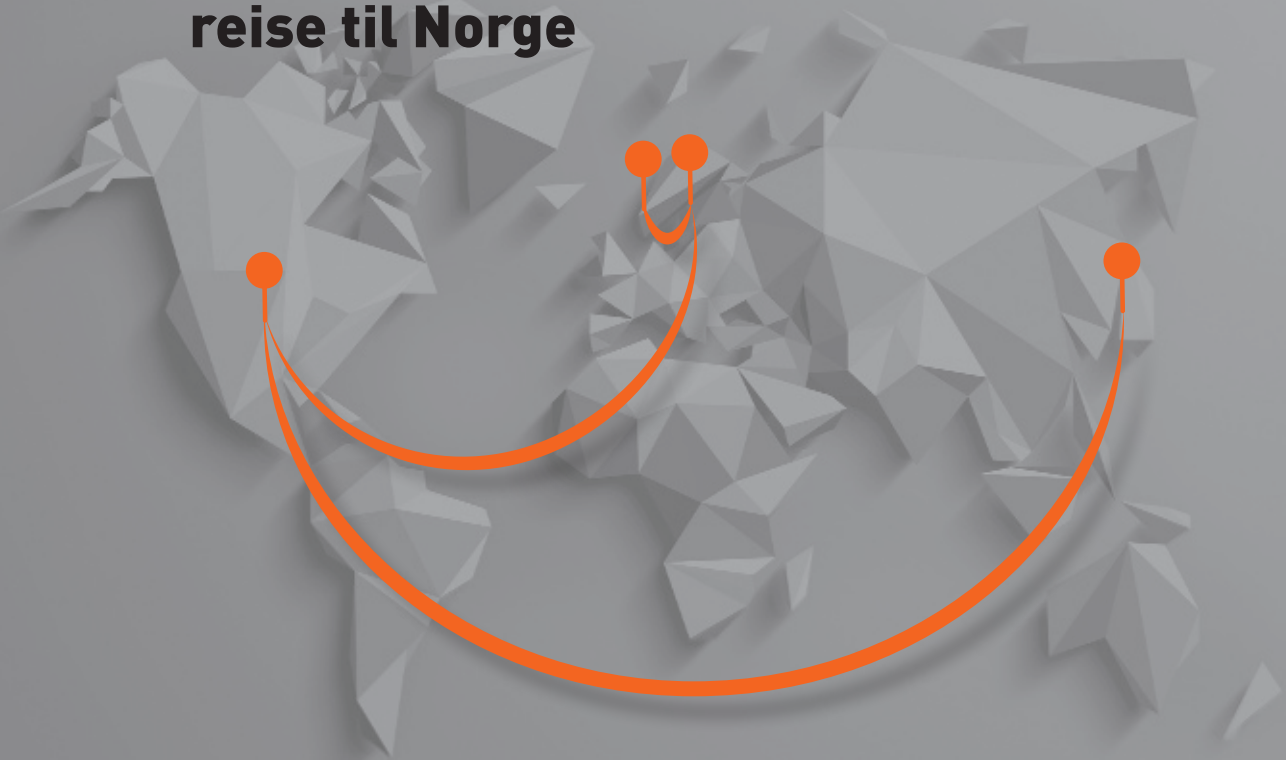
Vår ambisjon i denne boken er å undersøke i hvilken grad lean kan innføres og brukes på mer eller mindre vellykkede måter i en helt annen sammenheng enn i Japan, nemlig vår egen. Vi ønsker ikke bare å pakke konseptet ut av den japanske bilindustri-konteksten, men å pakke det inn i det som er vår egen virkelighet, den norske arbeidslivstradisjonen. Hvis lean kan innføres her, hvor forskjellig blir det da fra det opprinnelige, og spiller det egentlig noen rolle? Blir det så forskjellig at begrepet vannes ut, slik at vi ikke lenger kan kalle det lean? Samtidig prøver vi også å forstå lean innenfor ulike bransjer. Blir det helt annerledes å innføre lean i et sykehjem på Toten enn hos støtfangerprodusenten i samme kommune?

Boken starter med at vi identifiserer vår egen arbeidslivstradisjon og setter fokus på hva som gjør den spesiell og annerledes enn mange andre. Deretter skal vi definere lean ved å studere den reisen konseptet har foretatt fra kontinent til kontinent, identifisere hovedideene og prinsippene bak lean, og beskrive reisen inn til Norge. Videre skal vi åpne det vi kaller verktøykassa skuff for skuff, og beskrive og forklare hva alle de ulike verktøyene går ut på, og hvordan de brukes. Så skal vi i del III studere en del av de vanligste variantene av lean i ulike bransjer og virksomheter. Vi skal se på lean og endringsstrategier, før vi til slutt identifiserer hva som er særegent for *norsk lean*, gjennom å vise fire viktige elementer som vi mener må være på plass for at vi kan si at lean er blitt norsk.

DEL I

Lean som globetrotter

**– en lang og omfattende
reise til Norge**



I denne delen skal vi forstå hva lean er, hvor det kommer fra, og hvilken reise som har vært foretatt før det dukker opp i norsk forkledning en eller annen gang på 1980-tallet. For at dette skal gi mening, må vi først forstå hva vår arbeidslivstradisjon består i. Vi starter derfor denne delen med et kapittel som tar for seg det særegne ved norsk arbeidsliv. Deretter ser vi på hva lean er, hvor det oppsto, og hvordan det har vandret omkring i ulike nasjonale og geografiske sammenhenger. Vi kommer ikke å til å slå fast en entydig definisjon av lean, men snarere presentere fire ulike perspektiver. Disse tar vi med oss videre i boken. Til slutt i denne delen går vi igjennom hvordan lean kom til Norge på litt ulike måter og på ulike tidspunkter.



KAPITTEL 1

Den norske modellen

av Monica Rolfsen

Norsk arbeidsliv er på mange måter noe for seg selv, skjønt det er flere likheter med de andre nordiske landene, kanskje spesielt Sverige. Arbeidslivet vårt er kjennetegnet av at det er høy produktivitet i industrien, lav arbeidsledighet og lik representasjon av begge kjønn. En lang rekke velferdsordninger er lov- og avtalefestet som rettigheter for alle i Norge, som sykelønn, fødselspermisjon og fravær i forbindelse med barns sykdom. Dette er ordninger som andre lands arbeidstakere må forhandle med sin arbeidsgiver om i kontrakter og avtaler, mens vi tar det som en selvfølge. Organisasjonsgraden i Norge er forholdsvis høy, det vil si at en stor del av arbeidstakerne er medlemmer av en fagforening, samtidig som mange bedrifter er medlemmer av arbeidsgiverforeninger. De ansatte i virksomheter har omfattende rettigheter for representasjon og medbestemmelse og for å bli hørt hvis endring og omstilling skal gjennomføres. Antall streiker og konflikter i arbeidslivet er blant de laveste i Europa, lønnsnivået er generelt høyt, samtidig som avstanden i lønn mellom ulike sjikt i hierarkiene er lavere enn andre land det er naturlig å sammenligne seg med.

Et viktig særtrekk i norsk arbeidsliv er den sentrale rollen som fagforeninger og tillitsvalgte har. Dette gjelder i høyeste grad på nasjonalt nivå gjennom sterke relasjoner mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og staten i det såkalte trepartssamarbeidet. Men også samarbeidet lokalt mellom ledelse og tillitsvalgte i hver enkelt virksomhet er omfattende og viktig. Annethvert år setter partene seg til forhandlingsbordet, mens tiden imellom er preget av samarbeid mot felles mål. Når ledelsen setter i gang nye utviklingsprosesser, er det ikke bare avtalefestet, men helt naturlig å ta de lokale tillitsvalgte med på råd på et tidlig tidspunkt. Tillitsvalgte utgjør ofte en del av ledergruppen, de deltar i strategiske beslutninger og diskusjoner, og har like mye

informasjon som ledelsen har. Noen ganger kommer også initiativene fra de tillitsvalgte, som fremmer forslag til utviklingsprosjekter og hjelper til med å følge opp prosjektene i praksis. I den internasjonale litteraturen kalles dette tette samarbeidet ofte for *partnerskap*. Som flere lokale tillitsvalgte i bedrifter som bruker slike ordninger sier, bruker de omtrent 20 prosent av tiden sin som tillitsvalgt til å forhandle med ledelsen, resten dreier seg om samarbeid om det felles beste for bedriften (Rolfsen, 2011).

Samtidig som samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelsen kan være svært omfattende, skal fagforeningene også fortsette å forhandle om lønn og andre rettigheter på vegne av medlemmene sine. Denne balansegangen er blitt omtalt som en balanse mellom *boksing* og *dansing*, metaforer som brukes for å beskrive to svært ulike aktiviteter som ledere og tillitsvalgte må greie å veksle mellom. De må klare å fylle disse svært ulike rollene til ulik tid, uten at den ene aktiviteten blir forkludret av den andre (Huzzard, Gregory og Scott, 2004). Men enkelte ganger kan denne balansegangen blir svært krevende, særlig for tillitsvalgte, som er avhengige av nettopp å ha tillit blant alle ansatte i virksomheten til enhver tid. Å finne ut akkurat hvor grensen går for hvor tett det er hensiktsmessig å samarbeide, er ikke enkelt, det er både mulig og ikke uvanlig å komme i skade for å danse for tett og bokstavelig talt trå feil på dansegulvet (Rolfsen, 2011). Vi har flere eksempler på at tillitsvalgte er blitt kastet eller ikke blitt gjenvalgt fordi de har jobbet for tett på ledelsen, slik at det oppleves som at man har kommet over på feil side av grensen.

Samarbeid om innføring av ny teknologi eller nye arbeidsformer er avta-lefestet. Skal et nytt kvalitetssikringssystem implementeres, et nytt informasjonsteknologisystem brukes, eller en ny organisasjonstrend iverksettes, vil tillitsvalgte typisk være med å påvirke både innholdet og kanskje særlig prosessen for gjennomføring av endringsprosjektet. Dette gjelder også ved implementering av organisasjonstrender som lean. Når en offentlig eller privat virksomhet i Norge bestemmer seg for å innføre lean, vil de aller fleste ledere velge å gjøre dette i et samspill med de tillitsvalgte.

For å forstå hvordan lean fungerer i Norge er det derfor nødvendig å starte med en gjennomgang av hva denne norske modellen er, hvordan den har utviklet seg over tid, og hvordan den fungerer i praksis. For å tilegne seg en slik forståelse kan det være lurt å begynne med begynnelsen. Å vite hvordan det hele startet, er en viktig del av prosessen med å forstå. Vi begynner derfor med å fortelle historien om utviklingen av den norske modellen. I det minste én versjon av historien.

1.1 UTVIKLINGEN AV DEN NORSKE MODELLEN FREM TIL ANDRE VERDENSKRIG

Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har aldri vært likeverdig, den er preget av at arbeidsgiveren alltid har hatt mer makt, tøffere sanksjonsmidler og sterkere innflytelse enn arbeidstakeren har. Spenningsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har ofte spilt en viktig rolle i den historiske utviklingen. Frem til den industrielle revolusjon var forholdet stort sett preget av at man inngikk private avtaler mellom arbeidsgiveren og den enkelte arbeidstaker. Man ble enige om et bytteforhold mellom arbeidsoppgaver på den ene siden, mot lønn og andre vilkår på den andre siden. Ingen andre parter hadde ønske om eller mulighet til å blande seg opp i det. Man kunne fritt kjøpe og selge arbeidskraft til den prisen og de betingelsene man ville. Med den industrielle revolusjon ble dette endret. Maktforholdene ble svært ujevne, det var stort sett større *tilgang* på arbeidskraft enn *behov*, fordi så mange flyttet inn til de store byene på jakt etter arbeid. Arbeidsgivere kunne dermed diktere betingelser hva angikk lønn og arbeidsforhold uten at eventuelle protester var særlig relevante. De menneskelige omkostningene ved et slikt system ble etter hvert synlige i et uregulert arbeidsliv i sterk fremvekst. Barnearbeid, helseskadelig arbeidsmiljø og uverdige forhold ble avdekket, spesielt i Storbritannia, som var tidligst ute med den industrielle revolusjon og dermed opplevde konsekvensene av industrialiseringen tidligere enn andre land: Små barn arbeidet under grusomme forhold i kullgruver og fabrikker, og dødeligheten var høy blant den fremvoksende arbeiderklassen.

Slike nedverdiggende forhold for arbeidsfolk fantes også i Norge, selv om vår industrialisering kom senere og i mye mindre skala enn i Storbritannia, eller for den saks skyld i Sverige, som vi vil komme tilbake til. Men også i Norge hadde vi våre små samfunn med lokale utfordringer i industrialiseringens barndom. Et lokalsamfunn vi vil vende tilbake til mange ganger i løpet av denne boken, er Raufoss, der industrialiseringen startet i småskala med en fyrstikkfabrikk fra 1873. Fabrikken ble lokalisert her av en opplagt årsak; den lille fossen «Rødfos» bidro som kilde til kraft. Tidlige år i fyrstikkfabrikken er dokumentert i barndomsskildringene til senere stortingsrepresentant Halfdan Hegtun (1984). Industrihistorien på Raufoss startet altså med at fyrstikkfabrikken ble anlagt nedenfor den lille fossen som Hunnselva danner på sin vei fra Einavatnet til Mjøsa. Både barn og voksne jobbet med å lage fyrstikker. Ufarlig var det slett ikke. En gammel raufossing som begynte på fyrstikkfabrikken 6 år gammel, forteller i Hegtuns skildringer at

«under arbeidet på pakkeriet fikk vi fosfor inni hendene, og i mørket lyste det av hendene våre» (Hegtun, 1984, s. 23)