



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

**BEDRIFTSUTVIKLING PÅ NORSK -
En vurdering av programmet
"Operatørstyrt produksjon" (OPUS)**

RF-2000/088



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

Vår referanse: 735/844609	Forfatter(e): Kåre Hansen	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 19.05.00
Ant. sider: 28	Faglig kvalitetssikrer: Tor Tønnessen	Gradering: Åpen
ISBN: 82-490-0039-0	Oppdragsgiver(e): TBL	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram:	Prosjekttittel: Følgforskning OPUS	

Emne:

Dette er sluttrapporten fra følgforskningen av OPUS. Rapporten inneholder en vurdering av programmet, samt innspill og anbefalinger i forhold til gjennomføring av bedriftsutviklingsprogrammer av denne typen. Vurderingen er i hovedsak basert på intervjuer som er foretatt i fem av deltagerbedriftene i OPUS.

Emne-ord:

Bedriftsutvikling, medvirkning, organisasjon, ledelse

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001

Kirsten F. Sivertsen
for Prosjektleder
Kåre Hansen

Tor Tønnessen
For RF – Rogalandforskning
Tor Tønnessen

Innhold

1	INNLEDNING	1
2	GENERELT OM OPUS PROGRAMMET.....	1
2.1	Mål og virkemidler.....	1
2.2	Programmets gjennomføring.....	2
3	VURDERING AV PROGRAMMET.....	3
3.1	Status midtveis i programperioden.....	3
3.2	Fem eksempelbedrifter i avslutningsfasen	4
3.3	Noen fellestrekk ved eksempelbedriftene	9
4	GJENNOMFØRING AV BEDRIFTSUTVIKLINGSPROGRAMMER: INNSPILL TIL FORBEDRINGER.....	12
4.1	Mange eller få bedrifter?	13
4.2	Hvordan sikre ledelsens engasjement?.....	14
4.3	Behovet for kontinuitet – et spørsmål om organisering?	15
4.4	Hvordan løse ”arbeidslederproblemet”?	19
4.5	Oppsummering og anbefalinger	20
	VEDLEGG: MEDVIRKNINGSFORMER I LOV- OG AVTALEVERKET	1

1 Innledning

Dette er sluttrapporten fra følgeforskningen av bedriftsutviklingsprogrammet ”Operatørstyrt produksjon”, OPUS. I rapporten presenteres resultatene fra en intervjuundersøkelse som er gjennomført i fem av bedriftene som har deltatt i programmet. Da intervjuene ble utført i mai/juni 1999 var programmet inne i sin avslutningsfase. Likevel er ikke rapporten ment som en sluttevaluering av OPUS programmet som helhet. Det har heller ikke vært hensikten med følgeforskningen at den skulle avgi en ”dom” over programmet og dets resultater. Jeg har i stedet valgt å bruke de fem bedriftenes erfaringer til å peke på en del problemer som synes å gjenta seg når man gjennomfører bedriftsutviklingsprogrammer som OPUS. Til tross for at hver av de fem eksempelbedriftene har sine egne og unike erfaringer, viser intervjuene flere fellestrekk. Disse er nærmere beskrevet i rapportens del 3. I siste del av rapporten (del 4) drøftes mulige tiltak som kan bidra til å redusere de problemer som ofte oppstår i bedriftsutviklingsprogrammer.

Den problemorienterte tilnæringsmåten som er anvendt i rapporten gjør at noen lesere vil kunne oppfatte OPUS som en fiasko. Det må derfor allerede nå slås fast at OPUS er et program som kan vise til mange og til dels svært gode resultater. Inntrykket av OPUS blir heller ikke dårligere når man tar i betraktning de relativt begrensede ressurser programmet har hatt til rådighet og ser dette i forhold til programmets omfang. Imidlertid vil det alltid være slik at langvarige programmer som OPUS vil støte på en rekke problemer underveis i prosessen. I denne sammenheng har jeg altså vært mer opptatt av å belyse disse problemene, for derigjennom å bringe videre viktige erfaringer og innspill til nye programmer som kommer til å se dagens lys i tiden fremover.

2 Generelt om OPUS programmet

2.1 Mål og virkemidler

I programbeskrivelsen av OPUS blir det skissert noen sentrale målsettinger for og en del virkemidler som tenkes anvendt for å nå de fastsatte mål. Hovedmålet for OPUS er å *forbedre deltagerbedriftenes konkurransevne*. Det er også et mål at oppnådde forbedringer skal resultere i *økt medarbeidertrivsel*, samt å gjøre bedriftene mer *endringsvillige og fleksible*. Måloppnåelsen skal skje via *bred medarbeidermedvirkning* med fokus på *produksjonsutvikling* og motivasjon til nødvendige *holdningsendringer*.

Det er definert tre hovedområder i programmet; 1) holdninger og mål, 2) samarbeid og synliggjøring, og 3) verktøy og metoder. Når det gjelder det første området skal operatørene, gjennom en strukturert opplæring, trekkes aktivt inn i gjennomføringen av prioriterte forbedringsprosjekter i bedriften. I forhold til område to presiseres det at et godt samarbeid og et strukturert samspill skal bygges opp. For det siste området gjelder

det at all opplæring vil ha for øye å få alle medarbeidere til å tenke på kontinuerlig forbedring i det daglige arbeidet.

2.2 Programmets gjennomføring

Kjernen i OPUS programmet utgjøres av fem opplæringsmoduler, samt et eget kurs for tillitsvalgte. Hver modul består av et kurs som går over to dager og gjennomføres en gang hvert halvår i programperioden. Kurset "Tillitsvalgte i forandring" er bygget opp med fem samlinger à to dager. I tillegg er det lagt opp til oppfølging av hver enkelt bedrift i perioden mellom kursene, hvor bedriftene kan få støtte av en ekstern konsulent til gjennomføringen av forbedringsprosjektene. Følgende kurs inngår i programmet:

1. Visuell styring

Kurset fokuserer på metoder for innføring av et visuelt styringssystem. Metodene skal bidra til bedre orden, samt gjøre mål og arbeidsoppgaver klare og tydelige på arbeidsplassen.

2. Kontinuerlige forbedringer (CEDAC)

Ved hjelp av simuleringer og interaktive øvelser lærer kursdeltagerne metoder for systematisk forbedringsarbeid. Sentralt i kurset er bruk av årsak-virkningsdiagrammer for identifisering av problemer og forbedringstiltak.

3. Raske omstillinger (SMED)

Kurset gir deltagerne opplæring i SMED-metoden gjennom praktiske øvelser og forelesninger. Målet med kurset er å gi deltagerne grunnlag for å gjennomføre prosjekter i egen bedrift for å redusere omstillingstidene.

4. Målstyring

Kurset tilbys bedrifter som ikke har behov for opplæring i SMED-metoden og tar for seg målstyring som ledelsesverktøy, strategisk ledelse, avklaring og prioriteringer av utfordringer i egen bedrift, samt hvordan man kan bli konkret og målbar når man setter opp utfordringer.

5. Selvstyrt forebyggende vedlikehold

Målet med kurset er en innføringsprosess som gradvis involverer operatører i forebyggende vedlikehold av maskinparken.

6. Feilhindringer

Kurset fokuserer på hvordan man kan utvikle og implementere rutiner og innretninger som eliminerer feil i produksjonsprosessen.

3 Vurdering av programmet

Jeg har valgt å betegne denne delen som en vurdering av programmet framfor en evaluering. I dette ligger det en avgrensing i forhold til rapportens mål og hensikt. Som nevnt innledningsvis vil vurderingen ha en problemorientert karakter der hensikten er å fokusere på de barrierer som bedriftene har møtt i sitt forbedringsarbeid. Synliggjøringen av slike barrierer er ment å bidra til læring og overføring av erfaringer til nye programmer. Vurderingen som blir gitt er basert på intervjuer med 22 personer i fem deltagerbedrifter. Datagrunnlaget består også av notater fra egen deltagelse på diverse oppfølgingsmøter, møter i styringsgrupper og to kurs. I tillegg har jeg hatt tilgang til rapporter som er utarbeidet av programledelsen og en av konsulentene som har vært knyttet til programmet.

Først gis en gjennomgang av status slik den fremsto midtveis i programmet. Deretter presenteres erfaringene fra de fem eksempelbedriftene hvor intervjuene er foretatt. Avslutningsvis blir en del fellestrekk mellom de fem bedriftene trukket frem og drøftet.

3.1 Status midtveis i programperioden

Etter at programmet hadde pågått i vel ett år begynte en del erfaringer og resultater å avtegne seg. Gjennomføringen av de ulike modulene og kurs for tillitsvalgte hadde stort sett gått etter planen og jevnt over syntes programmet å være i rute. Av positive erfaringer midtveis i programperioden ble følgende punkter trukket frem:

- Innholdet i og gjennomføringen av de ulike modulene hadde gjennomgående høy kvalitet og god relevans i forhold til brukerne.
- De som deltok på kursene ble inspirert og motivert til å starte prosjekter i egen bedrift.
- Programmet hadde en relativt stor spredning. Mange bedrifter deltok og mange personer ble direkte involvert i forbedringsprosjekter. Totalt hadde i overkant av 600 personenheter deltatt på kursene som var gjennomført.
- Deltagerbedriftene rapporterte at de har oppnådd konkrete gevinster av å delta, men måltallene var usikre og lite presise.
- I startfasen var støtten fra ledelsen god.

Men selv om OPUS på dette tidspunktet kunne vise til gode resultater sto man også overfor utfordringer. Av disse ble følgende fremhevet som de mest sentrale:

- Forankringen av programmet i de ulike deltagerbedrifter ble vurdert som et kritisk og lite belyst felt. Det eksisterte bl.a. potensielle problemer knyttet til de enkelte bedriftenes interne koordinering av nye prosjekter etterhvert som flere kurs ble avholdt. Graden av synlige problemer varierte imidlertid fra bedrift til bedrift. Det syntes også som om forbedringsarbeidet i OPUS ikke, eller i liten grad var forankret i bedriftenes mål, strategi og handlingsplaner.

- Arbeidslederne fungerte som bremseklosser i mange av bedriftene. Dette kunne ha mange årsaker, men ble fremhevet som et problem som måtte gripes fatt i.
- En del av deltagerne opplevde overgangen fra kurssituasjonen til bedriftsvirkeligheten som vanskelig. Det såkalte “hjemkomstsyndromet” viste seg gjerne når inspirerte kursdeltagere kom tilbake til bedriften og møtte intetanende kollegaer.
- En del av kursmaterialet kunne med fordel vært mer tilpasset en norsk virkelighet, både mht. språk og innhold.
- I noen bedrifter virket ledelsens forpliktende engasjement å ha avtatt noe.
- Potensiale for erfaringsoverføring mellom bedriftene regionalt og nasjonalt var for lite utnyttet.

3.2 Fem eksempelbedrifter i avslutningsfasen

3.2.1 Bedrift A

Representantene fra bedriften uttrykker at de hadde et meget positivt førsteinntrykk av programmet. De som deltok på oppstartsmøtet for programmet ble engasjert og syntes spesielt at vektleggingen av bred medvirkning fra de ansatte var nyttig. Mot slutten av programperioden vurderes OPUS fremdeles som et godt tiltak, men bedriftens erfaringer er delte.

De av operatørene som har vært aktivt involvert i forbedringsprosjekter har fått et positivt inntrykk av OPUS. Dette gjelder for i overkant av halvparten av de ansatte, noe som må karakteriseres som god deltagelse. Deltagelsen har imidlertid variert mye fra kurs til kurs. ”Visuell styring” er det kurset som har engasjert flest, mens ”CEDAC” og ”Målstyring” blir sett på som mislykkede tiltak. I tillegg er de tillitsvalgte meget godt fornøyd med kurset ”Tillitsvalgte i forandring”. De mener kurset bidro til en ny tenkemåte når det gjelder de tillitsvalgtes rolle i bedriftsutvikling.

Generelt mener representantene fra bedriften at OPUS har bidratt til økt fokusering på produktivitet og på det å trekke de ansatte med i forbedringsprosesser. Noen hevder også at de ansatte er blitt mer systematisk i sin problemløsning. Imidlertid uttrykker de tillitsvalgte at OPUS i liten grad har påvirket de ansattes holdninger til forbedringsarbeid. De som før var negative er det fremdeles - de som var positive er fortsatt positiv. Holdningen til OPUS har også variert i programperioden. Negative erfaringer med ”CEDAC” bidro en stund til å gjøre OPUS til et ”fy-ord” i bedriften. Dette ble snudd i forbindelse med ”Visuell styring” og de gode resultatene som fulgte av kurset.

Både prosjektleder og de tillitsvalgte mener oppfølging fra ledelsen har vært utilfredsstillende. I følge disse representantene har ledelsen vært fraværende i prosessen, noe som i perioder har bidradd til manglende ”trykk” i forbedringsarbeidet.

Metodene som er presentert på kursene er i mindre grad blitt brukt i bedriften. ”Vi har kuttet alt det papir-styret” som en av informantene uttalte. I stedet har man forenklet

fremgangsmåtene og gjort det mer ”uformelt”. Unntakene er ”TPM” og ”Visuell styring”, hvor metodene så å si er tatt direkte i bruk slik de ble presentert på kursene.

Styringsgruppen som ble satt ned for å koordinere arbeidet med OPUS har i følge gruppens medlemmer ikke fungert tilfredsstillende. Styringsgruppen har kun hatt møter i forbindelse med oppfølgingsmøtene som er blitt holdt mellom kursene. Mangel på tid og lav prioritet blir fremholdt som de viktigste årsakene til at styringsgruppen ikke har fungert etter hensikten. Manglende koordinering fra styringsgruppen synes å ha bidradd til at bedriften ikke har klart å skape gode koblinger og sammenhenger mellom de enkelte prosjektene som er gjennomført. Det er her også verd å nevne at representantene fra bedriften omtaler kursene i OPUS som ”prosjekter”, for eksempel ”CEDAC-prosjektet” og ”TPM-prosjektet”. Hvert prosjekt har hatt en egen prosjektleder. Det kommer klart frem i intervjuene at prosjektene blir sett på som separate bestandeler uten noen klar sammenheng. Denne måten å betrakte kursene går også igjen i de andre eksempelbedriftene og illustrerer et viktig poeng vi skal komme tilbake til senere i rapporten, nemlig problemet med intern koordinering og styring av langvarige programmer som OPUS.

3.2.2 Bedrift B

Ledelsen ved bedrift B mener OPUS var et program som hadde et passende innhold i forhold til de utfordringene bedriften sto overfor ved programstart. De hadde et ønske om å trekke operatørene mer med i utviklingen og forbedringen av bedriften. Dette skulle skje ved å delegere mer ansvar ned til den enkelte ansatte (”empowerment”). I likhet med da programmet startet, betrakter ledelsen i dag OPUS som et ”motivasjonsprosjekt” og et prosjekt for kompetanseutvikling. Motivasjonsfaktoren blir sett på som den største utfordringen for å lykkes med et program som OPUS. Å motivere de ansatte til deltagelse og engasjement har i følge ledelsen vært en tung og vanskelig prosess. Spesielt har bedriften hatt problemer med arbeidslederne, noe som daglig leder mener kan skyldes at dette sjiktet ikke har vært godt nok integrert i arbeidet med OPUS. Daglig leder erkjenner samtidig at han ikke har maktet å følge opp aktivitetene i OPUS så mye som han selv ønsket. Dette har bl.a. medført at daglig leder ikke har deltatt i styringsgruppen i 1998 og 1999. Ledelsen mener for øvrig at OPUS har hatt en del positive effekter for bedriften, selv om resultatene ikke helt står i samsvar med forventningene. Gapet mellom faktiske resultater og forventninger forklares først og fremst med ”en del inngrodde mønstre og holdninger blant de ansatte” og mellomledelsens tendens til å fungere som bremsekloss i forbedringsarbeidet.

Også blant operatørene og de tillitsvalgte blir arbeidslederne sett på som en viktig bremse i OPUS. I følge informantene ønsket ikke arbeidslederne å bruke tid på OPUS (”her har vi ikke tid til slikt”) og ingen fra ledelsen brøt inn for å endre på dette. De er heller ikke fornøyd med ledelsens oppfølging underveis. Operatørene og de tillitsvalgte legger ikke skjul på at OPUS av enkelte er blitt oppfattet som et skjellsord. Likevel mener flere av operatørene at de har hatt et bra utbytte av programmet. Spesielt ”Visuell styring” og prosjektene som ble gjennomført i etterkant av dette kurset blir vurdert som resultatgivende og holdningsskapende i positiv forstand. Likeledes omtales ”Tillitsvalgte i forandring” som et givende kurs.

Prosjektleder for OPUS mener programmet har lært dem å bli enda mer strukturert i forbedringsarbeidet. Han fremhever videre at de prosjektene som er fullt gjennomført fra start til slutt har gitt gode resultater både i form av økt produktivitet og økt kompetanse blant de involverte. Prosjektlederen synes også at kursene i OPUS stort sett har vært av god kvalitet. Det har imidlertid blitt litt for omfattende for bedriften å sette i gang og følge opp prosjekter etter hvert kurs. Av den grunn mener prosjektlederen at opplegget med fordel kunne vært mer komprimert i form av ”færre og kortere kurs med mindre papir”. Dette burde vært kombinert med flere deltagere fra hver bedrift. ”Hvis fire ansatte reiser på kurs så blir kanskje en eller to av dem virkelig interessert. Da er det tungt for den ene personen å overbevise andre og sette i gang prosjekter i bedriften etter kurset”. Ved å øke deltagerantallet fra hver bedrift mener prosjektlederen at man har større mulighet for å få involvert folk etter at kurset er gjennomført. Da kan man også lettere spre aktivitetene til hele bedriften.

Alle personene som ble intervjuet i bedriften mente at styringsgruppen for OPUS ikke hadde fungert og at dette først og fremst skyldtes manglende prioritet fra de involverte. Av denne grunn uttaler prosjektleder at han har blitt stående mye alene med ansvaret for å følge opp aktivitetene i OPUS. I perioder har dette resultert i manglende oppfølging av prosjekter og stillstand i forhold til iverksetting av nye tiltak.

Avslutningsvis skal det nevnes at bedrift B ble kjøpt opp av nye eiere kort tid før intervjuene ble gjennomført. Eierskiftet har resultert i relativt drastiske endringer i bedriften, både mht. ledelse og organisasjon. Det er ingen tvil om at oppkjøpet har bidradd til en periode med lite aktivitet knyttet til OPUS. Fra prosjektleder ble det likevel uttrykt at man ønsket å følge opp OPUS prosjektene når organisasjonen hadde fått roet seg etter en meget turbulent endringsfase.

3.2.3 Bedrift C

Representantene fra bedrift C uttaler seg jevnt over i positive vendinger når bedriftens erfaringer med OPUS blir beskrevet. Det er enighet om at kursene som er gjennomført har vært gode og at metodene som er blitt presentert stort sett har vært enkle å anvende i praksis. Som følge av en omorganisering i forbindelse med en fusjon hadde bedriften lav aktivitet knyttet til OPUS da intervjuene ble gjennomført i juni 1999.

I den første delen av programperioden valgte bedriften å satse i bredden, ved at de fleste avdelingene var representert med en person på kurs. Etter hvert gikk man vekk fra dette og satset i stedet på tyngre representasjon fra en avdeling. Bak denne endringen lå ønsket om å skape en demonstrator i en avdeling som i neste omgang kunne virke motiverende for andre avdelinger. Denne strategien har i følge informantene fungert relativt bra, selv om spredningen ennå ikke har slått fullt ut. Det mest vellykkede prosjektet i bedriften ble iverksatt i etterkant av et kurs i ”Visuell styring” som ble gjennomført spesielt for bedriften (internt kurs). Dette forklares med at mange fikk delta og at metodene virket motiverende og var enkle å forholde seg. Ledelsen mener at deres erfaringer viser at det er nødvendig å ha mange personer fra bedriften med på kursene for at man skal lykkes med prosjektene. Til tross for at dette krever mer ressurser, mener man at det er verd innsatsen. Alternativet er at prosjektene ikke blir vellykket pga. manglende motivasjon og interesse fra operatører som ikke har deltatt på kurs.

Også i denne bedriften har man slitt med å få etablert gode koblinger mellom de ulike prosjektene som er satt i gang. Representantene som ble intervjuet uttaler at det har vært en klar tendens til at prosjektene har blitt enkeltstående tiltak og at det burde vært bedre sammenheng mellom dem. Prosjektene som ble satt i gang i forbindelse med de første kursene i programmet "lever" ikke lenger i bedriften. De nye prosjektene "stjeler" oppmerksomheten fra de gamle, noe som går ut over kontinuiteten og helheten i forbedringsarbeidet.

I løpet av programperioden har styringsgruppen i bedriften skiftet ledelse tre ganger. Dette er en annen faktor som har påvirket kontinuiteten i negativ forstand. Prosjektleder føler han har savnet støtten en vel fungerende styringsgruppe kunne gitt og at han har måttet ta mesteparten av oppfølgingsarbeidet alene. I travle perioder har avhengigheten av prosjektleder medført at OPUS aktivitetene er gitt for lav prioritet. Her nevnes imidlertid de bedriftsvise oppfølgingsmøtene som er gjennomført mellom kursene som en viktig og positiv faktor. Prosjektleder mener denne oppfølgingen har fungert som "purringer" og at trykket utenfra har bidratt til opprettholde oppmerksomheten mot forbedringsprosjektene. Oppfølgingsmøtene har også vært nyttig ved at de involverte har fått høre om andre bedrifters erfaringer. Alle informantene mente at overføring av erfaringer mellom deltagerbedriftene er et tiltak som med fordel kunne vært prioritert sterkere i programmet.

Klubben ved bedrift C har vært positive til OPUS helt fra starten av programmet. Hele klubben deltok på kurset "Tillitsvalgte i forandring". Klubbleder mener at kurset var meget bra og at det har bidratt til en holdningsendring blant bedriftens tillitsvalgte. Fra både operatørhold og fra de tillitsvalgte blir OPUS sett på som et prosjekt som har bidradd til at de ansatte "på gulvet" har fått mer ansvar og at de er blitt mer involvert. I likhet med prosjektleder mener de fleste at OPUS har lært dem viktigheten av å jobbe systematisk med forbedring av egen arbeidsplass. De uttaler også at OPUS har hatt en positiv effekt på arbeidsmiljøet i bedriften. Totalt sett mener både operatørene og de tillitsvalgte at OPUS har vært et nyttig prosjekt for bedriften og at dette er noe man må satse videre på i tiden fremover.

3.2.4 Bedrift D

Da intervjuene ble gjennomført i juni 1999 pågikk det ingen aktiviteter knyttet til OPUS i denne bedriften. Et lederskift og en omfattende omorganisering brukes som forklaring på hvorfor bedriften ikke har klart å følge opp deltagelsen i programmet. Før omorganiseringen gjennomførte imidlertid bedriften flere vellykkede prosjekter med gode resultater. Da hadde man også en styringsgruppe for OPUS som hadde månedlige møter og som fungerte meget bra. På intervjutidspunktet hadde ikke bedriften noen reell styringsgruppe.

"Visuell styring" fremheves som et spesielt godt prosjekt, ikke minst fordi dette kurset ble kjørt internt med bred deltagelse fra de ansatte. Alle informantene mener det ikke er nok å sende 4-5 personer på kurs og at disse så i neste omgang skal selge prosjektet inn overfor de andre ansatte. Den beste fremgangsmåten er at alle ansatte deltar på kurs. Da sikrer man et bredt eierskap til prosessen og en forståelse hos alle ansatte for de prosjekter og tiltak som settes i gang.

Blant operatørene forbindes OPUS med rydding og merking av produksjonslokalene. De mener OPUS har bidradd til å øke kompetansen blant de ansatte. Problemet har vært at opplegget har vært for omfangsrikt slik at de ikke har vært i stand til å ”svelge nye bolker” etter hvert. Både operatørene og ledelsen er enige om at det hele har gått litt for fort for dem og at programmet derfor burde vært mer komprimert. Representantene fra bedriften mener videre at kursene de har deltatt på har hatt en varierende kvalitet. ”SMED” og ”Visuell styring” betraktes som meget gode kurs – ”TPM” og ”CEDAC” som mindre gode. Fire tillitsvalgte fra bedriften deltok på kurset ”Tillitsvalgte i forandring” og alle gir kurset svært gode attester.

I sum vurderer informantene OPUS som et middels vellykket tiltak for bedriften. At vurderingen ikke havner bedre enn ”midt på treet” forklares med den negative effekten lederskiftet og omorganiseringen har hatt på prosessen.

3.2.5 Bedrift E

Generelt hadde OPUS aktivitetene vært lagt noe på is den siste tiden før intervjudispunktet (juni 1999) grunnet omstillinger. Bedriften har likevel gjennomført flere forbedringsprosjekter med til dels svært gode resultater. Både ”Visuell styring” og ”CEDAC” prosjektene fremheves som vellykkede. De som hadde vært involvert i prosjektene uttalte at de følte seg stolt over det de hadde fått til. Operatørene var særlig fornøyd med ”Visuell styring” fordi de her fikk hurtige resultater av prosjektene som ble satt i gang. De mener også å ha blitt mer systematiske i sin arbeidsform og at OPUS har ført til at folk tar meg ansvar i jobben.

I overkant av 30 ansatte i bedriften har deltatt i OPUS aktiviteter. Dette utgjør en relativt liten andel av det totale antall ansatte. Aktivitetene har stort sett vært begrenset til en avdeling og resultatene her er gode. Man har derimot ikke maktet å spre dette til den resterende delen av bedriften. En av informantene uttalte at ”OPUS avdelingen” var en ”liten stillehavsøy i bedriften”. De som har fulgt opp kursene med forbedringsprosjekter har med andre ord lyktes meget godt.

Styringsgruppen har ikke fungert etter hensikten, og ifølge gruppens medlemmer var heller ikke hensikten helt klar. Prosjektlederen har fulgt opp aktivitetene etter beste evne, men erkjenner at stor arbeidsbelastning og mangel på tid i perioder har gått ut over innsatsen i programmet. De tillitsvalgte ved bedriften har ikke vært aktivt med i OPUS, bortsett fra at klubbformannen har vært medlem av styringsgruppen¹.

En av lederne oppsummerte bedriftens erfaringer med OPUS slik: ”Man etablerer et prosjekt, man gjennomfører det og avslutter det, og så har man blitt litt bedre på noen områder underveis.”

1 Ingen av de tillitsvalgte i denne bedriften var til stede da intervjuene ble gjennomført.

3.3 Noen fellestrekk ved eksempelbedriftene

Inntrykket som fremkommer i intervjuene fra de fem eksempelbedriftene viser flere fellestrekk. Hvor representative disse er i forhold til de andre bedriftene som har deltatt i OPUS er noe usikkert. Et moment som taler for at representativiteten er god, er at mange av forholdene som kom frem i intervjuene er i pakt med tidligere forskning fra andre bedriftsutviklingsprogrammer. Det er med andre ord en del trekk som synes å gå igjen i programmer som OPUS og som det kan være verd å lære av når nye programmer skal iverksettes. Dette skal vi komme tilbake til i siste del av rapporten.

3.3.1 Manglende støtte og oppmerksomhet fra ledelsen

En erfaring som går igjen i de fem eksempelbedriftene er tendensen til at ledelsens oppmerksomhet og forpliktende engasjement avtar underveis i programperioden. Mens alle bedriftslederne var både synlige og positive i den første fasen av programmet har det etter hvert trukket seg mer og mer ut av prosessen. Flere av dem er fortsatt positiv til OPUS og mener programmet har vært en god investering for bedriften, men deres holdninger gjenspeiles ikke i handling og synlig nærvær. Eksempelvis har det vært en klar tendens til at færre og færre av bedriftslederne har deltatt på kursene som er gjennomført. I de fem eksempelbedriftene har lederne heller ikke opprettholdt sine forpliktelser i forhold til sine medlemskap i styringsgruppene. Dette har vært en medvirkende faktor til at ingen av eksempelbedriftene hadde en fungerende styringsgruppe på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Det er også tydelig at flere av prosjektlederne har følt at de er blitt stående alene med ansvaret for OPUS og at støtten fra ledelsen i noen tilfeller har vært helt fraværende. Et berettiget spørsmål er selvsagt hvorfor det blir slik. Hvorfor trekker topplederne seg tilbake når prosessen skrider frem? Jeg skal her begrense meg til å antyde noen mulige svar på dette spørsmålet.

I de fleste bedrifter pågår det en kontinuerlig ”kamp” om ledelsens oppmerksomhet. Hva ledelsen velger å prioritere vil bl.a. være meget avhengig av den respektive leder sine holdninger og innstilling til hva som er viktig for bedriften. Noen ledere er sterkt orientert mot eksterne forhold (kunder, salg, myndigheter, etc.), mens andre er mer fokusert på interne forhold som økonomi- og produksjonsstyring. OPUS er et program som er relatert til forbedring av produksjonen internt i bedriftene. Det er også et program som tar sikte på å involvere de ansatte ved å gi dem økt kompetanse og ansvar for utviklingen av arbeidsplassen. Erfaringene med OPUS viser at selv om lederne for så vidt mener at dette er viktig for bedriften, så prioriteres oppmerksomheten bort fra de programrelaterte aktivitetene. Det er da nærliggende å tro at lederne oppfatter OPUS som et tiltak for operatørene. Deres egen innsats begrenses til rollen som igangsetter i startfasen. Ansvaret for den videre oppfølging delegeres så nedover i organisasjonen og ledernes egen rolle blir tilsynelatende overflødig. Dette til tross for at konsulentene som har stått for gjennomføringen av kursene flere ganger har påpekt den viktige symboleffekten ledelsens nærvær har for programaktivitetene. En annen faktor som kan medvirke til ledernes manglende oppmerksomhet er at OPUS er et rimelig tiltak for bedriftene. Tar man i betraktning det omfang programmet har er inngangsbilletten tilnærmet gratis (60.000 kr.). Kostnadene for bedriftene er først og fremst relatert til tiden som bindes opp i kurs og prosjektgjennomføring. En av informantene mente at bedriftene burde betalt mer for å delta i OPUS, og at betalingen burde skje pr. kurs i

stedet for en engangssum. Økt egenbetaling ville i følge denne informanten kunne bidra å tilkalle ledelsens oppmerksomhet.

3.3.2 Medvirkning virker, men...

Et annet fellestrekk mellom de fem bedriftene er det enkle faktum at de av operatørene som er blitt involvert i kurs og som er blitt tildelt oppgaver og ansvar i prosjekter, gjennomgående er positive til OPUS. De uttrykker også at de har utviklet sin kompetanse og at OPUS i mange tilfeller har bidradd til en holdningsendring for dem som har deltatt i prosessen. Videre har de fleste prosjektene som er helt gjennomført gitt til dels store produktivetsgevinster. Det fleste metodene som er presentert på kursene har vist seg å være enkle i bruk og gir hurtige resultater. Dette viser for det første at reell medvirkning fra de ansatte faktisk gir resultater. Bedriftene rapporterer både en bedring i produktivitet og arbeidsmiljø når prosjektopplegget følges. For det andre er det vanskelig å se at det er noe galt med selve metodene som anvendes. Problemet i alle de fem eksempelbedriftene er imidlertid at flere av prosjektene ikke er kommet i gang eller er blitt lagt på is grunnet omstillinger i bedriftene. Dette illustrerer et annet poeng som er en stor utfordring for langvarige programmer som OPUS.

3.3.3 Omorganiseringer og behovet for kontinuitet

Endringstakten i næringslivet er stor og bedriftene omorganiseres med korte tidsintervaller. For et program som har en varighet på to og et halvt år betyr dette at de fleste deltagerbedriftene med stor statistisk sannsynlighet vil foreta minst en omorganisering i løpet av programperioden. Erfaringene fra de fem eksempelbedriftene viser at denne typen endringer slår negativt ut i forhold til programaktivitetene. Prosjekter settes på vent, prosjektledere skiftes ut og nye ledere kommer til. Resultatet er ofte at kontinuiteten i forbedringsarbeidet blir brutt og man får problemer med å få prosessen tilbake i gjenge. Dette problemet forsterkes av en annen trend i dagens næringsliv. I mange konserner er det etter hvert blitt vanlig praksis at bedriftsledere skiftes ut etter to til tre år. Praksisen er bl.a. relatert til ønsket om at lederne skal rotere mellom konsernbedriftene og derigjennom opparbeide seg et bredt erfaringsgrunnlag som kan gjøre dem klar for nye oppgaver høyere opp i konsernet. Når nye ledere kommer til vil de gjerne ha behov for å markere seg både overfor bedriften de skal lede og overfor sine egne overordnede. Markeringen gjøres ofte i form av en omorganisering. På denne måten viser lederne handlingskraft, noe som kan ha en viktig symbolsk betydning. En bieffekt av denne trenden er at mange aktiviteter som den tidligere lederen har satt i gang, i dette tilfellet OPUS, stopper opp som følge av manglende oppmerksomhet og utskifting av nøkkelpersonell (for eksempel prosjektleder).

Det er selvsagt vanskelig å finne noen konkrete løsninger på dette problemet. Hyppige omorganiseringer og lederskift kommer sannsynligvis til å fortsette i årene fremover. Et moment som muligvis kan bidra til å dempe de negative effektene av denne trenden er knyttet til måten man forankrer forbedringsarbeidet i den enkelte bedrift. Dette skal vi komme tilbake til i avslutningsdelen av rapporten.

3.3.4 "Arbeidslederproblemet"

OPUS har den fulle programtittelen "Operatørstyrt produksjon". Tittelen viser til en av programmets hovedmålsettinger, nemlig å gi operatørene økt ansvar for styringen av produksjonen. Delegering av ansvar til operatørene blir fremstilt som hovedårsaken til at så å si alle bedriftene har hatt problemer med arbeidsledere som har fungert som bremseklosser for arbeidet i OPUS. I de fem eksempelbedriftene er det en entydig oppfatning blant både operatører, tillitsvalgte og ledere at arbeidsledernes motstand skyldes at de er redd for å miste makt ved at operatørene får økt myndighet og kompetanse. Dette er en klassisk problemstilling som også ble mye diskutert i forbindelse med Samarbeidsforsøkene på 60- og 70-tallet. Den gangen skulle operatørene gis økt medvirkning gjennom bruken av selvstyrte grupper. Arbeidslederne ble fremstilt som motstandere og deres negative innstilling ble forklart ut fra den samme begrunnelsen som i dagens OPUS bedrifter: redselen for å miste makt.

Den tilsynelatende vedtatte "sannheten" om arbeidsledernes motstand er etter min mening feil. De fleste arbeidslederne jeg har vært i kontakt med uttrykker at de gladelig vil gi fra seg ansvar og at de er positive til at operatørene kan ta over en del av de oppgaver som normalt er tillagt arbeidsleder. Forklaringen på arbeidsledernes tendens til å opponere mot programmer som OPUS må søkes andre steder enn det som har med makt å gjøre.

Her vil jeg nevne to forhold som synes å være avgjørende. Det ene har å gjøre med kompetanse og stikkordet er *usikkerhet*. Fremdeles er det vanlig praksis at arbeidsledere i norske industribedrifter består av tidligere operatører som er rekruttert til lederstillinger som følge av gode fagkunnskaper. Som operative ledere er denne fagkompetansen nyttig, men den gir ikke nødvendigvis arbeidslederne trygghet og selvtillit i forhold til alle de oppgaver de blir stilt overfor. Det er en kjent sak at en del arbeidsledere kompensere for manglende lederkompetanse ved å bruke mesteparten av sin tid på produksjonsrelaterte oppgaver. Samtidig skygger de unna andre oppgaver som er relatert til områder som IT, økonomi og personalhåndtering. Gapet mellom det ansvar og de oppgaver man er tildelt og arbeidsledernes lederkompetanse vil i mange tilfeller føre til at den enkelte arbeidsleder opplever usikkerhet i forhold til arbeidssituasjonen. Denne usikkerheten kan manifestere seg som motstand mot endringer. Det blir som å bevege seg på en line hvor enhver endring i omgivelsene kan bringe en selv ut av balanse. Da er det ikke endringens innhold som er den vesentligste trusselen, men endring i seg selv.

Et tiltak som kan bidra til å redusere arbeidsledernes usikkerhet, og dermed også deres tilbøyelighet til å motsette seg endringer, er å utvikle deres kompetanse som ledere. Denne kompetansen er vanskelig å begrepsfeste, men personlig selvutvikling og bevisstgjøring om ledelse synes å være sentrale bestandeler. I forbindelse med OPUS ble det satt i gang et eget kompetanseutviklingsprogram for arbeidsledere som bl.a. inneholdt noen av de bestanddelene jeg her har pekt på. Jeg har imidlertid ikke noen opplysninger om resultatene fra dette tiltaket. På bakgrunn av problemets store omfang burde dette være en viktig forskningsoppgave å få avdekket nærmere.

Det andre momentet jeg vil trekke frem som en mulig forklarende faktor i forhold til arbeidsledernes motstand kan uttrykkes i stikkordet *utelatelse*. OPUS er basert på det som ofte betegnes som ”den norske samarbeidsmodellen”. Programmet er støttet fra både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden med den forutsetning at begge parter får ta del i programmets gjennomføring. Deltagelsen fra arbeidstakersiden har vært sikret gjennom at tillitsvalgte i bedriftene har vært representert i styringsgruppene. I tillegg er det som tidligere nevnt gjennomført et eget kurs for tillitsvalgte (Tillitsvalgte i forandring). Svakheten ved denne modellen er at det kun er ”toppen og bunnen” som er representert og som er tildelt spesifikke roller i programmet. Sjøkket som er imellom disse, bl.a. representert ved arbeidslederne, er ikke formelt inkludert i programmodellen. Ved å utelate mellomsjøkket i bedriftene øker risikoen for at arbeidslederne vil reagere med motstand. Det gamle bildet av arbeidslederen som mannen ”mellom barken og veden” er her relevant. Men det er ikke det kombinerte presset ovenfra og nedenfra som er problemet. Arbeidsledernes motstand kommer som følge av en situasjon hvor de på den ene siden blir tillagt viktige lederoppgaver mens de på den annen side holdes utenfor prosesser som i høy grad vedrører deres egen arbeidssituasjon. En endring av samarbeidsmodellen gjennom sterkere integrering av arbeidslederne bør være en naturlig løsning å arbeide videre med.

4 Gjennomføring av bedriftsutviklingsprogrammer: innspill til forbedringer

I Norge har vi etter hvert fått en lang tradisjon med programmer som OPUS hvor partene i arbeidslivet samarbeider om tiltak som har til hensikt å bedre bedriftenes produktivitet og konkurransevne. Dette er en tradisjon vi har felles med våre naboland Sverige, Danmark og delvis også Finland. Bedriftsutviklingsprogrammer basert på samarbeid mellom partene kjennetegnes vanligvis av en sterk vektlegging av å trekke de ansatte og deres tillitsvalgte aktivt med i utviklingen av egen virksomhet. I det norske lov- og avtaleverket er det nedfelt bestemmelser for hvordan de ansattes medvirkning skal organiseres og hvilke spørsmål og områder medvirkningen skal dekke. En kort gjennomgang av disse bestemmelsene er gitt i form av et vedlegg til denne rapporten.

Lov- og avtaleverket inneholder imidlertid ikke noen konkrete bestemmelser for hvordan programmer som OPUS skal organiseres og gjennomføres i den enkelte bedrift. Det er derfor mye opp til den enkelte bedrift og det enkelte program å finne frem til løsninger for hvordan selve gjennomføringen skal foregå og hvordan den skal organiseres. Til tross for denne ”friheten” i forhold til valg av løsninger viser erfaringene fra OPUS en rekke fellestrekk med andre lignende programmer. I denne siste delen av rapporten vil jeg rette fokuset mot noen faktorer som har vist seg å være av sentral betydning for å lykkes med bedriftsutviklingsprogrammer. Her har jeg også funnet grunnlag for å gi noen konkrete anbefalinger.

4.1 Mange eller få bedrifter?

I bedriftsutviklingsprogrammer som OPUS er det en utfordring å finne frem til en passende balanse mellom forventninger om at et stort antall bedrifter skal delta og at det skal oppnås synlige resultater i hver enkelt bedrift. En måte å møte denne utfordringen på er å organisere utviklingsarbeidet som et samarbeid mellom bedrifter i nettverk. På denne måten kan man oppnå ”stordriftsfordeler” ved at opplæringsaktiviteter og lignende kan finne sted på nettverksarenaer (for eksempel seminarer) hvor flere bedrifter er representert. Det kan da antas at budskapet når ut til en større masse enn om man gjennomfører aktivitetene overfor separate bedrifter. Et slikt opplegg forutsetter imidlertid at representantene evner å bringe med seg ideer og kunnskap fra nettverksarenaene og tilbake til bedriftene. Det må altså finne sted en spredning av både engasjement og kompetanse fra et nettverksnivå og ned til den enkelte ansatte i bedriftene. Alternativet til en slik fremgangsmåte er å organisere utviklingsarbeidet direkte mot få, enkeltstående bedrifter og bruke relativt mer ressurser på hver enkelt bedrift for å sikre at majoriteten av de ansatte blir involvert. De to alternative fremgangsmåtene kan betraktes som valget mellom å satse i bredden (mange bedrifter) eller i dybden (få bedrifter).

Erfaringene fra OPUS viser at dette er en avgjørende og vanskelig balansegang. Det er relativt få eksempler på deltagerbedrifter som har klart å involvere *hele bedriften* i sine forbedringsprosesser. Hvis vi tar utsagnet om at ”de ansatte er bedriftens viktigste ressurs” på alvor, betyr dette at svært få av bedriftene som har deltatt i OPUS har klart å utnytte det potensialet som de ansatte representerer. Status i de fleste bedriftene er at en håndfull personer har vært aktivt involvert i aktivitetene som har pågått, mens medvirkningen fra majoriteten av de ansatte har vært relativt sporadisk og perifer. Begrensningen i prosjektets resultater føyer seg således pent inn i rekken av lignende bedriftsutviklingsprogrammer som har vært gjennomført både i Norge og internasjonalt. Problemet synes bl.a. å være at man i startfasen av slike programmer er for ambisiøse og optimistiske når det gjelder muligheten for å lykkes med spredning av kompetanse og engasjement. Noe av forklaringen på denne overoptimismen kan relateres til de krav som stilles til utøverne fra dem som finansierer prosjektene. For dem er det viktig å kunne legitimere bruk av midler ved å vise til at et stort antall bedrifter har deltatt i prosjektene.

Når nye programmer skal igangsettes i tiden fremover bør imidlertid denne typen optimisme og krav dempes noe ned. I stedet bør programmene utformes slik at man sikrer at et tilstrekkelig stort antall av de ansatte i deltagerbedriftene blir direkte involvert i programaktivitene. Spesielt gjelder dette for programmer som har ambisjoner om å bidra til et varig og økt engasjement i hele bedriften (som for eksempel OPUS). Hva som er tilstrekkelig vil kunne variere noe, men som et minimum bør det dreie seg om over halvparten av de ansatte. Et krav om at flertallet av de ansatte skal delta kan synes å være kostnadskrevende. Poenget er at all erfaring viser at en såpass bred deltagelse er nødvendig for å oppnå engasjement og forbedringer i hele eller større deler av bedriften.

4.2 Hvordan sikre ledelsens engasjement?

En annen erfaring fra OPUS er at oppmerksomheten og engasjementet fra ledelsen har vist en nedadgående kurve i mange av deltagerbedriftene. Jeg har tidligere i rapporten pekt på noen mulige forklaringer på hvorfor ledelsen har en tendens til å bli mer og mer fraværende etter hvert som programmet skrider frem. Dette er imidlertid en så viktig faktor at den bør utdypes.

Utfordringen for programmer som OPUS er altså å finne frem til tiltak som kan bidra til at topplederne engasjerer seg i deltagerbedriftenes utviklingsaktiviteter gjennom hele programperioden. Jeg har tidligere vist til at en av informantene mente at økt egenbetaling fra deltagerbedriftene kan være et slikt tiltak. Begrunnelsen er at økte kostnader vil resultere i at ledelsen i større grad vil interessere seg for hva den enkelte bedrift får igjen for sin investering, og at de derfor vil engasjere seg sterkere i prosjektene. Mye tyder også på at økt egenbetaling kan bidra til å sile vekk noen av de bedriftene som kanskje litt for lett sier ja til å delta i "billige" programmer. På den annen side må ikke egenbetalingen være så høy at den bidrar til å forhindre deltagelse fra bedrifter med få midler men med stort behov og potensiale for utvikling. Det er kanskje denne typen bedrifter programmer som OPUS bør være spesielt rettet mot og da er det viktig at inngangsbilletten ikke prises for høyt. I forhold til OPUS kan det imidlertid synes som om prisen på 60.000 med fordel kunne vært satt noe høyere, og at dette sannsynligvis ikke ville virket som en barriere for de bedriftene som har deltatt.

Men betydningen av deltageravgiften skal ikke overvurderes. Det finnes andre tiltak som trolig vil være langt mer avgjørende for ledelsens engasjement. Dette handler i første rekke om at lederne må bli mer konsistent i sine valg av konsepter og metoder for utvikling av egen virksomhet. Dagens ledere blir utsatt for en stort bombardement av "nye" verktøy fra konsulenter og andre som mener å ha svaret på bedriftens fremtidige utfordringer. Samtidig fremstilles næringslivet som en arena hvor det kun er de bedriftene som kontinuerlig foretar drastiske endringer som vil overleve. For en bedriftsleder kan det være vanskelig å stå imot dette presset fra omgivelsene. Konsekvensen er at altfor mange ledere reagerer på et slikt press med å foreta hyppige skift av konsepter og metoder, ofte kombinert med omorganiseringer. Blant mange av deltagerbedriftene i OPUS har dette resultert i at arbeidet med programmets metoder (CEDAC, SMED, osv.) er blitt nedprioritert av ledelsen etter hvert som nye ideer har fanget deres oppmerksomhet. Her er det et stort tilfang av internasjonale forskningsresultater som viser at stadige skift gjennom omorganiseringer og innføring av nye konsepter ofte har negative følger for både konkurransevne og arbeidsmiljø.

Et tiltak som etter min mening kan bidra til å sikre større grad av kontinuitet i bedriftenes utviklingsprosesser er at valg av metoder og verktøy gjøres til en naturlig del av bedriftenes strategier. Mer konkret ville det bety at når en bedrift velger å bli deltager i et bedriftsutviklingsprogram, så skal programinnholdet implementeres i bedriftens strategi. I OPUS kunne det bety at deltagerbedriftene i sine strategier nedfelte mål om å delegerer flere oppgaver og mer ansvar til operatørene og at bedriftene skulle satse på de metoder som ble presentert i programmet. Det ville så bli en oppgave for de respektive styrer å etterspørre resultater fra en slik strategi. Ledelsen ville på denne måten bli ansvarliggjort overfor programaktivitetene i egen bedrift. Dette krever

selvsagt at bedriftene som deltar faktisk har strategier som er av betydning for de valg og prioriteringer som ledelsen og styrene foretar. I mange bedrifter er ikke denne forutsetningen til stede. Når nye bedriftsutviklingsprogrammer skal planlegges bør man derfor vurdere å gjøre strategiutvikling og koblingen til programaktivitetene til en del av programmets innhold. Eksempelvis kan man i startfasen av programmene gjennomføre seminarer el. hvor utarbeidelsen av strategier og bedriftenes mål med programdeltagelsen gjøres til et hovedtema. Det finnes allerede gode og velprøvde metoder på markedet for hvordan slike seanser kan gjennomføres.

Men større grad av kontinuitet og langsiktighet i bedriftenes utviklingsprosesser handler naturlig nok ikke bare om strategier og ledelsens forpliktende engasjement. Det synes også å være et spørsmål om hvordan bedriftene forankrer og organiserer utviklingsarbeidet internt.

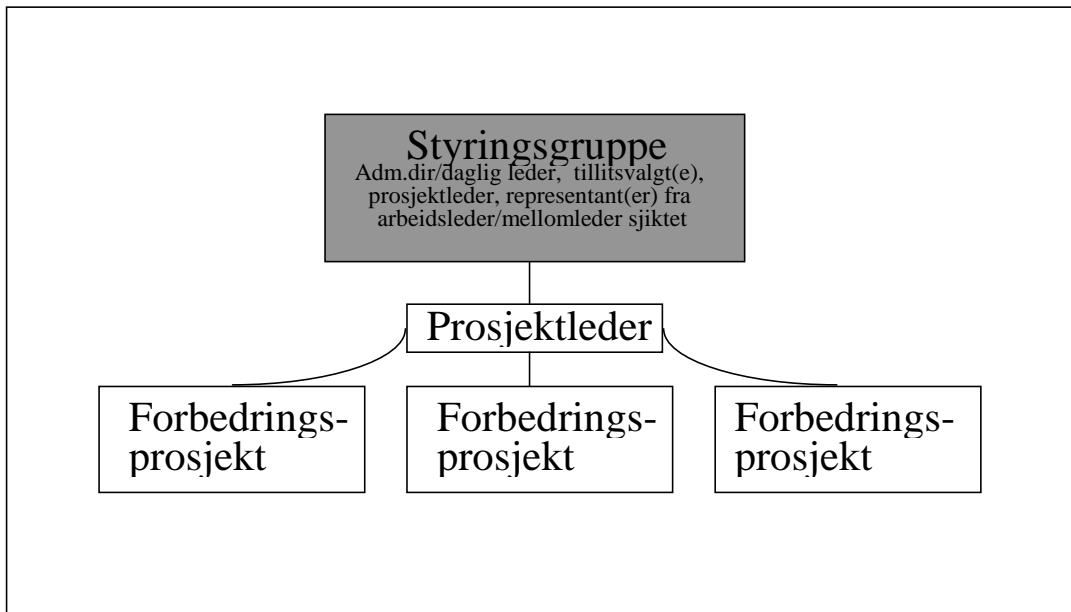
4.3 Behovet for kontinuitet – et spørsmål om organisering?

Deltagerbedriftene i OPUS har sin hovedtyngde blant små og mellomstore industribedrifter med mellom 20 og 200 ansatte. Bedrifter i denne gruppen er typisk organisert i 2 til 8 produksjonsavdelinger. Hver avdeling har gjerne en arbeidsleder/formann og over avdelingsnivå en produksjonssjef som har det overordnede ansvaret for produksjonen. Mellomledernivået dekker normalt ledere for områder som kvalitet, økonomi og i en del tilfeller også marked, personal/administrasjon, IT og logistikk. Sammen med eventuelle sekretærer og andre medarbeidere utgjør disse det som betegnes som bedriftens stabsfunksjon som skal fungere som støtte for bl.a. linjeledelsen.

I de senere år har det vært en generell trend i næringslivet at man har redusert antall stabsfunksjoner og delegert disse ut til linjelederne. Det betyr at den operative ledelsen, i første rekke arbeidslederne, har fått utvidet sitt ansvarsområde til å omfatte bl.a. kvalitet, HMS, personal og økonomi. Denne tendensen har gått sammen med en utvikling hvor bedriftene kutter antall nivåer i organisasjonene. Generelt har vi dermed fått flatere organisasjoner med mer desentralisert ansvar.

Slike utviklingstendenser er i stor grad i pakt med målsettingene i OPUS om å trekke operatørene mer aktivt med i bedriftenes daglige forbedringsarbeid. OPUS kan dermed sees på som et kompetanseutviklingstiltak som bør passe godt i forhold til de organisasjonsendringer som finner sted i bedriftene. Men til tross for et tilsynelatende samsvar mellom mål, kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling stilles bedriftene overfor helt sentrale utfordringer når bedriftene skal organisere sitt forbedringsarbeid. Ut fra foreliggende data fra deltagerbedriftene i OPUS synes det som om de fleste bedriftene har valgt å organisere forbedringsprosessen på noenlunde samme måten. Rent organisatorisk er OPUS forankret i bedriftene i form av en styringsgruppe, en hovedprosjektleder og de aktuelle forbedringsprosjektene.

Organisering av forbedringsarbeidet



Hvem og hvor mange personer som er med i styringsgruppen varierer en del fra bedrift til bedrift. I de fleste tilfellene er det snakk om tre til fem personer som til sammen representerer alle sjiktene i bedriften og som således kan gi gruppen den nødvendige legitimitet. Styringsgruppens ansvar er å ha den overordnede styringen med forbedringsarbeidet knyttet til OPUS.

Når det gjelder prosjektlederen heter det i programnotatet at vedkommende person skal fungere som “motivator, pådriver og “midtpunkt” i opplæringsaktivitetene”. Prosjektlederen er normalt også medlem av styringsgruppen og er tiltenkt en viktig rolle i forbedringsprosessen som tilrettelegger.

I tillegg til prosjektlederen skal det i forbindelse med hvert av kursene etableres forbedringsprosjekter hvor de presenterte metodene og verktøyene tas i bruk. Antall prosjekter i bedriftene varierer både fra kurs til kurs og fra bedrift til bedrift. I noen tilfeller er prosjektleder for OPUS også leder for forbedringsprosjektene. Andre har valgt å bruke egne prosjektledere til dette og gitt det vi kan kalle hovedprosjektleder et mer koordinerende ansvar.

Erfaringene fra de fem eksempelbedriftene som ble presentert tidligere i rapporten viste at ingen av bedriftene har hatt en vel fungerende styringsgruppe gjennom hele programperioden. I fire av bedriftene hadde disse gruppene knapt nok hatt møter og fravær fra ledelsen var et problem som gikk igjen. For flere av prosjektlederne resulterte dette i at de ble stående mye alene med ansvaret for programaktivitetene. Når prosjektledere i tillegg ble skiftet ut i forbindelse med omorganiseringer stoppet prosessen opp. Disse problemene illustrerer en del problemer som ser ut til å være forbundet med denne måten å organisere forbedringsarbeidet på.

De fleste deltagerbedriftene i OPUS har brukt det jeg vil kalle en “delingsmodell” i organiseringen av forbedringsprosessen. Bedriftenes arbeid med OPUS har foregått i form av forbedringsprosjekter som etter intensjonen skulle koordineres av en styringsgruppe. Det ble også valgt ut en prosjektleder som i praksis skulle fungere som et bindeledd mellom forbedringsprosjektene og styringsgruppen, samt være en pådriver i arbeidet med kontinuerlig forbedring. I figuren under er det jeg har kalt delingsmodellen illustrert ved å vise til hvordan arbeidet med OPUS typisk har vært forankret i deltagerbedriftene:

Delingsmodellen

REPRESENTATIVE ORGANER



OPUS FORBEDRINGS-ORGANISASJON

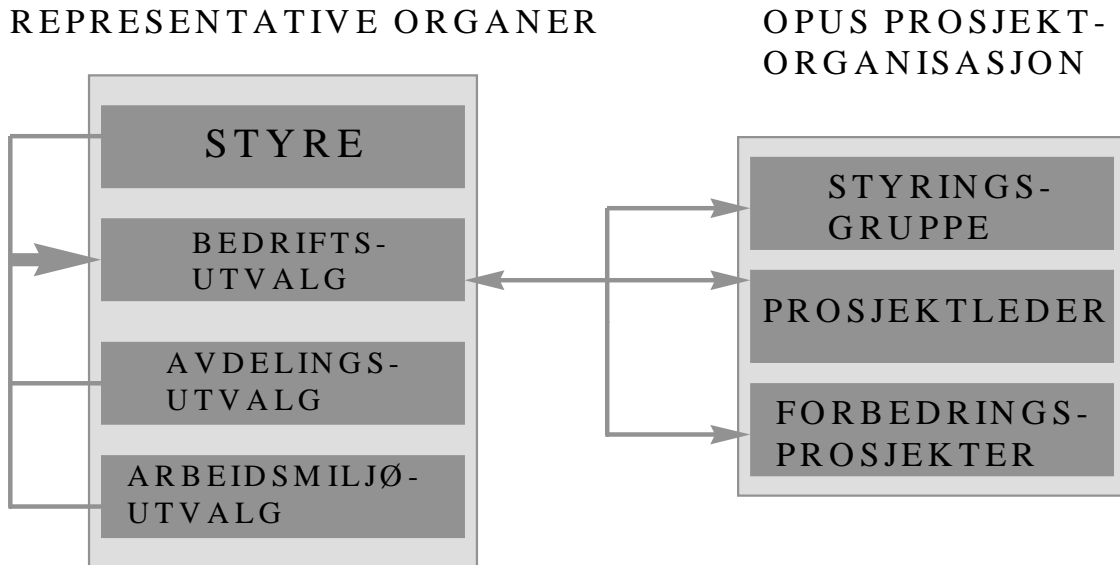


Få og tilfeldige forbindelseslinjer

Ved å forankre forbedringsarbeidet knyttet til OPUS slik modellen over viser blir en ny forbedringsorganisasjon etablert i bedriften. Denne vil da fungere som en form for skyggeorganisasjon hvor forbedringsprosessen blir forankret. Jeg har kalt denne løsningen for delingsmodellen fordi den innebærer en delt løsning hvor man på den ene siden opererer med forbedringsarbeid i representative organer som bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg og på den andre siden en egen forbedringsorganisasjon knyttet til OPUS. Mellom de to organisasjonene eksisterer det få og tilfeldige forbindelseslinjer, f.eks. ved at daglig leder og hovedtillitsvalgt er medlemmer av både bedriftsutvalg og styringsgruppen for OPUS.

Delingsmodellen er i tråd med hva de fleste lærebøkene anbefaler og er en modell som er vanlig å bruke i bedrifter som deltar i programmer som OPUS. Men det finnes også eksempler på bedrifter som har valgt andre organisatoriske løsninger. I figuren under presenteres en løsning som jeg har kalt integrasjonsmodellen og som innebærer at man integrerer forbedringsarbeidet i eksisterende samarbeidsorganer som er etablert på bakgrunn av lov- og avtaleverket.

Integrasjonsmodell



Figuren bygger på et eksempel fra en konkret bedrift hvor man startet prosessen med en delingsmodell, men hvor man etterhvert begynte å integrere mer og mer av forbedringsarbeidet i bedriftsutvalget (BU). Som partssammensatt organ kunne BU motta forbedringsforslag fra avdelingsutvalg, arbeidsmiljøutvalg, arbeidsledere, operatører, verneombud og tillitsvalgte. Etter at forslagene hadde vært behandlet i BU kunne det så bli besluttet at man ville sette i gang med tiltak, eller forslagene kunne bli oversendt til styringsgruppen for videre utredning. Etterhvert ble hele forbedringsprosessen forankret i BU og man kunne legge ned styringsgruppen. BU fikk rollen som det overordnede koordinerende organ for forbedringsarbeidet, men bedriften valgte likevel å beholde en egen prosjektleder som fungerte som tilrettelegger og pådriver i forbedringsprosessen. Det må også nevnes at valg av integrasjonsmodellen ikke nødvendigvis betyr at forbedringsarbeidet blir forankret i BU. Andre bedrifter har valgt å bruke et utvidet arbeidsmiljøutvalg som “hjertet” i bedriftens arbeid med kontinuerlig forbedring.

Hvilke anbefalinger kan så gis til bedriftene i OPUS når det gjelder hvordan de best kan organisere sitt interne forbedringsarbeid?

Hvis integrasjonsmodellen ble overført til en av deltagerbedriftene i OPUS ville det for det første bety at arbeidet til styringsgruppen etterhvert ville bli integrert i et av bedriftens eksisterende samarbeidsorganer. Dette organet, f.eks. bedriftsutvalget, ville da i praksis bli styringsgruppen for OPUS prosessen.

Erfaringene med de to modellene viser at begge er forbundet med både positive og negative sider. Et problem som ofte dukker opp i bedrifter som har valgt delingsmodellen er at forbedringsprosessen dør ut etter en tid som følge av manglende koblinger til linjeorganisasjonen og den daglige driften. Styringsgrupper som ikke fungerer og prosjektledere som blir stående alene med arbeidet, er eksempler på mulige

konsekvenser av dette. Målet om kontinuerlig forbedring i ordets rette forstand ser på mange måter ut til å forutsette at det enten etableres sterkere koblinger mellom forbedringsorganisasjonen og linjeorganisasjonen eller at man tar skrittet fullt ut og knytter de to organisasjonene sammen i en integrert modell. Kontinuiteten kan som tidligere nevnt styrkes ytterligere hvis forbedringsprosessen også gis en forankring i bedriftenes strategier.

Motsatt kan det hevdes at integrasjonsmodellen innebærer en risiko for at man “legger alle eggene i samme kurv” og at de etablerte samarbeidsorganene blir overbelastet med oppgaver og funksjoner. Det kan også være en fare for at modellen medfører en systematisk nedprioritering av forbedringsarbeidet i forhold til det daglige arbeidet med driften av produksjonen. Foreløpige resultater fra en del av bedriftene som har valgt integrerte løsninger tyder imidlertid på at disse faremomentene i liten grad slår ut i praksis. Tvert i mot har vi eksempler på bedrifter som opplever at samarbeidsorganene (f.eks. BU og AMU) blir revitalisert fra å være organer man er tvunget til å ha til å bli sentrale arenaer for forbedring av produksjonsprosesser og arbeidsmiljø. Men eksemplene er for få til at vi kan dra bastante konklusjoner på dette området.

Min anbefaling er likevel at man i programmer som OPUS med fordel kan bevege seg over mot en integrasjonsmodell og forankre forbedringsarbeidet i et eksisterende samarbeidsorgan som f.eks. bedriftsutvalget. For øvrig bør deltagerbedriftene bli oppfordret til å tenke kreativt og til å komponere løsninger som er tilpasset den enkelte bedrifts organisasjonsstruktur, produksjonsmåte, kultur og tradisjoner. Hvis man mener alvor med at forbedringsarbeidet skal være kontinuerlig bør man være forsiktig med å etablere fora som har et sterkt prosjektpreg og heller kanalisere arbeidet inn mot mer permanente organer med tilstrekkelig legitimitet og kontinuitet.

4.4 Hvordan løse ”arbeidslederproblemet”?

Måten man organiserer forbedringsarbeidet i bedriftene er ikke bare relevant i forhold til det å skape kontinuitet i forbedringsarbeidet. Det er også en relevant faktor når jeg nå skal drøfte mulige løsninger på det såkalte ”arbeidslederproblemet”. Dette gjelder spesielt i forhold til tiltak som kan bidra til å integrere arbeidslederne sterkere. Her har jeg tidligere pekt på at utelatelsen av arbeidslederne fra etablerte beslutningsorganer lett kan føre til at arbeidslederne reagerer med motstand overfor endringer. Men hvordan kan en slik integrering av arbeidslederne gjøres i praksis?

Et første tiltak som bør iverksettes er at arbeidslederne faktisk blir representert i de organer hvor slike beslutninger blir tatt. I OPUS burde arbeidslederne for eksempel vært representert i styringsgruppene på lik linje med dem som representerte operatørene. Dette har vært gjort i noen bedrifter, men ikke i alle. Men viktigere enn en slik representasjon er at arbeidslederne gis oppgaver og roller i forbedringsprosjektene, enten som prosjektledere eller som vanlige deltagere. At arbeidslederne blir gitt slike oppgaver vil sannsynligvis ikke føre til at produksjonen blir mindre operatørstyrt. De fleste arbeidsledere vil tvert imot gjerne gi fra seg noe av det ansvaret de normalt har for produksjonsrelaterte oppgaver. Det er også viktig at programmene og forbedringsarbeidet gis et fokus som inkluderer arbeidslederne og ikke bare operatørene. Tittelen

”Operatørstyrt produksjon” bidrar ikke til en slik inkludering. I nye programmer bør man være mer bevisst på den symboleffekt dette kan ha for de enkelte grupperingenes deltagelse og engasjement. Her er det særlig viktig å være klar over og ta hensyn til de nære og tette relasjonene som vanligvis er mellom arbeidslederne og operatørene, spesielt i tradisjonelle industribedrifter.

Det andre tiltaket jeg vil foreslå for å løse problemet med motstand fra arbeidslederne er knyttet til arbeidsledernes usikkerhet i forhold til egen arbeidssituasjon. Her har jeg pekt på at den usikkerhet mange arbeidsledere føler overfor en del av de arbeidsoppgavene de er tildelt må bedres gjennom kompetanseutviklingstiltak. Dette er for så vidt allerede ivarettatt i OPUS gjennom programmet ”Bedre arbeidsledelse”. Problemet her er at tiltaket overfor arbeidslederne ikke ble tilstrekkelig koblet til OPUS, slik at det i praksis ble gjennomført to programmer uten noen klar sammenheng. I fremtidige programmer bør tiltak som er rettet mot arbeidslederne integreres tettere i forhold til tiltak overfor operatørene. Dessuten må man sikre en god sammenheng mellom måten forbedringsprosessen organiseres (forankring), de oppgaver og roller som gis og de kompetanseutviklingstiltak som iverksettes. Målet må være å involvere arbeidsledere og operatører i en felles prosess for forbedring av egen virksomhet, samt å gi de ansatte den kompetanse som er nødvendig i forhold til de oppgaver de blir tildelt.

4.5 Oppsummering og anbefalinger

Deltagerbedriftene i OPUS er gjennomgående stort sett fornøyd med innholdet i programmet. Noen av kursene i programmet har gitt hurtige og gode resultater i bedriftene, mens andre kurs har hatt liten eller ingen effekt. Problemene som har oppstått underveis har i mindre grad med selve programinnholdet å gjøre. Sviktende interesse og oppmerksomhet fra ledelsen, arbeidsledere som fungerer som bremseklosser og omorganiseringer som bryter kontinuiteten i forbedringsarbeidet er alle eksempler på problemer som har sitt utgangspunkt internt i bedriftene. Det betyr likevel ikke at man står maktesløs overfor denne typen problemer når nye programmer skal igangsettes. I rapporten har jeg pekt på flere tiltak som kan bidra til å redusere faren for at slike problemer skal oppstå. Avslutningsvis vil jeg oppsummere de viktigste tiltakene i form av følgende punkter:

- I utformingen av bedriftsutviklingsprogrammer bør man foreta en kritisk vurdering av hvor mange bedrifter som kan delta. Vurderingen bør ha som utgangspunkt at et flertall av de ansatte i deltagerbedriftene skal være involvert i programaktivitetene. Dette må så vurderes opp mot de ressurser man har til rådighet. Unngå for optimistiske anslag når det gjelder muligheten for å overføre kompetanse og engasjement fra kurssituasjonen til hverdagen i bedriftene (”hjemkomstproblemet”).
- Planlegg tiltak i startfasen av programmet som kan bidra til at programaktivitetene blir synliggjort i bedriftenes strategier. Her bør også bedriftenes styrer få i oppgave å etterspørre resultater fra programdeltagelsen. På denne måten stilles ledelsen ansvarlig for oppfølgingen av aktivitetene.
- Gi bedriftene konkrete innspill til hvordan de kan forankre og organisere forbedringsarbeidet. For mange bedrifter kan det være fornuftig å koble program-

deltagelsen til eksisterende møtearenaer, for eksempel Bedriftsutvalg. Det er uansett viktig å presisere overfor bedriftene at en fornuftig forankring av prosessen kan være helt avgjørende for å sikre prosessens legitimitet og kontinuitet.

- Programmet bør gis et fokus som integrerer arbeidslederne. Dette kan gjøres ved å tildele arbeidslederne aktive roller i prosjektene og ved å tilføre arbeidslederne en kompetanse som kan redusere deres usikkerhet i arbeidssituasjonen.
- Hvis programmet omfatter flere bedrifter bør det planlegges aktiviteter som kan føre til at erfaringer blir overført mellom bedriftene. Jevnlige seminarer/møter hvor bedriftene presenterer sine erfaringer og resultater for hverandre er et eksempel på en slik aktivitet.

Vedlegg: Medvirkningsformer i lov- og avtaleverket

Det norske systemet for ansattes medvirkning i arbeidslivet er bygget om som en kombinasjon mellom bruk av avtaler mellom partene og gjennom lovbestemmelser som omfatter alle arbeidstagere. I figuren under er de to hovedformene for medvirkning (direkte og indirekte) koblet til lov- eller avtalemessige forankring (institusjonell basis).

Medvirkningsformer i lov- og avtaleverket

		INSTITUSJONELL BASIS	
		Lov	Avtale
Direkte medvirkning	<p>Lovbasert direkte medvirkning</p> <p>Arbeidsmiljøloven §1 og 12</p>	<p>Avtalebasert direkte medvirkning</p> <p>Hovedavtalen §9-1 og Tilleggsavtale I</p>	
Representasjon	<p>Lovbasert representasjon</p> <p>Aksjeloven §8-17 Arbeidsmiljøloven §23-24</p>	<p>Avtalebasert representasjon</p> <p>Hovedavtalen, Kap. 12-14</p>	

I det følgende vil de innholdet i de fire feltene i tabellen bli beskrevet.

Ad. **Lovbasert direkte deltagelse.**

Den direkte deltagelsen har sin lovmessige institusjonelle basis i arbeidsmiljølovens §12. Her heter det at “Ved planlegging og utforming av arbeidet skal det tas hensyn til den enkelte arbeidstakers mulighet for selvbestemmelse og faglig ansvar (§12, p.2)”² Lovtekstens utforming indikerer at hensikten er å sikre de ansatte en viss autonomi i arbeidssituasjonen. Innholdsmessig er således den direkte deltagelsen her å forstå som selvbestemmelse, dvs. sikring av et handlingsrom som den enkelte ansatte selv har kontroll eller medinnflytelse over.

2 Det må også nevnes at lovens målsetting er bl.a. “å sikre trygge tilsetningsforhold og en meningsfylt arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker (§1, p.2).” Opprinnelig var det tenkt at denne bestemmelsen skulle gå inn som en bindende del av §12, men pga. bestemmelsens subjektive karakter ble den overført til målsettingsparagrafen (Friberg, 1990).

Arbeidsmiljølovens §12 inneholder også bestemmelser som skal sikre alle ansatte informasjon: “Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes orientert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet, herunder planlagte endringer i slike systemer. (§12, p.3)” Videre heter det at “De (ansatte) skal gis den opplæring som er nødvendig for å sette seg inn i systemene, og de skal være med på å utforme dem (ibid)”.

Vi kan ut fra dette si at innholdet i den lovbaserte direkte deltagelsen er todelt: en del som skal sikre de ansatte *innflytelse* over egen arbeidssituasjon og deltagelse i utformingen av planleggingssystemer, og en del som pålegger ledelsen å *informere* medarbeiderne om systemene og eventuelle endringer av disse.

Ad. Avtalebasert direkte deltagelse

Direkte deltagelse som er basert på avtale vil kun gjelde for den delen av de ansatte som er organisert i et forbund som er omfattet av avtalen. Personer som ikke er organisert vil ikke kunne kreve rettigheter i forhold til avtalens innhold. Den viktigste institusjonelle basis for denne formen for direkte deltagelse finnes i Hovedavtalens §9:

“Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med på å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for såvel bedrift som arbeidstakere (§9-1).”

Videre heter det under neste punkt at:

“Forholdene må legges til rette, slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte teknologi og lette nødvendig omstilling (§9-2).”

Et sentralt moment i denne delen av avtalen er at de ansattes direkte deltagelse antas å ha en positiv effekt for både arbeidstakerne og bedriften. Deltagelsen tenkes spesielt i relasjon til effektivitetsforbedring, omstilling og styrking av konkurransevnen. Det blir imidlertid ikke spesifisert nærmere i avtalen hvordan deltagelsen skal kunne utøves eller hvordan den skal organiseres.

ad. Lovbasert representasjon

Indirekte deltagelse gjennom representanter er lovmessig fundert i aksjelovens §8-17 og arbeidsmiljølovens §23-24. Fordi disse representasjonsordningene er gitt via lovgivning vil alle ansatte både være valgbare og ha stemmerett ved valg av representanter. Ser vi først på bestemmelsene i aksjeloven sier disse at de ansatte har rett til å velge sine representanter til styret i bedriften. Hvor mange representanter de har rett til å velge vil bl.a. være avhengig av hvor mange ansatte selskapet sysselsetter, men vil uansett være begrenset oppad til en tredjedel av styrets medlemmer med varamenn. De ansattes representanter vil ha de samme rettigheter og plikter som de andre ordinære styremedlemmene. Innholdet i deres deltagelse er i kraft av representantenes tale og

stemmerett å betrakte som medbestemmelse. Samtidig innebærer styrerepresentasjonen tilgang på all informasjon som tilfaller styret. Det må imidlertid understrekes at deler av denne informasjonen kan være taushetsbelagt. I slike tilfeller kan informasjonen ikke viderebringes til andre ansatte, noe som begrenser deltagelsens informasjonsverdi.

Når det gjelder representasjonsrettigheter i arbeidsmiljøloven, så dreier disse seg om valg av representanter til bedriftenes arbeidsmiljøutvalg. I likhet med bestemmelsene i aksjeloven deltar de ansattes representanter på lik linje med de andre utvalgsmedlemmene (representanter fra arbeidsgiver og verne- og helsepersonale). I forhold til deltagelsens substans vil denne også her kunne karakteriseres som medbestemmelse fordi de ansattes representanter har tale og stemmerett i utvalget. Av saker som tilfaller utvalget heter det i §24 at “Arbeidsmiljøutvalget skal virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd.” Intensjonen med representasjonsretten i arbeidsmiljøloven er altså i hovedsak å sikre at de ansatte kan øve innflytelse (medbestemmelse) for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø i bedriftene.

ad Avtalebasert representasjon.

Denne delen av tabellen dekker bestemmelsene i Hovedavtalen om opprettelse av avdelingsutvalg, bedriftsutvalg og konsernutvalg. Felles for disse utvalgene er at de ansatte er representert via fagforeningene, d.v.s. at ansatte som ikke er organisert er utelukket fra deltagelse i de aktuelle organene. Representasjonen omfatter med andre ord kun partene som er del av avtalen. Hvilke typer utvalg som kan kreves etablert er avhengig av den enkelte bedrifts størrelse (antall ansatte).

I bedrifter med mer enn 100 ansatte skal det etableres bedriftsutvalg med representanter for den ansvarlige bedriftsledelse og de ansatte (§12-1)³. Når det gjelder bedriftsutvalgets arbeidsområde heter det i §12-8 at “Bedriftsutvalgets hovedoppgave er gjennom samarbeid å virke for en mest mulig effektiv produksjon og for størst mulig trivsel for alle som arbeider i bedriften”. Avtalen inneholder videre mer spesifiserte bestemmelser for hvordan dette skal foregå. Bestemmelsene gir representantene rett til informasjon i forhold til en del fastsatte områder, samt uttalerett (drøftingsrett) på noen angitte felter. Utvalget gis også myndighet og ansvar for fastsettelse av generelle retningslinjer m.h.t. yrkesopplæring for de ansatte ved bedriften.

3 I henhold til samme paragraf skal bedriftsutvalg også opprettes i bedrifter med færre enn 100 ansatte hvis en av partene forlanger det og partenes hovedorganisasjon er enig i det. Det kan også etableres felles bedrifts- og arbeidsmiljøutvalg hvis partene på bedriften ikke blir enige om noe annet.

I henhold til §13-1 bør det opprettes avdelingsutvalg i bedrifter med mer enn 200 ansatte som har selvstendige avdelinger under egen ledelse med myndighet til å treffe avgjørelse i spørsmål vedrørende avdelingen. Avdelingsutvalgets arbeidsområde defineres som det samme som for bedriftsutvalget, men begrenses til saker som bare angår den respektive avdeling. Avdelingsutvalget er et rådgivende organ for ledelsen og rapporterer direkte til denne (§13-3).

I hovedavtalen nevnes tre alternative former for samarbeid på konsernnivå⁴ (konsernutvalg):

- a) at det i konserner med bedrifter som nytter felles overenskomst, etableres et koordinerende utvalg av tillitsvalgte, eller
- b) at det opprettes et utvalg hvor representanter for arbeidernes tillitsvalgte og for de øvrige grupper⁵ kan komme sammen med representanter for konsern- og bedriftsledelsen og diskutere spørsmål av felles interesse, eller
- c) at en finner andre tilsvarende samarbeidsformer.

Formålet med konsernutvalg er å sikre at arbeidstakerne gjennom sine representanter skal få drøftet med ledelsen spørsmål som er av viktighet for dem⁶. Formelt sett gir bestemmelsene under dette punkt rett til informasjon og drøfting, men ikke medbestemmelse. Her må det imidlertid tilføyes at avtalen er utformet slik det i stor grad åpnes opp for etablering av egne konsernavtaler som kan gi utvidede rettigheter i så henseende.

4 Avtalen definerer “konserner” som “sammenslutninger av juridiske og/eller administrative selvstendige enheter (f.eks. aksjeselskaper og/eller divisjoner) som finansielt, og delvis også administrativt og kommersielt, danner en enhet” (Hovedavtalen, kap. XIV).

5 Med “øvrige grupper” menes arbeidslederne og tekniske og merkantile funksjonærer (se §12-2).

6 Protokolltilførsel til kap. XIV.