



Nå er medarbeiderskapet satt på plass

Se godt på dette bildet: Blant alle maskiner og installasjoner sitter og står det medarbeidere som utfører en helt vanlig aktivitet i hverdagen til den tradisjonsrike industrigiganten Kverneland på Jæren. Dette er «Jobbdrøsen».

► Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

Vi «drøser» litt med jevne mellomrom, det betyr at vi snakker litt om løst og fast. Noen ganger målrettet og med mening, andre ganger ikke. Men vi tror denne formen har tent gnisten til å komme

i gang med flere samtaler om hvordan vi utfører jobbene våre – og hvordan vi tar dette ansvaret sammen, sier Training & Development Manager, Eirik Nilsen.

En hjørnestein på landet

Fabrikkhallene ligger på rekke og rad i Plogfabrikkveien på Klepp. Kverneland Group

har hele 72.000 kvadratmeter til disposisjon i noe av det flateste landskapet som dette landet består av. Gjennom sin 144 år lange historie har denne bedriften tatt posisjonen som og forblitt verdens ledende produsent av landbruksutstyr – spesielt når det gjelder mange bønders favorittredskap: plogen.

Det er ingen tvil om hva slags rolle Kverneland spiller i akkurat denne bygda på Jæren.

Veien der fabrikkene ligger, er oppkalt etter plogen, den nærmeste rundkjøringen er utsmykket med plog, og enhver familie i kilometers omkrets har ett eller flere medlemmer som har fått sin faste inntekt herfra.

Du kan nesten ikke komme nærmere noe som representerer den typiske hjørnesteinsbedriften på en bedre måte.

På vei fra Stavanger kan det hende du må kjøre gjennom småsteder som heter både Braut og Haaland for å komme hit.

Da vet du hvor landet ligger, for å si det sånn.

Først børs, så Japan

Tradisjoner skapes ikke over natta. Det vet ledelsen i Kverneland Group veldig godt. Men når de først har fått etablere seg, så kan mange av dem også bli sittende veldig lenge.

Enkelte kan bli så varige at de faktisk representerer et hinder for utvikling og forbedring, at de ikke nødvendigvis spiller på lag når det skal stakes ut nye retninger basert på et marked og et verdensbilde som er fullstendig snudd på hodet.

Samtidig har de sin ubetingede verdi.

Kverneland Group har gjennom alle disse årene blitt en stor aktør. En virkelig betydningsfull produsent – ikke bare i form av å sette sammen solid verktøy for landbruket, men også for å drive kontinuerlig utvikling når det gjelder materialenes kvalitet og holdbarhet, teknologi og digitalisering for å forbedre og forenkle arbeidshverdagene for

tusenvis av bønder, og hele tiden være med på å sette en bransjestandard som ingen annen.

Det var ikke minst derfor den gigantiske maskinprodusenten Kubota kjøpte hele selskapet i 2012. Japanerne slo kloa i en virkelig godbit og forsto raskt at de ikke kunne gjøre noe navnebytte.

Bare Kverneland var og er Kverneland – hele markedet både visste og vet fortsatt hva det innebærer.

Revolusjonerende oppfinnelser

Men denne unike posisjonen kommer ikke av seg selv. Den begynte med Ole

► Gabriel Kvernelands produksjon av ljåer i en liten smie i bygda Kverneland i 1879 – selvsagt bare et par kilometer fra der det enorme fabrikklokalet holder til i dag.

Smia er beholdt så intakt som mulig, og nå er det familiens egen Stein Kverneland som sørger for at historien blir med videre inn i fremtiden. Både gamle og nye medarbeidere i den tradisjonsrike bedriften skal vite hvor ideen, ambisjonen og produktene kommer fra.

Grunnlegger Ole Gabriel hadde i O. G. Kvernelands Fabrik også utstyr og råvarer som gjorde at han kunne produsere hjelpemidler som virkelig kom til nytte – og det var først og fremst hesteplogen fra Kverneland som representerte den revolusjonerende forandringen da den ble lansert på en utstilling i Stavanger i 1882.

Etter dette så ikke Kverneland-familien seg tilbake. Den ene Kverneland-slektingen etterfulgte den andre for å lede utviklingen, skapte plog og harv for både hest og traktor, før det neste revolusjonerende redskapet for landbruket ble lansert i 1972: Verdens første vendeplog med automatisk steinutløser.

Fortsatt svært personavhengig

Uansett hva Kverneland har produsert, så har det stått mennesker bak. Det har alltid vært medarbeidere involvert i alle prosesser, selv om både maskiner og roboter etter hvert har fått lov til å ta både store og viktige posisjoner i fabrikklokalene.

– Det er ikke noe magi bak det vi driver med, sier administrerende direktør Lars Rotseth, og nærmest konkluderer før vi har kommet spesielt langt i samtalen om hva som gjør Kverneland attraktiv, fremoverlent og verdensledende.

For la det være sagt med en gang: Det har ikke alltid vært sånn.

– Denne bedriften er mer personavhengig enn mange andre. For å skape produktene våre, så er det mange operasjoner å gå gjennom. Det er kanskje litt gammeldags at vi nærmest gjør det meste på mer eller mindre manuelt vis, men alle disse funksjonene sørger for at folk må jobbe sammen. Vi må mestre dette samarbeidet, og det sitter så mye dynamitt i nettopp at folk klarer å jobbe bedre sammen. Der oppdaget vi at det var et litt uforløst potensial, fortsetter Rotseth.

Kulturendring på trappene

Selv kom han inn som toppleder i Kverneland Group Operations Norway – bare kalt Plogfabrikken – i 2019, og dette potensialet han snakker om, dreide seg blant annet om hverdagslig kompetanseheving, noe



Stålet kommer i lange stykker, og tidlig i prosessen deles det opp i riktige stykker. Det er maskiner og mennesker som utfører arbeidet i skjønn forening.

etterspurt utdanning, samhandlingsavklaringer, generell trening i å forstå sine roller, kjenne på å være med på samme lag, og noe mangel på involvering.

– Den korte historien er egentlig at vi fikk beskjed om å «fikse kulturen», smetter HR-direktør Kim Cassim inn fra sidelinjen.

Det er han som mottok oppdraget, og han

innrømmer at det nærmest kom i form av en slags bestilling fra nettopp Lars Rotseth.

– Det var ikke noe veldig galt her hos oss, men vi ønsket å få flere folk til å dra i samme retning, at vi ble mer samstemte omkring hvordan vi skal dra plogen sammen. Mye av dette handlet om måten vi snakket med og til hverandre på. Først når det fungerer,

kan vi bli mer opptatt av hvordan vi utfører jobben og hva som både forventes og kreves av den enkelte, fortsetter Cassim.

Det var veldig formelt

Når HRmagasinet er på dagsbesøk hos Kverneland er det fire sentrale brikker i administrasjonen som holder samtalen i trå

dene. Men fortvil ikke: De har på ingen måte fjernet seg fra livets harde realiteter i dette som er Jærens største private arbeidsplass.

HR-rådgiver Stein Mossige (se egen sak) har vært med så lenge og i så mange ulike roller at han nærmest er en egen institusjon i Kverneland, opplæringsleder Eirik Nilssen har bidratt til å styre trygt og stødig ►



Stein Kverneland er slektingen som fortsatt brenner for Kvernelands historie. I bakgrunnen noen av de første ljåene som ble produsert.



Det originale skiltet fra grunnlegger Ole Gabriel Kverneland henger fortsatt på smia, som bare ligger et steinkast unna den første fabrikk i Kverneland Group (i bakgrunnen). Lokalene står tomme nå.

TIDSLINJE

1879

Ole Gabriel Kverneland (25) etablerer smievirksomheten O. G. Kvernelands Fabrik i bygda Kverneland. Begynner å produsere ljåer.

1894

Den familieeide smien blir til aksjeselskap for å finansiere utvikling og vekst.

1910

Spesialiserer seg på produksjon av tyngre landbruksredskaper for større gårder med hester.

1928

Utvikler og produserer den første traktorplogen.

1973

Kverneland AS får sin første robot i produksjonen.

1983

Bedriften noteres på Oslo Børs.

1990-2008

Oppkjøp av produsentene og merkevarene Taarup, Accord, RAU med flere.

2010

Etablering av Kverneland Group.

2012

Japanske Kubota Corporation kjøper Kverneland Group, selskapet tas av børsen.

gjenennom mange ulike prosesser de siste årene, mens HR-direktør Kim Cassim har gjort sitt beste for å forvalte det viktige oppdraget fra administrerende direktør Lars Rotseth. De spiller alle viktige roller for å få Kverneland til å jobbe mer helhetlig, mer ansvarsfullt og med større grad av deltakelse i alt som foregår.

– Det formelle har alltid fungert veldig godt, trepartssamarbeidet har ligget som et premiss i denne typiske industrivirksomheten. Men det har vært et samarbeid som har eksistert mest i formelle forum, og et av våre spørsmål ble derfor om det har fungert helt ut. Helt ut der hvor medarbeiderne skal utføre sin jobb, forklarer Kim Cassim.

Allmøter forbundet med uro

Erfarne Stein Mossige skytter inn:

– Mye har opp gjennom årene handlet om informasjon. Det er ikke vanskelig å konkludere med at jo mer de ansatte visste om beslutninger, desto lettere ble det å sette endringer ut i livet. Hvis du ikke vet nok, eller ikke kjenner på en trygghet for at prosessen har vært godt behandlet, så vil du automatisk stille flere kritiske spørsmål.

Og fortsetter:

– Jeg husker at da bedriften tidligere innkalte til allmøter, så var det alltid forbundet med en viss uro. Bekymring for store endringer, bekymring for nedbemanning, bekymring for dårligere omsetning – at noen måtte gå hjem og ikke komme tilbake. Med det som utgangspunkt er det klart at det har vært og blitt mye motstand og mye diskusjon. Informasjon ble tolket veldig forskjellig og avstanden mellom ledere og medarbeidere ble stadig større.

– Nå har vi allmøter fire ganger per år – uten at det er krise. Det er virkelig stor forskjell.

Måtte ha lytteposter og budbringere

Men allmøtenes frekvens er likevel bare en liten del av den store endringen som Kverneland-ledelsen satte i gang knyttet til medarbeiderskap. De hentet inn Runar Heggen som rådgiver (se egen sak) og fikk hjelp til å finne hjelpemidler og en struktur som ville sørge for at medarbeiderne i den tradisjonsrike bedriften kom enda bedre i mål med både arbeidsoppgaver og delaktighet.

I 2021 fikk de den første beskrivelsen av hvordan det sto til i hele organisasjonen etter en omfattende medarbeiderundersøkelse. Et halvt år senere var HR-avdelingen godt i gang med å etablere noen nøkkelpersoner og profiler både blant ledere og øvrige medarbeidere – folk som kunne jobbe med kulturen, som kunne gi tydelige tilbakemeldinger om hvor skoene trykket, som kunne gjøre undersøkelser og som kunne formidle.

– Vi kaller disse ansatte for «medspillere» jobbet mye sammen, både individuelt og i workshops med disse medarbeiderne, for å skaffe oss et bedre bilde og for å forankre den veien bedriften hadde staket ut videre. Det var viktig for oss å etablere en ny standard for hvordan vi ønsket både deltakelse og informasjon, og at hver og én



Til slutt lastes flere meter lange ploger på vogntog som finner veien til de fleste europeiske land – og enda lenger bort.



Blant store maskiner og mange kjøretøy er det alltid plass til mennesker. Og menneskene vil Kverneland ta godt vare på.

ble lyttet til underveis. Tidligere har det vært mange «top-down»-beslutninger, og da er det vanskelig å få gehør. Det er vanskelig å få mange med, og alt tar mye lenger tid, sier Eirik Nilsen.

– Medspillere har bidratt sterkt, sammen med i alt cirka 70 ansatte, med innspill og formuleringer til det som i dag er våre leder- og medarbeiderkriterier. Disse kriteriene er vår rettesnor for atferd og samarbeid – det vi er enige om er «oppskriften» på profesjonalitet og ansvarlighet i arbeidshverdagen, sier Kim Cassim.

Nå måler Kverneland jevnlig, gjør nødvendige endringer i organiseringen ut fra behov og tilbakemeldinger, og er som helhet

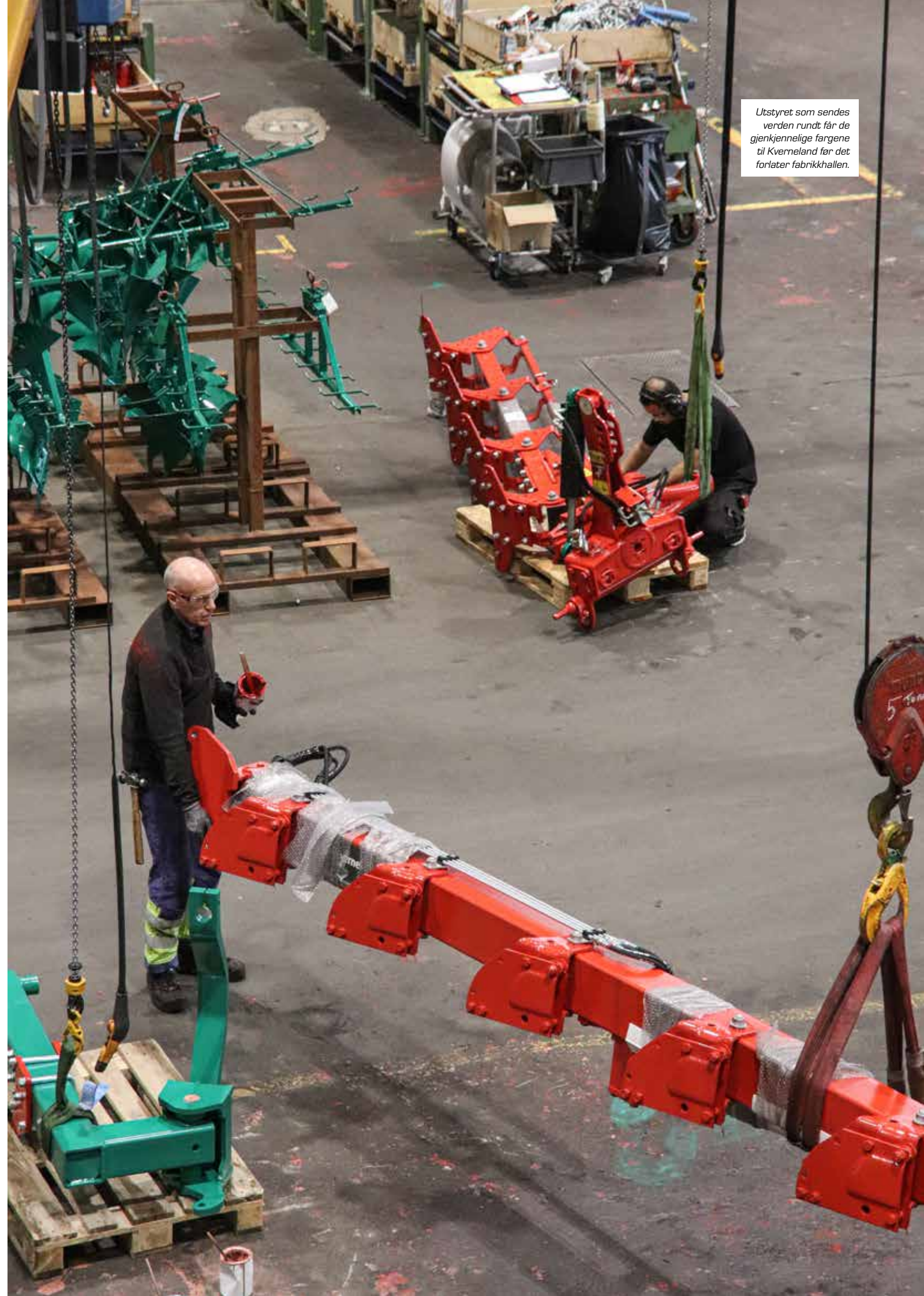
blitt mye mer transparent, fremoverlent og tilpasningsdyktig.

Det dreier seg om kulturen

Forsiktig og gradvis har Kverneland beveget seg mot denne nye måten å utvikle virksomheten på. Først med en reorganisering da Lars Rotseth kom inn i 2019, så medarbeiderundersøkelser, deretter jevnlig samlinger – for så å stoppe litt opp, reflektere, ta nye grep, gjøre nye pulsmålinger og gjøre noen strukturelle endringer.

Det er blitt satt en ny standard – men fortsatt hadde standarden et behov for å nå ut og for å inkludere.

– Vi har gjennom de siste årene hatt et



Utstyret som sendes verden rundt får de gjenkjennelige fargene til Kverneland før det forlater fabrikkhallen.



HR-staben i Kverneland Group Operations Norway er samlet – ikke veldig rart at det skjedde ved siden av en plog. Fra venstre Stein Mossige, Kim Cassim og Eirik Nilsen.

► ønske om å bruke alt dette arbeidet for å styrke kulturen – det vil si hvordan vi jobber sammen, hvordan vi møter hverandre og hvordan vi går i gang med oppgaver. Vi tror at alle vil være delaktig i sin egen arbeidshverdag, og at det ikke bare er noen som skal fortelle hvordan oppgavene skal utføres. Vi tror på å ansvarliggjøre folk, og at de må ansvarliggjøre seg selv. Det er denne endringen vi har ønsket – og vi er helt sikre på at det ligger i sjelen vår, bare vi får vekket denne egenskapen til liv. Det er så mange som er så fulle av så mye sunn fornuft, sier Stein Mossige, og smiler både varmt og godt.

Godt målrettet arbeid
Kulturen er summen av bidraget til de men-

neskene som til enhver tid utgjør arbeidsmiljøet. Akkurat nå er gjennomsnittsalderen 43 år i Kverneland – og verden endrer seg. – Generasjonsskiftet er en viktig faktor i vårt arbeid med å bli mer medarbeiderdrevet som virksomhet. Det er avgjørende for oss å finne de gode verdiene til dem som kommer inn og skal utgjøre våre fremtidige ressurser, fortsetter Lars Rotseth før Eirik Nilsen tar over:

– Det handler også om at vi må forsøke å «beskytte det vi vil oppnå mot noe av det gamle». Vi vil bidra til å utvikle medarbeidere der man jobber for hverandre og med hverandre. Det ligger en slags Nils Arne Eggens «go’fot-teori» i dette, som forhåpentligvis vil sørge for at dette andre vi ikke vil

ha med oss videre, dør mer eller mindre hen av seg selv. Vi snakker en del om hva vi vil fortsette med, hva vi skal begynne med, men også hva vi bør slutte med.

Men motkreftene finnes. De vil alltid finnes. Likevel kan godt, målrettet arbeid med tilrettelegging og ansvarlig oppfølging bidra til å få de aller fleste til å forstå hvilken rolle du har fått nettopp gjennom å jobbe akkurat her.

– Vi snakker ikke så mye om hva man er misfornøyd med, men vi kan godt snakke om hvordan man kan løse oppdraget bedre, eller hva man trenger hjelp og assistanse til. Misnøye slår ofte ut i en oppførsel som ikke gagner noen. Derfor må også vi være tydelige på hva vi forventer. Jeg møtte «en

av de sure» her en dag, og bestemte meg for å ta en prat med han. Da er det mitt ansvar å få vedkommende til å forstå at han ikke kan oppføre seg sånn, fordi kolleger både ser opp til eller har respekt for denne personen, sier Lars.

Den rollen du tar, er ansvaret
HR-direktør Kim Cassim mener at alt dette som vi hittil har snakket om rett og slett kan karakteriseres som forberedelser til det som Kverneland-ledelsen egentlig har hatt et ønske om å få endret og utført.

– Med dette arbeidet på plass, begynner vi å nærme oss kjernen. Nå tar vi prosessen et skritt videre, og er tydelige på at ballen ligger hos deg som medarbeider og leder.

Det er nå jobben egentlig begynner. Vi har varmet opp lenge nok, nå skal vi få det til å fungere, sier Kim Cassim.

Eirik Nilsen kaller det for «Medarbeider-skapets o-punkt» – der alt starter.

– Først og fremst er det ikke «rocket science», men en metode for å skape idealer i form av nøkkelpersoner og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Vår ambisjon har vært å utvikle noe å strekke seg etter, og noe som er veldig langt unna en sjekkliste for å påpeke feil. For vi kommer til å gjøre feil, alle sammen – hver forbannede dag. Men vi prøver igjen. Vi forbedrer, vi får hjelp og bistand, og så går vi videre.

Stein Mossige mener den rollen du bestemmer deg for å ta når du kommer på jobb, er helt avgjørende for hvor vellykket medarbeiderskapet vil bli.

– Vi symboliserer det fysisk ved å gå gjennom porten hver dag, du piper i inngangskortet, og går inn på bedriftens område. Da går du samtidig inn i en rolle, med et sett av forventninger både til deg selv og det som skal foregå, du bestemmer deg for hvem du skal være, hvordan du kjenner på ansvaret ved å være en ansatt i denne bedriften og hvordan du både skal og må være profesjonell i din rolle, i tillegg til å spille kolleger og ledere gode. Det er alle disse valgene man selv gjør, som vi har ønsket å skape bevissthet omkring, sier veteranen.

Så vet han like godt som alle andre at det ikke nødvendigvis er sånn at alt bare går bra.

Det skulle tatt seg ut, det er tross alt mennesker vi snakker om.

Helt og holdent vårt eget opplegg

Men ambisjonene og målene, det å strekke seg etter noe som vil gjøre både bedriften og menneskene i den veldig godt, kan du ikke ta fra noen av dem. De har en glød for dette oppdraget – alle som én – og uten den er det nytteløst å se for seg at noen andre skal la seg inspirere eller motivere til bidra i samme retning.

– Vi gjør små ting fortløpende, ingen store endringer som det er vanskelig å forholde seg til. Vi tror på jevnlig samlinger med grupper av ansatte, at vi snakker jevnlig om det vi gjør og hvordan vi gjør det i «Jobb-drøsen», og at vi bygger stolthet over å være en del av et stort fellesskap under vår felles paraply #ViErKverneland (sosiale medier), forklarer Eirik.

På denne måten holder Kverneland både seg selv, medarbeidere og ledere i gang. Hjulene smøres jevnlig med spørsmål, tilbakemeldinger, nye ideer og forbedringer – en del går på hva hver enkelt kan bidra med, en annen på hva ledere og fellesskapet som sådan kan hjelpe til med.

– Vi har fått gode ideer av Runar Heggen, og gjennom dem forsøkt å gjøre spørsmålene, involveringen og selve utviklingen til vår egen. Det har vært viktig å gjøre prosessen til vår egen, og at så mange som mulig har vært involvert i den. Det er akkurat sånn vi ønsker at Kverneland skal fremstå – våre folk skal være involvert, og vår fremtid



Stein Mossige kjenner nær sagt alle på Kverneland-fabrikken. Etter 25 år som klubbformann vet han hva som foregår i nærmest hver eneste krik og krok.



Praten og diskusjonen er alltid i gang rundt et eller annet bord, på en eller annen arbeidsstasjon. Her er det opplæringsansvarlig Eirik Nilsen (t.v.), HR-direktør Kim Cassim og administrerende direktør Lars Rotseth som finner løsninger.



De har jobbet lenge med medarbeiderskapet sammen med de ansatte i Kverneland Group. HR-direktør Kim Cassim (t.v.), HR-rådgiver Stein Mossige og opplæringsansvarlig Eirik Nilsen.



HR-rådgiver Stein Mossige tar seg mer enn gjerne en tur ut i fabrikken. Det har tross alt vært hans «hjemmebane» i over 25 år.

▶ skal være formet av våre ansatte, sier Stein Mossige. Og nettopp trekanten i «Jobbdrøsen på 1-2-3» symboliserer det han mener. Den har tre elementer: Arbeidsoppgaver, arbeidskolleger og arbeidsgiver.

– Vi må være veldig «to the point» når vi gjør noe, konkluderer Stein og skyver over bordet en firesiders liten trykksak som alle ansatte kjenner veldig godt nå.

Den lille brosjyren introduserer begrepet «Hvordan bli mer profesjonell og ta ansvar sammen» før de tre sidene med enkle oppgaver og spørsmål om hvordan hver enkelt ser på status her og nå, hva du bidrar med inn i bedriften, og hvordan du ser for deg tiden som kommer. Alt dette involverer den enkelte selv, nærmeste leder, kolleger, omgivelser, arbeidsmiljø, kompetanse, ambisjoner, helse, utviklingsmål – og mye mer.

Smiebegrepet lever videre

Men det er altså ikke bare organisasjonen som medarbeiderne i Kverneland er med på å forme. Et direkte resultat av en mer velfungerende og ansvarsfull organisasjon er at produktene både utvikles og forbedres – alt dette som gjør at den tradisjonsrike virksomheten på Jæren er oppdatert og konkurransedyktig, men samtidig har kontakt med sitt utspring.

– I denne bedriften har vi hele veien jobbet med å forme noe. Det er ikke så merkelig at Kverneland's fabrikker ble unnnfanget i en smie – og det er selve smiebegrepet vi er ganske opptatt av å ta med oss videre. I smia skapes det noe praktisk, men det skjer etter gode diskusjoner og planlegging rundt en flamme, litt som et leirbål. Det er dette fellesskapet vi så gjerne – i overført betydning – vil etablere i hverdagen til medarbeiderne våre, at vi får til disse naturlige samlingene der vi snakker om erfaringer og utveksler gode ideer og løsninger. Der skjer overfø-



Kverneland forsker stadig på forbedret herdeteknologi som gjør at stålet i plogene blir enda sterkere og mer holdbart – selv om de allerede er verdensledende på dette feltet.

ring av kunnskap, der skjer refleksjonene, konstaterer Eirik Nilsen.

Forbedring gjennom felles forståelse

Kverneland's HR-avdeling innser at noe av utfordringen nettopp har vært en slags opplest og vedtatt sannhet om at «alle» kjenner «alle», og at «alle» vet hva «alle» andre gjør.

– I dette prosjektet med å få medarbeiderskap til å bli en del av vår kultur og vår hverdag har det også vært nødvendig å bygge et lederprogram, en slags systematikk som gjør at ledere også har noen å dele sine tanker og refleksjoner med – ikke bare ektefellen når man kommer hjem etter endt arbeidsdag. Vi har en god erfaren gjeng med

oss i ledelsen av produksjonsteamene, men vi kan ikke ta det for gitt at de får luftet ut med jevne mellomrom, eller får nødvendig påfyll. Derfor jobber vi med lederutvikling i et tempo som passer inn i hverdagene, det er ingen mållinje vi skal nå, for dette er noe vi aldri helt blir ferdige med.

– Denne metoden gjør at vi helt fjerner

prosjektbegrepet. Nå snakker vi bare om at #ViErKverneland.

Frihet under ansvar

Det er ikke mindre enn 140 arbeidsstasjoner spredd rundt i de enorme fabrikklokalene i Plogfabrikkveien på Klepp. Medarbeidere og ledere jobber i skjønn forening med automatiserte prosesser og velvillige roboter – men alt er styrt av menneskehender og -hjerner.

– Det er en lang prosess fra råmaterial til ferdig produkt. Noen av arbeidsstasjonene våre er som egne bedrifter, og de er på størrelse med en mellomstor norsk virksomhet der medarbeiderne har helt spesifikke oppgaver. Vi ønsker jo ikke at det skal bli for spesifikt, fordi det er nettopp det å ta større grad av ansvar og eierskap for helheten som vi ønsker. Da må man dele på hvordan arbeidsdagen faktisk fungerer, og det er her «Jobbdrøsen» gjør alt dette så mye enklere. Gjennom den styrker vi tryggheten og kollegialiteten, i tillegg til at fleksibiliteten vil øke, konstaterer Kim Cassim.

Trekanten fungerer. Den kan alltid hentes frem, man kan alltid bruke den i mindre eller større sammenhenger.

Hele hovedpoenget er at den setter fokus på det som betyr mest for Kverneland Group akkurat her og nå.

– Trekantene er påminnelsen om hvordan vi gjør det her hos oss. At det er helt naturlig å sette ord på hvordan vi har det med hverandre. Vi er en sann bedrift.

– Jeg har alltid vært opptatt av hvordan vi har det på jobb

Stein Mossige (66) tok et overraskende og ikke helt uproblematisk valg da han etter 25 år som klubbformann fikk jobb i HR-avdelingen.

– Da fikk jeg beskjed om at jeg hadde gått over til «fienden», om enn med glimt i øyet. Jeg forsto den reaksjonen, men jeg hadde en helt annen intensjon. Min hensikt var å bidra med mer kunnskap og erfaring inn i den delen av virksomheten som jeg mente kunne ha behov for det – og det er alle dem som har roller der man legger til rette for at medarbeidere og ledere får best mulig arbeidsdag. Fordi det alltid vil være dette som gir Kverneland det absolutt beste ut-

gangspunktet for å eksistere, være markedsledende og en trygg, god arbeidsplass, sier Stein.

Han begynte i fabrikken i 1976, og viste raskt frem sitt engasjement for noe mer enn bare seg selv og sin egen arbeidshverdag. Etter noen år ble han valgt til klubbformann, en rolle han fikk beholde i hele 25 år.

Men plutselig skiftet han rolle fullstendig. – Jeg så at dette prosjektet med å utvikle arbeidsmiljøet, medarbeiderne og lederne kunne ha behov for min kunnskap. Rett og slett fordi jeg kjenner organisasjonen veldig godt, og der mener jeg at jeg kan være en bidragsyter. Dessuten var det en fin anledning, etter 26 år som tillitsvalgt, å overlate dette vervet til noen andre.

HR-kollegene Eirik Nilsen og Kim Cassim nikker både anerkjennende og respektfullt

når de kommenterer Steins «overgang».

– Det er et faktum at organisasjonen kjenner deg og tankegodset ditt. Det er en styrke, sier Eirik.

– Du har vært ganske ryddig i din adferd og du kan ikke styre hvordan andre oppfatter deg, konstaterer Kim.

Stein Mossige selv er fullstendig klar over både hvem han har vært og hvem han er.

– Jeg har ikke endret meg overfor de ansatte, jeg er den samme. Det har egentlig ikke vært noen store negative reaksjoner, fordi jeg alltid har vært opptatt av hvordan vi har det på jobb. Da snakker vi om det, som vi alltid har gjort, med glimt i øyet. Så jobber vi sammen – også som vi alltid har gjort. Bare at denne gang har vi et forbedringsarbeid som virkelig inkluderer alle, med en felles agenda og et felles budskap.



Stein Mossige (66) gikk fra å være klubbformann gjennom 25 år til å bli HR-rådgiver.



RUNAR HEGGEN:

– Det handler om å ta ansvar for folk og oppgaver

Medarbeiderskap er i vår kultur. Det handler om at vi i stor grad stoler på hverandre og det igjen skaper en grobunn for at vi tar ansvar og bidrar. Jeg opplever dette som noe av det fineste i vårt samfunn. Det er noe ekte og flott og skaper sterke relasjoner i alt fra en familie, frivillighets arbeid, dugnader på skole, lokal samfunn og er selve grunnmuren i vårt arbeidsliv på sitt beste.

Et av de fineste stedene jeg har sett dette i praksis er på Kverneland. Det sitter i veggene. Definisjonen av medarbeiderskap handler om å ta et ansvar for oppgavene våre, for at kollegaene våre skal lykkes og ansvar for Kverneland som arbeidsgiver. Det skaper engasjement, arbeidsglede og yrkesstolthet.

I en kompleks virksomhet som Kverneland kan man ikke kontrollere seg til gode resultater. Det er en rekke unike initiativ og forpliktene samspill mellom ledere og medarbeidere, som skaper denne magien og gjør selskapet til en internasjonal markedsleder.

Min påstand er at Kverneland har hatt en slik kultur i seg gjennom generasjoner. Slike virksomheter som Kverneland viser at medarbeiderskap er et unikt konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere.

Jeg har vært så heldig og vært med dem siden 2017. Folk på Kverneland har lært meg veldig mye mer om ekte medarbeiderskap enn jeg har kommet med til dem.

Samtidig har det nok vært greit med tydelige definisjoner, begreper, teori og forskning for å få et godt rammeverk å jobbe ut ifra, men ellers er det medarbeiderne, lederne og fagforening som sammen har satt medarbeiderskap i system – og styrt dette arbeidet.

Jeg er både imponert og takknemlig for å ha fått gleden av å bli kjent med en slik fantastisk bedrift og dyktige medarbeidere.