

050

FAFO RAPPORT

SEPTEMBER 1985

NILS ARNE BAKKE
OG
ARVID FENNEFOSS

Prosjektgrupper: Deltakelse, Innflytelse og Muligheter

Erfaringer med deltakelse i prosjektgrupper
ved innføring av ny teknologi.

FAFO
Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon

Lilletorget 1, 0184 Oslo 1
tlf. 02/40 14 20

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	1
1. INNLEDNING	
1.1. Bakgrunn for undersøkelsen.....	3
1.2. Metoden i undersøkelsen.....	4
1.3. Gangen i fremstillingen.....	7
2. ET BAKTEPPE - OM TEKNOLOGIFORSTÅELSER OG PROSJEKTGRUPPEN SOM ORGANISASJONSFORM	
2.1. Innledning.....	9
2.2. Teknologiens muligheter og begrensinger.....	9
2.3. Prosjektgruppen som organisasjonsform.....	16
3. PROSJEKTGRUPPEN I RELASJON TIL LOV- OG AVTALEVERK	
3.1. Innledning.....	23
3.2. Hovedpunkter i lov- og avtaleverk.....	23
3.3. Hovedorganisasjonenes strategier belyst gjennom en analyse av avtaleverkets utforming.....	27
3.4. Overholdes lov- og avtaleverk?.....	37
3.5. Ulike fortolkninger av lov- og avtaleverk.....	48
4. PROSJEKTGRUPPENS ULIKE FASER BELYST GJENNOM VÅRT MATERIALE	
4.1. Innledning.....	51
4.2. Prosjektgruppens faser.....	51
4.3. Hvem kontrollerer og dominerer idéfasen?.....	53
4.4. Forprosjekt.....	57

4.5.	Gjennomføring av hovedprosjektet.....	62
4.6.	Drift - evaluering.....	65
5.	PARTENES MÅLSETTINGER OG STRATEGIER MED HENSYN TIL DELTAKELSE I PROSJEKTGRUPPER	
5.1.	Innledning.....	67
5.2.	Ledelsens målsettinger og strategier.....	67
5.3.	Klubbens målsettinger og strategier.....	71
5.4.	Strategier og innflytelse.....	76
6.	PROSJEKTGRUPPEN OG DEMOKRATISERING	
6.1.	Innledning.....	79
6.2.	Fire typer prosjektgrupper.....	81
7.	HVA KAN GJØRES?	
7.1.	Innledning.....	89
7.2.	Faktorer som påvirker prosjektgruppens virkemåte.....	89
7.3.	Påvirkning av eksterne faktorer.....	96
7.4.	Påvirkning av bedriftsinterne faktorer.....	106
7.5.	Prosjektgruppeinterne faktorer.....	115
8.	OPPSUMMERING.....	117
	LITTERATURLISTE.....	123

FORORD

Denne rapporten er utført som et oppdrag for Norsk Jern- og Metallarbeiderforbund (NJMF)

Rapportens formål er å belyse nærmere erfaringene med deltakelse i såkalte prosjektgrupper. Dette gjøres på grunnlag av uformelle intervjuer, informantintervjuer og litteraturgjennomgang. Rapporten er resultatet av et forprosjekt med ca. 6 måneders varighet.

Vi vil takke de som har vært villige til å la seg intervjuer, både på bedrifter, i LO og i NAF. Uten deres samarbeid ville ikke rapporten vært mulig. Vi vil også takke Tron Strand i NJMF. Han har både gitt oss gode ideer (rammen til en undersøkelse), viktige opplysninger og ordnet en rekke praktiske forhold i forbindelse med intervjuene. På FAFO vil vi takke Hanne Bogen og Dag Olberg som har kommet med forslag til forbedringer av rapporten.

Nils Arne Bakke

Arvid Fennefoss

KAPITTEL 1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for undersøkelsen

I en undersøkelse som NJMF gjennomførte i 1982 viste det seg at bare et lite mindretall av de klubbene som svarte på spørreskjemaet deltok i prosjektgrupper ved innføring av ny teknologi. Samtidig vet vi i liten grad hvilke erfaringer arbeidstakerne/klubbene har med deltagelse i slike grupper. På denne bakgrunn er hovedtemaet for dette forprosjektet å belyse nærmere hvilke erfaringer klubbene har med deltakelse, kvaliteten på deltakelsen. For å belyse dette temaet på en best mulig måte innen de rammer vi har hatt, har vi tatt utgangspunkt i en rekke konkrete spørsmål som i sum vil belyse undersøkelsens hovedtema. Dette er blant annet spørsmål som:

*På hvilket tidspunkt i prosessen blir klubben involvert? Hvem velger ut representanten for klubben?

*Får klubbens representant innflytelse på de viktigste spørsmålene og valgene, eller bare på detaljspørsmål?

*Hvilke trekk ved bedriftene er det som styrer eller påvirker ledelsens innstilling til deltakelse?

*Har henholdsvis ledelsen og arbeidstakerne klare målsettinger for prosjektgruppene og sin deltakelse? Hva er disse målene?

*Vurderes deltakelsen i prosjektgruppene som vellykket - og ut i fra hvilke kriterier?

*Hva opplever arbeidstakerne som sine viktigste problemer i forbindelse med deltakelse?

*Foregår det en evaluering av deltakelsen på etterskudd?

Dette er bare noen av de spørsmål som belyses i de følgende kapitler. Det overordnede formålet med gjennomgangen er å frambringe handlingsrelevant kunnskap. Vår underliggende antakelse er at prosjektgrupper i dag ikke fungerer tilfredsstillende, hverken med hensyn til omfanget av deltakelsen eller kvaliteten på deltakelsen. I forhold til dette blir det sentralt å peke på hvilke konkrete forhold som gjør at deltakelse eventuelt ikke er tilfredsstillende, og i forlengelsen av dette systematisere de enkelterfaringer som er positive og kan peke fremover.

1.2 Metoden i undersøkelsen

Et sentralt problem med spørreskjemaer er at de i liten grad gir mulighet til å gå i dybden. Dette er ikke så problematisk når det gjelder spørsmål som allerede er vel definerte, og de mulige svarene er begrensede i antall og kan uttrykkes kort. Men med det tema som vi i denne undersøkelsen står overfor - å gi et bilde av erfaringene med deltakelse i prosjektgrupper - vil en med spørreskjema komme til kort. Derfor har vi valgt å bruke uformelt intervju som metode. Dette er den eneste metoden som gjør det mulig å gå i dybden, og beskrive helhetlige meninger og meningssammenhenger. En annen fordel med det uformelle intervjuet er at det gir større fleksibilitet. Dukker det opp interessante tema og idéer underveis, kan dette fanges opp i intervjusituasjonen - og integreres i de påfølgende intervjuer. Det uformelle intervjuet passer derfor godt til denne typen for-prosjekt: Det gir mulighet for å trekke inn en rekke forhold, for deretter å sirkle inn det som er sentralt. Dersom problemstillingen er skarpt formulert på forhånd, og spørsmålene er faste, er det stor fare for at en vil unngå å se en rekke vesentlige forhold. Men en fare med uformelle intervju er at det kan bli for løst. Derfor utarbeidet vi en intervjuguide, med en rekke spørsmål som skulle tas opp i

løpet av intervjuet. Rent "teknisk" ble det lagt opp til at de intervjuede selv pratet i første omgang. Dette ble blant annet gjort for at de selv skulle velge det som ble opplevd som viktigst. Deretter ble det stilt en del spørsmål fra intervjuguiden, i den utstrekning disse ikke allerede var tatt opp av de intervjuede.

Ved denne type problemstillinger er det stor sjanse for at de intervjuede, både blant arbeidstakere og ledelsen, vil "pynte" på sine erfaringer. Derfor ble det innledningsvis i intervjuene understreket at svarene ville bli anonymisert, slik at det hverken ville være mulig å kjenne igjen bedrifter eller personer. Anonymiteten sikrer i stor grad at de intervjuede svarer åpenhertig. Men likevel kan vi ikke se bort i fra at de svarer strategisk (1). Alle intervjuene er tatt opp på bånd. Det gjorde at intervjuene ikke ble forstyrret av notering, forsinkelser o.s.v. Samtidig er det nødvendig å ta opp på bånd, ettersom vi i denne rapporten i stor grad bruker hele sitater fra de intervjuede (2).

Når det gjelder utvalget av bedrifter er det begrenset til 8 (pluss to bedrifter hvor vi hadde prøveintervjuer, som ikke er inkludert i rapporten). Alle disse ligger i Østlandsområdet. Ut fra vår problemstilling

(1) Dette er et problem som ofte overses. Selv om personer (og i vårt tilfelle også bedrifter) er sikret anonymitet, sikrer ikke det at de grupper de tilhører er "anonyme". Forskere kan operere med grupper som "LO-organiserte", "arbeidsgivere" o.s.v. I flere typer undersøkelser kan de intervjuede foregripe dette og svare strategisk, dvs. i forhold til sine gruppeinteresser.

(2) Alle sitater er avskrift av det som ble sagt. Men vi har valgt å "normalisere" talemålet og redigere setningene noe. Dette er gjort fordi det virker unaturlig å ta med gjentakelser av ord og det som er svært muntlig, når en likevel "øver vold" på talespråket ved å fremstille det skriftlig.

er dette et tilstrekkelig antall bedrifter. Formålet er å beskrive visse typiske trekk og problemer, og ikke å tallfeste nøyaktig utbredelsen av dem (1). Bedriftene som er valgt ut, er bedrifter det er rapportert fra klubben at arbeidstakerne/klubben medvirker (har medvirket) i prosjekter. Underveis viste det seg at dette ikke ga en dekkende beskrivelse. På en av bedriftene hadde det aldri vært noe prosjekt om ny teknologi med deltakelse fra klubben (selv om det hadde vært en rekke slike prosjekter på bedriften), derimot hadde en representant vært med i en gruppe for vurdering av et bagatellmessig problem tre år tidligere. På to andre bedrifter hadde arbeidstakerne deltatt kun i 3-4 prosjekter i løpet av de siste 2 årene. På de andre bedriftene var deltakelse etter hvert blitt en vanlig foreteelse, selv om det bortsett fra en bedrift ofte forekom prosjekter uten klubbens medvirkning.

På hver bedrift var det planen å intervju fem personer. To fra ledelsen, to tillitsmenn fra klubben og en fra "golvet". Fra ledelsen ønsket vi å intervju en fra den tekniske ledelse (fortrinnsvis en med erfaring fra prosjekter, enten som prosjektleder eller deltaker), og en fra personalavdelingen (fortrinnsvis personalsjefen). Fra klubben

(1) Likevel kan vi med stor sannsynlighet anta at våre erfaringer er nokså representative også på landsbasis, for store Jern og Metall bedrifter (bedrifter med over 200 ansatte). Dette sikres ved at vi har sammenholdt våre erfaringer med resultatene fra Tore Nilssen (1984) sin undersøkelse. Dette er en spørreskjemaundersøkelse som omfatter et utvalg med høy grad av representativitet (Nilssen, 1984:3). Nilssens undersøker i all hovedsak de samme problemstillingene som vi, og trass i ulikheten i metodisk tilnærming er det påfallende stort sammenfall mellom resultatene med hensyn til de fleste hovedspørsmål.

ønsket vi å intervju klubbformannen og en prosjektdeltager (ofte datatillitsmannen), og endelig en fra "golvet" som ikke hadde deltatt i prosjekter men som var berørt av et eller flere prosjekter.

Av praktiske grunner lot dette seg ikke gjøre på mer enn 3 av de 8 bedriftene. Men på alle bedrifter har vi intervjuet minst 3 personer. Det vil si at vi på alle bedrifter snakket både med representanter fra ledelsen og representanter fra klubben. Det største problemet var å få intervjuet en person fra "golvet", som ikke hadde vært med i prosjektgrupper. Det ble sagt at "han vet jo ikke noe likevel", så klubbledelsen hadde på 5 av bedriftene droppet dette for å "spare oss og arbeideren for bortkastet tid". Hensikten med å intervju en fra golvet var å undersøke om "den vanlige arbeider" var informert om hva som foregikk i prosjekter, og om det var noen interesse og aktivitet i forhold til prosjekter også blant dem. I denne sammenheng kan det hevdes at begrunnelsene fra tillitsmennene for ikke å intervju dem er svar godt nok. Det vil si at den vanlige arbeider får vite og vet svært lite om prosjektgruppearbeidet, hvilket også var det hovedinntrykket som dannet seg gjennom dem vi fikk intervjuet.

Intervjuene hadde en varighet fra ca. 20 minutter (det korteste) til 3 timer (det lengste). Det vanlige var imidlertid 1 til 1.5 timer.

1.3. Ganget i framstillingen.

Som et bakteppe for den videre fremstilling, ser vi i kapittel 2 nærmere på noen populære forestillinger om teknologi. Dette gjør vi fordi slike - relativt allmene forestillinger - kan få store konsekvenser for den videre utforming av en teknologi-politikk. Videre diskuterer vi hovedkjennetegnene ved prosjektgrupper som en særegen organisasjonsform. Kapittel 3 handler om lov- og avtaleverket, partenes strategier i forhold til dette og

spørsmålet om avtaleverkets intensjoner oppfylles. En konkret gjennomgang av de ulike fasene i prosjektarbeidet tas opp i kapittel 4. Der belyses spørsmål som: Når kommer arbeidstakerne inn i prosessen? Får de innflytelse på viktige valg som treffes? Har de nok ressurser til å få innflytelse innen prosjektgruppen? I kapittel 5 ser vi nærmere på partenes målsettinger og strategier for prosjektgruppearbeidet. Spesielt er vi interessert i om klubbrepresentantene har klare mål for deltakelsen, og også om de har en klar strategi for å nå disse målene. I kapittel 6 vurderes prosjektgrupper i et demokratiseringsperspektiv. I kapittel 7 antyder vi noen mulige tiltak for en fremtidig deltakelse i prosjektgrupper. Endelig oppsummerer vi noen av de mest sentrale resultatene fra dette for-prosjektet i kapittel 8.

KAPITTEL 2 ET BAKTEPPE - OM TEKNOLOGIFORSTÅELSER OG PROSJEKTGRUPPEN SOM ORGANISASJONSFORM

2.1 Innledning.

I dette kapitlet skal vi, som en bakgrunn for de følgende kapitler, se nærmere på to spørsmål:

1. Hva er en rimelig (generell) forståelse av "teknologi"?
2. Hva er de grunnleggende kjennetegn ved prosjektgrupper som organisasjonsform?

Det første spørsmålet behandles i kapittel 2.2, det andre i kapittel 2.3.

2.2 Teknologiens muligheter og begrensinger.

I dette del-kapitlet skal vi kort trekke fram noen populære forestillinger om teknologi. Dette gjøres først og fremst fordi slike grunnleggende forestillinger - ofte formidlet gjennom populærlitteratur - kan ha stor betydning for den forståelse folk flest har av sine muligheter for "å gjøre noe" med teknologien.

Mulighetene for innflytelse ved innføring av ny teknologi forutsetter en brukbar (konstruktiv) forståelse av teknologi som fenomen. I det følgende skal vi argumentere for en forståelse som avviker en del fra alminnelige oppfatninger.

Vi er særlig kritisk til forståelser som ikke problematiserer selve teknologien, men betrakter den som en gitt ramme som mulige organisatoriske endringer ikke kan overskride. Dette har karakterisert mye av den såkalte sosiotekniske forskningen, som har dominert arbeidslivsforskningen i de skandinaviske land. Den sosiotekniske forståelsen opererer med et relativt skarpt skille mellom det tekniske system og det sosiale system. Disse delsystemene må integreres på en mest mulig problemfri måte dersom arbeidsorganisasjonen, som det overordnede systemet, skal fungere optimalt. Den sosiotekniske

forståelsen har således konsentrert oppmerksomheten om utvikling av kunnskap for å integrere systemene på måter som forhindrer dårlige arbeidsplasser, uten at systemets tekniske funksjonsdyktighet reduseres. I dette arbeidet har en hovedsakelig vært opptatt av hvilke endringer som kan gjøres i det sosiale system, og dets kontaktflate med det rent tekniske system. Teknikkens utforming tas for gitt, bestemt av faktorer som det i liten grad er mulig å kontrollere. Dette avspeiler seg i den vanlige måte å omtale problemet "ny teknologi" på. I diskusjoner om dette temaet snakkes det svært ofte om "sosiale konsekvenser av ny teknologi". Tilsynelatende står man overfor noe ikke-sosialt, ny teknologi, som forårsaker endringer i de sosiale forhold. Vi kan illustrere det slik:



Dette kan lett lede til forestillinger om at teknologien i seg selv representerer en forandrende kraft: Teknologien endrer organisasjonsmessige forhold. Slike forståelser opptrer gjerne i to varianter, en positiv og en negativ. Den negative er imot nesten enhver teknologisk endring utifra en oppfatning av teknologien som noe "ondt". Den positive holdningen har sterk tro på at teknologien løser de fleste problemer. Et aktuelt eksempel på teknologioptimismen er Naisbitt(1985), som spår at datamaskinen kommer til å knuse den hierarkiske organisasjonspyramiden. De to nevnte teknologiforståelsene har trass ytre ulikheter det til felles at de lett resulterer i en defensiv strategi i forhold til ny teknologi. Oppmerksomheten konsentreres om å tilpasse sosiale og ergonomiske forhold til en teknikk/teknologi i kontinuerlig endring (enten en tror endringene fører i positiv eller negativ retning). Mot dette vil vi hevde en mer offensiv teknologiforståelse. Denne innebærer at teknologien betraktes som et sosialt produkt, som både kan og bør påvirkes. Teknologiens utforming kan ikke ensidig forstås som resultat av tekniske krav. Konstruktører av teknologi bygger sine forestillinger om menneskets natur og sosiale systemers karakter inn i maskiner og organisasjonformer. Samtidig er konstruktørene interessert i å oppfylle kjøpernes ønsker med hensyn til utformingen av teknologien. Dette er

ønsker som avspeiler ledelsesformer og organisasjonsforståelser i næringslivet.

Vi skal illustrere dette gjennom et eksempel med relevans for verkstedsindustrien, og dermed også for NJMF sine medlemmer. I flere studier av numerisk styrte verktøymaskiner har forskere rapportert negative konsekvenser for jobbinnhold og arbeidsmiljø. Programmerere og arbeidsledere har overtatt oppgaver som tidligere tilhørte fagarbeideren. Fagarbeiderens rolle har til en viss grad blitt redusert til overvåkning og kontroll av maskinene. Dette ble av mange forskere forklart som en nødvendig konsekvens av teknologiens krav. Forklaringen viser seg imidlertid å være tvilsom når en undersøker nærmere under hvilke omstendigheter teknologien for numerisk styring ble utviklet. Utviklingsprogrammet for numerisk styring startet i USA på midten av 1950-tallet. Utifra ønsket om automatisering av verktøymaskiner var imidlertid ikke dette det eneste alternativet. Samtidig ble det arbeidet med et alternativ som teknisk var fullt på høyde med numerisk styring. Dette alternativet var basert på at fagarbeiderens bevegelser ble spilt inn på tape (såkalt "record-playback"), som siden kunne styre maskinen. Imidlertid ble dette forkastet, til fordel for numerisk styring, utifra ledende bedrifters ønske om økt kontroll med fagarbeiderne. Ved numerisk styring blir deler av den makt som ligger i kontroll med kunnskapen fratatt de ansatte på bedriftsgolv, og overtatt av personell på mellomledernivå. Det ville ikke vært tilfelle dersom en valgte "record-playback". David Noble (1979), som har undersøkt historien bak N/C teknologien, intervjuet blant annet sjefsingeniøren som var ansvarlig for utviklingsprogrammene av både N/C teknologien og "record-playback"-teknologien hos General Electric. Sjefsingeniøren uttalte at svakhetene ved "record playback" ikke var "teknisk betinget, men at den ikke møtte større selskapers behov for mer direkte kontroll med produksjonen". Innføringen av numerisk styring er med andre ord ikke et eksempel på en ufravikelig teknisk utvikling. Derimot står vi overfor et bevisst valg med hensyn til teknologi som inkluderer ønsket om økt kontroll med arbeiderne. N/C teknologien kan på denne bakgrunn karakteriseres som et eksempel på taylorisme innen

selve teknologiutviklingen (1). De konsekvensene som enkelte forskere fant kan derfor ikke forklares med henvisning til teknologiens krav. En stor del av de observerte konsekvensene må heller forstås som ønskede, planlagt allerede under teknologiens utviklingsfase.

Den deterministiske forståelsen av teknologi(2) har vist seg å være feilaktig også av andre grunner. Situasjonen er nemlig at bedriftsledernes forhåpninger til N/C- teknologien ikke har slått til. Det gikk ikke slik som bedriftslederne håpet og fagarbeiderne fryktet: at hvem som helst skulle kunne betjene maskinene. Som en erfaren tillitsmann uttrykte det i et av våre intervjuer:

"Vi fryktet at det skulle bli slik at en kunne trekke inn hvem som helst rett fra gata til å gjøre jobben vår. Heldigvis gikk det ikke så galt som de verste pessimistene fryktet."

Som ellers i samfunnet er det ikke automatisk overensstemmelse mellom planer og oppnådde resultater. Vi vil peke på to faktorer som kan forklare dette: For det første er ikke teknologien endelig utformet før den er utprøvd på fabrikkgolvet. Det endelige resultat påvirkes blant annet av styrkeforholdet mellom partene på den enkelte bedrift. Dette må sees i sammenheng med lokale ledelsestradisjoner og den særegne lokale fagkompetanse hos arbeiderne. Konsekvensen av dette er store lokale variasjoner med hensyn til teknologiens utforming og konsekvenser, selv om det i utgangspunkt dreier seg om nokså like tekniske løsninger. Vi observerte meget store forskjeller i vårt

(1) Taylorisme refererer til Fredrick Taylor's prinsipper for Scientific management. Hovedtrekkene i hans forståelse har hatt stor innflytelse over bedriftslederes tenkning helt fram til i dag. Sentralt i Taylor's angivelser er bevisste forsøk på å skille det planleggende og utøvende arbeid, og å samle all kvalifisert kunnskap på organisasjonens høyere nivåer (se f.eks. Bilton et.al., 1981:449-453).

(2) Deterministiske teknologiforståelser vil si forestillinger om at både teknologien og "dens sosiale konsekvenser" utvikler seg uavhengig av menneskelig styring. Slike forestillinger kan nok i stor grad tilskrives at en (implisitt eller eksplisitt) opererer med et skarpt skille teknologi - sosiale forhold, et skille som etter vårt syn ikke kan opprettholdes.

utvalg. På en av bedriftene som inngikk i vår undersøkelse var et prosjekt igang med målsetting om helt eller delvis bortrasjonalisering av programmerere og arbeidsledere. Deres arbeidsoppgaver skal overføres til operatørene, som dermed får tilbake oppgaver som ble fratatt dem på begynnelsen av 1970-tallet. Dette krever at operatørene tilføres nye kunnskaper blant annet i bruk av DAK/DAP(1) utstyr. På denne bedriften har det vært stor enighet mellom ledelsen og NJMF sine medlemmer om dette prosjektet. Og så langt vi kan bedømme er prosjektet avgjort realiserbart. Men prosjektet er ikke uten konfliktstoff, da det aktualiserer en konflikt mellom to LO-forbund - NJMF og NFATF. Jern og Metall-klubben gikk aktivt ut til støtte for prosjektet og argumenterte overfor bedriftsledelsen at bortrasjonalisering av NFATF-medlemmer ville innebære en produktivitetsgevinst. På andre bedrifter var det imidlertid lite aktuelt med slike omlegginger. Ikke bare på grunn av motvilje fra ledelse og mellomledelse, men kanskje mest på grunn av manglende initiativ fra klubbens side. Dette kan skyldes at mange operatører/fagarbeidere mangler selvtillit i forhold til å mestre omstillinger og opplæring som kreves dersom de skal overta programmerere/fagarbeideres oppgaver.

For det andre viser det seg at konstruktørene har undervurdert hvilke kunnskaper som reelt er nødvendige for å nyttiggjøre seg N/C teknologien. Maskiner og programmering har ikke vært pålitelige nok. Det har derfor vist seg å være nødvendig med kvalifiserte folk til betjening av maskinene: arbeidere med fagkunnskap som kan rette opp feil i programmene, og betjene det avanserte og kostbare maskineriet på en tilfedsstillende måte. Forsøkene på å nytte helt ukvalifiserte operatører har vært lite vellykkede (Noble, 1979). Disse erfaringene er gjort de fleste steder hvor N/C teknologien har vært innført. Og de ble bekreftet også i vår undersøkelse. Det er blitt påpekt at

(1) DAK/DAP er en fornyrsking av det Engelske CAD/CAM. CAD står for Computer Aided Design, det vil si en datamaskin anvendt til konstruksjon. CAD-systemer betjenes ved bruk av grafiske dataskjermer som kan vise tegninger. CAM står for Computer Aided Manufacturing, det vil si en datamaskin anvendt til planlegging og styring av produksjonen. Ofte vil CAD og CAM være sammenkoblet, slik at spesifikasjonene som angis gjennom CAD omdannes direkte til ferdige produkter av CAM.

programmerernes forståelse er for lite praktisk orientert. Deres programmer tar ofte ikke hensyn til særtrekk ved materialenes beskaffenhet, o.l. Slike kunnskaper finnes imidlertid på bedriftsgolvet, blant operatører/fagarbeidere. Poenget er at slik kunnskap bare kan erverves fullt ut gjennom jevnlig, praktisk erfaring med maskiner og materialer. Derfor har det forløpig vist seg umulig å gjennomføre konstruktørens målsetting om at maskinene skal kunne betjenes av hvem som helst.

De to nevnte faktorene har gjort at det tayloristiske ideal som lå til grunn for utviklingen av N/C teknologien bare delvis har slått til i praksis. Markedsføring av N/C teknologien avspeiler konstruktørens og bedriftsledelsens ideologier/drømmer mere enn realitetene på bedriftsgolvet, når det reklameres som følger:

"Etter en times utbildning kan mormor skøta maskinen (om hon tar varvtal och matning från tillhandahållna tabeller, gjeldande material som skal bearbetas) och efter en dag er vem som helst ekspert på den, utan førkunnskaper, programspråk-kunnighet eller verkstadsvana. En omfattande handledning på svenska viser arbetsgången steg för steg."
(Verkstadstidningen 1979:6)

Vi vil også nevne et annet eksempel, for å illustrere at ukritisk teknologi-optimisme kan ha uheldige følger for fagbevegelsens valg av strategi. Det har vært vanlig å tegne et bilde av fagforeninger som konservative i forhold til ny teknologi, eller som maskinstormere. I de fleste tilfeller er uansett motstanden mot ny teknologi fullt ut forståelig: Ny teknologi er som regel arbeidsbesparende - og det foreligger ikke i vårt sosiale system mekanismer som sikrer arbeidstakerne en annen jobb ved innføring av ny teknologi. Men det viktigste problemet forbundet med arbeidstakernes teknologipolitikk behøver ikke nødvendigvis være motstand mot teknologi, men ukritisk aksept. Scarbrough & Moran (1985:209) peker på at "Ny teknologi har fått en viktig ideologisk status som en i seg selv progressiv kraft i samfunnet. For eksempel er det få eller ingen fagforbund som er villige til å risikere anklagen om å være Luditter (maskinstormere) i forhold til teknologisk endring". Forfatterne viser hvordan denne positive instillingen fikk store konsekvenser ved en fabrikk i England

(Longbridge). De hevder at det var den ideologiske kraft knyttet til slike teknologiforståelser som hindret arbeiderne i å yte motstand mot nye systemer, systemer var totalt ødeleggende for arbeidsforholdene.

På bakgrunn av denne gjennomgangen synes det rimelig å peke på noen momenter til en offensiv teknologiforståelse: En offensiv teknologipolitikk krever for det første at fagbevegelsen engasjerer seg aktivt i teknologiutviklingen. Den norske fagbevegelsen har allerede tatt viktige initiativer i denne anledning, for eksempel det såkalte Jern og Metall prosjektet fra 1970-tallet (Jfr. Nygaard og Bergo, 1973) Men spørsmålet er likevel om disse initiativene har vært vidtgående nok. En har hovedsakelig konsentert seg om relativt snevre ergonomiske krav, og kanskje for lite om overordnede spørsmål knyttet til arbeidernes faglige kompetanse og mulighetene for en helt ny arbeidsorganisering (1). Fagbevegelsen bør arbeide aktivt for at det utvikles konkurransedyktige teknisk/organisatoriske løsninger, basert på andre ledelsesteorier/organisasjonsteorier enn de som til nå har vært rådende. For det andre bør det legges større vekt på at positive erfaringer fra enkeltbedrifter aktivt blir nyttet som forbilder for bedrifter med mer tilbakeliggende løsninger. Dette kan bli en del av arbeidet for aktivt å nytte det spillerommet som knytter an til den lokale tilpasningen av teknologien. Det forutsetter at kommunikasjons og samarbeidskanalene innad i fagbevegelsen fungerer effektivt. For det tredje synes det klart at fagarbeidernes yrkeskompetanse står sentralt. Den nye teknologien skaper nye arbeidsplasser med behov for nye kunnskaper. Dette resulterer i en situasjon hvor det er uklarhet med hensyn til hvilke yrkesgrupper/profesjoner som skal bekle de nye jobbene, og hvor kontinuerlig videreutdanning dermed blir like viktig

(1) "Sosio-teknikeren" Olsson (1984) hevder samme synspunkt. I en selvkritisk analyse peker han på det uheldige i "sosioteknikerenes" skarpe skille mellom det sosiale og det tekniske system, og argumenterer for at disse strengt tatt ikke kan skilles fra hverandre. Selvkritikken skyldes blant annet erkjennelsen av at sosiale forhold er bygget inn i teknologien. En viktig praktisk konsekvens av dette er at skillet mellom på den ene siden ingeniører/teknologiutviklere, og på den andre siden organisasjonspsykologer/organisasjonssosiologer ikke kan opprettholdes. Det er altså ikke faglig forsvarlig å skille utformingen av de tekniske løsninger fra utformingen av de sosiale og organisatoriske løsninger.

som utdanning. Det kan da bli et spørsmål av overordnet betydning for NJMF at ikke deres medlemmer blir avspist med de minst kvalifiserte oppgavene. Mye taler for at det blir en strid mellom fagarbeidere og ingeniører om fordelingen av oppgaver. Fagutdannelsens innhold vil vise seg å bli et nøkkelspørsmål for NJMF's medlemmer i tiden som kommer.

2.3 Prosjektgruppen som organisasjonsform.

Prosjektgruppen: opprinnelse og hovedkjennetegn.

Ordet prosjektarbeid nyttes i dag som samlebetegnelse for en rekke svært ulike virksomheter. For eksempel kan både administrasjonen av Statfjord-utbyggingen og gruppearbeidet mellom 3-4 elever i en 5. klasse på barneskolen karakteriseres som eksempler på prosjektarbeid. I denne generelle betydningen blir begrepet prosjektarbeid kun en betegnelse for en hvilken som helst virksomhet hvor 2 eller flere personer danner en gruppe for å løse et problem i fellesskap. Denne rapporten diskuterer ikke prosjektarbeid i denne generelle betydningen, men konsentrerer seg om prosjektarbeid som særegen organisasjonsform innen arbeidslivet.

"Prosjektgruppe" som begrep innen organisasjons- og ledelsesteori kan spores tilbake til USA på 1940- og 1950- tallet. Tidlige eksempler på prosjektarbeid finner vi innen amerikansk våpenindustri. I faglitteraturen om prosjektstyring er det særlig et prosjekt omkring utvikling av interkontinentale raketter på 1950 tallet som fremheves. Fremdeles blir dette trukket fram som et eksempel til etterfølgelse i enkelte bøker (særlig amerikanske) om prosjektstyring.

Fremveksten av prosjektgruppe som særegen organisasjonsform må forstås som et svar på bestemte problemer. Gruppene ble tatt i bruk som et alternativ til linjeorganisasjonen og tradisjonelle organisatoriske løsninger i håndteringen av oppgaver/problemer som grovt kan karakteriseres ved følgende kjennetegn:

- oppgaven krever engangsinnsats
- oppgaven har behov for ulike ressurser på tvers

av linjeorganisasjonens oppbygning.

- oppgaven forutsettes løst innenfor et avgrenset tidsrom.

Prosjektgruppens formål: Produktivitet, medvirkning eller ...?

Prosjektgruppen er en organisasjonsform utviklet på ledelseshold for å takle styringsproblemer. I utgangspunktet kan vi derfor fastslå at prosjektgrupper opprinnelig ikke ble utviklet med målsettinger om å bidra til øket bedriftsdemokrati. Dette avspeiler seg da også i litteraturen om prosjektarbeid. De fleste lærebøkene er sterkt orientert mot formelle teknikker. I detalj beskrives prosjektgruppens ulike faser, styringsgrupper og arbeidsgruppers organisering og ansvarsområde, oppgavene til prosjektleder, osv. Lærebøkene kan generelt karakteriseres som kokebokoppskrifter i prosjektarbeid. Siden prosjektgruppen ses som et verktøy utviklet for gjennomføring av ledelsesstrategier er det ikke overraskende at oppskriftene grovt sett konsentrerer oppmerksomheten om å nå teknisk-effektive problemløsninger med minimale kostnader innenfor en stram tidsplan. Sitatene nedenfor kan stå som nokså representative illustrasjoner for lærebøkens budskap:

"..hensikten med prosjekter kan sies å være å løse visse typer oppgaver til forutsatt tid ved bruk av minst mulig ressurser, med andre ord: Bidra til produktivitet."
(Meyn, 1984:2)

"..visse forutsetninger bør være til stede for at hensikten med prosjektformen - på en rasjonell og økonomisk måte å løse en prioritert oppgave - skal oppnås."
(Meyn, 1984:4)

Målsettinger om brukermedvirkning og effektive/gode samarbeidsforhold i prosjektgruppen diskuteres vanligvis også i denne typen bøker. Men argumentasjonen for å behandle slike momenter er i liten grad knyttet til idealer om bedriftsdeomkratisering. Begrunnelsen for å legge vekt på den slags momenter er knyttet til oppfatninger om at de kan tjene som midler for å nå tekniske og økonomiske mål. Avtaleverk, lover og

regler har en liten plass i disse bøkene. Og i den grad de omtales avspeiles ofte en underliggende skeptisk holdning, knyttet til en frykt for at lovverket skal byråkratisere og vanskeliggjøre realiseringen av tekniske og økonomiske mål. Et typisk eksempel finner en i Skare og Jessen (1983:156). Der siteres først lov- og avtaleverkets paragrafer om medvirkning og konsekvensanalyser. Deretter understrekes det umiddelbart at:

"Det er viktig at konsekvensanalyser av denne typen, som det også er behov for ved innføring av nye regelverk, lover, forordninger, miljøtiltak osv., dimensjoneres med omhu. I forbindelse med avtalen, om EDB, står det da også klart at: "Partene er enige om at utredning av alternative løsninger ikke skal gjøres mer omfattende enn nødvendig for et forsvarlig alternativ. Partene i virksomheten skal, under vurderingen av hvor langt en slik utredning skal gå, legge spesiell vekt på omkostningene og den tid som vil medgå."

Med dette utgangspunktet er det ikke overraskende at retningslinjene for sammensetningen av prosjektgruppene, som en finner i denne type litteratur er nokså målrettet. Deltagere skal plukkes ut i den grad de sitter inne med relevante kunnskaper om problemet som skal løses. I samsvar med dette understrekes det at ikke alle deltagere nødvendigvis må delta på alle møter. Dette anses å være fornuftig utifra en ren kostnadsvurdering. Deltagerne trekkes ut av produktivt arbeid kun når det er direkte behov for kunnskapen deres. Imidlertid åpner disse retningslinjene for at brukerrepresentantene blir utnyttet. De kalles inn til møter for at eksperter skal kunne innhente og dra nytte av yrkeskunnskapen de sitter inne med, uten at de får noen innvirkning på selve systemutformingen. En konsekvent gjennomføring av de råd litteraturen gir leder faktisk hen mot anbefaling av en slik strategi. Men denne strategien er ikke fullt ut i overensstemmelse med de prinsipper lov- og avtaleverk bygger på (Jfr. f.eks. Arbeidsmiljøloven paragraf 12.3. og Hovedavtalen, del B og C).

Blant bedriftene i vår undersøkelse hadde 5 utarbeidet egne prosjekthåndbøker. Innholdet i disse følger hovedtrekkene vi påpekte ovenfor. En personalsjef ga følgende karakteristikkk av sin egen

bedrifts prosjekthåndbok, som også er relativt dekkende for de andre bedriftenes prosjekthåndbøker:

"Vi har egen prosjekthåndbok, men den er veldig teknisk orientert. Konsentrert om formalisering av beslutningspunkter, faser osv. Den brukes i de store prosjektene. Den har ikke med spørsmål som går på arbeidsmiljø, bedriftsdemokrati o.l.Det er en veldig teknikk- orientert bok, for å sikre at milepeler nås, og at riktige beslutninger blir tatt på riktig tidspunkt. Det er noe som går på myke verdier, men det har mer med gruppedynamikk generelt å gjøre, ikke medvirkning."

Materiell som er utarbeidet under medvirkning fra partene i arbeidslivet gir et noe annet inntrykk. Avtaleverkets intensjoner søkes bygget inn i prosjektgruppekonseptet:

"Det er fastslått både i Arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen og i rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer at de ansatte og de som blir berørt av en teknologisk utvikling i bedriften, har rett til å delta i planlegging og utforming av systemene. Det å delta i dette må bety mer enn å bli informert og eventuelt ha rett til å uttale seg på et allmøte. Deltakelse innebærer medinnflytelse og medansvar." (NPI, 1984:hefte 11, s.8))

Innvendingen om at prosjektgruppedeltagelse medfører byråkrati og koster tid/penger blir møtt med følgende resonnement:

"Et hinder kan være at samarbeidet synes å ta mye tid. Erfaringene tyder imidlertid på at dette er tid man på lenger sikt får igjen i form av raskere innføring og bedre utnyttelse av nytt utstyr og nye systemer når dette først er besluttet. (NPI, 1984:hefte 11, s.7)

Det argumenteres altså for at mer brukerinnflytelse ikke står i konflikt med tekniske og økonomiske ressurser, men på lengre sikt tvertimot vil gi bedre resultater. Demokratisering behøver dermed ikke være ulønnsomt. Samtidig avdekker dette at realitetene i prosjektgruppekonseptet fremdeles knytter relativt snevert an til

teknisk/økonomiske målsettinger. Det ligger derfor i kortene at demokratisering ut over det som samtidig gir teknisk/økonomiske gevinster, i de fleste tilfeller vil være urealistisk uten motstand fra ledelseshold.

Så langt i dette kapitlet har vi ønsket å understreke at medvirkning/demokratisering ikke står sentralt - i det minste ikke for alle parter - i forståelsen av prosjektgruppens formål. Spørsmålet blir derfor om også medvirkning/demokratisering kan bli et sentralt aspekt ved prosjektgrupper, gitt at utgangsposisjonen er at partene kan ha relativt forskjellig forståelse av formålene med prosjektgrupper.

Hvilken rolle kan lov- og avtaleverket spille i forhold til prosjektgrupper? Det er nødvendig å stille dette spørsmålet siden dette aspektet er sterkt i fokus. På den ene side er det vanligvis nødvendig med klare lovrammer (avtaler) for enhver reform. Men det betyr ikke at en lov/avtale som vedtas uten videre blir effektivt gjennomført. For at innflytelse og medvirkning skal oppnås, må også andre betingelser oppfylles. Nødvendigheten av dette ble også understreket av flere informanter i vår undersøkelse. Typisk er følgende utsagn, som ble gitt av en fagforeningsformann:

"Det er ingen ting i veien med avtaleverket. Før vi begynner å kreve flere lover og regler, må vi lære oss å bruke det vi allerede har."

Vi har sett at både bedriftsledelsen og også arbeidstakersiden i hovedsak ser prosjektgruppers nytte i forhold til å oppnå teknisk/økonomisk effektive resultater. Det er lite realistisk at generelle avtalepunkter, som trekker inn medvirkning/demokratisering som sentralt, vil endre på dette. Hva er da mulige strategier som kan gjøre at prosjektgrupper blir et nyttig redskap også for demokratisering? I de følgende kapitler skal vi belyse dette nærmere. Her vil vi antyde en generell ramme. Arbeidstakernes største ressurs ligger i at de kontrollerer en fagkunnskap som ofte er nødvendig ved innføring av nye systemer. Samtidig er det klart at det er store variasjoner i hvor viktig denne kunnskapen er. Når ledelsens motivasjon for å trekke arbeidstakere med i prosjektarbeidet først og fremst er knyttet til ønsket om å dra nytte av deres faglige kompetanse, vil en generell høy kompetanse føre til at ledelsen vil være meget interessert

i medvirkning. Det kan spare både tid og ressurser. Som gjenbytte for dette er det da fullt mulig for arbeidstakerne å kreve noe igjen: Reell innflytelse på det aktuelle system, og at det tas hensyn til sentrale mål som fagbevegelsen setter. Til grunn for dette byttet ligger det en gjensidig avhengighet. Som vi skal se foregår det allerede slike bytter. Men det er også en reell fare for at arbeidstakerne kan komme på defensiven av flere grunner: At den kvalifikasjonen de kontrollerer ikke er av stor nok betydning for ledelsen, eller at arbeidstakerne ikke selv har klart for seg hva de ønsker å bytte i. I andre sammenhenger vet vi også at arbeidstakerne ikke setter betingelser for bytte, men gir fra seg sitt produkt "gratis" (Jfr. Svensk Jern og Metalls kritikk av de såkalte kvalitetssirklene)

* * *

I dette kapitlet har vår intensjon vært å begrunne at teknologien ikke er en gitt ramme, og videre at fagbevegelsen må komme på offensiven med hensyn til "å bake inn" de organisasjonsmessige og sosiale forhold som er tjenlige i de tekniske løsninger. Dette betyr at en i større grad må utvikle en "på-forhånd-strategi". Særlig vesentlig i forhold til temaet i denne rapporten er diskusjonen i avsnitt 2.2., som indikerer at deltakelse i prosjektgrupper kan være tjenlig for arbeidstakerne som middel for gjennomføringen av en slik strategi, gitt at vilkårene er tilstede for et bytte mellom arbeidstakerne og ledelse.

KAPITTEL 3 PROSJEKTGRUPPEN I RELASJON TIL LOV- OG AVTALEVERK

3.1 Innledning,

I dette kapitlet skal vi undersøke prosjektgruppen i relasjon til lov og avtaleverket. Vi skal studere dette spørsmålet fra 4 vinkler.

I avsnitt 3.2 pekes det på de punktene i lov- og avtaleverket som regulerer prosjektarbeid. I avsnitt 3.3 diskuteres hvilke strategier hovedorganisasjonene har i forhold til lov- og avtaleverkets utforming og praktisering. Avsnitt 3.4 undersøker hvordan disse punktene i lov- og avtaleverket faktisk etterleves på bedriftsnivå. Vi bruker da data både fra vår egen undersøkelse og undersøkelsen til Nilssen (1984). Avsnitt 3.5 undersøker om partene lokalt har samsvarende eller divergerende fortolkninger av hvordan lov- og avtaleverket skal fortolkes og praktiseres.

3.2 Hovedpunkter i lov- og avtaleverk.

Arbeidsmiljøloven (heretter forkortet til AML) gir arbeidstakerne vidtgående rettigheter til medvirkning ved innføring av nye arbeids- og organisasjonsformer. I prosjektgruppesammenheng er paragraf 12.3 særlig relevant:

"Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes orienterte om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet, herunder om planlagte endringer i slike systemer. De skal gis den opplæring som er nødvendig for å sette seg inn i systemene, og de skal være med på å utforme dem." (vår understrekning)

Innføring av ny teknologi vil som regel innebære endringer i både jobbinnhold og organisasjonsformer. Paragraf 12.3 i AML gir derfor arbeidstakerne rett til å utøve innflytelse og medvirke i de fleste tilfeller hvor det innføres ny teknologi. Loven sier imidlertid lite om hvilken form slik medvirkning skal ta. Dermed er heller ikke deltakelse i eventuelle prosjektgrupper en ubetinget rettighet.

Avtaleverket mellom LO og NAF er langt mer detaljert i sine anvisninger enn Arbeidsmiljøloven. Hovedavtalen er inndelt i 3 seksjoner: Del A inneholder grunnleggende prinsipielle betraktninger. Del B inneholder bestemmelser om samarbeidsorganenes organisasjon og funksjon. Videre har Hovedavtalen en rekke tilleggsavtaler. Plasseringen av formuleringer i avtalens ulike deler er ikke tilfeldig, men avspeiler prioriteringer. Forflytning av en bestemmelse fra del B til del A vil normalt bety at bestemmelsen tillegges større vekt.

I del A, paragraf 9 finner vi en rekke prinsipielle formuleringer om partenes plikter/rettigheter ved endringer i bedriftsorganisasjonen. Det slås fast at målsettingsformuleringene under pkt. 1 i paragraf 9 er bindende når det gjelder samarbeidet mellom partene. Nedenfor gjengir vi noen av de mest sentrale formuleringene:

"Gjennom samarbeid skal arbeidstakerne med sin erfaring og innsikt være med på å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurranseevne, lette nødvendig omstilling, samt utforme en mer tilfredsstillende arbeidsplass og en arbeidsorganisasjon som både er effektiv og som møter arbeidstakernes behov for selvutvikling."

"Utviklingen av former for medbestemmelse og et bedre arbeidsmiljø i bedriften vil forutsette en utstrakt desentralisering av beslutningsmyndighet innen bedriftsorganisasjonen"

"Organisasjonene forutsetter derfor at alle ansatte i bedriften ser det som en vesentlig oppgave å fremme forslag om hva som kan gjøres innen de forskjellige områder av bedriften for å legge forholdene til rette for en slik utvikling." (dvs. en utvikling mot en mer meningsfylt arbeidssituasjon, vår anm.)

"...Derfor må representanter for de forskjellige deler av organisasjonen tas med i slikt utviklingsarbeid."

"Partene understreker at det er en felles plikt for

bedriftens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte
å ta initiativ til og aktivt støtte opp om slikt
utviklingsarbeid."

Ettersom avtaleteksten presiserer at disse formuleringene er bindende for partene er det åpenbart at det krever spesielle og tungtveiende grunner dersom arbeidstakerne ikke blir trukket med i prosjektgrupper opprettet for innføring av ny teknologi. Dette understrekes ytterligere ved revisjonen av avtaleverket som ble gjort i 1982. Da ble en formulering som spesielt omhandler deltagelse i prosjektgrupper tatt inn i hovedavtalens del A (paragraf 9.3-H). Denne formuleringen fastslår følgende:

"Ved etablering av prosjekt og styringsgrupper innen bedriften, som ikke er en fast del av bedriftsorganisasjonen bør de ansatte være representert."

Selv om dette er en sterk formulering er det ikke den sterkeste mulige. Retten til deltagelse er ikke ubetinget siden en har nyttet formuleringen "bør være representert" isteden for "skal være representert". Dermed åpnes døren på gløtt for at arbeidstakerne kan nektes deltagelse, selv om det vurdert fra en avtalerettslig vinkel må foreligge særlig tungtveiende grunner.

De momentene som vi har trukket fram fra paragraf 9 utdypes i andre deler av avtaleverket. Dette gjelder særlig tilleggsavtale I og II, henholdsvis "Avtale om utvikling av bedriftens arbeidsorganisasjon" og "Rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer".

Tilleggsavtale I er utformet i overensstemmelse med de prinsipielle målsettinger i paragraf 9. Det betyr blant annet at alle tiltak skal utformes i samarbeid mellom, og med aktiv deltagelse fra, begge parter. Avtalen forutsetter videre at konkrete prosjekter/utviklingsoppgaver er forskjellige fra bedrift til bedrift, og at tiltakene derfor må "... konsentreres om hjelp til egenanalyse og til å finne praktiske arbeidsformer." Avtaleteksten understreker således at utvikling av arbeidsorganisasjonen først og fremst er en lokal oppgave. Partene på den enkelte bedrift skal i fellesskap finne frem til løsninger/avtaler som er optimale i forhold til de særegne forhold på den enkelte bedrift. Hovedorganisasjonenes rolle er begrenset til å gi hjelp/støtte

når det tilkjennegis behov fra lokalt hold. Støtten kan blant annet bestå i økonomiske bidrag.

Prosjekter med utgangspunkt i denne avtalen skal fortrinnsvis omhandle spørsmål innenfor et av følgende områder : produktivitet, arbeidsmiljø, systemutvikling, jobbutforming, innføring av ny teknologi eller lignende (eventuelt prosjekter som innebærer en kombinasjon av flere av de nevnte områdene).

Tilleggsavtale II bygger på paragraf 9 og representerer ingen innskrenkning i forhold til denne. Avtalen ble inngått i 1975 og var den gang enestående i internasjonal sammenheng. I norsk sammenheng representerte den dessuten en utvidelse i forhold til den da gjeldende loven om arbeidervern.

Avtalen sikrer arbeidstakerne vidtgående rettigheter med hensyn til deltagelse i prosjekter knyttet til innføring av ny teknologi. Blant annet heter det i avtaleteksten :

"Hovedorganisasjonene anbefaler at foruten representanter for de tillitsvalgte bør også de ansatte som blir direkte berørt av prosjekter innenfor avtaleområdet så langt det er praktisk mulig engasjeres i arbeidet med prosjektene. Dette er ønskelig både for at man skal kunne dra nytte av de kunnskaper som finnes i alle ledd i bedriftsorganisasjonen, og for at de ansatte ved sine valgte representanter skal sikres medinnflytelse ved utforming, innføring og bruk av systemene. Det forutsettes at det gis nødvendig tid til dette arbeide, og at så vel tapt arbeidsfortjeneste som nødvendige utgifter til informasjon etter dette avsnitt dekkes."

Heller ikke her er retten til deltagelse fastslått som en ubetinget rettighet. Retten kan tilsidesettes dersom deltakelsen innebærer store praktiske problemer. Imidlertid er informasjonsplikten på det nærmeste ubetinget. Informasjon skal gis så tidlig som mulig, slik at de tillitsvalgte kan fremme sine synspunkter før bedriftens beslutninger settes i verk. Det fastslås blant annet:

"For arbeidssituasjoner som faller inn under denne

avtale skal partene på forhånd drøfte hvordan arbeidsopplegg, ledelse og arbeidsforhold best kan legges til rette. Opplæring og omskoleringsbehov skal avklares under slike drøftinger. Det skal særlig legges vekt på utvikling av den enkelte jobbs faglige innhold."

Som tilleggsavtale I er denne avtalen basert på prinsippet om at problemer løses best gjennom samarbeid lokalt, med minimal innblanding fra sentralt hold utover den bistand de lokale parter eventuelt selv ønsker. Partene oppfordres til å utarbeide lokale særavtaler.

3.3 Hovedorganisasjonenes strategier belyst gjennom en analyse av avtaleverkets utforming.

Lov- og avtaleverk avspeiler eksistensen av et komplekst sett av sammenfallende og motstridene interesser mellom partene i arbeidslivet. Lov- og avtaleverket inneholder derfor to budskap, som svarer til partenes respektive særinteresser. Dette gjelder både arbeidsmiljøloven og avtaleverket.

Arbeidsmiljøloven

Vi skal ikke gå i detalj med hensyn til arbeidsmiljøloven, men nøye oss med et par korte kommentarer. Dobbeltbudskapet i loven karakteriseres ved ideen om at mennesket på den ene side har krav på en trygg og utviklende jobb, og på den andre side at realiseringen av dette er relativt til nødvendigheten av teknisk/økonomisk effektivitet. Denne konflikten avspeiler seg i lovens formuleringer, som konsekvent gir konsesjoner til begge disse hensynene. Eksempelvis heter det i lovens paragraf 12 at "En skal tilstrebe å unngå ensidig gjentakelsesarbeid.." og at det skal gis "... rimelig mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet..." (våre understrekninger). Formuleringene stiller med andre ord ikke absolutte krav som tilsidesetter helt interessene til en av partene. Imidlertid har det helt siden innføringen av loven stått strid om vektleggingen av disse to hensynene. Grovt sett kan det hevdes at næringslivsinteressenes misnøye er fanget opp og tas hensyn til ved at håndhevingen av loven er meget liberal (Bakke 1981.)

Avtaleverket

Avtaleverket er i enda sterkere grad enn Arbeidsmiljøloven preget av denne tvetydigheten. Paragrafene som ble sitert ovenfor er alle grunnet i at både hensynet til produktivitet/effektivitet og hensynet til medvirkning/demokrati og utviklende jobber skal ivaretas. Prosjekter med utgangspunkt i tilleggsavtale I skal eksempelvis omhandle enten produktivitet/systemutvikling (Primært NAF's interesser), eller arbeidsmiljø/jobbutvikling (Primært LO's interesser).

Samtidig må det sterkt understrekes at partene ofte opplever det slik at de har felles interesser: Produktivitetsøkning er ikke nødvendigvis bare i bedriftsledelsens interesse, men også i samsvar med arbeidstakernes interesser når den bidrar til sikrere arbeidsplasser og høyere lønninger. Godt arbeidsmiljø og utviklende jobber er også i arbeidsgivers interesse når slike forhold bidrar til mindre fravær og økt produktivitet. Det er således blitt påpekt at målrettet samarbeid på grunnlag av en erkjennelse av interessefelleskap kan gi bedriften et konkuransefortrinn. Dette er en av konklusjonene i Skotfoss-rapporten (Engelstad 1983).

Slikt samarbeid kan skape (og har utgangspunkt i) interessekonstellasjoner som går på tvers av den tradisjonelle motsetningen mellom LO - NAF. På en av bedriftene i vår undersøkelse ga dette seg utslag i at klubben satte hensynet til konkurransefordeler for egen bedrift høyere enn solidaritet med andre klubber. Det ble argumentert for at en ikke skulle dele sine innsikter/erfaringer med klubber på bedrifter som konkurrerer på samme marked som en selv. Klubbformannen på denne bedriften uttrykte det slik:

"Men jeg ser et konfliktforhold i slikt samarbeid. (dvs. samarbeid mellom klubber fra forskjellige bedrifter, vår anm.) La meg si det slik: Vi er nå inne i en tid som er problematisk. De fleste står og snur seg uten å vite hvordan de skal få sysselsatt alle folka sine. Alle er ute etter å få et fortrinn for å dempe nedtrappinga hos seg. Jeg ser en konflikt her, spørsmålet er: skal bedrift A (vi) miste arbeids-

oppgavene sine eller skal bedrift B miste arbeidsoppgavene ?
 I samfunnssammenheng betyr det selvsagt ikke noe hva slags skilt som står over døra når portene stenges. Men det er klart at innenfor en bedrift må alle forsøke å få utrettet mest mulig innenfor sitt område. At det skal gå på bekostning av bedrift B, C eller andre, ja det er ikke noe hovedønske at det skal skje. Men allikevel er det ikke noe mål for oss å hjelpe bedrift C, for da går det ut over oss. Det er ikke bra...
 Hovedmålet for alle de prosjekta ledelsen setter i gang er jo å skaffe seg en bedre bedrift. Et bedre konkurransefortrinn, noe som skal lønne seg. Vi skal være klar over at dette er hovedmålet til bedriftsledelsen. Og det er da jeg sier at dersom vi finner på en smart ting sammen med ledelsen så skal ikke vi røpe dette for andre bedrifter. Hvis for eksempel klubben på bedrift B får del i denne erfaringa fra oss og ledelsen på bedrift A også får greie på dette, så de klarer å få til et enda bedre prosjekt - Ja da har vi ødelagt for oss sjøl i konkurransen med dem. Da kan det bli oss som må betale prisen i form av innskrenkninger."

Tilsvarende dilemmaer har vi nylig sett innenfor skipsverftsindustrien. Problemet i denne sektoren har lenge vært overkapasitet. Det er allminnelig enighet om at tallet på ansatte i sektoren som helhet må halveres i løpet av få år. Hvilke verft som skal nedlegges er imidlertid ikke klart. Resultatet er at klubben på enkelte verft har tatt initiativ til gratisarbeid og frivillig lønnsnedslag, for å bidra til at deres bedrift får et konkurransefortrinn.

Lignende forhold kan resultere i konflikt også mellom NAF og medlemsbedrifter. Blant annet har vi sett at NAF har nektet enkelte bedrifter å gi så høye tillegg som de ønsker, utifra frykten for ringvirkninger. Enkelte bedriftsledere har beklaget dette, utifra den argumentasjon at "når våre arbeidere har stått på for å øke produktivitet og effektivitet bør de også få sin del av kaka." Og videre hevdes det at dersom de ansatte ikke får noe igjen for strevet, så kan det på lenge sikt ha negative konsekvenser for innsatsviljen.

NAF's sentrale strategier.

Lov- og avtaleverk må sees i sammenheng med hverandre. Dette er ikke minst en viktig forutsetning for NAF's strategier. Hovedelementene i NAF's strategi kan etter vårt syn uttrykkes i to punkter: 1) Minst mulig sentral dirigering gjennom lover/regler 2) Problemer bør i størst mulig grad løses lokalt gjennom samarbeid basert på frivillighet. Disse punktene er sterkt poengtert i avtaleverket, særlig i paragraf 9 og tilleggsavtale I.

Sterke og forpliktende formuleringer i lovgivningen vil være en trussel mot NAF's strategi. Paradoksalt nok har dette sannsynligvis vært en viktig årsak til at NAF har vært villige til å strekke seg langt med hensyn til å imøtekomme LO's krav. Dette kan skyldes frykten for at Arbeiderpartiet i regjeringsposisjon skal vedta en sterkt forpliktende lovgivning dersom NAF viser en steil holdning. I NAF's informasjonsskrift nr. 12 "Hva bør De vite om hovedavtalen" uttrykkes synspunktet eksplisitt:

"Hvis man ikke i rimelig grad tilfredsstiller de personlige utviklingsmuligheter og samarbeidsformer mennesker har behov for innenfor bedriftsportene kan man risikere at samfunnet gjennom politiske vedtak gjennomfører lover, forordninger eller bestemmelser som lett vil føles upraktiske i bruk i bedriftene, som vil ansees påtvunget mot bedriftenes ønsker"

Det pekes videre på det positive i at de nåværende ordninger baserer seg på frivillighet:

"I norsk arbeidsliv har samarbeidsformene i vesentlig grad utviklet seg frivillig på basis av avtaler mellom organisasjonene. Hovedavtalen mellom Norsk Arbeidsgiverforening og Landsorganisasjonen i Norge er grunnlaget for dette frivillige samarbeid, og her finner vi de samarbeidsformer som begge parter har funnet hensiktsmessig."

Denne holdningen baserer seg blant annet på erfaringene fra Sverige hvor en steil holdning fra SAF (Det vil si den svenske

arbeidsgiverforeningen) var medvirkende årsak til at MBL (Medbestemmelsesloven) fikk paragrafer som ga arbeidstakerne vidtgående rettigheter. Loven gir arbeidstakerne rett til å kreve forhandlinger forut for endringer som berører dem. Noe som kan bli meget tids- og kostnadskrevende dersom arbeidstakerne konsekvent står på sin rett i enhver situasjon. (Se f.eks. Hammerstrøm, 1980).

Det er sannsynlig at NAF frykter at noe lignende kan skje også i Norge. Dagens situasjon, som innebærer relativt få og begrensede plikter av ubetinget karakter, kan fra NAF's synspunkt derfor betraktes som en tilstand en ønsker vedvarer. Dersom NAF's medlemmer konsekvent begrenser sin insats til å oppfylle avtaleverkets minimumskrav er det meget sannsynlig at krav om sterkere lovregulering vil bli reist. Og med en sosialdemokratisk regjering er det overveiende sannsynlig at slike lovforslag kan bli vedtatt. Dette er trolig en medvirkende årsak til NAF 's sterke oppfordring til medlemsbedriftene om å arbeide aktivt for en oppfyllelse av avtaleverkets intensjoner, utover de rammer minimumskravene fastlegger:

"Det er av vesentlig betydning at man ikke legger seg på et minimumsnivå, men utnytter de muligheter Hovedavtalen gir for å utvikle samarbeidet."

(NAF's Informasjonsskrift nr.12)

I informasjonsskriftets sluttord forsterkes dette utsagnet. Samtidig pekes det på betydningen et samarbeid kan ha for produktivitet og lønnsomhet:

"Det er viktig at man tar utgangspunkt i bedriftens konkrete situasjon og de spesielle oppgaver eller problemer som foreligger, og at man gjennom dette finner samarbeidsformer som bidrar til å styrke bedriftens produktivitet ved å gi de ansatte maksimale muligheter for innflytelse.

På dette området har bedriftene en PLIKT til å ta initiativ for å utvikle konkrete former for samarbeid som kan bli av vesentlig betydning for bedriftsmiljø, arbeid og produksjon ved den enkelte bedrift. På lengre sikt har man også muligheter til å utvikle

bedriftsorganisasjonen som et viktig ledd i det videre arbeid med bedriftsdemokratiet. På dette felt er det ingen grunn til å vente på at andre skal ta initiativet. Her kan enhver bedrift gå foran. Dette gir ganske andre muligheter enn de situasjoner hvor man bare føler at man er nødt til å gjøre noe fordi man er blitt pålagt det ved lov eller avtale. "

(NAF's Informasjonsskrift nr.12. Våre understrekninger)

Denne strategien er også utgangspunktet for NAF's reaksjoner på Skytøen- komiteens innstilling. Komiteen's forslag innebærer lovfesting av sterkt utvidede rettigheter til representasjon på alle beslutningsnivåer innen bedriften, samt krav om økt innflytelse i den daglige drift. Det vil si at innflytelsen i større grad må bygges inn i selve linjeorganisasjonen. Lovfesting av forslagene som framlegges i Skytøen-komiteens innstilling ville derfor bety et nederlag for NAF's strategi for samarbeidsordninger basert på frivillighet. NAF's tilsvarende svar på utspillet fra Skytøen-komiteen kan studeres i publikasjonen "Maktkamp eller samarbeid" . Her slås det fast at det nåværende lov-og avtaleverk allerede inneholder "omfattende ordninger som sikrer de ansatte medbestemmelse". Og det legges stor vekt på det positive i at ordningene baserer seg på frivillig og lokalt tilpasset samarbeid:

"En grunntanke ved hovedavtalen er at den skal være med på å skape en følelse av samhörighet mellom bedriften og den enkelte ansatte. Gjennom samarbeid er de ansatte med på å øke effektiviteten, nedsette produksjonskostnadene, bedre konkuranseevnen og skape bedre arbeidsplaser.....

Gjennom hovedavtalens del B tas det sikte på utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet.

Det legges stor vekt på opplæring og utvikling for gjøre dette mulig." (Maktkamp eller samarbeid, publikasjon fra NAF)

I publikasjonen sies det også at det ligger "..... så mye upløyet mark i dagens ordninger at det er innsatsen verdt å bygge videre på dem." På denne bakgrunnen stiller NAF følgende spørsmål:

"Før man river ned dagens byggverk, må man spørre seg om

om det er nye man vil sette opp, er bedre.

- * Vil flere ansatte i bedriftens styre gjøre dette styret bedre?
- * Vil stadige møter på alle plan i bedriften gjøre den bedre, øke trivselen og produktiviteten, sikre arbeids plassene?
- * Vil man gjøre bedriftens situasjon bedre ved å få med politikere i bedriftens styre?
- * Vil folk med idéer og pågangsmot få lyst til å starte nye bedrifter når de må regne med å gi fra seg styringsretten så snart bedriften går godt?

NAF's svar på disse spørsmålene er negative. Det vises spesielt til at de nye ordningene vil føre til flere formelle organer, og at dette vil bety en byråkratisering og forverring av følgende tendenser:

"Det tar ofte uforholdsmessig lang tid å nå fram til beslutninger. Effektiviteten i bedriftene går ned. Handlekraften svekkes og kostnadene øker."

NAF's konklusjon er på denne bakgrunn logisk:

"Mye er ennå ugjort i spørsmålet om demokrati i bedriften. Utviklingen bør imidlertid skje i samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, ikke i form av lovforslag, der hensikten egentlig er maktkonsentrasjon og sosialisering."

NAF er med andre ord ikke uvillig til å gå inn på ordninger for medinnflytelse. Men de ønsker i størst mulig utstrekning å kontrollere rammebetingelsene for slike ordninger.

På denne bakgrunn kan NAF's strategi karakteriseres som defensiv i forhold til fremstøt fra LO-DNA. En ønsker å opprettholde status quo mht. lovverk og bindende avtaler. Samtidig er det en offensiv komponent i denne strategien, i den grad en søker å overoppfylle minimumskravene i lov- og avtaleverk.

LO's strategi

LO's strategi må ikke studeres isolert i forhold til NAF. Det er svært viktig å ta i betraktning det omfattende faglig-politiske samarbeidet mellom LO og DNA. Betegnende nok er f.eks. den ovenfor omtalte Skytøen-komiteén en fellekomité mellom LO og DNA. LO's strategier er derfor preget av den samme overordnede problemforståelse som har vært ledetråden i DNA's politikk. Sterkt forenklet kan denne forståelsen karakteriseres som følger: Det legges stor vekt på styring fra sentralt hold, med lover/regler som styringsinstrument. Denne strategien med vekt på de sentrale rammebetingelser/lover som styringsinstrument, er også et kjennetegn ved LO's politikk som interesseorganisasjon. Overfor staten har LO arbeidet for endringer i lovgivningen. Overfor NAF har LO konsentrert kreftene om å oppnå gjennomslag for sine synspunkter i avtaleverket. På begge disse feltene har LO oppnådd gode resultater. Arbeidsmiljøloven (1977) og rammeavtalen om ny teknologi og datamaskinbaserte systemer (1975) er de beste eksempler på dette.

En kan imidlertid reise spørsmålet om vekten på lovregulering passer like godt for alle problemområder. Denne strategien har vist seg velegnet for forhold som kan gis utvetydige avgrensinger/definisjoner. Dette gjelder særlig områder som kan reguleres gjennom kvantifiserbare angivelser: lønn, arbeidstid, oppsigelsestid, verneverdier, osv. Et viktig kjennetegn ved spørsmål av denne type er desssuten at de kan løses tilfredsstillende gjennom forhandlinger.

LO's store interessefelt tilsier også at organisasjonen ønsker innflytelse på områder der generelt formulerte målsettinger/prinsipper råder grunnen. Dette er områder hvor innflytelse og påvirkning ikke kan oppnås utelukkende ved hjelp av en tradisjonell lovstrategi. Eksempler på slike områder er for eksempel innflytelse i det daglige arbeidet, tilfredsstillende psyko-sosialt arbeidsmiljø, deltagelse ved innføring av ny teknologi/utforming av nye jobber, osv. Rettigheter på disse feltene kan fastlegges i avtaleverket, uten at dette er en tilstrekkelig betingelse for å oppnå praktiske resultater. Dersom slike målsettinger skal nås kreves det i tillegg betydelig egeninnsats av de fagorganiserte på den enkelte arbeidsplass. Dette fordi sakene de fagorganiserte da blir involvert i ofte er av en slik karakter at det

kreves aktiv deltagelse i problemløsning/systemutforming i samarbeid med representanter fra bedriftens ledelse.

Fagbevegelsens nye arbeidsområder krever derfor at vekten på sentrale og regelorienterte forhandlingsløsninger i sterkere grad må kompletteres med framstøt for oppbygging av lokale ressurser. Dette har LO i noen grad tatt konsekvensen av, gjennom kurs og forskningsprosjekter. Eksempler på dette er f.eks. AOF- og STI-kursene om ny teknologi, og det såkalte "Jern og Metall-prosjektet", som på 70-tallet ble drevet ved Kongsberg Våpenfabrikk. Likevel er dette et område som åpenbart krever større innsats. Ikke bare vår undersøkelse, men også en rekke andre undersøkelser, tyder på at de lokale fagforeningene i liten grad makter å utnytte det eksisterende lov- og avtaleverkets mange muligheter. Et utbredt synspunkt blant tillitsmennene i vår undersøkelse er således at det nå er viktigere å utnytte mulighetene i det eksisterende lov- og avtaleverk enn å kreve flere lover. Nedenfor gjengir vi noen typiske uttalelser:

"Det er ikke noe i veien med lovverket. Det er oss det står på. Vi må bli flinkere"

"Jeg er veldig opptatt av at det ikke er avtalen det egentlig er noe i veien med, det er oss. Vi er ikke gode nok"

"Det er lokalt alt må skje når det kommer til stykke. Vi slår aldri i bordet med lovverket. Ikke som jeg kan huske i hvertfall. Lov- og avtaleverket kan være viktig for å få i gang en prosess. Men det er uansett vi, på vår egen bedrift, som må løse problemene. Så her hos oss er det ikke avtaleverket som er problemet. Det er heller at vi ikke kan nok."

Dette er etter vårt syn ikke noe argument mot en utvidelse av rettighetene i lov- og avtaleverket. Men det viser klart begrensingene som ligger i formelle rettigheter, og behovet for andre og kompletterende strategier som kan bidra til at lov og avtaleverkets intensjoner realiseres.

Utfordringen for fagbevegelsen i forhold til spørsmålet om medvirkning

i prosjektgrupper og øket innflytelse i bedriftens daglige drift knytter seg i særlig grad til utvikling av metoder for lokal ressursoppbygging.

Dette har forsåvidt vært kjent lenge, da en rekke rapporter innen arbeidslivsforskning og rettssosiologi peker på lokale arbeidstakerressurser som den viktigste forutsetningen for et godt arbeidsmiljø, innflytelse på organisasjonsutvikling osv.

"Sentrale skal" vs. "lokale bør".

På grunnlag av gjennomgangen i dette delkapitlet kan vi forenklet klassifisere hovedorganisasjonenes strategier langs to dimensjoner. Den ene dimensjonen knytter an til spørsmålet om på hvilket nivå reguleringstiltak skal iverksettes. Den andre dimensjonen til spørsmålet om hvor sterke forpliktelser reguleringstiltakene skal inneholde. Nedenfor har vi uttrykt dette i en firefeltstabell.

FIGUR 3.1. LO og NAF's strategier

		Forpliktelsesgrad	
		bør	skal
Reguleringsnivå	lokalt	NAF	
	sentralt		LO

LO's politikk har i stor grad hatt innføring av sentralt vedtatte og generelt bindende lov- og avtaleformuleringer som hovedstrategi. NAF har hatt som strategi å gi lov- og avtaleverk allmenne prinsipp- og målsettingsformuleringer som i minst mulig grad innebærer innskrenking av styringsretten. Dette vil igjen si formuleringer som gir størst mulig grad av lokal frihet til utarbeidelse av særegne og skreddersydde ordninger, på grunnlag av hva den enkelte bedriftsledelse ser seg mest tjent med.

3.4 Overholdes lov- og avtaleverk ?

Vi skal ikke diskutere dette spørsmålet i alminnelighet, men begrense oss til spørsmålet om arbeidsgiver overholder sine plikter i forbindelse med prosjektgrupper. I denne sammenheng er det, som gjennomgangen av lov- og avtaleverket viste, særlig følgende plikter som pålegges arbeidsgiver:

- * En ubetinget informasjonsplikt med hensyn til planer om innføring av ny teknologi. Dessuten skal informasjonen komme så tidlig som mulig, og før avgjørelser er tatt.
- * Arbeidstakerne har videre rett til deltagelse i prosjektgrupper, om ikke helt spesielle grunner skulle tilsi noe annet.
- * Om arbeidstakerne ikke får bli med i prosjektgrupper fastslår likevel arbeidsmiljøloven at arbeidstakerne har rett til å delta i innføring og utforming av nye produksjonsmetoder/jobber.

På grunnlag av vår egen undersøkelse og Nilssen(1984) ser det ut til at disse pliktene overholdes dårlig på en rekke bedrifter. Nedenfor skal vi gå nærmere inn på funnene fra disse undersøkelsene.

Nilssens undersøkelse

Denne undersøkelsen tyder på at punktene ovenfor følges dårlig opp. Fagforeningsrepresentantenes oppfattet mangelfull og sen informasjon om planer som et hovedproblem. Det er derfor ikke overraskende at det rapporteres at de viktigste beslutningene ofte er tatt før tillitsmennene trekkes inn, og at det da foreligger for få valgmuligheter. Nedenfor gjengir vi tallene:

TABELL 3.1 Fagforeningsrepresentantenes vurderinger av 3 forhold med betydning for deltakelse i prosjektgrupper. Prosent.

	JA	NEI	VET IKKE	SUM
Mangelfull informasjon om planer	76	11	13	100
Avgjørende beslutninger er tatt før brukerne kommer inn i bildet	79	8	13	100
For få alternative valgmuligheter	57	17	26	100

(kilde: Nilssen, 1984:44)

Nilssen har også spurt om omfanget av brukermedvirkningen. Samme

spørsmål er stilt både til ledelse og tillitsmenn. Etter tillitsmennes oppfatning deltar brukerne i mye mindre grad enn det ledelsen mener de gjør. Tatt i betraktning partenes ulike utgangspunkt er denne forskjellen i synspunkt ikke overraskende. Men uansett viser tallene til ledelsen at brukerne blir involvert i liten grad i prosjektenes innledene faser. Nedenfor gjengir vi tabellene i sin helhet, med både svarene fra ledelse og tillitsmenn.

TABELL 3.2 Vurderinger av bruker-deltakelse fordelt på ulike saksområder. Ledelsens vurderinger. Prosent.

SAKSOMRÅDE	BRUKERNE DELTAR	BRUKERNE DELTAR IKKE	IKKE SVAR	SUM
Når prosjektet planlegges	31	58	11	100
Når kriteriene for en god løsning fastsettes	53	38	9	100
Når alternative måter å realisere prosjekt på vurderes	66	27	7	100
Når kostnader knyttet til ulike løsningsalternativ vurderes	29	62	9	100
Når arbeidsmiljøkonsekvenser vurderes	91	4	5	100
Når innkjøp eller egenutvikling vurderes	38	53	9	100
Når utprøving og justering finner sted	86	9	5	100
Når organiseringen av arbeidet rundt den nye teknologien vurderes	73	20	7	100
Når utstyret er installert	89	6	5	100

Kilde: Nilssen, 1984:17

TABELL 3.3 Vurderinger av bruker-deltakelse fordelt på ulike saksområder. Fagforeningsrepresentantenes vurderinger. Prosent.

SAKSOMRÅDER	BRUKERNE DELTAR	BRUKERNE DELTAR IKKE	IKKE SVAR	SUM
Når prosjektet planlegges	9	89	2	100
Når kriteriene for en god løsning fastsettes	13	77	10	100
Når alternative måter å realisere prosjekt på vurderes	21	77	2	100
Når kostnader knyttet til ulike løsningsalternativ vurderes	23	74	3	100
Når arbeidsmiljøkonsekvenser vurderes	62	36	2	100
Når innkjøp eller egenutvikling vurderes	21	76	3	100
Når utprøving og justering finner sted	76	21	3	100
Når organiseringen av arbeidet rundt den nye teknologien vurderes	51	43	6	100
Når utstyret er installert	96	2	2	100

(kilde: Nilssen, 1984:19)

Vår undersøkelse

Vår undersøkelse, som omfatter et avgrenset utvalg bedrifter, viser samme tendens som i Nilssens undersøkelse. Nedenfor har vi sammenfattet i en tabell som illustrerer fagforeningsrepresentantenes oppfattelse av situasjonen.

TABELL 3.4 Fagforeningsrepresentantenes oppfatning av ledelsens overholdelse av noen sentrale plikter. Absolutte tall

	ALLTID/ NESTEN ALLTID	VARIERER MYE	SJELDEN /ALDRI
Mangelfull informasjon	5	2	1
Informasjon for sent	6	1	1
Avgjørende beslutninger tatt før brukerne kom med.	4	3	1
Få alternative valgmuligheter	5	3	-
Motvilje fra ledelsens side i forhold til deltagelse.	3	-	5

Når vi f.eks. har gruppert en bedrift under kategoriene for mangelfull og/eller sen informasjon betyr ikke dette nødvendigvis at informasjonen alltid er mangelfull, og alltid kommer for sent, men uttrykker det tillitsmennene oppfatter som hovedtendensen. Dette er viktig å være klar over, fordi de fleste bedriftene er preget av store interne forskjeller med hensyn til praksis. Disse interne forskjellene er dels uttrykk for ulike holdninger i forskjellige avdelinger, og dels uttrykk for at forskjellige prosjektledere har ulike arbeidsmåter. De indre forskjellene er størst i store bedrifter, med høy grad av selvstendighet for de ulike avdelinger/organisasjonsheter.

Videre er det viktig å merke seg at trass i de negative svarene med hensyn til bedriftens praksis var det kun på 3 bedrifter tillitsmennene oppfattet ledelsens generelle holdning til informasjon/deltagelse som negativ. Den mangelfulle praksis fra bedriftsledelsens side, på 5 av 8 bedrifter, ble oppfattet som resultat av f.eks. sløvheter, manglende kunnskap om avtaleverket, eller spesielle personer, og ikke som resultat av at ledelsen i utgangspunktet har negative holdninger til brukerdeltakelse. Nedenfor gjengir vi noen typiske formuleringer:

"På den tekniske siden er det gjerne en person som finner på noe lurt, og så involverer han de personene han mener er nødvendig for å finne en teknisk løsning som fungerer. Deltakelse fra oss, og demokrati, tenker de ikke på. Ikke av uvilje, mere på grunn av uvitenhet og at de ikke er vant til å ta i betraktning sånne ting."

(Datatillitsmann)

"Veldig mange av prosjektgruppene vi er involvert i, er slike som vi oppsporer selv."

(Klubbformann)

"Når vi blir dratt offisielt inn er det viktigste allerede fastlagt, gjennom forprosjekt, idéfase osv. Alt det grunnleggende er bestemt"

(Klubbformann)

"Rundt omkring i de lokale avdelingene kommer stadig inn nye folk, økonomer osv. De kjenner ofte lite til avtaleverket, og lite til oss, så der har vi ingen garanti for at spillereglene blir fulgt. De skjønner ofte ikke at vi skal være med. Da blir vi ofte trukket sent med. Da er forprosjektet gått, og hovedprosjektet kanskje kommet godt i gang, før vi får høre om det, slik at vi kan bli med... Dette er et problem med denne desentraliseringen, siden det ikke finnes noen full oversikt over hva som settes igang av prosjekter."

(Datatillitsmann)

"Flere av EDB-folka kjenner ikke avtaleverket....Egentlig burde hele EDB-avdelinga sendes på kurs i hovedavtalen....EDB avdelinga har et veldig åpent forhold til oss. Vi kan komme å spørre

om hva som helst. Det er EDB-folkas kunnskap om rammeavtalen som har vært problemet. Når det gjelder personalavdelinga, så har jeg inntrykk av at de ikke har lyst til å ha oss med i prosjektorganisasjonen."

(Datatillitsmann)

På én bedrift hadde klubben blitt lovet deltakelse i et bestemt prosjekt, men når det kom til stykket gikk prosjektet uten deltakelse fra klubben. Om dette forholdet uttalte datatillitsmannen:

"I denne saken knytter mye an til en bestemt avdelingssjef. Jeg har snakket med han et par ganger. Det er en veldig lite hyggelig tone. Han betrakter oss som kjepper i hjula. Jeg har følelsen av at han ikke ønsker å samarbeide."

Men det er viktig å understreke at på samtlige bedrifter mente tillitsmennene at situasjonen over tid utviklet seg i positiv retning. Flere av dem uttrykte synspunkter i retning av at "deltakelse i stor grad er en læringsprosess også for ledelsen":

"Før ble vi informert gjennom rykter dersom det var et nytt prosjekt. Så måtte vi ringe opp og spørre hva dette er for noe. Og da fikk vi i begynnelsen ofte svaret: Er dette noe for dere da? Hvorfor skal dere være med da? De skjønnte ikke vår rolle i det. At vi skal sitte i prosjektgruppa.Det var ikke tanker for at vi skulle være med.....Når vi følte at dette var viktige ting og forlangte å sitte i prosjektet, da ble det en utvikling. I dag ringer de meg og sier at de skal sette igang det og det prosjektet, og spør om det er noe for oss. Nå innbyr de til deltakelse. Men det er ikke alle. Det varierer mellom avdelingene hvor flinke de er."

(Klubbformann)

Dette kan ikke avvises som usaklig kritikk fra fagforeningenes side. Riktigheten av deres kritikk blir langt på vei bekreftet av flere ledelsesrepresentanter. Mange innrømmer at de har vært lite flinke til å oppfylle sine plikter. Samtidig slås det fast at de prøver å forbedre seg. Og det er påfallende at det på flere bedrifter nylig er

satt i gang, eller er under planlegging og diskusjon, tiltak for å bedre informasjon og medvirkning. Nedenfor gjengir vi ledelsens oppfatninger med hensyn til de samme spørsmålene som vi i tabell 3.4 har gjengitt for tillitsmennene:

TABELL 3.5 Ledelsens oppfatning av sin egen oppfyllelse av noen sentrale deler av lov- og avtaleverkets forpliktelser. Absolutte tall.

	ALLTID/ NESTEN ALLTID	VARIERER MYE	SJELDEN /ALDRI
Mangelfull informasjon	2	3	3
Informasjon for sent	-	6	2
Avgjørende beslutninger tatt før brukerne kom med.	1	5	2
Få alternative valgmuligheter	2	5	1
Motvilje fra ledelsens side i forhold til deltagelse.	2	3	3

Dette er vår klassifikasjon på grunnlag av intervjuer med 1 eller 2 personer fra ledelsen i den enkelte bedrift. Generelt gir de en mer positiv vurdering av situasjonen enn fagforeningsrepresentantene gjør. Men det er interessant at de fleste av våre informanter viste stor åpenhet når det gjaldt å medgi at situasjonen ikke var tilfredsstillende. Og det var en overveiende positiv holdning til økt og mere aktiv medvirkning/deltakelse. Nedenfor gjengir vi noen typiske uttalelser fra ledelseshold:

"Vi har nok syndet mye med informasjonsplikten tidligere, men det er en av de tingene vi nå har tatt til etterretning etter påpekning fra datatillitsmannen."

(personalansvarlig)

"Vi har hatt dårlig kunnskap om avtaleverket. Jeg har kjent til hovedavtalen i knapt et års tid."

(EDB-sjef)

"Det er helt på sin plass at vi har fått på pukkelen for å være dårlig til å informere. Vi har prøvd å bedre oss. Men datatillitsmannen har sagt at han fortsatt mener informasjonen kommer for seint."

(EDB-sjef)

"For oss har prosjektgrupper vært et verktøy for løsning av konkrete faglige problemer. Vi har ikke tenkt på prosjektgrupper som ledd i avtaleverket eller demokratisering i arbeidslivet. Kun i det siste året er jeg blitt oppmerksom på slike momenter."

(Ingeniør/teknisk leder)

"Hadde ikke klubben påpekt eller ytret ønske om bedre informasjon hadde de ikke fått det, for vi hadde ikke tenkt på det. Så her har klubben initiativ hatt stor betydning"

(EDB-sjef)

"Det er et veldig problem at lederne ikke kjenner reglene. De vet ikke om klubbens rettigheter til medvirkning. De tenker ikke på det i det hele tatt. Derfor er det altfor mange prosjekter som kommer alt for langt før en fra klubben får snusen i det. Og da blir det bråk vet du.....Det dreier seg ikke om motvilje mot deltagelse, men først og fremst uvitenhet." (Siviløkonom - personalavd.)

"På forskningsnivået kan mye skje, for de kjenner ikke spille-reglene. Avstanden fra dem til golvet er stor. Arbeidet deres kan ofte være veldig abstrakt, og det vil ofte være uklart om det kan bli noe ut av arbeidet overhodet. Dette er jo fantasi-fulle folk som gjerne kan pønske ut en helt ny fabrikk på tegnebrettet. Når dette først får en form vil noen spørre: hvorfor fikk vi ikke være med fra begynnelsen? Sånne eksempler finnes."

(organisasjonssjef)

"I sine notater kan ekspertene virke veldig konkrete om ting som egentlig er veldig abstrakt og som ligger 5-10 år fram i tida. Da kan det nok virke slik for utenforstående at man står overfor noe som er besluttet og sånn. Det er i dette grenselandet problemet ligger"(organisasjonssjef, samme som ovenfor)

"Det finnes eksempler på at det har vært konflikter, hvor noen ønsker å være med uten å få gjennomslag. Særlig i overgangen fra et teknisk prosjekt til gjennomføringen av det."
(organisasjonssjef, samme som ovenfor)

"Ser ikke bort ifra at det enkelte steder i bedriften er en holdning som går ut på å dra folk med utelukkende utifra ønsket om relevant kunnskap, at man spør seg om: "Hva har disse folka her å gjøre?".....De prøver å sette isammen en gruppe på bakgrunn av problemområdet sett fra en teknisk vinkel, og ser derfor ikke nødvendigheten av å dra med de ansattes representanter. De mangler forståelsen av at deltagelse, innsikt og forståelse i seg selv er positivt.det er stor grad av desentralisering/frihet på lavere nivåer. Det kan derfor være lokale variasjoner i bedriften mht. praksis" (Personalsjef)

Vårt inntrykk er at de bedriftene hvor ledelsesrepresentantene har en selvkritisk holdning, svært ofte også er de bedriftene hvor medvirkningsordningene fungerer best. Vi kan gi et typisk eksempel: På en bedrift uttalte personalsjefen at "Jeg kan ikke se at det er et informasjonsbehov som vi ikke dekker med de nåværende ordninger". På samme bedrift er fagforeningen meget misfornøyd med den reelle praksis. Det ble vist til en rekke konkrete eksempler på at ledelsen misholdt informasjonsplikten, og/eller at de ansatte overhodet ikke fikk være med i prosjektgrupper.

Den bedriften hvor det kanskje var dårligst samsvar mellom lovverket og bedriftsledelsens praksis var påfallende nok en statsbedrift. Her hadde klubben aldri deltatt i noe prosjekt knyttet til innføring av ny teknologi, til tross for at en rekke nye og avanserte maskiner/produksjonsmetoder var innført i løpet av de siste årene.

Ledelsen benektet heller ikke at så var tilfelle. Således uttalte administrerende direktør blant annet følgende:

"Prosjektgrupper hvor klubben er med er ikke vanlig hos oss."

"Prosjektgrupper er hos oss basert på strengt faglige hensyn, derfor har ikke operatørene fått være med"

"Det er ofte knappe tidsfrister, da må vi ha med eksperter som kan bidra med noe matnyttig."

"Mange avdelingssjefer hevder at dette tar for mye tid."

"Å oppfylle avtaleverket er en belastning. En brysom ting som må oppfylles."

Med hensyn til tidspunktet for når arbeidstakerne skal informeres uttalte han følgende:

"Det er et viktig punkt. Her er jeg ikke enig hverken med meg selv eller arbeiderne. ... Vi må ha en tankeprosess før vi kan presentere noe. Men det er jo en tendens til at denne prosessen har kommet litt langt, slik at det meste er bestemt. Men hvor i prosessen de skal inn, det er vanskelig å avgjøre presist."

At det er en statsbedrift som faller dårligst ut er neppe tilfeldig. Dette henger nøye sammen med den begrensede handlefrihet slike bedrifter har på en rekke felter. Dette ble sterkt understreket som et hovedproblem av øverste sjef, og også flere undersøkelser av arbeidsmiljølovens praktisering i det offentlige peker på samme problem (f.eks. Sørensen & Sætnan, 1983)

Som en oppsummering vil vi konkludere at det på 5 av 8 bedrifter klart eksisterer villighet hos ledelsen til å gjøre noe mer ut av prosjektdeltakelsen. Dette begrunnes både med et ønske om å oppfylle

lov- og avtaleverk, og utifra forstillinger om at de ansatte på bedriftsgulvet er en ressurs som må utnyttes maksimalt for å bedre konkurranseevne og produktivitet. På de 3 andre bedriftene gjør det seg gjeldene en utbredt skepsis. Det ble særlig vist til faren for byråkratisering og forsinkelser, og uttrykt skepsis til om arbeiderne kan bidra med relevante kunnskaper.

Dilemmaet ligger i at en i begge tilfeller kan betrakte ledelsens kriterier som rent instrumentelle (1). Deltakelsen vurderes ut fra dens bidrag til konkurranseevne og produktivitet - men en har på ulike bedrifter kommet til forskjellig resultat med hensyn til om prosjektgruppedeltakelse fra de ansatte faktisk fremmer konkurranseevnen og høyner produktiviteten. I kapittel 2.3 viste vi at deltakelse/demokratisering begrunnes som en ressurs som indirekte fremmer produktivitet. For bedriftsledelsen vil da egne og andres erfaringer med om dette faktisk er tilfelle ofte være utslagsgivende. Det blir på dette punkt også sentralt å vurdere hvordan en skal "beregne" størrelsen på eventuelle gevinster. For eksempel er det fullt mulig at en omfattende brukerdeltakelse kan medføre forsinkelser. Men kvalitativt betraktet kan denne forsinkelsen samtidig gi en rekke positive effekter (Lundeberg et.al, 1978, Mathiassen 1982). Dette antyder at en ikke uten videre kan operere med et enkelt, direkte forhold mellom medvirkning og produktivitet. For fagbevegelsen er usikkerheten forbundet med deltakelse på disse premisser såpass stor, at det er nødvendig å argumentere for deltakelse/demokratisering som et mål i seg selv, selv om det ikke gir seg umiddelbart positive utslag i et kortsiktig bedriftsregnskap.

Dersom vi sammenholder våre mer dyptgående intervjuer, med Nilssens representative spørreskjemaundersøkelse er det stor grad av samsvar. Derfor synes det å være godt belegg for å hevde at NAF både har et ansvar og en viktig oppgave i å innskjerpe medlemsbedriftenes praksis.

(1) Dette er en stilisering, og betyr ikke at vi oppfatter arbeidsgiverne ensidig som profittorienterte. Det er viktig å være klar over at arbeidsgiverne i Norge er bærere av relativt demokratiske tradisjoner sammenliknet med mange andre land (f.eks. England). Dette er vesentlig fordi arbeidsgiverens holdninger og praksis har avgjørende betydning for graden av demokrati på enhver arbeidsplass (Se f.eks. Bergh (red), 1982)

3.5 Ulike fortolkninger av lov- og avtaleverk.

Et annet problem når en skal vurdere spørsmålet om lov- og avtaleverket overholdes eller ikke, er muligheten for ulike fortolkninger av avtaleverket. I en del tilfeller kan det utifra uenighet om fortolkningen av lov- og avtaleverket være usikkert om det foreligger brudd. Dette ser imidlertid ikke ut til å være et stort problem. I de fleste tilfeller later det til å være enighet mellom partene med hensyn til fortolkningene av lov- og avtaleverket. Der det er uenighet er årsaken ofte uvitenhet hos ledelsen, eller deler av ledelsen. Dette avspeiler seg i våre intervjuer med ledelsesrepresentanter. De fleste av dem viste stor åpenhet med hensyn til å innrømme brudd på lov- og avtaleverkets forpliktelser. Brudd ble altså ikke forsøkt bortforklart ved å vise til uenighet mellom partene i fortolkningen av lov- og avtaleverk. I de tilfeller hvor ledelsen i utgangspunktet har vært uenig, er det flere eksempler på at den har akseptert klubbens fortolkning etter å ha konferert med NAF's sentrale organer. Det gjør at de aller fleste saker blir løst lokalt uten direkte innblanding fra hovedorganisasjonene. Men det finnes eksempler på at saker først er løst gjennom forhandlinger hvor representanter for hovedorganisasjonene er trukket inn. Denne muligheten kan nyttes med hell av klubben dersom ingen andre veier fører fram. Vi kan nevne et konkret eksempel, som ikke er hentet fra noen av bedriftene i denne undersøkelsen: En bedrift utviklet og innførte et nytt system for kontroll og registrering av arbeidstakernes ytelser/tidsbruk. Dette ble gjort uten å informere arbeidstakerne, før systemet plutselig en dag ble satt i drift. Arbeidstakerne protesterte uten å nå fram. Til slutt ble konflikten løst gjennom forhandlinger hvor hovedorganisasjonene deltok. Resultatet av forhandlingene var at ledelsen måtte trekke tilbake hele systemet. Men på årsbasis er det neppe mer enn 5-10 saker som løses på denne måten (Dette er innenfor hele avtaleområdet, så det kan kun dreie seg om et meget lite antall saker for NJMF. Tallet er basert på anslag gitt fra sentralt hold i LO og NAF).

Men inntrykket av enighet omkring fortolkningene av lov- og avtaleverk brytes på et punkt, som trolig er et stridsspørsmål på en rekke arbeidsplasser (Ca. halvparten av bedriftene i vår undersøkelse, jfr. også Nilssen, 1984:13). Det vil si spørsmålet om hvem som skal plukke

ut brukernes representanter. Mens klubben mener at brukerrepresentantene skal plukkes ut i deres regi, mener ledelsen at den skal plukke ut brukerrepresentantene. På et par bedrifter ble det dessuten pekt på fra ledelsens side at medlemskap/ikke medlemskap i fagforeningen er irrelevant i forhold til spørsmålet om medvirkning. Det avgjørende må hele tiden være om brukeren har relevante kunnskaper i forhold til prosjektets behov. Videre ble det f.eks. vist til avdelinger hvor kun en brøkdelen av de ansatte er organiserte i LO og hevdet at det er viktigere at brukerne er representative for avdelingen de jobber, enn at de er representative for klubben. En annen innvending knytter an til bedrifter hvor det finnes en rekke andre foreninger både innenfor og utenfor LO, som alle ønsker å delta i prosjekter. Sett fra ledelsens synsvinkel vil det i slike tilfeller bli et håpløst byråkrati, når f.eks. brukerrepresentanter fra 6 ulike forbund skal delta fullt ut i samme prosjekt. Fra LO's side pekes det imidlertid på at LO og NAF har et avtaleverk som regulerer forholdet dem imellom, og at forholdet mellom NAF og andre grupperinger ikke vedkommer saken. Det vil si at klubben har rett til å plukke ut sine egne representanter, uansett om ledelsen også plukker ut noen andre brukere. Avtalerettslig er situasjonen derfor den at klubben har rett til deltakelse, mens det samtidig står fritt til ledelsen å plukke ut andre brukere i tillegg. Når det er strid mellom partene om hvem som skal plukke ut brukerrepresentantene er det derfor klart at klubben, uansett hvem ledelsen ellers ønsker å trekke med, har rett til å plukke ut sine egne representanter.

Siden det ofte står strid om dette spørsmålet lokalt synes det imidlertid å være et klart behov for en sentral avklaring og presisering av hvilke retningslinjer som skal gjelde.

KAPITTEL 4 PROSJEKTGRUPPENS ULIKE FASER BELYST GJENNOM VÅRT MATERIALE

4.1 Innledning.

I dette kapitlet skal vi belyse prosjektgruppens virkemåte slik den oppfattes av de ulike aktører på bedriftene i vår undersøkelse. Vi vil også supplere med materiale fra spørreskjemaundersøkelsen til Nilssen (1984).

Presentasjonen av materialet følger i hovedsak rekkefølgen i prosjekters faser. Først skal vi gi en kort beskrivelse av prosjektgruppens ulike faser. Deretter vil vi gå nærmere inn på hvordan de ulike aktørene forholder seg til de særegne problemstillingene knyttet til den enkelte fase.

4.2 Prosjektgruppens faser.

De fleste lærebøker i prosjektarbeid inndeler prosjektet i faser. Faseinndelingen i de ulike lærebøkene er nokså lik, og dersom vi ser bort fra mindre variasjoner gir følgende inndeling en nokså dekkende beskrivelse:

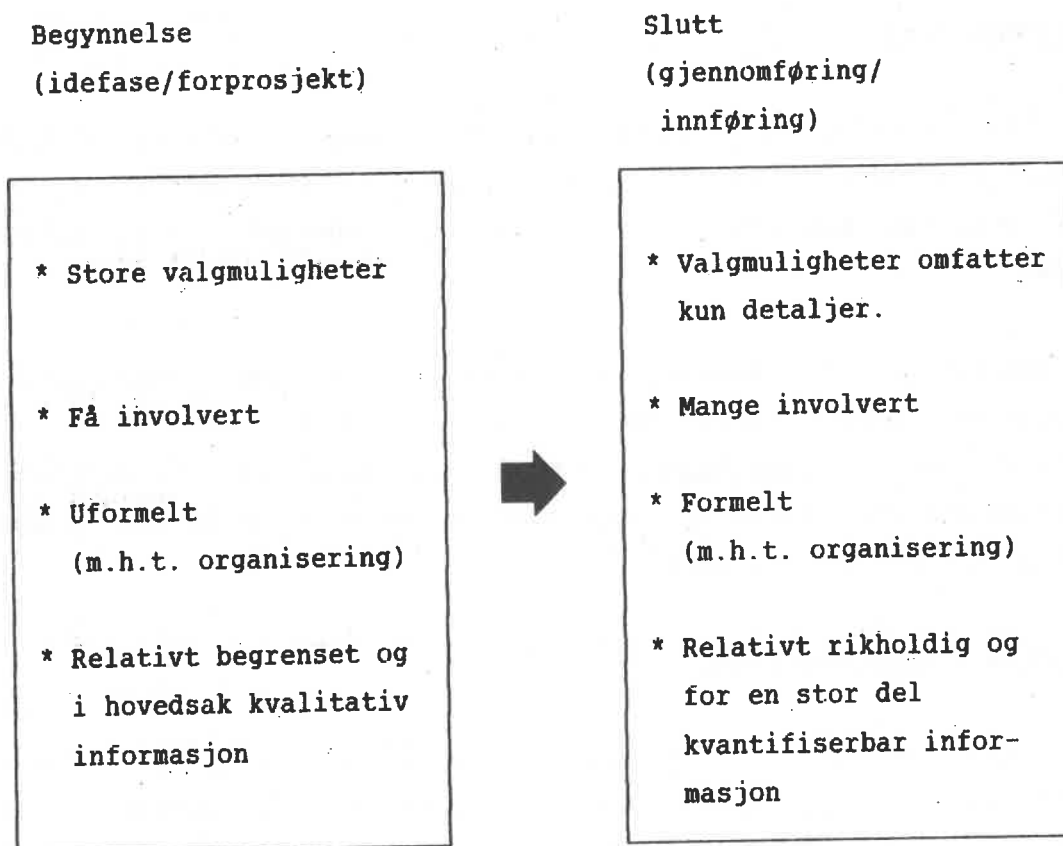
- 1) IDEFASE
- 2) FORPROSJEKT
- 3) GJENNOMFØRING AV HOVEDPROSJEKT
- 4) DRIFT/EVALUERING

Sakene det er mulig å ha innvirkning på er svært forskjellige i de ulike faser. For eksempel: I idé-fasen tas det naturlig nok ikke stilling til detaljspørsmål knyttet til implementering. I slutfasen av prosjektet vil det som regel forholde seg motsatt, da er problemet at det som regel er liten mulighet for å gjøre store endringer i forhold til prosjektets overordnede rammer.

Dersom vi betrakter prosjektgruppen som en beslutningsprosess kan vi

karakterisere begynnelsen og slutten av prosessen ved følgende figur:

FIGUR 4.1. Kjennetegn ved prosjektgruppen som en prosess i tiden.



Figuren illustrerer viktigheten av prosjektets første faser. Dette kan utdypes ytterligere: Et prosjekt igangsettes vanligvis for å løse et problem. I idefasen defineres/spesifiseres organisasjonens problemer. Men hva som er en organisasjons viktigste problemer kan vanskelig beskrives objektivt. Oppfatningen av hva problemene er, og deres relative betydning/viktighet i forhold til hverandre, vil ofte variere mellom ulike yrker og profesjoner og ulike grupper/avdelinger innad i organisasjonen. Å lansere idéer og oppnå aksept for dem representerer derfor en viktig kilde til innflytelse på organisasjonens utvikling. Valgmulighetene er størst før problemet er definert og idéen har tatt form. Og selv om sluttløsningen ikke fastlegges i dette innledende stadiet, representerer det i praksis likevel en kraftig innsnevring/reduisering med hensyn til mulige alternativ. I løpet av forprosjektet velges ett alternativ, og den mer detaljerte utforming/planlegging av dette settes i gang. Gjennom idefase og forprosjekt fastsettes dagsorden for prosjektgruppens videre arbeid.

Etter forprosjektet begrenses innflytelsen vanligvis til å delta i detaljutforming/gjennomføring av det som allerede er besluttet. Eventuelt er det en mulighet å forkaste hele prosjektet, men dette skjer svært sjelden. Avgjørelse om dette vil uansett måtte tas av bedriftsledelsen, dersom det ikke er gjort åpenbare brudd på lov og avtaleverk. Generelt vil muligheten til å forkaste/forandre hovedtrekkene i det valgte prosjektalternativ reduseres for hver delprosess som gjennomføres. Det blir også stadig mindre igjen å detaljutforme.

Dette er velkjente forhold. Både av respondentene i vår undersøkelse og Nilssens undersøkelse blir deltagelse så tidlig som mulig tillagt meget stor vekt. I Nilssens undersøkelse angir klubbens representanter deltagelse i prosjektets tidlige faser som den viktigste enkeltfaktoren for at medvirkingen skal gi gode resultater. Hos arbeidsgiverne er tidlig deltagelse den femte viktigste faktoren. I vår undersøkelse var tidlig deltagelse den enkeltfaktor som klart ble nevnt oftest.

Nedenfor skal vi utdype partenes oppfatninger omkring disse problemstillingene.

4.3 Hvem kontrollerer og dominerer idé-fasen ?

Spørsmålet overskriften reiser er ikke vanskelig å besvare: Det er helt klart at det i denne fasen er personer/grupper i ledelsen, eller personer nært knyttet til ledelsen, som vanligvis er initiativtakere. Innenfor Jern- og Metall-området kommer initiativet ofte fra den tekniske ekspertise, siden det overveiende er tale om produksjonsbedrifter. Eventuelt kan initiativtakerne komme fra bedriftens økonomisk side, når det er tale om administrative prosjekter. Klubbene viser stort sett en meget defensiv holdning. Blant bedriftene i vårt utvalg finnes det kun ett eksempel på at et prosjekt er satt igang etter initiativ/idé fra klubben.

Dette er sannsynligvis uttrykk for de tradisjonelle ledelses- og organisasjonstrategier i norsk arbeidsliv, som i stor grad har fulgt det tayloristiske prinsipp om å skille mellom planleggende og utøvende arbeid. Det er også i overensstemmelse med det ideal som ligger til

grunn for prosjektgruppen, som verktøy for gjennomføring av ledelsesstrategier. Vilje til å endre på dette forholdet synes imidlertid å være til stede både på arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden.

På 3 bedrifter ble det fra ledelsen fremholdt at klubben var altfor passiv med hensyn til initiativer. En personalsjef uttrykte det slik:

"Fagbevegelsen er altfor konservativ. De skal bearbeides lenge før vi får dem med på noe nytt. De er redde for nye ting. Vi hadde sett med glede på en mer aktiv holdning."

Ledelsesrepresentantene fra disse bedriftene uttrykker ingen motforestillinger mot igangsetting av prosjektgrupper etter initiativ fra klubbens side. Tvertimot blir slike initiativ etterlyst:

"Det kan nok hende at klubben har tenkt igjennom problemer uten å ta noen initiativer. Det har derfor ikke hendt at arbeidstakere har vært initiativtakere til prosjektgrupper. Vi hadde sett med velvilje på slike initiativer dersom de var gjennomtenkte."

Det eneste forbehold som ble nevnt er at slike initiativer må behandles/vurderes etter samme kriterier som andre prosjektforslag. Det vil si at prosjekter først kan godkjennes etter en vurdering basert på teknisk/økonomiske kriterier. Mens de 3 ovennevnte reiste spørsmålet om øket klubbengasjement på eget initiativ, vurderte de andre ledelsesrepresentantene denne muligheten først på forespørsel fra oss. Men også disse var overveiende positive. Deres reaksjoner gir inntrykk av at dette er en mulighet som tidligere ikke er vurdert. En av dem uttrykte seg slik:

"Det er litt vanskelig å ta klart stilling til dette på stående fot. For vi har ikke vurdert dette spørsmålet. Men for egen regning kan jeg ikke se at det skulle være noe prinsipielt hinder mot et utvidet engasjement som du skisserer. "

Bare en av ledelsesrepresentantene kan sies å være klart negativ. Hans begrunnelse består i argumenter om at slik medvirkning sannsynligvis

vil gi få positive resultater på grunn av manglende kunnskap/innsikt fra arbeidstakernes side. Isteden vil slike ordninger etter hans mening fremme byråkrati.

Nilssens undersøkelse gir et noe blandet, men likevel overveiende positivt inntrykk av ledelsens holdninger til deltakelse fra arbeidstakernes side. Her er det ikke spesifikt reist spørsmål om deltakelse allerede i idèfasen, så undersøkelsen uttrykker ledernes generelle holdning til deltakelse. 20% av bedriftslederne ser meget positivt på brukermedvirkning, og har også høstet positive erfaringer med slik medvirkning. Men flertallet av bedriftslederne, det vil si ca. 60%, har en mer avventende holdning. Bare 7% er sterkt negative. Dersom disse tallene gir et korrekt bilde behøver ikke motvilje fra ledelsen være noe hinder for økende deltakelse.

Samlet kan vi derfor konkludere at det er flere ledere som er sterkt positive enn sterkt negative. Men situasjonen er preget av et stort flertall avventende, men i hovedsak positivt innstilte ledere.

Når dette er sagt må vi understreke de metodiske problemene knyttet til både vår og Nilssens undersøkelse. Særlig må det understrekes at hva mennesker sier ofte er i dårlig overensstemmelse med hvordan de reelt handler. Dette bekreftes delvis av våre intervjuer: Flere ledelsesrepresentanter ga uttrykk for meget positive holdninger, samtidig som tillitsmennene i samme bedrift kunne peke på en rekke konkrete brudd på lov- og avtaleverk. Vi vil peke på tre faktorer som kan tale for at situasjonen er mer negativ enn det lederne gir uttrykk for: 1) Selv om lederne er positive, kan resultatet bli negativt dersom mellomledelsen ikke følger opp. Og på 5 av bedriftene vi undersøkte ble det nettopp pekt på fra klubbens side at forholdet til toppledelsen var bra, mens problemet var en uvillig mellomledelse. 2) Videre er det alltid et sprang fra en teoretisk og ideal erkjennelse av et problem, til konkrete praktiske løsninger. 3) Vi kan ikke utelukke at enkelte bedriftsledere ønsker å gi et "godt" inntrykk av situasjonen på ens egen bedrift.

Klubbens representanter har stort sett en svært passiv holdning i forhold til igangsetting av nye prosjekter. De er faktisk mer tilbakeholdne enn ledelsen med hensyn til spørsmålet om klubben skal delta aktivt i arbeidet med utvikling av prosjektidéer. Bare to

informanter fra klubben reiste problemstillingen uoppfordret. De etterlyste en mer offensiv holdning fra fagbevegelsens side. Det ble påpekt at den nåværende holdning i utgangspunktet er defensiv. Klubbens krav knytter seg til å få tidlig informasjon, deltagelse i forprosjekt, osv. Dette innbefatter en strategi som består i å vente på utspill fra bedriftsledelsen istedenfor selv å ta initiativer. Dermed blir klubbens posisjon i utgangspunktet svak, siden det alltid er ledelsen som legger premissene for diskusjon og forhandlinger. Med andre ord blir klubbens strategi begrenset til å forsvare seg mot en kontinuerlig strøm av utspill fra ledelsens side. Som tillitsmennesket selv sier det:

"Vi må komme mer på offensiven. Ta initiativet overfor ledelsen for nye systemer. Vi er liksom i en forsvarsposisjon, også fagbevegelsen. Vi forsvarer oss på en måte overfor en motpart som stadig setter igang nye prosjekter."

"Fagbevegelsen bør gå i spissen for effektivisering og innføring av ny teknologi. Ikke defensivt bare forsvare det bestående, de bestående arbeidsplasser og teknologi. Vi bør gå i spissen for å bedre konkurranseevnen. Selvsagt må det være en grense, vi kan jo ikke være enig i alt. Vi må få teknologien inn på våre premisser. Det kan vi bare klare dersom vi går i spissen."

Kun én informant var negativ til idèen om klubben som initiativtaker til igangsetting av prosjekter:

"Vi skal ikke overta ledelsens oppgaver. Tillitsmennesket oppgave er å forsvare lønningene og arbeidsplassene. Ledelsen får ta seg av planlegging og slikt."

Men de fleste av tillitsmennene hadde ikke tenkt noe videre over mulighetene for en offensiv strategi. Da vi stilte spørsmål om dette, var reaksjonene stort sett positive, men igjen avventende. Denne holdningen avspeiler at spørsmålet ikke representerer en aktuell problemstilling for de fleste tillitsmenn. Deres problemer knytter seg i stor grad til spørsmål om oppfyllelse av minimumsrettigheter til informasjon og deltakelse. Derfor er det heller ikke overraskende at

mange tillitsmenn er relativt skeptiske til om bedriftsledelsen virkelig ønsker at arbeidstakere/klubb skal være så aktive. Videre ble det også uttrykt usikkerhet om tilstrekkeligheten av egen kompetanse for selv å ta initiativer og gå i spissen. En vanlig innvending er således : "Vi har ikke nok teknisk og økonomisk kompetanse."

Som en kort konklusjon kan vi hevde følgende: Klubbens mulighet for innflytelse i prosjektarbeid innsnevres i utgangspunktet kraftig ved at prosjektene alltid igangsettes på ledelsens premisser. Klubben forholder seg til konsepter utarbeidet av ledelsen, slik at diskusjon/forhandlinger alltid foregår innenfor rammer fastlagt av ledelsen. Med andre ord ledelsen kontrollerer prosjektgruppens dagsorden. Sett fra fagbevegelsens side blir den sentrale utfordringen derfor ikke bare å komme med i prosjektgrupper, men å få innflytelse på hva en kommer med i.

4.4 Forprosjekt.

Dersom ledelsen vurderer en idé som interessant igangsettes vanligvis et forprosjekt. Forprosjektet har som formål å vurdere og avgrense prosjektidéen, for å muliggjøre en endelig avgjørelse i forhold til realisering eller forkasting .

Opgavene som behandles i forprosjektet vil variere. I noen tilfeller leder forprosjektet kun ut i en anbefaling om fortsettelse eller stans av prosjektet. I andre tilfeller blir det, dersom besluttende organer aksepterer en fortsettelse av prosjektet, også utarbeidet relativt detaljerte planer som beskriver selve prosjektgjennomføringen. For enkelhets skyld vil vi her betrakte all prosjektplanlegging forut for gjennomføringen av hovedprosjektet, som del av forprosjektfasen, uansett hvilke institusjonelle rammer den foregår innenfor.

Konsekvensanalyser hører naturlig inn under oppgavene i forprosjektet. Slike analyser er nødvendige, dersom arbeidstakerne skal være i stand til å vurdere og ta stilling til de prinsipielle avgjørelser som forprosjektet munner ut i. Men både vår og Nilssens undersøkelse viser at konsekvensanalyser er mangelvare. De konsekvensanalysene som utarbeides omhandler stort sett teknisk/økonomiske faktorer, og i meget

liten grad de spørsmål som er viktigst for klubben (f.eks. arbeidsmiljø, jobbinnhold, o.l.). Blant arbeidstakerne er det et samstemmig krav om bedre konsekvensanalyser.

Når forundersøkelsen er gjennomført starter selve gjennomføringen av planene. Planene må vanligvis justeres fortløpende, men slike justeringer vil skjelden berøre prinsipielle avgjørelser som er tatt i forprosjektet. På grunn av kostnadene ved de allerede nedlagte investeringer, vil det ofte meget tidlig i gjennomføringen av hovedprosjektet være vanskelig å omgjøre prinsipielle beslutninger tatt i forprosjektet. Muligheten for innflytelse/justeringer etter forprosjektet, vil oftest være begrenset til detaljer knyttet til den konkrete gjennomføring/implementering.

Forprosjektet vil derfor fra fagforeningens side fremstå som den viktigste fasen i et prosjekt. Det er på denne bakgrunn ikke overraskende at krav om deltakelse i forprosjekter er meget høyt prioritert blant tillitsmennene. Nedenfor gjengir vi noen typiske utsagn:

"Vi har hatt flere møter med ledelsen for å bli involvert tidligere i prosjektgruppens arbeid. Vi har hevdet at vi skal være med i forprosjektene."

"Det har jo skjedd i de fleste tilfellene at forprosjektene har gått. Og her er det sånn at forprosjektene munner ut i en bevilgningssøknad. Det settes opp en teknisk ramme og en økonomisk ramme. Den går da til et eget utvalg som anbefaler eller forkaster søknaden. Dette har stort sett foregått uten vår deltagelse. Når et prosjekt blir anbefalt opprettes selve prosjektgruppa, og det er eventuelt da vi kommer med."

"Vi har hevdet at det i forprosjektene fastlegges økonomiske og tekniske forhold som setter klare rammer. Denne ramma er veldig vesentlig for oss, så det er her vi ønsker å ha med de tillitsmennene som er best kvalifisert. Så de kan vurdere konsekvenser av rammene. Dette er veldig viktig. Jeg innbiller meg at tidspunktet for medvirkning kanskje er det viktigste momentet i det hele tatt. Det blir mer utfylling og detaljering det som skjer etter forprosjektet."

"Vi er ikke kommet så langt at vi blir involvert allerede i idéstadiet. Her er det litt tungt for oss å komme med. Vi har følelsen av at ledelsen har lyst til å gjøre litt forundersøkelser for seg selv før de informerer oss."

"Ofte er forprosjektet gått, og hovedprosjektet kommet godt i gang før vi blir dratt med."

"Saken avgjør om vi trenger å være med i forprosjekt eller ikke. Men det viktigste er uansett starten, å få være med å bestemme prosjektplanen. "

"Når vi blir dratt inn er det viktigste allerede fastlagt, gjennom forprosjekt, idéfase, o.s.v. Alt det grunnleggende er bestemt."

Som vi viste i kapittel 3 er det et stort problem at klubben ikke engang får den informasjon loven gir rett til. Dette vil ofte bety at deltagelse i forprosjektet aldri blir en aktuell problemstilling, rett og slett fordi klubben ikke vet om at prosjektet pågår.

Men kunnskap/informasjon om at et forprosjekt er i gang er heller ingen garanti for at klubben får delta. På 3 av bedriftene i vårt utvalg hadde det vært stor uenighet mellom klubb og ledelse om retten til deltagelse i forprosjekter. Dette kan antyde et viktig stridspunkt ved en videreutvikling av prosjektgruppedeltakelse. Det kan bli lettere å få gjennomslag for deltakelse generelt enn å få gjennomslag for innflytelse på den dagsorden som ligger til grunn for deltagelse.

For ledelsen representerer deltagelse i forprosjekter en ny problemstilling, som krever omstilling i forhold til tidligere praksis. Mange uttrykker seg positivt til deltagelse i dette stadium, men innrømmer at arbeidstakerne i praksis har blitt holdt utenfor i en rekke tilfeller. Det er også åpenbart at ledere fra ulike avdelinger og nivåer i samme bedrift, kan ha svært ulike holdninger til dette. Og særlig i de organisasjoner som opererer med stor grad av desentralisering av beslutningsmyndighet, kan praksis variere sterkt mellom organisasjonens ulike deler.

Uavhengig av lokale forskjeller er det imidlertid enkelte innvendinger som går igjen hos flere i ledelsen. For det første påpekes det at en må ha noe konkret å arbeide utifra før en involverer arbeidstakerne. Før arbeidstakerne kan involveres må det finnes noe å involvere dem i. For det andre hevdes det at klubbens representanter i mange tilfeller ikke er kompetente til å delta i slikt arbeid. Deltagelse vil i så fall bare sinke arbeidet, uten at det gir noe positivt hverken for ledelse eller arbeidstakere.

Nedenfor har vi illustrert noen av ledelsessynspunktene med konkrete utsagn:

"For det første har vi mange organisasjoner her på bedriften. Vi har 8 funksjonærorganisasjoner og 2 andre. Jeg tror vel ikke det er mange prosjekter hvor ingen av disse er representert. Men det kan vel være prosjekter hvor selve jobben som skal gjøres er slik at ikke alle organisasjonene har folk som kan bidra med noe. På en måte er vel alt integrert så mye her at ethvert prosjekt indirekte vil påvirke forholdene for verkstedsklubbens medlemmer. Da kan jo konklusjonen bli at verkstedsklubben skal bli med på alle prosjekter. Nå kan jo det bli litt vanskelig. Men det kan nok hende at verkstedsklubben kunne ønske å være med på flere prosjekter.....
.....Det kan være tungvint med representasjon fordi det blir for svært. Dette hindrer effektivt arbeid. Problemet er nok at gruppene egentlig allerede er altfor store. Og det er ikke bare klubben og organisasjonene som vil være med, men også ulike faggrupper. Da må man ta stilling til hvem er det viktigst å ha med. Alle kan ikke alltid få være med."

"Prosjekter foregår ofte innenfor knappe tidsrammer. Da må vi ha eksperter som kan bidra med noe matnyttig. Deltagelse forsinker prosessen."

"Saken må jo være forberedt før vi kan trekke inn medbestemmelsesreglementet."

"Vi prøver å dra klubbens representanter med så tidlig som mulig, også i forprosjekt, men dette er jo nokså nytt, så det er nok tilfeller hvor klubben ikke har fått være med."

Spørsmålet om klubbens deltakelse i forprosjekter er helt klart et meget aktuelt spørsmål på de fleste bedriftene i vårt utvalg. Selv om det varierer mye fra bedrift til bedrift, så er det kun på én av bedriftene at dette overhodet ikke representerer et problem for klubben. Bare på to av bedriftene i vår undersøkelse var det vanlig at arbeidstakerne deltok i forprosjekter. På én bedrift hadde det en gang hendt at klubben fikk være med, mens på 4 av bedriftene hadde arbeidstakerne aldri vært med i et forprosjekt. Sannsynligvis er denne tendensen representativ for hele Jern og Metall-området. For i Nilssens undersøkelse er ønsket om deltakelse så tidlig som mulig den enkeltfaktor som tillegges størst betydning av tillitsmennene. Og i følge tillitsmennene's opplysninger er brukerne/klubben meget dårlig representert i de tidlige faser av et prosjekt. Tabell 3.2 og tabell 3.3 i kapittel 3.4. s.38-39 illustrerer dette. Tabellene viser også relativt stor forskjell i tillitsmennenes og ledelsens oppfatning av deltakelsens omfang. Ledelsen mener brukerne deltar i langt større grad enn det tillitsmennene gjør. Men også ledelsens svar indikerer at deltakelsen i de tidligste faser er relativt beskjeden. F.eks. er det bare 31% av lederne som hevder at brukerne er med i planleggingen av prosjektet. Slik spørsmålet er formulert betyr ikke dette nødvendigvis at 31% har vært med i forprosjekt, ettersom "Deltakelse i planlegging" er et vidt begrep. Det kan omfatte alt fra full deltagelse i forprosjekt, til høringsrett eller deltagelse på et fåtall åpne møter, utenfor selve forprosjektgruppen. Den store forskjellen mellom ledelse og tillitsmenn kan derfor skyldes at tillitsmennene har en annen og strengere forståelse av begrepene medvirkning og deltagelse.

Uansett forskjeller gir også ledelsens vurdering inntrykk av at deltakelsen ikke har et tilfredsstillende nivå. Siden klubben/brukerne er svært interessert i deltakelse synes det rimelig å konkludere at ansvaret for den lave deltakelsen i prosjektets innledende faser, i de aller fleste tilfeller, må tillegges bedriftsledelsen. Arbeidstakerne gir uttrykk for sterke ønsker om å bidra konstruktivt til realisering av prosjektmålsettingene. I våre intervjuer for eksempel ga klubbens representanter, med ett unntak, klart uttrykk for at de ønsket å bidra til økt produktivitet. Sitatet nedenfor representerer således en utbredt holdning blant våre informanter :

"Vi føler det noen ganger som om ledelsen betrakter oss som

et hår i suppa. De benekter selvsagt det når vi reiser saken for dem. Men vi føler det likevel sånn. Selv om vi gang på gang sier, at vi er ikke ute etter å være noe hinder. Vi ønsker å finne den beste løsningen, og mener at vi kanskje kan bidra til det med kunnskap som ikke de sitter inne med. Vi er ikke interessert i å gjøre det dårligere for denne bedriften! Vi er avhengig av at økonomien går i hop, selvfølgelig er vi det!"

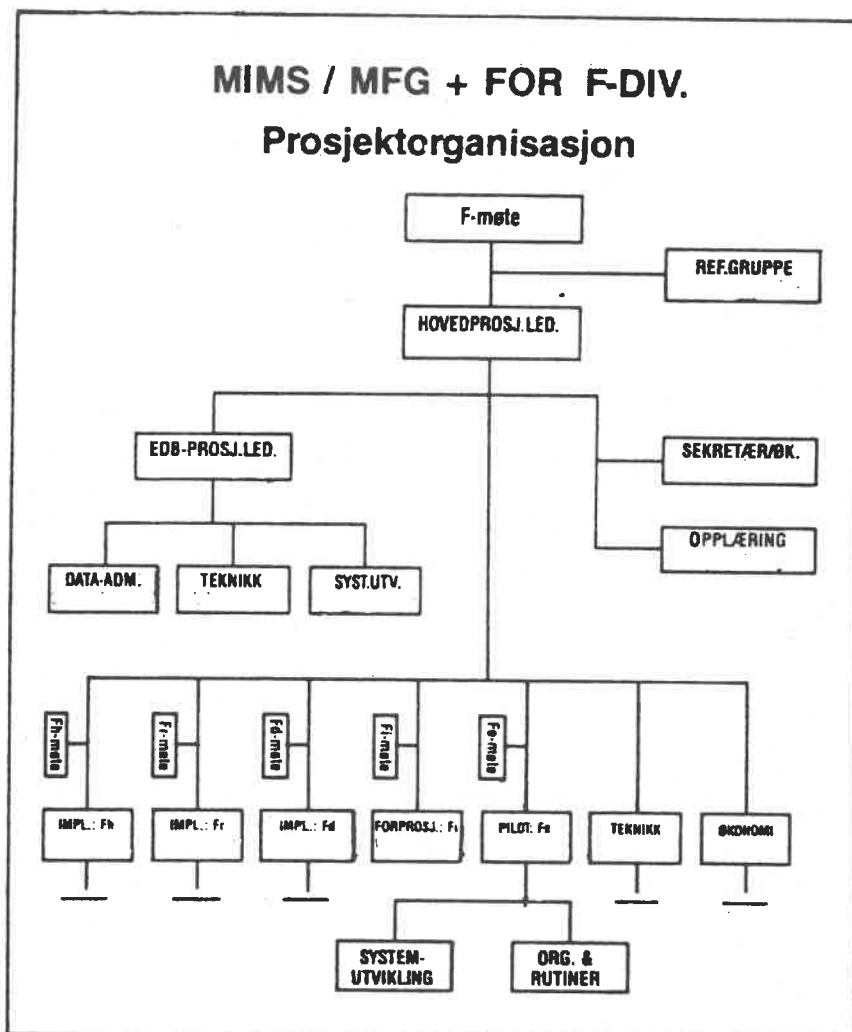
I forhold til intensjonene i Hovedavtalen og i Brubakken komiteens instilling, om deltagelse og mobilisering av de ansatte på alle plan i bedriften, er det sannsynligvis bedriftsledelsen som idag er det største hinderet. Dette gjelder i hvert fall dersom det er tale om deltagelse i tidlige faser av et prosjekt.

4.5 Gjennomføring av hovedprosjektet.

I denne fasen skal de prinsipielle beslutninger som er tatt i forprosjekt/prosjektplanleggingsfasen gjennomføres. Starten på denne fasen kalles ofte "The Point of no Return", fordi den som regel gir grønt lys for hovedtyngden av prosjektutgiftene. På dette stadium bør (må) derfor konsekvensanalyser være gjort, og eventuelle innvendinger/korrigeringer bygd inn i planen. Valgmulighetene er med andre ord sterkt innskrenket på dette stadium, både for ledelse og for arbeidstakere/klubb.

Dersom det er et større prosjekt vil hovedprosjektets ulike oppgaver og faser som regel følge en detaljert prosjektplan. Prosjektplanen representerer en nedbrytning av prosjektmålsettingene til håndterbare deloppgaver. Videre angir planen vanligvis hvem som skal utføre de ulike deloppgavene. Normalt vil disse være fordelt på ulike arbeidsgrupper. Slike arbeidsgrupper bør i følge prosjektgruppeteori være sammensatt av mennesker med relevante kunnskaper i forhold til oppgaven som skal løses. I praksis betyr dette at arbeidstakerne/klubben sjelden er representert i alle arbeidsgrupper. Figur 4.2 kan gi et inntrykk av hvordan et slikt prosjekt er organisert:

FIGUR 4.2. Prosjektorganisasjon - et eksempel.



Ved deltakelse i arbeidsgrupper kan arbeidstakerrepresentantene ha direkte innflytelse på gjennomføringen av konkrete deloppgaver. Men deltakelse alene garanterer ikke innflytelse. F.eks. hender det at arbeidstakerne/brukerne kun er med på et fåtall av møtene i prosjektgruppen. De innkalles til møter i prosjektgruppen bare når det er behov for deres detalj kunnskaper. Dette kan resultere i det motsatte av innflytelse, fordi brukerne bidrar med sin kunnskap om produksjonen - uten samtidig å få innflytelse på utformingen av det nye systemet.

Videre er det en tendens til at de arbeidsgrupper arbeidstakerne får være med i, er lokalisert i de siste fasene av hovedprosjektet. Det vil si på et tidspunkt da de valgte løsninger skal tilpasses brukerne og forholdene på golvet. Brukerne får prøve/teste de valgte løsninger, med muligheter til å endre detaljer. I Nilssens undersøkelse illustreres

dette ved at deltagelsen rapporteres å være mye høyere i de senere faser enn de tidligere faser (Jfr. tabell 3.2 og tabell 3.3 - s.38-39). Også våre intervjuer ga et klart inntrykk av at arbeidstakerne stort sett trekkes med i prosjektets senere faser. Nedenfor gjengir vi noen synspunkter:

"Jeg er referent i BU (Bedriftsutvalget). Og mitt inntrykk er at de tillitsvalgte alltid synes det er gått for langt før de får bli med, eller overhodet får vite noe."
(Siviløkonom)

"At maskin overhodet skal kjøpes er avgjort av ledelsen. Dermed får våre folk være med å ta ut hvilken type maskin som skal kjøpes. Derfor er det kun på detaljnivå at vi har innflytelse."
(Klubbformann)

"Vi må ha en tankeprosess før vi kan presentere noe. Men det er jo en tendens til at denne prosessen har kommet litt langt, slik at det meste er bestemt. Men hvor i prosessen arbeidstakerne skal inn, det er vanskelig å avgjøre presist.
(Adm. direktør)

"Når vi blir dratt offisielt inn er det viktigste allerede fastlagt, gjennom forprosjekt, idéfase osv. Alt det grunnleggende er bestemt."
(Datatillitsmann)

"Vi har hatt flere møter med ledelsen for å bli tidligere involvert i gruppens arbeid. Nå får vi bare være med å bestemme over fordelingen av smulene."

"Utforming og plassering av utstyr har vi nok litt innflytelse over, men de viktige tinga er fastlagt.
(Avdelings-tillitsmann)

"En får innflytelse overfor viktige detaljer, selv om en ideelt burde kommet med på et mye tidligere tidspunkt."
(Datatillitsmann)

"Ofte blir vi plutselig informert om at nå skal et helt nytt system innføres. Vi har ikke hørt noe om det tidligere, og så skal vi på kurs for å lære noe helt nye greier. Dette har skjedd flere ganger at vi ikke er med på ting i begynnelsen, men brått trekkes inn når systemet skal innføres."

(Arbeider - fra "golvet")

Det er altså en klar tendens til at arbeidstakerne trekkes med først under innføringen og oppstartingen av systemet, på et tidspunkt hvor de må trekkes med uansett, for å lære betjeningen av det nye systemet. Satt på spissen kan en dermed hevde at "innflytelse" blir et annet ord for opplæring i bruken av det nye systemet.

Dette er kanskje i ferd med å endres, da det i økende grad erkjennes at brukernes kunnskap må trekkes inn tidligere og i større utstrekning, dersom optimale løsninger skal nås. I nyere lærebøker i systemutvikling fremheves således betydningen av brukerdeltagelse også under prosjektets tidlige faser. På bedriftene avspeiler dette seg hos enkelte yngre, nyutdannede dataeksperter/økonomer med store vyer om brukerdeltakelse. Som en tillitsmann uttrykte det:

"Systemfolka har en veldig demokratisk tankegang. De ønsker å dra oss med fra begynnelsen av. Det er sikkert noe de har lært på skolene. De har sikkert mye større optimisme enn vi føler det er grunnlag for. Vi har derfor vært med på å trekke særlig nye ned på jorda igjen. Vi må fortelle dem at det er en vanskelig prosess." (Datatillitsmann)

Men trass i disse overveiende negative rapportene, er det en samstemmig oppfatning blant tillitsmennene om at utviklingen går i riktig retning. På de fleste steder ble det hevdet at tilstandene var verre før, og at nye lokale ordninger/avtaler for deltagelse i prosjektgrupper nå var under utarbeidelse/innføring.

4.6 Drift - evaluering.

Når det nye systemet er i drift vil det vanligvis være behov for stadige justeringer/endringer. Slik sett kan det hevdes at prosjekter aldri fullføres fullstendig. Men når systemet er operativt vil

prosjektgruppen normalt oppløses. Prosjektgruppens siste oppgave før den avvikles skal ideelt være utarbeidelse av en sluttrapport med evaluering. Denne inneholder en vurdering av prosjektets resultater i forhold til dets målsettinger. Vårt hovedinntrykk er at slike rapporter i liten grad utarbeides. Det fantes ikke en eneste sluttrapport for de ferdige prosjektene som ble trukket fram i våre intervjuer med ledelsen. Prosjektledelsen har vanligvis meget dårlig tid, slik at nye presserende oppgaver venter når prosjektet er sluttført. Dermed blir sluttrapportene svært ofte skadelidende. Flere av våre informanter fra ledersiden klaget således over dårlig resultatkontroll, og at det ble gjort alt for lite med hensyn til systematisk oppsummering av prosjekterfaringer. Dette problemet er imidlertid enda større for arbeidstakerne. Ikke på noen av bedriftene hadde klubben gjort noe forsøk på oppsummering/evaluering av prosjektgruppens arbeid.

* * *

Dersom vi ser bort fra drift-evaluering-fasen kan følgende konstateres: Arbeidstakernes deltakelse er minst når de viktigste avgjørelsene tas, og størst når detaljene skal fastlegges. Dette fremgår særlig klart av Nilssen (1984) sin undersøkelse. Her vurderer arbeidstakerne saksområdene hvor de har innflytelse som lite viktige. (Nilssen, 1984:8)

Denne situasjonen avspeiler bedriftsledelsens styringsrett(1). I henhold til denne har ledelsen rett og ansvar til å fatte strategiske beslutninger. Så lenge styringsretten opprettholdes i sin nåværende form blir derfor spørsmålet om medvirkning/deltakelse, utover detaljer og mindre viktige spørsmål, i siste instans ett spørsmål om velvilje fra ledelsens side.

(1) Styringsretten innebærer at arbeidsgiveren har rett og plikt til å lede, organisere og fordele arbeidet, samt til å ansette og si opp arbeidstakere. Tilsvarende er arbeidstakerne underlagt arbeidsgivers instruksjoner både med hensyn til hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres (Jfr. Kalleberg (1982) s.163). Men styringsretten er ikke absolutt. Styringsretten er innskrenket både juridisk gjennom f.eks. Arbeidsmiljøloven, Aksjeloven og Hovedavtalen- og uformelt gjennom arbeidet som gjøres av sterke fagforeninger/arbeidstakergrupper. I denne sammenheng er bedriftsledelsens reelle styringsrett i relasjon til prosjektarbeid grunnet både i juridiske forhold, og i organisatoriske forhold knyttet til ledelsens informasjons- og kunnskapsmessige overtak innenfor den tradisjonelt hierarkiske organisasjonsstruktur.

KAPITTEL 5 PARTENES MÅLSETTINGER OG STRATEGIER MED HENSYN TIL DELTAKELSE I PROSJEKTGRUPPER

5.1 Innledning.

I dette kapitlet skal vi studere nærmere partenes strategier og målsettinger i forhold til prosjektarbeid. Det diskuteres også i hvilken grad partenes ulike tilnærminger har betydning for deres respektive innflytelse og makt over prosjektresultatet. For å belyse disse forholdene tar vi utgangspunkt både i vår egen intervjuundersøkelse og spørreskjemaundersøkelsen til Nilssen (1984).

5.2 Ledelsens målsettinger og strategier.

Allerede i avsnitt 2.3. pekte vi på prosjektgruppen som et redskap/verktøy for gjennomføring av ledelsesstrategier. At ledelsesrepresentantene har klare målsettinger og strategier i forhold til prosjektarbeid er en nødvendig konsekvens av selve prosjektgruppekonseptet. Igangsetting av en prosjektgruppe er realisering av gjennomtenkte og gjennomarbeidede idéer og målsettinger. Inntrykket av at det faktisk er slik styrkes både gjennom våre intervjuer med ledelsesrepresentanter og resultatene fra Nilssens(1984). I det følgende skal vi utdype dette nærmere.

I Nilssens undersøkelse kan vi få et inntrykk av ledelsens målsettinger og strategier gjennom to ulike spørsmål. For det første er ledelsesrepresentantene blitt spurt direkte om deres motiver/begrunnelser for å trekke med brukerne. For det andre kan vi få et indirekte svar gjennom deres oppfatninger om hvilke faktorer som er viktigst for at arbeidstakerdeltakelse skal være vellykket.

Ledelsen har hatt 9 svaralternativer å velge mellom med hensyn til begrunnelsen for å anbefale brukermedvirkning, og er bedt om å krysse av for sine 3 viktigste begrunnelser. Det er her påfallende at hele 89% har krysset av for "bedret produktivitet". Henholdsvis 60% og 46% har krysset av for "bedre samarbeidsklime" og "lette innføringen av ny teknologi". Av disse 3 vanligste begrunnelsene merker vi oss at 2 er

klart resultatorienterte: Arbeidstakerne trekkes med for å bidra til mer effektive løsninger sett fra en bedriftsøkonomisk vinkel. (Nilssen, 1984:24-25)

Dette inntrykket bekreftes når Nilssen studerer vurderingene som ledelsen gir av hvilke faktorer som er viktigst for å oppnå tilfredsstillende/vellykket medvirkning. Dette spørsmålet er gitt uten faste svaralternativer, slik at svareren selv skal formulere en begrunnelse. Den faktoren som tillegges størst viktighet er at de som skal medvirke har gode kunnskaper om den aktuelle produksjonsprosess (Nilssen, 1984:45-48). Ledelsen ønsker altså deltakelse av personer med kunnskap som er faglig relevant i forhold til det aktuelle prosjekt. Dette indikerer at deltakelse for ledelsen ikke er noe mål i seg selv, men hele tiden vurderes som et mer eller mindre hensiktsmessig middel for å nå det overordnede målet - bedret bedriftsøkonomisk effektivitet.

I vår undersøkelse stilte vi blant annet spørsmål om hvilke kriterier partene anvender for å vurdere om et prosjektarbeid er vellykket. Her var ledelsens svar gjennomgående resultatorienterte. Nedenfor har vi gjengitt noen typiske svar:

"Vellykkethet knytter an til om det nye systemet virker."
(Personalsjef)

"Vellykkethet må knyttes til resultatet av gruppens arbeid. Målsettingen går jo på det økonomiske - produktivitet og bedre styring. Holde driften lønnsom. Tid og penger må holdes innenfor visse rammer."
(EDB-sjef)

"Det står jo i avtalen at det ikke bare er økonomiske vurderinger som skal legges til grunn, men det har vel lett for å bli slik likevel."
(EDB-sjef)

"Prosjektgrupper har for såvidt lite med demokrati å gjøre. Vår holdning er at her har vi en jobb, en oppgave som skal løses. Vi vil alltid prøve å få den mest mulig effektive sammensetningen for det formålet."
(Personal- og organisasjonsansvarlig)

"Prosjektgruppen er et verktøy for å løse konkrete problemer. Ikke et forum for å drive forhandlinger mellom ledelse og klubb."

(personalsjef)

"Vi har som filosofi å få et best mulig resultat."

(personalsjef)

Vi spurte også om ledelsens motiver for å støtte eller motarbeide arbeidstakerdeltakelse, og hvilke kriterier som ligger til grunn for utvelgelsen av eventuelle arbeidstakerrepresentanter.

"Når vi setter sammen en gruppe, plukker vi ut dem som vi kan anta har noe å bidra med i forhold til problemet som skal løses."

(personalsjef)

"Prosjektgrupper er basert på faglige hensyn, derfor har operatørene ikke fått være med."

(Adm.dir)

"Det er dyrt å ikke dra med brukerne i systemutvikling. Vi har fått ned kostnadene kraftig ved å dra brukerne med i systemutviklingen."

(personalsjef)

"Hvis vi har bruk for en brukerrepresentant, må han plukkes ut etter kvalifikasjoner. Vi kan ikke ta hensyn til fagforeningstilhørighet. Da måtte vi kanskje plukke ut en lite kvalifisert, bare fordi han er medlem av den "riktige" fagforeningen."

(personalsjef)

"Det funksjonelle er avgjørende for deltakelsens former. Dersom han ikke er helt nødvendig, trekker vi han med bare når vi har direkte behov. Vi plasserer han der det er nødvendig i forhold til prosjektmålsettingen."

(personalsjef)

Svarene understreker tendensen i undersøkelsen til Nilssen: Sett fra

ledelsens vinkel er deltagelsens viktigste formål å bidra til bedre teknisk-økonomiske løsninger. Derfor er flere av ledelsesrepresentantene skeptisk til arbeidstakerdeltagelse i prosjektgrupper, dersom de har liten tro på at arbeiderne besitter relevante kunnskaper. Tross dette er et flertall av ledelsesrepresentantene positive til deltagelse også i de tilfeller hvor arbeidstakerrepresentantene har lite relevante kunnskaper. Den positive holdningen er bare i liten grad knyttet til bedriftsdemokratiske idealer. Riktignok hevder de fleste ledelsesrepresentantene at de ønsker å oppfylle lov- og avtaleverk. Men i denne sammenheng er det viktigere at deltakelse skaper bedre samarbeidsforhold, letter aksept for nye systemer/løsninger, og dessuten letter informasjons- og opplæringsoppgaver knyttet til innføring av nye systemer:

"Det er to motiver for å dra med arbeiderne. Men det viktigste er vel det erfaringsgrunnlaget de har på det konkrete området det dreier seg om. Vi er interessert i kompetansen deres. Det andre er at når en er med i en prosess - hvis de er med på et tidlig tidspunkt - vil de ha mer forståelse og lettere komme fram til konsensus eller et resultat, og man behøver ikke da starte informasjonsdelen fra bunnen av igjen. Man slipper en sånn fase dersom de blir med fra begynnelsen av."

(personalsjef)

"Åpenhet og deltagelse i seg selv gir en positiv innstilling, som igjen bidrar til et godt resultat."

(personalsjef)

"Deltakelse kan skape aksept"

(personalsjef)

"Deltakelse, innsikt og forståelse er i seg selv positivt."

"Om deltakelse ikke i første omgang bidrar så mye til den konkrete løsning, vil deltakelsen gi deltakeren erfaringer som kan være nyttige i senere prosjekter. Det vil også øke forståelsen for bedriftens problemer, øke ansvarsfølelsen."

(Ingeniør)

Svarene ovenfor avspeiler trolig tendenser i moderne ledelsesteori. For å begrunne sin velvilje i forhold til deltagelse viste således tre av ledelsesrepresentantene vi intervjuet til bestselgerne "In Search of Excellence" og "Corporate Cultures". Den bærende ideen i disse bøkene er at ledelsen må bygge opp en bedriftskultur knyttet til forståelser om at "vi er alle i samme båt", slik at alle ansatte - fra direktør til visergutt - drar i samme retning. Deltagelse og innflytelse kan bidra til nettopp dette, ved at arbeidstakerne føler øket ansvar og identifikasjon med bedriften.

På grunnlag av dette kan vi konkludere at ledelsens holdninger til deltakelse i prosjektgrupper er preget av at to interesser/hensyn skal ivaretas. På den ene side har vi det opprinnelige formål med prosjektgruppen som en organisasjonsform utviklet for å løse en bestemt type organisasjonsmessige oppgaver/problemer. På den annen side et stadig sterkere krav om demokratisering i arbeidslivet. I prosjektgruppesammenheng lar disse hensynene seg kombinere i en viss utstrekning. Men tendensen er at dersom bedriftslederene opplever en konflikt mellom disse hensynene blir demokratiet skadelidende. Det vil i denne sammenheng si at deltakelse/innflytelse kun er akseptabelt i den grad dette direkte eller indirekte bidrar til positive bedriftsøkonomiske resultater. (Eller ihvertfall ikke virker negativt inn på teknisk-økonomiske forhold)

5.3 Klubbens målsettinger og strategier.

Bare unntaksvis settes prosjektarbeid i gang etter initiativ fra klubben. Klubbens rolle blir i stor utstrekning å vente på utspill fra ledelsen. Klubben er derfor sjelden med på utformingen av prosjektidéen og fastsettelsen av de overordnede teknisk-økonomiske rammene for prosjektet. Først når ledelsen's teknisk-økonomiske ekspertise kanskje i flere måneder har vurdert og planlagt et prosjekt, blir klubben informert. Når klubben da skal ta stilling vil valgmulighetene være sterkt begrensede. Satt på spissen kan det hevdes at klubben har valget mellom å akseptere eller forkaste prosjektforslaget. Men bare i meget spesielle tilfeller vil en forkastelse være et reelt alternativ. Det vil gjelde i de tilfeller hvor prosjektmålsettingen klart står i strid med lov- og avtaleverk, eller i situasjoner hvor fagforeningen besitter meget sterke maktmidler. Prosjektplanen og prosjektmålsettingen vil

derfor svært ofte fremstå som en gitt størrelse, som ikke er åpen for diskusjon. Følgelig vil klubbens muligheter for innflytelse bevege seg innenfor rammene fastlagt av ledelsen. Også her vil klubben ofte stå svakt. Med begrensede ressurser, i form av tid og ekspertise tilgjengelig, skal klubben på relativt kort tid vurdere og ta stilling til ledelsens forslag, som vanligvis er utarbeidet av teknisk-økonomisk ekspertise. Tillitsmenn føler derfor ofte avmakt i forhold til ledelsens prosjekter. Som en klubbformann uttrykker det:

"Vi føler klart en viss avmakt når vi stilles overfor en kunnskapsmengde som langt overgår vår egen. Rent ideelt burde en klubbformann være både jurist, økonom, sosiolog og ingeniør, og også andre profesjoner for å kunne fungere 100%. Men det er jo ikke mulig. Men en bedrift i denne størrelsen har jo enorme ressurser på alle fagområder. Fagfolk på alle områder. Vi møter dem i forskjellige sammenhenger. Har de saker omkring juss, møter vi juristen. Har de saker omkring teknikk møter vi ingeniøren. Vi er ingen av delene, vi er lekmenn i slike sammenhenger og det er klart at vi føler oss rett og slett overkjørt mange ganger."

Forholdene som er beskrevet ovenfor er i stor utstrekning et uttrykk for eksisterende maktforhold i arbeidslivet. Til en viss grad er klubbens defensive holdning derfor en avspeiling av bedriftens styringsrett. Prosjektorganisasjon er et middel for utøvelse av bedriftens styringsrett. Skal arbeidstakerne få større innflytelse innen prosjektgrupper må ledelsen følgelig fravristes deler av styringsretten. En slik endring synes imidlertid lite aktuell på det formelle plan (lov- og avtaleverk). Problemstillingen for fagbevegelsen vurdert på kort sikt er å øke innflytelsen innenfor de eksisterende rammer. Nedenfor skal vi derfor studere nærmere hvilke strategier og målsettinger klubbene har med hensyn til prosjektarbeid, gitt de rammene som er beskrevet her.

Vi stilte spørsmål om klubben hadde utviklet strategier/målsettinger med hensyn til deltakelse i prosjektgrupper og innføring av ny teknologi. Svarene var nesten entydig avkreftende. Kun to klubber hadde planer om å opprette et teknologisk forum, det vil si et organ hvor tillitsmenn og deltagere i prosjektgrupper kan møtes for utveksling av erfaringer, og utarbeidelse av en samlet og koordinert politikk/strategi. Men ingen av stedene var dette forumet i funksjon.

Nedenfor gjengir vi noen typiske svar:

"Vi har ikke satt i system noe planlegging av strategier eller målsettinger. Jeg tror at mye av strategiene i fagforeninger består i grunnholdninger..... Når vi har felles grunnholdninger kommer liksom måla av seg selv ut av dem.....Det kan likevel klart nok være vanskelig å omformulere generelle grunnholdninger til konkrete krav i konkrete prosjekter."

(Klubbformann)

"Nei vi har ikke hverken på forhånd eller under arbeidet, satt oss ned og planlagt strategier ved deltagelse i prosjektgrupper, og vi har heller ikke i ettertid summert opp erfaringer. Men på grunn av at vi har en viss daglig kontakt, og at vi som er mye engasjert i klubbens arbeid har en felles overordna målsetting, som jeg var inne på, tror jeg likevel at det blir styrt mot at vi prøver å påvirke mot våre målsettinger,... av seg sjøl. Jeg tror det kommer litt av seg sjøl."

(klubbformann)

"Det finnes ingen strategi for deltagelse i prosjektgrupper. Ingen klare mål eller felter hvor en ønsker å sette inn krefter. Dette er et klart problem. Det er vanskelig å oppnå innflytelse når en ikke vet hva en ønsker å få innflytelse på."

(Datatillitsmann)

"Det med målsettinger og strategier har vi tenkt lite på. Vi har stort sett hoppet inn i det. Men når du sier det, ser jeg klart at strategier er veldig viktig."

(Datatillitsmann)

"Målsettinger og etterevalueringer er vesentlige dersom vi skal oppnå noe. Her må vi helt klart bli flinkere."

(Datatillitsmann)

"På vår bedrift har spørsmålet om strategier og målsettinger for prosjektarbeid aldri vært aktuelt. For oss er problemet at vi ikke får være med på noe prosjektarbeid i det hele tatt."

(klubbformann)

"Vi har ikke gjort noe for å utvikle planer eller strategier. Vi har rett og slett ikke ressurser til det, hverken tid eller kunnskaper."

(Datatillitsmann)

"Konsekvensanalyser er meget viktige. Selve utformingen kan ekspertene ta seg av, bare vi får være med å legge premissene. Men forløpig har vi ikke greid å få gjennomført noen skikkelige konsekvensanalyser."

(Nestformann i klubben)

"I forbindelse med utkastet til data-avtale diskuterte vi dette en del. Men det er ingen systematikk. Ingen oppsummeringer. Erfaringene blir lagret i mitt hode."

(Datatillitsmann)

Når en tillitsmann/arbeidstaker blir med i en prosjektgruppe har han sjelden eller aldri klare forestillinger om målsettinger eller strategier for arbeidet i gruppen. Oppfølgingen fra klubbens side under arbeidets gang er også dårlig. Prosjektgruppedeltageren får liten støtte og hjelp fra klubben. Samtlige av de prosjektdeltagere fra klubben som vi intervjuet klaget over manglende oppfølging.

Et indirekte inntrykk av målsettingene til prosjektgruppedeltagerne kan en få gjennom svarene på spørsmålet om hvilke kriterier som avgjør om et prosjekt er vellykket. Da vi stilte dette spørsmålet til ledelsesrepresentanter var det ingen nøling. Stort sett ble det umiddelbart svart "et vellykket teknisk-økonomisk resultat". Arbeidstakerne derimot var både nølende og usikre. De fleste svarte først at dette spørsmålet hadde de ikke tenkt over. Men etter en kort tenkepause var det mange som pekte på gode samarbeidsforhold og vellykket gruppedynamikk. Mindre enn halvparten av arbeidstakerne pekte på resultatet av prosjektgruppens arbeid som kriterium for vellykkethet. Dette antyder at prosjektgruppedeltagelsen i mange tilfeller blir et mål i seg selv. Det som er et middel sett fra ledelsens vinkel, blir for arbeidstakerne selve målet. Tatt i betraktning forholdene på mange arbeidsplasser er dette forståelig. Som vi tidligere har pekt på er klubbens største problem ofte at de ikke får delta i prosjekter, eller ikke engang blir informert om dem. I

en slik situasjon kan deltagelse lett bli et mål i seg selv. Hvis deltakerne ikke har klare målsettinger om å påvirke resultatet av prosjektgruppens arbeid i en bestemt retning, blir det dessto viktigere hvordan gruppen som sosialt system fungerer. Det blir viktigere å oppnå aksept og anerkjennelse fra de andre prosjektgruppedeltagerne, enn å jobbe for klubbens interesser, rett og slett fordi klubbens interesser/målsettinger er uklart definert.

Nilssen (1984) gir et noe mer positivt inntrykk av arbeidstakernes bevissthet om målsettinger og strategier, enn det som er beskrevet ovenfor. Men også denne undersøkelsen gir et klart inntrykk av tillitsmennesenes usikkerhet i forhold til prosjektarbeidet. Tabell 5.1 gir et inntrykk av handlingslammelsen mange tillitsmenn opplever i forhold til å utarbeide egne målsettinger som alternativ til ledelsens forslag.

TABELL 5.1 Opplevde problem hos fagforeningsrepresentantene.
Prosent.

SPØRSMÅL	JA	NEI	VET IKKE	SUM
Manglende kunnskap om alternativt tilgjengelig utstyr	74	8	18	100
Manglende kunnskap om hvilke arbeidsoppgaver som vil bli endret	42	40	18	100
Manglende kunnskap om brukernes ønsker/prioriteringer	51	30	19	100
Manglende muligheter til å innhente råd og veiledning	36	45	19	100
Manglende teknisk kunnskap	68	9	23	100
For få alternative valgmuligheter	57	17	26	100
Liten erfaring med medvirkning	59	23	18	100

Kilde: Nilssen, 1984:44

Manglende kunnskaper om spørsmålene i tabellen ovenfor vil nødvendigvis resultere i problemer med å utvikle målsettinger/strategier i forhold til prosjekter. Det fremgår av svarene at dette gjennomgående gjelder over halvparten av de spurte. Vi ser også av tabellen at det er relativt stor variasjon i hvilke problemer som er mest utbredt. Førrest opplever "manglende muligheter til å innhente råd og veiledning" som et problem. På den motsatte side er det slik at nesten alle opplever "manglende kunnskap om alternativt tilgjengelig utstyr" som et problem.

Konklusjonen på gjennomgangen ovenfor er klart negativ: Arbeidstakerrepresentantene i prosjektgrupper har i meget liten utstrekning klare målsettinger og strategier for sin deltakelse. Dette må ses i sammenheng med mangelfulle kunnskaper (fagutdanningens nivå, erfaring i tillitsmannsarbeid o.s.v.) og liten tilgang på ekspertise.

5.4 Strategier og innflytelse.

I dette avsnittet skal vi kort diskutere sammenhengen mellom partenes målsettinger/strategier i prosjekter og innflytelsen over prosjektgruppens resultat.

Vårt utgangspunkt er at innflytelse på prosjektets resultat forutsetter: 1) Klart utformede mål m.h.t. prosjektets resultat. Målene må dessuten være spesifikke i forhold til det konkrete prosjekt. Det er ikke nok med allmene målsettinger om bedre arbeidsmiljø, utvidet jobbinnhold, høynet produktivitet. Det må konkretiseres detaljerte kravspesifikasjoner som ivaretar/realiserer de allmene målsettinger 2) Kunnskap om, og tilgang til, egnede midler for å nå målene. Disse to betingelsene for innflytelse og forholdet mellom dem kan beskrives ved hjelp av en firefeltstabell - figur 5.1 på neste side.

Maksimal innflytelse over prosjektresultatet oppnås dersom en befinner seg i situasjon 1, mens aktører i situasjon 4 har minimal innflytelse. Bedriftsledelsen befinner seg åpenbart innenfor situasjon 1. Utformingen og gjennomføringen av en prosjektidé består nettopp i å

FIGUR 5.1 Ulike prosjektgruppesituasjoner. De fire posisjonene i tabellen uttrykker 4 "rendyrkede" tilfeller. I virkligheten vil det være tale om gradsforskjeller og ikke bastante "enten-eller".

		KLARE OG DETALJERTE MÅL FOR PROSJEKTRESULTATET ?	
		JA	NEI
KUNNSKAP OM OG TILGANG TIL MIDLER FOR Å NÅ MÅLENE ?	JA	1	2
	NEI	3	4

definere/konkretisere mål og midler. Ledelsen starter ikke et prosjekt før mål og midler er gjennomdrøftet/gjennomanalysert (om ledelsen starter prosjekter uten grundig forarbeid er det uttrykk for dårlig prosjektadministrasjon, jfr. bøker i ledelsesteori og prosjektadministrasjon - se litteraturlisten.) Klubben/arbeidstakerne befinner seg åpenbart ikke i situasjon 1. Tvertimot synes det oftest riktigst å plassere dem i situasjon 4. Dersom en regner lov- og avtaleverket til midler kan en muligens plassere dem i situasjon 2. Men deltagelse i seg selv gir ikke innflytelse. Deltakelsen gir bare innflytelse dersom det også foreligger andre midler, d.v.s. relevante kunnskaper og strategier for å nå målene i kravspesifikasjonen. Deltakelse er med andre ord først og fremst et middel for utøvelse av innflytelse. Dersom bare forutsetningen om deltagelse er oppnådd kan en risikere at innflytelsen minsker, ved at arbeidstakerne bidrar med kunnskap uten å oppnå innflytelse over løsningene som velges. Det er også fare for at arbeidstakere som ikke har utviklet mål og midler på

egne premisser i neste omgang vil tvinges over i situasjon 1, men da i stor grad med ledelsens mål og midler. Dette er et sentralt problem fordi det kan få svært uheldige konsekvenser for arbeidstakerne - og spesielt fagbevegelsen - dersom målsettingene ikke er utviklet på egne premisser.

KAPITTEL 6 PROSJEKTGRUPPEN OG DEMOKRATISERING

6.1 Innledning.

Kravet om deltakelse i prosjektgrupper har på sentralt hold i fagbevegelsen blitt fremmet som et ledd i demokratiseringen av arbeidslivet. Dette kravet må sees i sammenheng med en generell strategi fra fagbevegelsen side for å oppnå økt representasjon innenfor bedriftens styrende organer på alle nivåer. Så sentralt har denne strategien stått at "demokratisering" nærmest har vært identisk med utvidede rettigheter til representativ deltakelse.

På arbeidsgiversiden tillegges deltakelse/representasjon i prosjektgrupper en helt annen betydning. Som vi pekte på i kapittel 2.3 er prosjektgruppen en organisasjonsform konstruert for å løse ledelsens styringsproblemer. Opprinnelig ble den altså ikke utformet for å fremme demokratiet i arbeidslivet. Prosjektgruppens eneste tilknytning til demokrati er i utgangspunktet en ytre formlighet. Det vil si at mennesker fra ulike deler av en organisasjon møtes for i felleskap å løse et problem. Men begrunnelsen for å samle mennesker fra ulike avdelinger/nivåer i organisasjonen er ikke å innføre representativt demokrati, men et ønske om å koordinere ressurser og kunnskaper for å oppnå en teknisk/økonomisk optimal løsning på et organisatorisk problem. For bedriftsledelsen er arbeidstakerrepresentasjon i prosjektgrupper hovedsaklig interessant i forhold til å nå prosjektmålet. Demokratisering oppfattes av ledelsen som en allmen målsetting som aldri kan bli noe hovedelement i prosjektarbeidet, prosjektmålet vil alltid være det vesentlige.

På klubbnivå synes oppfatningene om prosjektgrupper som ledd i bedriftsdemokratiseringen å være nærmere arbeidsgiverenes syn enn de sentrale LO-organers syn. Tillitsmennene har gjennomgående liten tro på at deltagelse i prosjektgrupper vil innebære noen vesentlig styrking av demokratiet. De uttrykker klart at prosjektgruppen ikke kan betraktes isolert fra bedriftsorganisasjonen som helhet. Nedenfor har vi gjengitt et noen typiske utsagn:

"Det er ikke demokrati, for uansett er det jo ledelsen som

har det avgjørende ordet."

"Jeg tror ikke prosjektgrupper i seg selv kan føre til demokrati. Demokrati kan det bare bli gjennom mer grunnleggende endringer i hele organisasjonen."

"Det er jo ikke demokrati så lenge vi bare får være med på å utføre det ledelsen har bestemt på forhånd. Vi får bare være med for at prosjektet skal bli mest mulig effektivt."

Så lenge prosjektorganisasjonen er et styringsinstrument for gjennomføring av ledelsesstrategier er det klare grenser for hvilken innflytelse arbeidstakerne kan få gjennom deltakelse. Derfor må hele bedriftsorganisasjonen demokratiseres dersom prosjektgruppen skal bli et demokratisk organ. Tillitsmennene opplever således at prosjektgrupper opprettes med strengt definerte teknisk/økonomiske målsettinger hvor spørsmål om demokratisering er irrelevante. Likevel kan deltagelse selvfølgelig være nyttig for arbeidstakerne. For eksempel er det ofte av stor betydning for arbeidstakernes trivsel at de får bestemme detaljer vedrørende arbeidsplassens organisering. Dette må imidlertid ikke forveksles med demokrati, for i siste instans er det alltid bedriftsledelsen som har det avgjørende ord. Alle tiltak/forslag kan i prinsippet overprøves av ledelsen utifra teknisk/økonomiske vurderinger. Uten at arbeidstakerne også tilføres beslutningsmakt kan det hevdes at deltakelse ikke innebærer noen reell demokratisering.

Et annet problem er knyttet til om en kan hevde at reelt demokrati foreligger dersom prosjektgruppen kun aktiviserer et fåtall. På samme måte som en i fagforeninger delegerer tillit generelt, så bygger prosjektgrupper på at en person representerer fagforeningen. Men spørsmålet er likevel i hvilken grad erfaringer og beslutninger tilbakeføres til andre ansatte. Våre intervjuer tyder på at dette i liten grad skjer. Dette bildet må utfylles med at en rekke tillitsmenn heller ikke opplever det som problematisk at det ikke skjer. På tre av klubbene ble det imidlertid pekt på at arbeidstakerne ikke ønsket å være aktive. De syntes at tillitsmennenes oppgave nettopp skulle bestå i å gjøre slike oppgaver på vegne av dem. Uansett kan det kanskje likevel hevdes, at dersom prosjektgruppestrategien skal anvendes med hell i et demokratiseringsperspektiv som også omfatter forholdene innad i fagbevegelsen, er det nødvendig at den knyttes til andre former som

sikrer en større deltakelse og kontroll fra flere arbeidstakere.

6.2 Fire typer prosjektgrupper.

Momentene som er anført ovenfor illustrerer at det ikke er noen nødvendig sammenheng mellom demokrati og deltakelse i prosjektgrupper. Prosjektgruppen må vurderes i forhold til den konkrete organisasjonsmessige kontekst. Deltakelse/ikke-deltakelse må vurderes i forhold til arbeidstakerenes generelle mulighet til å utøve innflytelse over viktige beslutninger i organisasjonen. Sett med arbeidstakernes øyne kan isolert sett nokså like prosjektgrupper fungere svært forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Fra deres synsvinkel kan vi sterkt forenklet tenke oss 4 typer prosjektgrupper, jfr. figuren nedenfor.

FIGUR 6.1 Fire typer prosjektgrupper.

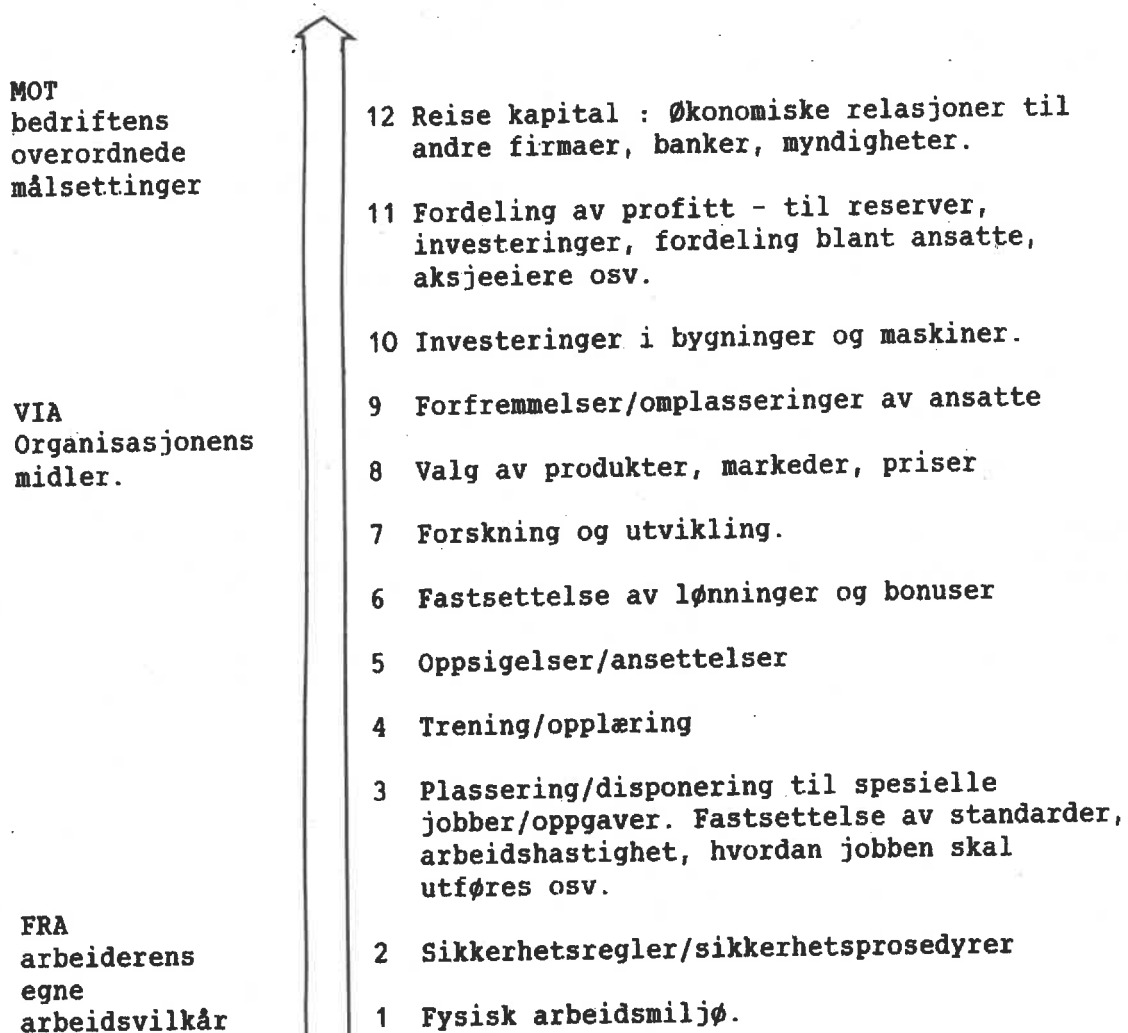
		Arbeidstakerrepresentantene har beslutningsmakt ?	
		JA	NEI
Arbeidstakerdeltagelse i prosjektgrupper ?	JA	1	2
	NEI	3	4

Nedenfor skal vi beskrive nærmere disse ulike typer av prosjektgrupper.

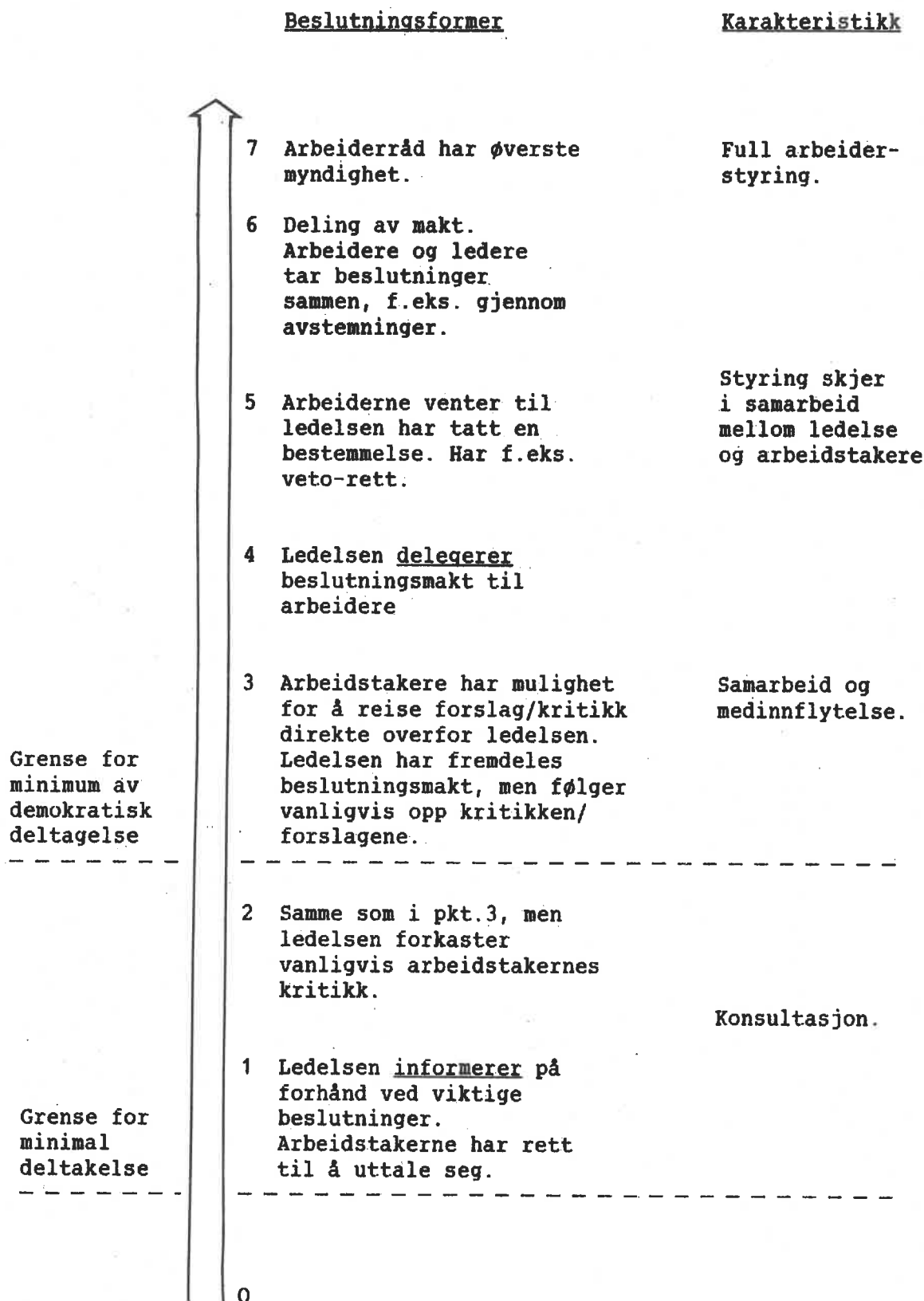
Alternativ 1 kan karakteriseres som det demokratiske alternativ.

Bare dersom arbeidstakerne som deltar samtidig har reell beslutningsmakt vil prosjektgruppen være et demokratisk organ. Om arbeidstakerrepresentantene ikke har noen beslutningsmakt vil prosjektgruppen kun være et av flere styringsmidler som ledelsen disponerer. Men arbeidstakernes eventuelle beslutningsmakt vil selvsagt variere sterkt, slik at vi kan tale om grader av demokrati. Graden av demokrati kan beskrives langs to dimensjoner: 1) Saksområder arbeidstakerne har beslutningsmyndighet over. 2) Graden av kontroll arbeidstakerne har med de enkelte beslutninger innenfor disse saksområdene. Hvilke variasjonsmuligheter dette gir kan illustreres ved figurene 6.2 og 6.3 nedenfor, hvor vi har forsøkt å spesifisere innholdet i de to dimensjonene (Utformingen av figurene bygger på Bernstein, 1983: 48, 52).

FIGUR 6.2
Mulige saksområder hvor arbeidstakerne kan ha innflytelse



FIGUR 6.3 Grad av kontroll over beslutninger



Virkelig demokrati kan bare sies å eksistere dersom arbeidstakerne når relativt høyt langs begge dimensjoner. Samtidig er det klart at

arbeidstakerne kan oppnå innflytelse og positive resultater gjennom prosjektgruppedeltagelse selv om bedriftsorganisasjonen som helhet ikke kan karakteriseres som demokratisk (alternativ 2).

Alternativ 2 viser den situasjonen som er mest aktuell i Norge. Det vil si at arbeidstakerne deltar i prosjektarbeidet, men i stor grad uten reell beslutningsmakt grunnet bedriftseierens styringsrett. Med dette utgangspunktet kan vi sterkt forenklet tenke oss to mulige utfall av prosjektgruppedeltakelsen. På den ene side kan deltakelse gi mulighet for innflytelse, ved at arbeidstakerne aktivt deltar i utformingen av det nye systemet. På den annen side kan en risikere at arbeidstakerne gjennom deltakelse bidrar med verdifulle yrkeskunnskaper/erfaring som er nødvendige for et vellykket prosjektresultat, uten at arbeidstakerne samtidig får gjennomslag for sine ønsker med hensyn til systemets utforming. Deltakelsen vil i dette tilfelle innebære det motsatte av demokrati ved at bedriftsledelsen alene høster gevinsten ved deltakelse. Hvilken av de to mulighetene som realiseres bestemmes kanskje særlig av to faktorer: 1) Ledelsens holdning. Når arbeidstakerne på grunn av bedriftens styringsrett ikke har noen formell beslutningsmakt vil ledelsens holdning til medvirkning være av stor betydning. I praksis står ledelsen relativt fritt til å velge om arbeidstakerrepresentantene skal få innflytelse eller ikke. 2) Arbeidstakernes ressurser. Ressurser forstås her i vid forstand som summen av fagkunnskap og erfaringer med tillitsmannsarbeid (f.eks. tidligere deltakelse i prosjektgrupper). Dersom arbeidstakerrepresentantene kontrollerer viktige ressurser vil de ofte ha muligheter til innflytelse, basert på kunnskaper/innsikter som ledelsens representanter ikke sitter inne med. I slike tilfeller kan prosjektgruppearbeidet beskrives som et bytte mellom arbeidstakerrepresentanter og ledelsesrepresentanter. Arbeidstakerne bidrar med nødvendig fagkunnskap, og får til gjengjeld innflytelse over utformingen av systemet i "bytte" fra ledelsen. I beste fall vil dette være et bytte som gir fordeler for begge parter, og også for bedriften som helhet. Om ledelsen derimot har en lite velvillig/demokratisk holdning til arbeidstakerdeltakelse kan resultatet lett bli motsatt, begge parter går glipp av gevinster og bedriftens konkurranseevne svekkes. Likevel vil deltakelse trolig være i arbeidstakerenes interesse. På grunnlag av fagkunnskap og erfaring i tillitsmannsarbeid vil arbeidstakerne kunne oppnå resultater på tross av en lite velvillig holdning fra ledelsen. Dersom arbeidstakerne har svake ressurser er det imidlertid stor fare for utnyttelse. Det vil si at ledelsen utnytter

arbeidstakernes kunnskap, uten å gi noe igjen. Har arbeidstakerne svake ressurser samtidig som ledelsen er positiv, er utfallet av deltakelsen mer uklart. For ledelsen kan deltakelsen bli en belastning ved at arbeidstakerrepresentantene sinker og byråkratiserer arbeidet i prosjektgruppen uten samtidig å bidra med relevante kunnskaper. På den annen side kan deltagelsen ha positive følger ved at arbeidstakerne lettere aksepterer det nye systemet, og at det generelle samarbeidsklimaet i bedriften bedres. For arbeidstakerne vil deltakelse under disse betingelser ha stort sett positive følger. Deltakelsen gir på kort sikt muligheter til påvirkning/innflytelse. På lengre sikt vil deltakelsen innebære at arbeidstakerrepresentantene øker sin kompetanse (ressurser). Alternativ 2 gir, som gjennomgangen ovenfor illustrerer, muligheter for en rekke bytter mellom partene. Dette er en følge av at begge parter besitter ressurser som den andre part er interessert i å bytte til seg. Situasjonen mellom partene kan forenklet illustreres gjennom følgende firefeltstabell.

FIGUR 6.4 Prosjektdeltakelse som et bytte mellom partene.
Figuren er en tillemping av Hernes (1975:64)

		Arbeidstakerne avhengig av bedriftsledelsens kontroll over systemut- forming ?	
		JA	NEI
Bedriftsledelsen avhengig av arbeidstakernes kunnskaper og samarbeidsvilje?	JA	Gjensidig avhengighet: bytte (1)	Arb.tak. kan ignorere ledelsen (2)
	NEI	Ledelsen kan ignorere arb.tak. (3)	Uavhengighet: gjensidig ignorering (4)

Felt 1 og 3 beskriver de aktuelle bytterelasjonene. Kun dersom situasjonen som beskrives i felt 1 er tilfredsstillt kan arbeidstakerne være sikre på at de oppnår innflytelse. Det forutsetter imidlertid at arbeidstakerne er seg byttesituasjonen bevisst. Det vil si at de vet hva ledelsen ønsker, samtidig som de har klare ideer om hva de selv ønsker å motta i gjenbytte. Dersom arbeidstakerne ikke er bevisste i byttesituasjonen kan den i utgangspunktet gunstige byttesituasjonen i alternativ 1 resultere i at ledelsen utnytter arbeidstakerne uten å gi noe igjen (avmakt for arbeidstakerne). Alternativ 3 viser situasjonen hvor arbeidstakernes innflytelse helt og holdent er basert på ledelsens velvilje ettersom den yrkeskunnskap som arbeidstakerne kontrollerer ikke er viktig.

Alternativ 3 (i figur 6.1) er forholdsvis lite aktuelt. Det beskriver en situasjon hvor arbeidstakerne har stor grad av beslutningsmakt i organisasjonen som helhet, men ikke deltar i prosjektarbeidet. Situasjoner som ligner finnes imidlertid, for eksempel i prosjekter hvor arbeidstakerne deltar i utarbeidelsen av kravspesifikasjoner, men overlater den konkrete utformingen av systemet til eksperter. Men dette fungerer ikke demokratisk så lenge arbeidstakerne ikke har reell beslutningsmakt ved utformingen av kravspesifikasjonene.

Alternativ 4 (i figur 6.1) viser en situasjon som er relativt vanlig i vår undersøkelse. Arbeidstakerne har ingen eller minimal beslutningsmakt i organisasjonen som helhet, og deltar heller ikke i prosjektgruppens arbeid. Denne situasjonen gir normalt meget liten innflytelse i forhold til utformingen av det nye systemet. I noen tilfeller kan denne situasjonen imidlertid være fordelaktig for en sterk klubb, da det er lettere å ta avstand fra løsninger som en ikke selv har vært med på å utforme. For bedriften kan denne situasjonen i mange tilfeller være kostbar, fordi det ikke tas hensyn til arbeidstakernes detaljkunnskaper om produksjonen. På 3 av bedriftene i vår undersøkelse hadde det således hendt at bedriften hadde kjøpt inn maskiner til en verdi rundt 1 million kroner, uten å rådføre seg med arbeidstakerne, med det resultat at maskinene viste seg å være ubrukelige i forhold til det formål de var tiltenkt. Når arbeidstakerne så fikk være med i utvelgelsen av utstyr fikk en derimot det rette utstyret (Arbeidstakernes beskrivelse av dette ble ikke i noen av tilfellene bestridt av ledelsen).

* * *

Vårt hovedpoeng i dette kapitlet har vært å vise at reelt demokrati vanskelig kan realiseres uten at det gjøres ytterligere innskrenkninger i bedriftsledelsens styringsrett. Eller for å formulere det positivt: at arbeidstakernes "styringsrett" - rett til medbestemmelse - utvides. Slike innskrenkninger kan skje både som resultat av formelle endringer, og som resultat av at arbeidstakerne øker sin kompetanse og dermed nytteverdien av de ressurser de kontrollerer. Økende demokratisering kan derfor realiseres også uten vesentlige endringer i lovgrunnlaget.

I forhold til den firefeltstabellen vi startet med innledningsvis i kapittel 6.2, vil vi mene at alternativ 2 og 4 gir relativt dekkende beskrivelser for situasjonen i Norge. Dersom arbeidstakerne har sterke kort på hånden, og er dyktige til å spille dem, samtidig som ledelsen er velvillig innstilt, kan situasjonen i gunstige tilfeller bevege seg mot reelt demokrati (alternativ 1 og 3).

Nedenfor har vi gjengitt figur 6.1, med en kort tekst i hvert felt, for å illustrere de vesentligste egenskapene ved hvert enkelt alternativ.

FIGUR 6.5 4 typer prosjektgrupper karakterisert ut fra deres vesentligste egenskaper.

		JA	NEI
Arbeidstakerdeltakelse i prosjektgrupper?	JA	Demokrati 1	Mulighet for innflytelse, men fare for utnyttelse 2
	NEI	Demokrati (delegering til eksperter) 3	Minimal innflytelse 4

Arbeidstakerrepresentantene har beslutningsmakt i organisasjonen som helhet?

KAPITTEL 7 HVA KAN GJØRES ?

7.1 Innledning.

I dette kapitlet skal vi diskutere mulige strategier for å øke arbeidstakernes innflytelse i prosjektgrupper opprettet ved innføring av ny teknologi. Vi vil først peke på en rekke faktorer som påvirker prosjektgruppens virkemåte. Dernest vil vi diskutere mulige strategier for å påvirke disse faktorene.

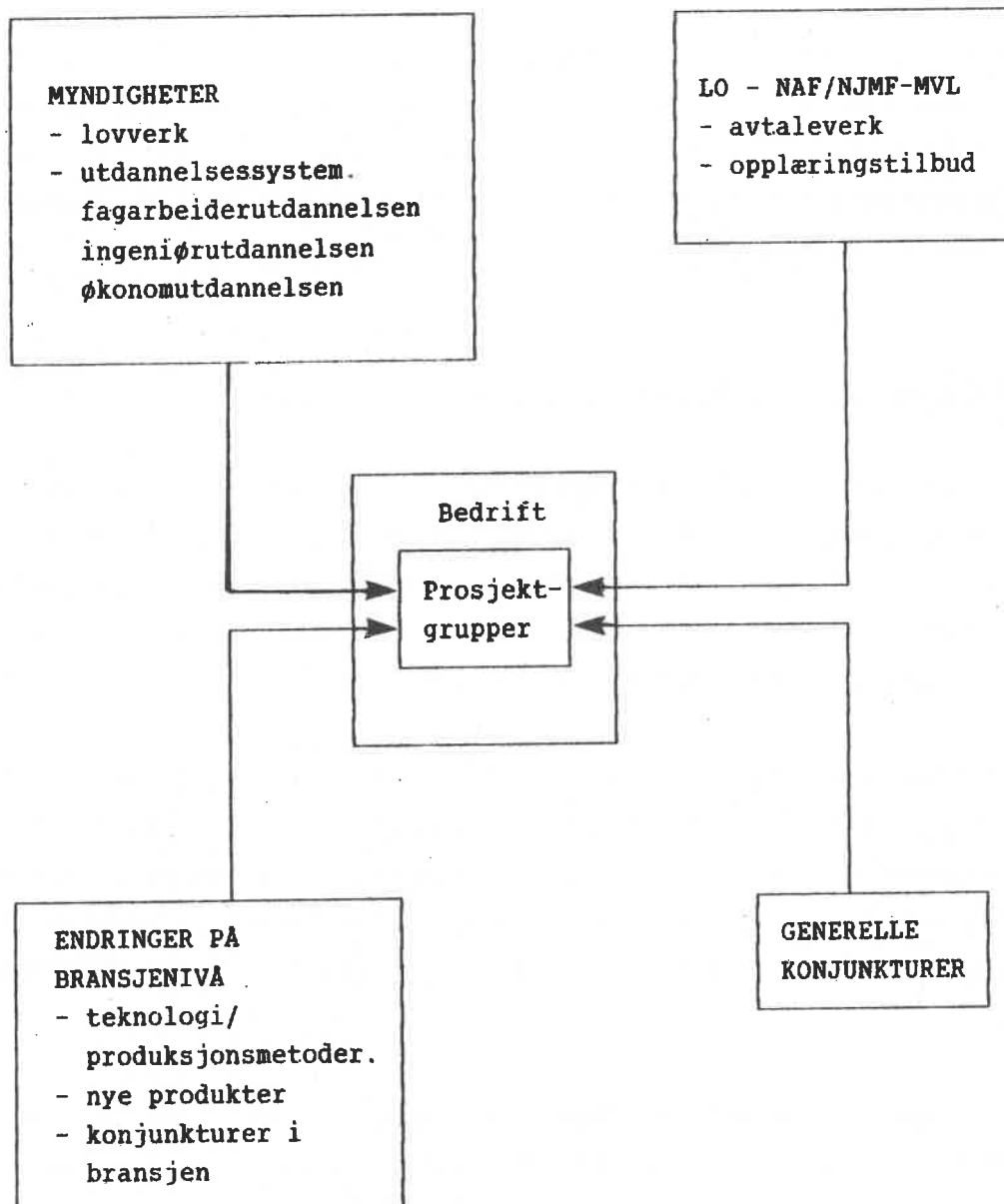
7.2 Faktorer som påvirker prosjektgruppens virkemåte.

Skal fagbevegelsen øke sin innflytelse i prosjektarbeid må den ha en politikk/strategi for å endre prosjektgruppens nåværende virkemåte. En slik politikk kan bare utformes på basis av kunnskap om hvilke faktorer som bestemmer prosjektgruppens virkemåte. I dette avsnittet skal vi prøve å identifisere de viktigste faktorene.

Prosjektgruppens virkemåte påvirkes av en rekke faktorer både innenfor og utenfor den enkelte bedrift. Dessuten vil også særegne prosjektinterne faktorer påvirke den enkelte prosjektgruppes virkemåte og vellykkethet. I figuren nedenfor har vi kortfattet beskrevet de viktigste bedriftseksterne faktorene som påvirker prosjektgruppens arbeid.

Myndighetene fastlegger en rekke rammebetingelser som har stor betydning for prosjektgruppens virkemåte. Mest iøyenfallende er utformingen og håndhevingen av lovgivningen (Arbeidsmiljøloven, lov om styrerepresentasjon osv.). På dette feltet har fagbevegelsen fått gjennomslag for en rekke viktige krav. Det har imidlertid vist seg at lovformuleringer som sikrer arbeidstakerne ofte ikke er tilstrekkelig for å endre praksis på den enkelte arbeidsplass. Dette kan nok delvis skyldes at myndighetenes håndheving av lovene har vært svært liberal, men trolig er en viktigere årsak til den sviktende praksis at arbeidstakerne ikke har maktet å bruke/utnytte sine rettigheter. Det vil si at arbeidstakerne en rekke steder har manglet de

FIGUR 7.1 Bedriftseksterne faktorer som påvirker prosjektgruppens virkemåte.



kunnskapsmessige/kompetansemessige ressurser og erfaringer som er nødvendige for å utnytte lovverkets muligheter. I denne sammenheng er det svært viktig at myndighetene også er hovedansvarlig for en rekke tiltak som indirekte har stor betydning for arbeidstakernes kompetanse gjennom kontrollen med utdanningssystemet. Fagarbeiderutdanningens innhold og målsetting er således strategisk meget viktig for fagbevegelsen. I forhold til medvirkning og deltakelse i prosjektgrupper bidrar den til å fastlegge arbeidstakerrepresentantenes faglige kompetanse, som kanskje er den viktigste basis for mulig innflytelse. På litt lengre sikt er det dessuten minst like viktig at

fagutdannelsen sannsynligvis vil ha betydning for NJMF's rekrutteringspotensiale. Ved innføringen av ny teknologi blir gamle jobber borte, og nye jobber med endrede kompetansekrav kommer til. I denne prosessen er det i utgangspunktet et åpent spørsmål hvilke grupper som skal bekle de nye jobbene. Hittil er det mye som tyder på at fagarbeiderene blir overlatt de minst kvalifiserte av de nye jobbene, mens ingeniører overtar alt kvalifisert arbeid. Dermed vil teknologiske endringer også medføre store endringer i hvor arbeidstakere organiserer seg, på NJMF's bekostning siden ingeniører vanligvis går til andre fagorganisasjoner. Et mulig tiltak, som også vil bedre arbeiderenes muligheter for innflytelse i prosjektgrupper, er å styrke fagutdannelsen, samt andre tiltak for høyning av kompetansenivået til fagarbeideren. Dette vil gjøre fagarbeideren konkurransedyktig i forhold til ingeniører/teknikere med hensyn til hvem som skal bekle de nye jobbene, og samtidig styrke kompetansegrunnlaget som er nødvendig for en vellykket prosjektgruppedeltagelse.

Utdanningssystemet har også betydning for ledelsens holdninger/kompetanse, gjennom undervisningen som skjer på tekniske og økonomiske høyskoler. Det kan få følger for bedriftsledelsens holdninger til deltagelse i prosjektgrupper hvilke ledelsesformer, organisasjonsformer og samarbeidsformer som er grunnmodeller i undervisningen ved slike skoler. At dette faktisk har betydning kom frem i flere av våre intervjuer, hvor tillitsmenn fremhevet at mange nyutdannede teknisk/økonomiske eksperter brakte med seg en positiv holdning til brukermedvirkning/deltagelse ved innføring av ny teknologi. Samtidig må en selvsagt være oppmerksom på begrensningene som ligger i å gi ekspertene en "demokratisk" innstilling, dersom den realitet de møter i arbeidslivet er en helt annen.

Brubakken-komiteens nylig fremlagte innstilling (NOU 1:85) åpner muligheter for en sterkere offentlig satsing på dette feltet, utifra en teori om at økt demokrati/deltakelse vil resultere i bedret produktivitet og styrket konkurranseevne. Tankegangen er at dersom en gir arbeidstakerne økt innflytelse/medvirkning, vil kreative krefter frigjøres til beste for bedriften. (Jfr. også erfaringene ved Skotfoss hvor delegering av makt nedover i organisasjonen, samt styrking av samarbeidet ledelse-klubb resulterte i en kraftig effektivisering (Engelstad, 1983).

LO og NAF bidrar til en presisering og innholdsbestemmelse av de generelle rammebetingelsene som gis av myndighetene. Gjennom avtaleverket, som de har utarbeidet i felleskap, fastlegges og konkretiseres partenes rettigheter og plikter. Og partene har plikt til å påse at medlemmene følger avtaleverket. Dette gjøres bl.a. gjennom kurser og opplæringstilbud arrangert av partene i felleskap eller hver for seg. Den foregående framstilling peker i retning av at NAF bør øke innsatsen når det gjelder å påse at medlemsbedriftene følger avtaleverket. Videre synes det som om behovet for kurstilbud/opplæring for tillitsmenn ikke er dekket fullt ut.

På bransjenivå skjer det kontinuerlige strukturendringer som nødvendiggjør omstillinger i den enkelte bedrift. Gjennom slike endringsprosesser vil bedriftens indre organisering og struktur bli omformet, hvilket igjen betyr at de organisasjonsmessige betingelser som prosjektgrupper arbeider innenfor vil være i kontinuerlig endring.

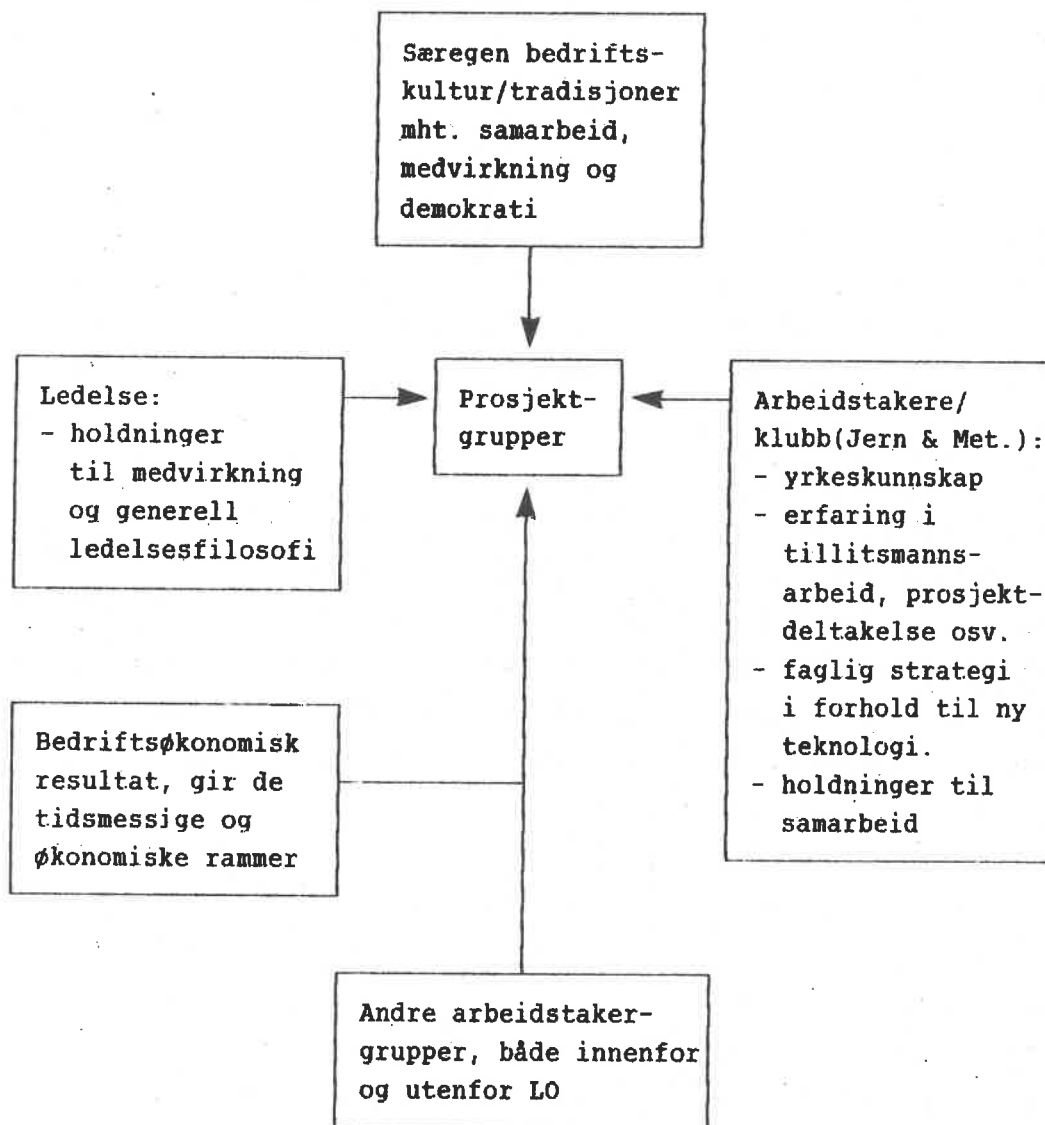
De til enhver tid tilgjengelige teknologiformer/produksjonsmetoder vil videre begrense bedriftens/prosjektgruppens valgmuligheter.

Endelig vil konjunktursvingninger innen bransjen i perioder kunne innsnevre bedriftens handlefrihet, og dermed også påvirke eventuelle prosjektgruppers sammensetning, ressurser og valgmuligheter.

Figur 7.2 gir en skjematisk oversikt over de viktigste bedriftsinterne faktorene som påvirker prosjektgruppens virkemåte. Disse faktorene kan bare for analyseformål løsrives fra de eksterne faktorene vi beskrev ovenfor. I virkeligheten virker indre og ytre faktorer gjennom hverandre. F.eks. vil den ytre faktoren "utdannessystem" avspeiles internt i bedriften ved de kvalifikasjoner personellet rår over. Selv om bedriftens indre forhold påvirkes av ytre omstendigheter har alle bedrifter sin særegne kultur. Denne særegne bedriftskulturen er av vesentlig betydning for prosjektgruppens virkemåte, da den uttrykker bedriftens tradisjoner med

FIGUR 7.2 Bedriftsinterne faktorer som påvirker prosjektgruppens virkemåte.

BEDRIFT



hensyn til problemløsning, samarbeid o.s.v. Prosjektgrupper vil neppe fungere til fordel for arbeidstakerne innenfor en bedrift med sterke og langvarige anti-demokratiske tradisjoner. Motsatt er det store muligheter for et positivt resultat av prosjektdeltakelse ved bedrifter der demokratiske samarbeidsformer allerede står sterkt. Begrepet bedriftskultur gir i utgangspunktet kun en allmen karakteristikk av bedriftsorganisasjonen, derfor må vi studere nærmere de enkelte enhetene/delene i bedriftsorganisasjonen som påvirker prosjektgruppens virkemåte. Generelt er det dessuten slik at prosjekter alltid

utarbeides og koordineres som ledd i bedriftens overordnede målsettinger/strategier.

Arbeidstakernes ressurser er åpenbart av stor betydning for deres muligheter til å oppnå innflytelse over prosjektgruppens resultat. De viktigste ressursene er yrkeskunnskap og erfaring i tillitsmannsarbeid/faglig politikk. I tillegg vil klubbens generelle strategier være av betydning: er klubben interessert i samarbeid eller "klassekamp"? Videre vil det også være av betydning om klubben har utviklet en særegen politikk i forhold til ny teknologi.

Ledelsens holdninger/innstilling til demokrati og medvirkning vil nødvendigvis ha stor betydning. Ledelsen vil i praksis kunne forhindre arbeidstakerdeltakelse i prosjektgrupper om den ønsker det. Derfor er vellykket samarbeid i prosjektgrupper nærmest utenkelig uten en positiv holdning fra ledelsens side.

Andre arbeidstakergrupper, både innenfor og utenfor LO, kan også få stor betydning for utfallet av prosjektgrupper. Som vi har pekt på tidligere eksisterer det på enkelte arbeidsplasser interessenemotsetninger mellom ulike LO-forbund. Likeledes er det ikke uvanlig med interessenemotsetninger mellom LO-organiserte og grupper organisert utenfor LO. Dette kan avspeile seg i prosjektarbeidet, og få betydning for prosjektresultatet.

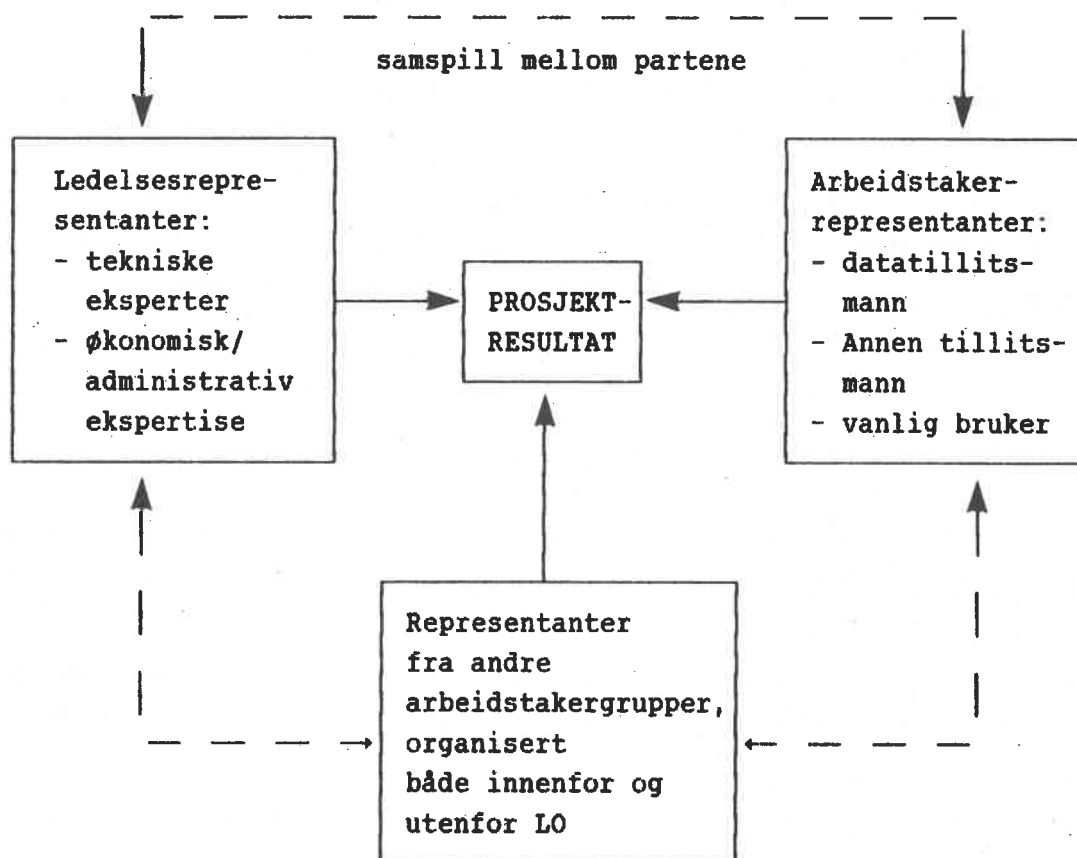
Endelig vil bedriftens økonomiske situasjon selvsagt sette grenser for bedriftens generelle handlefrihet, noe som også vil påvirke prosjektgruppens arbeid.

Konkrete prosjektgruppers virkemåte/vellykkethet bestemmes i stor grad av de bedriftseksterne og bedriftsinterne faktorene vi har beskrevet ovenfor, men samtidig er hver eneste prosjektgruppe et unikt system og kombinasjon av personer og oppgaver - et system som må analyseres spesifikt. Figur 7.3 antyder at den enkelte prosjektgruppes virkemåte må forstås som et resultat av samspill/samarbeid mellom ulike interessegrupper og ulike profesjoner. Samspillet/samarbeidet foregår imidlertid på ledelsens premisser. Dette reflekteres i selve oppbygningen av prosjektorganisasjonens kommandoforhold, slik vi vanligvis finner den hierarkisk ordnet : Bedriftsledelse - styringsgruppe - prosjektleder - prosjektgrupper (arbeidsgrupper).

Prosjektorganisasjonen fremstår i denne utformingen som en etterligning av linjeorganisasjonen, en miniatyirutgave av linjeorganisasjonen, men med begrenset levetid.

FIGUR 7.3. Prosjektgruppeinterne faktorer som påvirker gruppens virkemåte og resultat.
(De prikkede linjene illustrerer at det er et kontinuerlig samspill mellom partene, og at det er mulig å tenke seg skiftene alliansepartnere innad i prosjektgruppen.)

PROSJEKTGRUPPE



I samarbeidet/samspillet i prosjektgruppen vil det ofte oppstå problemer og konflikter. Forenklet kan vi gruppere konfliktene i henholdsvis interessekonflikter og teknisk-praktiske konflikter. I prosjektgruppeteori/ledelsesteori legges det vekt på at interessekonflikter må løses forut for selve prosjektarbeidet. Når prosjektarbeidet starter må det være enighet om alle overordnede målsettinger/prinsipper. Dersom det er prinsipielle uenigheter om

"fundamentet" for prosjektet vil resultatet av prosjektarbeidet sjelden bli vellykket fra en teknisk-økonomisk vinkel. Det er derfor en innebygd forutsetning i prosjektgruppekonseptet at kun strengt faglige uenigheter kan tillates under prosjektets gang. Eventuelle interessekonflikter må avklares i løpet av prosjektets planleggingsfase. Dette kan imidlertid være vanskelig fordi det ikke alltid er mulig å skille interessekonflikter og faglige konflikter. Teknisk-praktiske konflikter kan være like ødeleggende for prosjektet som interessekonflikter. Med teknisk-praktiske konflikter tenker vi på forhold som angår samarbeidsformer/samarbeidsteknikker. Et eksempel er hvordan eksperter og brukere kommuniserer. Har man valgt teknikker for dokumentasjon og beskrivelse som tilfredstiller både brukerens krav til forståelighet og ekspertenes krav til presisjon? Eller: har ulike ekspertgrupper/profesjoner vanskelig for å kommunisere med hverandre og med brukergruppene, slik at det oppstår samarbeids- og koordineringsproblemer? Teknisk/praktiske konflikter hindrer med andre ord en optimal utnyttelse av prosjektdeltakernes ressurser.

Ovenfor har vi prøvd å identifisere faktorer som påvirker prosjektgruppens virkemåte. I den følgende framstilling skal vi diskutere hvordan fagbevegelsen kan påvirke disse faktorene.

7.3 Påvirkning av eksterne faktorer.

Den enkelte bedrift vil sjelden ha mulighet til å påvirke eksterne faktorer i vesentlig grad. Påvirkning av bedriftseksterne faktorer krever derfor innsats på et politisk/samfunnsmessig nivå. Dette er oppgaver som i en norsk tradisjon hører til fagbevegelsens sentrale oppgaver. "Bedriftseksterne faktorer" er som framstillingen ovenfor viser et samlebegrep som omfatter en rekke svært ulike forhold. Fagbevegelsens mulighet til å øve påvirkning med eksterne faktorer kan derfor ikke diskuteres allment. Det er nødvendig med særskilte vurderinger av ulike eksterne faktorer. I det følgende skal vi gi noen momenter til en spesifikk vurdering av hver enkelt av de eksterne faktorene som det ble pekt på ovenfor.

1. lov og avtaleverket

Lov- og avtaleverkets nåværende ordlyd gir arbeidstakerne vidtgående

rettigheter. Det var ingen av arbeidstakerene i vår undersøkelse som klaget på lov- og avtaleverket. Derimot er det et problem at arbeidsgiverne ikke alltid oppfyller forpliktelsene i lov- og avtaleverket, og/eller at arbeidstakerne ikke makter å utnytte mulighetene lov- og avtaleverket gir. Dette antyder at endringer i lovverket neppe er det viktigste arbeidsområdet for fagbevegelsen i den nåværende situasjon. At endringer i lovverket ikke er viktigst nå er imidlertid ikke et argument mot slike endringer overhodet. Bare en er oppmerksom på begrensingene som ligger i formelle rettigheter alene, er det derfor intet i veien for å arbeide for en ytterligere understrekning av arbeidstakernes rettigheter innenfor lov- og avtaleverk. Med de politiske konstellasjoner vi har i dag synes det imidlertid ikke å være mulig å få gjennomslag for endringer som på noen vesentlig måte sprenger rammene for lovens nåværende ordlyd. Det vil si endringer som helt opphever, eller radikalt begrenser eiernes styringsrett. Om vi ser bort fra slike endringer, kan det likevel være rom for en presisering og utvidelse av de nåværende formuleringer. Dette ville være et fremskritt, ettersom en rekke av de nåværende formuleringene i lov- og avtaleverk bærer mer preg av å være henstillinger enn absolutte krav. Når det gjelder retten til deltagelse i prosjektgrupper heter det f.eks. i hovedavtalen at arbeidstakerne "bør" være representert istedenfor det sterkere "skal" være representert. Men også mindre endringer av slike enkeltformuleringer vil ventelig møte motstand, for i dagens situasjon er det heller slik at de nåværende formuleringer i arbeidsmiljøloven må forsvares mot endringer som vil være en uthuling av arbeidstakernes rettigheter (Jfr. de stadige klagen fra næringslivshold og Høyre om at arbeidsmiljøloven i sin nåværende utforming på flere punkter representerer et hinder for effektiv drift).

Dersom Brubakken-komiteens anbefalinger blir retningsgivende for den fremtidige politikk for bedriftsdemokratisering vil sentralt vedtatte lover og regler trolig bli mindre aktuelt som virkemiddel. At Brubakken-komiteens anbefalinger blir retningsgivende synes i skrivende stund sannsynlig ettersom instillingen var enstemmig. Det vil si at både NAF's og LO's representanter i komiteen var enige om de prinsipper instillingen anbefaler. Videre har ledende representanter både for NAF, LO og andre lønnsstakerorganisasjoner stilt seg positiv til innstillingens konklusjoner (Jfr. Arbeidsgiveren nr.6-85). Hovedpoenget i komiteens instilling består i en erkjennelse av at

demokrati i siste instans bare oppnås gjennom praktiske tiltak på den enkelte arbeidsplass, og at sentralt vedtatte lover og regler alene aldri kan være tilstrekkelig. Samtidig representerer innstillingen en aksept og anerkjennelse av de prinsipper som er nedfelt i den eksisterende lovgivning. I praksis betyr dette at lovgivningen kun blir gjenstand for mindre justeringer, mens ressursene settes inn på utvikling av nye ledelses og organisasjonsformer på den enkelte bedrift. "Arbeidsgiveren" nr.6-85 konkluderer at med dette er "debatten om bedriftsdemokratiet brakt bort fra den politiske arena over til det praktiske bedriftsplan." Men selv om innstillingen bygger på høy grad av enighet mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden, kan en ikke se bort fra at et samarbeid av den typen Brubakken-komiteen inviterer til grunnleggende er basert på eksistensen av et komplekst sett av sammenfallende og motstridende interesser. Selv om et samarbeid slik komiteen anbefaler kan gi fordeler for begge parter, må en ikke lukke øynene for reelle interessekonflikter. Et bredt samarbeid av denne type krever derfor mer av klubben/arbeidstakerne enn noen gang tidligere. Allment kan det hevdes at dessto større muligheter arbeidstakerne får m.h.t. detakelse/innflytelse desto mer kreves det av arbeidstakerne dersom de skal oppnå konkrete resultater.

En økende vektlegging på oppbygging av lokale ressurser står etter vårt syn ikke i motsetning til en konsekvent oppfølging av det eksisterende lov- og avtaleverk. Som vi tidligere har vist er det åpenbart at en rekke bedrifter ikke oppfyller sine forpliktelser i forhold til lov- og avtaleverk. LO/NJMF kan derfor med full rett stille krav til NAF/MVL om at det iverksettes mer effektive tiltak for å sikre at medlemsbedriftene følger reglene i lov- og avtaleverk. Videre kan det vurderes om ikke klubbene lokalt i større utstrekning skal klage til hovedorganisasjonene når bedriftsledelsen ikke overholder sine forpliktelser. Slike reaksjoner bør imidlertid brukes med forsiktighet, ettersom de kan virke mot sin hensikt, for eksempel ved at en liten konflikt som kunne vært løst lokalt blåses opp og skader mulighetene for et godt framtidig samarbeidsforhold. På 5 av bedriftene ble det i vår undersøkelse uttrykt sterk motvilje både fra klubb og ledelse mot å trekke inn hovedorganisasjonene ved lokale konflikter. Som en klubbformann uttrykker det:

"Vi kan selvsagt ikke leve som en øy alene, altså vi må være en del av samfunnet. Men jeg tror at vi på bedriften og på

alle større arbeidsplasser har en egen kultur, en egen måte å leve på, og indre måter å løse problemer på. Det kan være forskjellig fra plass til plass. Til dels kan hele avtaleverket tolkes slik at det skal være desentralisert beslutning og styring. Det skal trøkket så langt ned, altså løsningene på problemene skal finne sted så langt ned mot der problemene er, som mulig. På den annen side kan det hende at vi setter litt prestisje i å løse dem selv, at vi vil løse sakene våre selv. Og vi ser at om vi kjørte sakene videre kan vi bli overkjørt mot vår vilje. At hovedorganisasjonene overtar og lager en løsning som ikke passer lokalt. Dermed kan vi risikere at både klubben og ledelsen taper på å dra med sentrale organer." (vår understrekning)

Å bringe lokale konflikter inn for hovedorganisasjonene synes dermed å være aktuelt bare i saker av stor betydning, hvor det ikke lar seg gjøre for klubben å finne frem til en tilfredsstillende løsning lokalt.

Om ikke klubben ønsker at hovedorganisasjonene skal blande seg inn kan det likevel være interessant for de sentrale organer å ha en oversikt over problemenes omfang. Skal dette bli mulig kreves det imidlertid et bedre informasjonssystem innad i fagbevegelsen. F.eks. kunne en bygge opp et rapporteringssystem hvor den enkelte klubb melder fra ved brudd på lov- og avtaleverk. Et slikt system vil kunne gi LO/NJMF sentralt bedre informasjon om tilstanden på grunnplanet, og dermed gi et konkret tallgrunnlag for press mot NAF/MVL. Samtidig kan og bør et slikt informasjonssystem også brukes for spredning av positive erfaringer innen fagbevegelsen.

Inngåelse av lokale særavtaler er trolig en god strategi. Gjennom forhandlinger om slike avtaler blir ledelsens oppmerksomhet om lov- og avtaleverk skjerpet, slik at sjansen for at bedriftsledelsens representanter ikke overholder forpliktelsene på grunn av manglende kunnskaper vil minske. Videre er det sannsynlig at bedriftsledelsen vil føle sterkere grad av forpliktelse overfor avtaler den selv har vært med på å utarbeide. Skal klubben oppnå noe, forutsettes det imidlertid at bedriftsledelsen på forhånd er positivt innstilt til samarbeid og arbeidstakerinnflytelse. På 2 av bedriftene i vår undersøkelse hadde klubben forhandlet i ca. et år med bedriftsledelsen om inngåelse av en lokal særavtale vedrørende innføring av ny teknologi/datasystemer, uten

å komme til enighet. På den ene bedriften er bedriften ikke villig til å godta formuleringer som ikke allerede finnes i det eksisterende avtaleverk. Særavtalen ville med andre ord ikke bety annet enn en stadfestelse av de eksisterende rettigheter. På den andre bedriften hadde ledelsen kommet med et avtaleforslag som ville innebære en innskrenkning i forhold til avtaleverket. På 3 andre bedrifter, hvor forholdet mellom ledelse og klubb var godt, hadde man derimot raskt kommet frem til gode særavtaler (avtaler som angir rettigheter utover hovedavtalen, samt konkrete utarbeidelser av de generelle rettigheter lov- og avtaleverk gir). Dette illustrerer betydningen av at ledelsen er velvillig, dersom klubben skal oppnå resultater gjennom lokale særavtaler.

Gjennomgangen ovenfor illustrerer at behovet for lovfastsettelse av generelle rettigheter er godt dekket. Det er derfor vårt syn at fremtidige lovgivningsframstøt og krav om avtalefesting bør konsentrere seg om tiltak som kan gi mer umiddelbare lokale konsekvenser. Et interessant eksempel er de svenske bestemmelsene vedrørende "lønnsmottager-konsulenter". Det er eksempler på at det er blitt igangsatt prosjekter av lokale fagforeninger, som har hatt adgang til system-konsulenter, hvis honorar er blitt betalt av arbeidsgiverne. Erfaringene som er gjort med slike ordninger har vært forholdsvis positive (EFI, 1982:78).

2. Opplæringstilbud/utdanningssystem.

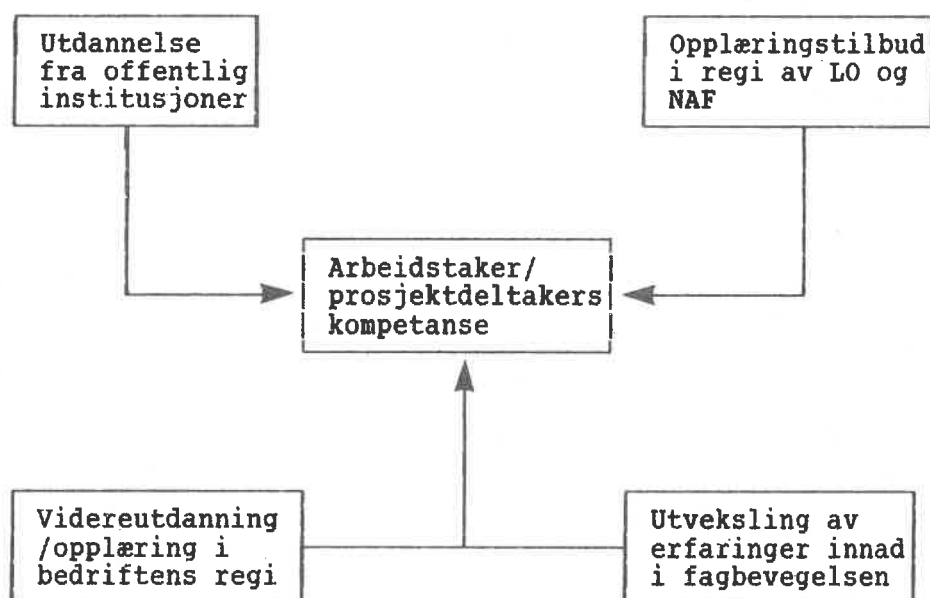
Opplæringstilbud og utdanningssystem bidrar sterkt til fastleggelsen av det kunnskapsmessige/faglige nivå hos prosjektgruppedeltagerne både fra ledelsessiden og arbeidstakersiden.

Som vi tidligere har påpekt en rekke ganger er kunnskap og faglig innsikt helt nødvendig dersom arbeidstakerne skal oppnå reell innflytelse. Å utvikle strategier for høyning av arbeidstakernes kompetanse fremstår derfor som en svært viktig oppgave for NJMF/LO. Siden det er en rekke faktorer som påvirker arbeidstakernes kompetanse bør det iverksettes tiltak på flere felter for å oppnå en generell kompetanseheving. Figuren 7.4 gir en oversikt over de viktigste faktorene. Av faktorene som det pekes på i figuren er det trolig opplæringstilbud i regi av LO/NAF som det hittil har vært satset mest

ressurser på. Blant tilbudene finner vi både kurs som er utarbeidet i samarbeid mellom LO og NAF, og egne LO/AOF kurs. Særlig aktuelt i denne sammenheng er kurs om ny teknologi og prosjektarbeid. De av arbeidstakerne/tillitsmennene som hadde deltatt på slike kurs mente alle at de hadde hatt utbytte av deltakelsen. Samtidig ble det imidlertid understreket at deltakelse på et eller to kurs ikke "løser alle problemer". Gjennom kursene tilegner arbeidstakerne/tillitsmennene seg endel elementære kunnskaper som kan være nyttige, men det viktigste utbyttet besto i å treffe og utveksle erfaringer med andre tillitsmenn som arbeidet med liknende problemer som en selv. En datatillitsmann uttrykte det slik:

"Jeg har hatt mye glede av AOF og Jern og Metall kursene. For i starten var kursene det eneste stedet jeg følte jeg fikk støtte. Ikke for å snakke stygt om klubben, men systemet var bare sånn. Så det var de kursene som ga meg liv og nye krefter når peppen holdt på å gå ut av meg. Det var ikke det vi lærte der som var viktigst, men det å treffe andre datatillitsmenn med lignende erfaringer som mine egne."

FIGUR 7.4 Opplæringstilbudets og utdannelsessystemets betydning for prosjektdeltagernes kompetanse.

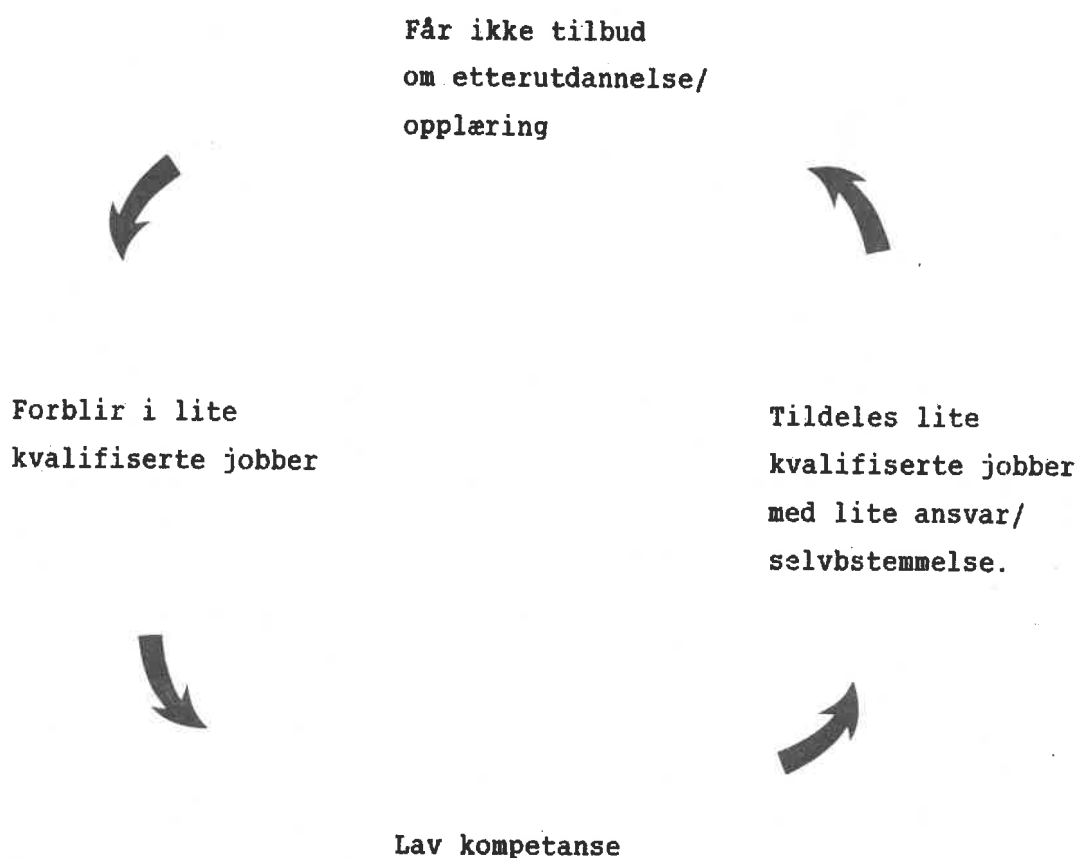


Den samme datatillitsmannen viste også til at slik informasjonsutveksling hadde betydd mye for klubbens evne til å stille de rette kravene i et større prosjekt (budsjett på 15-20 millioner) som var i gang på intervjutidspunktet. På et kurs hadde han truffet en annen datatillitsmann som kunne fortelle at de nylig hadde innført det samme system som var under planlegging på hans egen bedrift. Ved å få del i denne datatillitsmannens erfaringer (bla. med besøk på bedriften, for å se det ferdige systemet i drift) ble det mulig å stille en rekke konkrete krav, som han ellers neppe ville tenkt over. Dette indikerer et behov for mer systematisk spredning av erfaringer mellom klubbene i fagbevegelsen. De fleste tillitsmennene var svært positive f.eks. til ideen om et databasert informasjonssystem som kan knytte klubbene sammen i et stort nettverk ved utplassering av terminaler/mikromaskiner på klubbkontorene. Samtidig var det på to bedrifter en dobbeltholdning til dette spørsmålet: På den ene siden ser man fordelene med å utveksle erfaringer, på den annen side er man interessert i å holde tilbake spesielt verdifulle erfaringer i forhold til bedrifter innen samme bransje, som en konkurrerer med. Dette problemet, som er et av flere uttrykk for det som ofte kalles "bedriftsegoisme, vil kanskje øke dersom arbeidstakerne i stigende grad blir medansvarlige for viktige beslutninger i bedriften. Paradoksalt nok kan en altså risikere at forbedret demokrati og medinnflytelse for arbeidstakerne på den enkelte bedrift, bidrar til å minske solidariteten i fagbevegelsen som helhet. Bedriftens målsettinger/interesser som konkurent på et marked blir prioritert foran samholdet i fagbevegelsen.

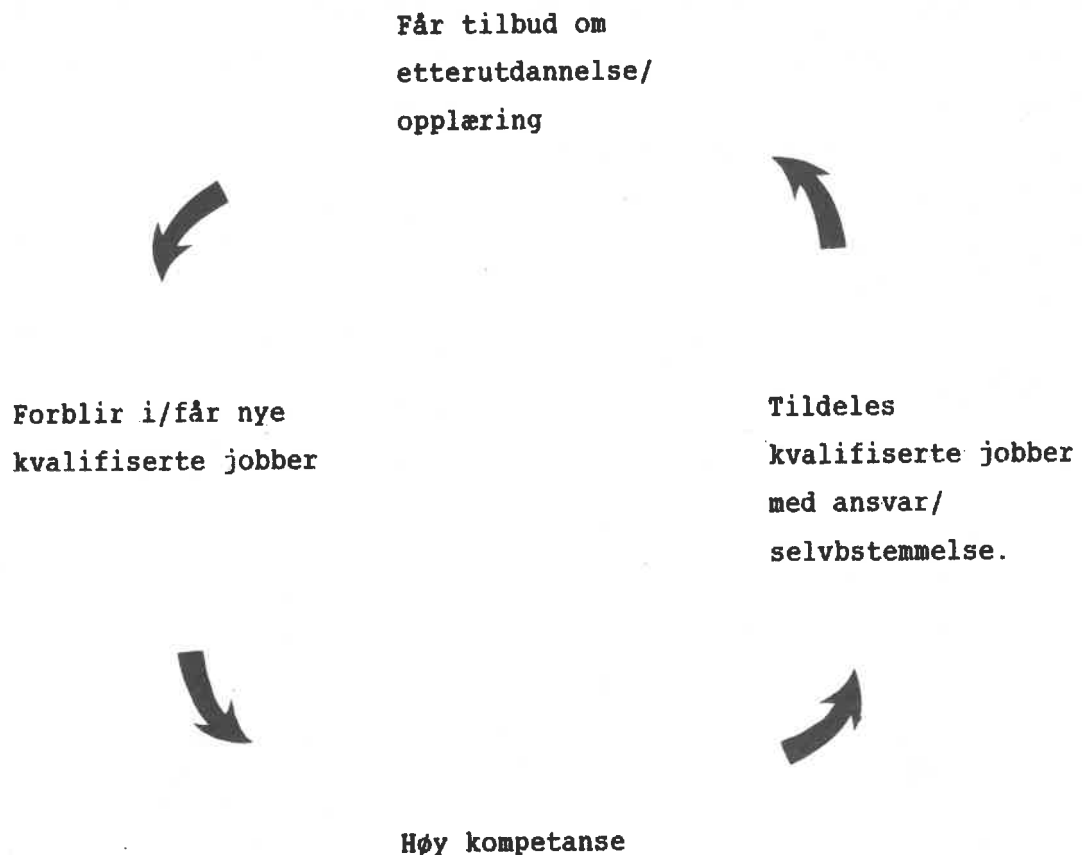
Det offentlige utdanningssystemet har en nøkkelrolle i fastleggingen av arbeidstakernes faglige og yrkesmessige kompetanse. De kunnskaper og ferdigheter arbeidstakerne erverver seg gjennom utdannelsessystemet, bestemmer i stor grad hvilke oppgaver de tildeles i bedriften. Med svak faglig kompetanse vil de i utgangspunktet bare kunne mestre mindre kvalifiserte jobber. Skal arbeidstakerne overta mer kvalifiserte jobber, med større innflytelse og ansvar, kreves i så fall etterutdanning. Slik etterutdanning/opplæring organiseres vanligvis i bedriftens regi, enten internt gjennom utnyttelse av bedriftens egne ressurser/kompetanse, eller ved at bedriften kjøper ekstern kompetanse. Etterutdanning koster imidlertid penger, derfor vil bedriften søke å

organisere etterutdanningen optimalt, sett fra en teknisk-økonomisk synsvinkel. Dette betyr blant annet at bedriften vanligvis vil velge ut de medarbeiderne som allerede er mest kvalifisert for videreutdanning, fordi disse raskest vil kunne tilegne seg den nye kunnskapen. De som i utgangspunktet er høyt kvalifisert vil stadig få sjansen til å øke sin kompetanse. De mindre kvalifiserte vil forbli mindre kvalifiserte fordi de aldri får sjansen til å øke sin kompetanse. Skjematisk kan det fremstilles slik:

FIGUR 7.5 "ond sirkel"



FIGUR 7.6 "god sirkel"



Dersom fagutdannelsen ikke tilpasses nye og økende krav til kompetanse vil det derfor være fare for at fagarbeiderne i stigende utstrekning blir tildelt mindre kvalifiserte oppgaver. En høyt kvalifisert fagarbeider vil derimot ha forutsetninger for å kunne overta nye kvalifiserte jobber, og dermed ytterligere øke sin kompetanse.

Sannsynligvis er et generelt høyt kompetansenivå en av forutsetningene for utvikling av demokratiske arbeidsorganisasjoner, med stor grad av innflytelse også for arbeidstakerne på organisasjonenens lavere nivåer. Utformingen av ny teknologi og nye fabrikker/arbeidsplasser kan styres til en viss grad. Avhengig av hva en ønsker, kan det utformes arbeidsplasser både med små krav til kompetanse og store krav til kompetanse. Den tayloristiske ledelsesfilosofi innebærer som tidligere sagt målrettede forsøk på å skape ukvalifiserte jobber på lavere nivåer i organisasjonen. Alle kvalifiserte oppgaver og all kvalifisert

kunnskap skal om mulig konsentereres på organisasjonens høyere nivåer. Men selv om en ikke i utgangspunktet ønsker å gjennomføre en tayloristisk ledelsesstrategi, kan mangel på kvalifisert arbeidskraft gi samme resultat. Det vil si at valg av organisasjonsform og produksjonsmetode tilpasses arbeidskraftens kompetansenivå.

Dette indikerer at Brubakken-komiteens målsettinger om demokrati og medinnflytelse i selve arbeidssituasjonen bare kan realiseres dersom tayloristiske ledelseidealer/organisasjonsidealer blir forlatt, til fordel for ledelsesformer som aktivt går inn for en kraftig kompetanseheving på alle nivåer i arbeidsorganisasjonen. I denne sammenheng er det åpenbart av betydning hvilken utdanning framtidige bedriftsledere får gjennom høyskolesystemet (både på den tekniske og økonomiske siden), og hvilke etterutdanningstilbud/kurs lederne til enhver tid har tilgang til. Et mulig tiltak kunne her være å nedsette en offentlig komite for vurdering av undervisningsplanene på de aktuelle høyskoler.

3. Endringer på bransjenivå.

For bedrifter som ikke har monopol kan endringer på bransjenivå innskrenke bedriftens handlingsfrihet. Fra bedriftens synsvinkel vil slike endringer inngå som en del av de ukontrollerbare "omgivelsene". Således kan innføring av produksjonsmetoder/organisasjonsformer med uheldige konsekvenser for arbeidstakerne, i en del tilfelle fremstå som uunngåelige for den enkelte bedrift. Men i en del tilfeller kan "uunngåelighet" brukes som et påskudd/argument fra ledelsens side for å unngå debatt omkring bedriftens organisering, eller et uttrykk for feilvurderinger/manglende kunnskap om alternativer. Derfor bør ikke slike argumenter uten videre aksepteres. Dersom fagbevegelsen holder seg godt orientert om tilgjengelig utstyr, og eventuelle vellykkede eksprimentar med ny teknologi/nye organisasjonsformer innen bransjen (både innenlands og utenlands), kan den i slike tilfeller påvirke avgjørelsen gjennom tungtveiende argumenter.

Men trass i forbeholdene som er tatt ovenfor, er nok endringer på bransjenivå likevel et reelt problem i en rekke tilfeller. I så fall medfører endringene ofte problemer det ikke umiddelbart er lett å finne løsninger på for den enkelte bedrift. Et generelt tiltak kunne være å øke den offentlige innsats til utvikling av

teknologi/organisasjonsformer, som både tilfredsstillende kravene til produktivitet/effektivitet og ønsket om arbeidsplasser med tilfredsstillende jobbinnhold og innflytelsesmuligheter for den enkelte arbeidstaker (Jfr. målsettingen til Brubakken-utvalget.). Resultatene av en slik innsats kunne videre gjøres tilgjengelig for den enkelte bedrift, som konkrete modeller for hvordan det kan gjøres. Dette kan bidra til å minske den enkelte bedrifts maktesløshet overfor ytre forhold. En innsats av denne type behøver ikke nødvendigvis knyttes utelukkende til offentlige forskningsinstitusjoner. En vesentlig del av innsatsen kan for eksempel bestå i samarbeid mellom forskere og bedrifter i utvikling av konkrete produksjonstekniske og organisasjonsmessige løsninger, og/eller finansiell støtte til prosjekter med siktemål om å utvikle demokratiske teknologi/organisasjonsformer. Slike samarbeidsformer eksisterer allerede, f.eks. mellom SINTEF/IFIM og en rekke bedrifter, men innsatsen kan uten tvil økes betraktelig.

4. Konjunkturer.

Det er åpenbart at både generelle og bransjespesifikke konjunkturer fastlegger rammebetingelser som virker styrende på den enkelte bedrifts valgmuligheter. Vi skal ikke diskutere hvordan konjunkturer påvirker i denne sammenheng, bare konstatere at de representerer en faktor som må tas i betraktning. Samtidig må en imidlertid være oppmerksom på muligheten for at henvisning til konjunkturer ikke nødvendigvis gir et korrekt bilde av situasjonen, men nyttes som et påskudd for å unngå gjennomføring av f.eks. demokratiske organisasjonsformer.

7.4 Påvirkning av bedriftsinterne faktorer.

Bedriftsinterne faktorer kan, som tidligere sagt, ikke forstås uavhengig av eksterne forhold. Men selv om bedriftens indre forhold utvikler seg i et samspill med ytre omstendigheter, må en forstå bedriftens interne organisering som resultat av en særegen prosess med relativ selvstendighet (autonomi) i forhold til omverdenen. Graden av uavhengighet overfor omgivelsene varierer sterkt mellom ulike bedrifter/bransjer. For enhver bedrift er det et viktig mål å øke sin uavhengighet overfor omverdenen, for derved å kunne kontrollere/styre flest mulig av de forhold som påvirker bedriftens overlevelsessevne.

Dette betyr at bedriften i mange tilfeller har relativt store muligheter med hensyn til å endre/bestemme sin indre organisering. Den store mengden av litteratur og kurser med forskjellige anvisninger for hvordan organisasjonsutvikling bør drives, indikerer imidlertid at det ikke er noen enkel oppgave å kontrollere bedriftens indre utvikling. Derfor vil forsøk på intern omorganisering ofte være lite vellykkede, uansett god vilje og ideale målsettinger. Dette er nødvendig å ha i bakhodet når en skal vurdere mulighetene for endring av bedriftsinterne faktorer av betydning for prosjektgruppens virkemåte.

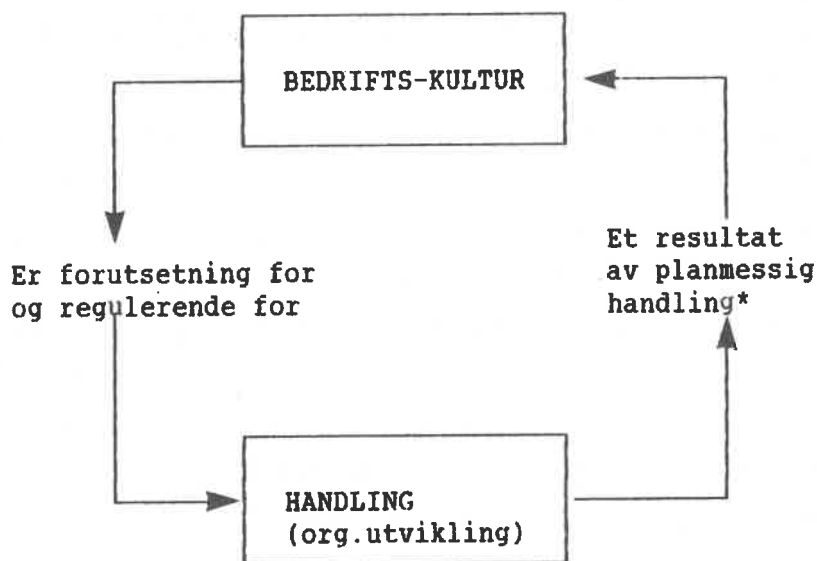
1. Særegen bedriftskultur.

Begrepet bedriftskultur står helt sentralt innenfor den nye motebølgen i ledelsesteorien (Jfr. bøker som "In Search of Excellence" og "Corporate Cultures" - skrevet av henholdsvis Peters & Watermann og Kennedy & Deal). En bedrifts kultur kan defineres som de særegne regler/mønstre som gjennom bedriftens historie har nedfelt seg som retningsgivende (styrende) for løsningen av problemer og konflikter, og for håndteringen av hele spekteret av daglige gjøremål. Kulturen kan betraktes som et produkt av ledelsens, fagforeningens og andre gruppers ulike strategier og samspill gjennom bedriftens historie, og representerer som sådan et system som ikke lar seg endre i en håndvending, f.eks. ved at ledelsen utarbeider et fåtall skriftlige og/eller verbale ordrer. Den nye ledelsesteorien legger vekt på at god ledelse må ta utgangspunkt i den eksisterende bedriftskultur. Forsøk på å gjennomføre tiltak som representerer et kraftig brudd med den eksisterende kultur vil sannsynligvis møte motstand og være lite vellykkede. Derfor vil vellykkede endringer bestå i planmessige bearbeidinger av den allerede eksisterende kultur. Uten å ta stilling til innholdet i disse ledelsesteorienenes forslag til endringer, vil vi hevde at de gjennom vektleggingen av bedriftskulturen peker på et fundamentalt aspekt ved organisasjoner (Jfr. Bakke, 1985, kap.4.3). Kulturens betydning er åpenbar når en studerer nærmere konkrete bedrifter. På bedriftene som inngikk i vår undersøkelse ble det pekt på kontinuiteten over tid med hensyn til bedriftens indre organisering og prosedyrer. I bedriftene hvor det var et godt forhold mellom partene ble det stort sett pekt på at det "alltid hadde vært et godt forhold", mens det i de bedriftene hvor forholdene var anstrengte ofte ble vist til en rekke konkrete eksempler på tidligere konflikter og/eller brudd på avtaleverk (ofte hendelser som lå flere år tilbake i tid). Poenget i

denne sammenheng er at endringer som tar sikte på å bedre arbeidstakernes innflytelse i prosjektarbeid må ta utgangspunkt i den eksisterende bedriftskultur, og arbeide planmessig og systematisk for å bearbeide/omforme den. Siden bedriftskulturen skapes gjennom partenes samspill, forutsetter vellykkede endringer at det skjer endringer i de eksisterende samfillsformer.

Nedenfor har vi illustrert kulturens betydning for organisasjonsendring skjematisk:

FIGUR 7.7 Bedriftskultur som forutsetning for, og resultat av, organisasjonsutvikling.



* Bedriftskulturen er som regel et i hovedsak utilsikt resultat av en rekke grupper/personers handlinger gjennom bedriftens historie. Organisasjonsutviklingen er et forsøk på å bevisst kontrollere/styre denne prosessen - å gjøre det utilsiktede tilsiktet.

Dette beskriver noen allmene betingelser for organisasjonsendring. Men om en kan enes om disse metodiske prinsippene, er det ikke sikkert at ledelse og arbeidstakere kan enes fullt ut om innholdet i endringene. Derfor må vi studere nærmere de ulike interesser og målsettinger knyttet til partene i bedriften, og se dem i forhold til organisasjonsendringer som kan innebære en demokratisering av prosjektgruppens virkemåte. Dette må studeres konkret i den enkelte bedrift, men det er likevel mulig å peke på noen generelle forhold som kjennetegner de fleste bedriftene i vårt utvalg. Dette vil vi gjøre i det følgende.

2. Arbeidstakere innenfor Jern og Metall området.

Et hovedproblemet for NJMF er, som det fremgår av de foregående kapitler, å utnytte de rettigheter lov- og avtaleverk garanterer. Som vi har sett er det vanskelig å utnytte lovverkets muligheter fullt ut, kun gjennom bedriftsinterne tiltak. Men uansett er bedriftsnivået det avgjørende nivå når tiltak for økt innflytelse i prosjektgrupper iverksettes. Dette er åpenbart, siden bedriftseksterne faktorer i allminnelighet ikke er direkte bestemmende for det som skjer på den enkelte bedrift.

Arbeidstakerne på den enkelte bedrift kan iverksette en rekke tiltak for å bedre sin innflytelse i prosjektgrupper. En mulighet er at klubben kan velge som strategi å ikke delta i prosjektgrupper. Argumentasjonen for dette er at arbeidstakerne risikerer å tape innflytelse/makt gjennom deltakelse. Dette kan skje på flere måter. For det første risikerer en at arbeidstakernes kunnskap blir utnyttet av ledelsen for gjennomføring av tiltak som ikke tjener deres egne interesser. For det andre risikerer en at prosjektdeltakerne overtar ledelsen/ekspertenes problemforståelse, og dermed fjerner seg fra arbeidstakernes interesser (Jfr. Bråtens "modellmakteori", 1981). For det tredje blir arbeidstakerne gjennom deltakelsen medansvarlige for de utarbeidede løsninger slik at det blir vanskeligere å reise kritikk. De som argumenterer konsekvent for slike synspunkter forslår vanligvis at klubben, istedenfor deltakelse i prosjektgrupper, bør søke etter forhandlingsløsninger. Dette er argumenter som må tas i betraktning, men stemningen på bedriftene i vår undersøkelse går relativt entydig i retning av at deltakelsens omkostninger er mindre enn gevinstene. Det ble videre pekt på at dette spørsmålet uansett ikke kan avgjøres generelt, men må vurderes fra sak til sak. Dette kan f.eks. bety at en trekker seg fra deltagelse i prosjekter dersom enkelte minimumskrav - knyttet til betingelsene for medvirkning - ikke tilfredstilles. Det ligger på denne bakgrunn til rette for kombinasjonsløsninger: Forhandling og deltakelse. Forut for prosjektgruppedeltakelse kan en med fordel forhandle omkring betingelsene for deltakelse, prosjektets mandat o.l. I praksis vil forprosjektet vanligvis være den aktuelle arena for dette. Når en gjennom forhandlinger har kommet til enighet om de prinsipielle spørsmål kan selve hovedprosjektet settes igang. Men en må samtidig holde muligheten åpen for at uenigheter kan oppstå underveis. I så fall kan en for eksempel trekke eventuelle

stridsspørsmål ut av arbeidsgruppen/prosjektgruppen, for å løses i en egen forhandlingsgruppe, uten at arbeidet med spørsmål som det er enighet om sinkes. Denne strategien følges med hell på en av bedriftene i vår undersøkelse.

Når klubbene har valgt deltakelse som strategi er det imidlertid åpenbart at den må arbeide for å styrke sine ressurser, for å kunne utnytte de mulighetene deltakelse gir.

En rekke tiltak for å styrke klubbens ressurser eksisterer allerede. F.eks. kursvirksomhet i regi av AOF-STI osv. Tillitsmennene i vår undersøkelse vurderte dette tilbudet som så viktig at det bør opprettholdes og og muligens styrkes. Videre er det klart at utvikling av engasjerte og erfarne tillitsmenn er et nøkkelspørsmål. I denne sammenheng kan deltakelse i seg selv bidra til styrking av deltakerens kompetanse. Om deltakelsen gir lite igjen på kort sikt, kan en håpe på større resultater på lengre sikt etter hvert som deltagerenes kunnskaper og erfaring styrkes.

Et stort problem er, som tidligere påpekt, at klubben mangler strategier og målsettinger i forhold til ny teknologi. Det synes derfor å være nødvendig å øke innsatsen på dette feltet. Et mulig tiltak, som er under planlegging på to av bedriftene i vår undersøkelse, er opprettelsen av et teknologisk forum. Nedenfor har vi gjengitt hovedpunktene fra et utkast til teknologisk forum, slik klubben på en av disse bedriftene tenker seg det.

FIGUR 7.8 Eksempel på organisering av et teknologisk forum i klubbens regi, slik en av klubbene i vårt utvalg foreslår.

"Det foreslås overfor klubbstyrene at det lages et teknologiforum i hver klubb. Antatt timeforbruk pr. klubb skulle bli omtrent 130 timer pr. år minus det disse funksjonene gjør hver på sin kant idag.

Forumet behandler saker som kommer inn fra dem som sitter i det eller fra andre hold. Bearbeidet resultat sendes tilbake enten gjennom AU**, AMU**, prinsipper slås fast gjennom klubbens styre, eller det forhandles når dette er nødvendig. Gruppen legger frem klubbens syn samlet på de faktorer som spiller sammen.

La oss se litt nærmere på hva de forskjellige representantene i gruppen skal stille med.

Datatillitsmann: Utrede de datatekniske sidene, se på de ansattes muligheter til selv å styre sitt arbeid. Sørg for at en ansatt fra aktuell avdeling kommer med i prosjekter som gjelder avdelingen. Kartlegge bedriftens bruk av EDB. Sette krav til systembeskrivelse.

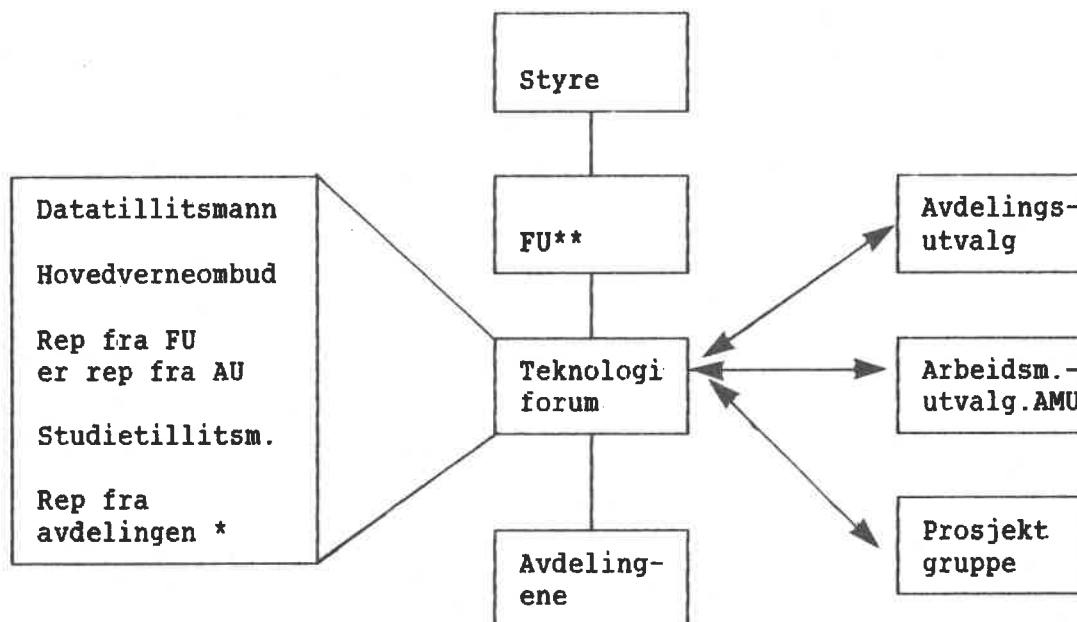
Hovedverneombud: Se på det miljømessige, lys, lyd, ergonomi, sosial kontakt, meningsfylt arbeid. Arbeidsplassen skal være forsvarlig etter loven.

Representant FU: Avtalemessige forhold i Hovedavtale og Verksteds-overenskomst. Se på nødvendigheten av egen særavtale med bedriften. (skift, utvidet arbeidstid osv.)
Fra AU

Studietillitsmann. Ser behovet for opplæring, både nødvendig og for å utvide arbeidsinnholdet.

Representant fra avdelingen: Ta for seg interne forhold på avdelingen å få oppbakking for arbeid i prosjekt som gjelder avdelingen.

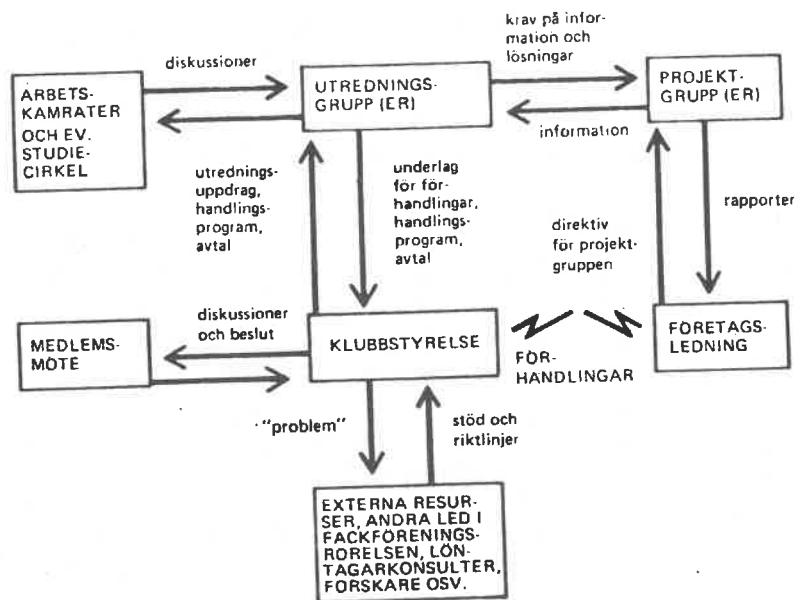
Hele forumet: Koordinere klubbens samlede behov ved innføring av ny teknologi. Få sving på intensjonene i avtaleverket."



* Representanter fra avdelingen kan være en eller flere verkstedsklubb-representanter fra en arbeidsgruppe i et prosjekt.

** Forklaring på noen forkortelser: AU = avdelingsutvalg, AMU = arbeidsmiljøutvalg, FU=fellesutvalg

Et mer omfattende forslag til hvordan klubben effektivt kan organisere seg er fremsatt av Ehn og Sandberg (1979:34):



Slike modeller er kun nyttige dersom de utløser, og gir retning for, handling og aktivitet innen klubben. Om dette ikke skjer vil modellene i verste fall resultere i byråkratiske rutiner som hindrer at noe blir gjort, i beste fall at de aldri blir mere enn papirforslag.

Siden arbeidstakernes yrkeskompetanse fremstår som et nøkkelspørsmål, er det av særlig betydning at klubben arbeider aktivt for omlegginger/endringer som bidrar til å øke medlemmenes yrkeskunnskap. Dette bør være en allmen målsetting, men den er spesielt aktuell ved prosjekter knyttet til innføring av ny teknologi. En konsekvens av slike prosjekter er vanligvis at gamle jobber endrer karakter, samtidig som nye jobber med nye kvalifikasjonskrav oppstår. I denne situasjonen er det av stor viktighet at klubbens medlemmer ikke blir stående igjen med mindre kvalifiserte jobber enn de hadde før prosjektet ble igangsatt. Dersom dette skjer kan en risikere at arbeidstakerne svekker sin posisjon gjennom deltakelsen. De gir fra seg kunnskap og erfaring gjennom prosjektet, uten å bli tilført ny kunnskap som erstatning.

Det er altså av helt sentral betydning å sikre at klubbens medlemmer får del i de nye kvalifiserte oppgavene som følger med tekniske endringer. Dette er nødvendig dersom klubbens medlemmer skal bli dratt inn i den "gode sirkelen" (jfr. s.104)

3. Bedriftsledelsen.

Å styre organisasjonsutviklingen er en av ledelsens viktigste oppgaver, og det er åpenbart at viktige organisatoriske endringer ikke kan gjøres uten ledelsens samtykke, gitt de eksisterende maktforhold. Arbeidstakerne vil derfor ha størst sjanse til å få gjennomslag for endringer som også tjener ledelsens interesser. Enigheten omkring Brubakken-komiteen skyldes således koplingen mellom demokratisering og produktivitetsvekst.

Men det er bygd inn vesentlige spenninger i selve prosjektgruppekonseptet som kan gjøre det vanskelig for ledelsen å gjennomføre fullt ut idealet om demokrati, selv om ledelsen vet at demokratiske organisasjonsformer er best egnet i forhold til løsning av de aktuelle problemer. Vi skal utdype dette nærmere ved å sammenlikne to ulike organisasjonsformer, den rasjonelle/hierarkiske organisasjonsformen og den organiske organisasjonsformen (Jfr. blant annet Gustavsen, 1977 og Mathiassen, 1982). En rasjonell organisasjon er hierarkisk ordnet. Planleggende og besluttende funksjoner er konsentrert om organisasjonens topp, mens det utøvende arbeid i hierarkiets lavere nivåer kun består i å effektuere beslutninger og utføre planer som er lagt på toppen. På de lavere nivåer er arbeidsorganiseringen karakterisert ved høy grad av arbeidsdeling/spesialisering. Det vil si at jobbene er brutt ned i et stort antall delprosesser, og den enkelte arbeider utfører kun én eller noen få delprosesser. Derfor kreves det lite kvalifikasjoner/fagkunnskaper hos arbeidskraften. Denne type arbeidsorganisasjon forutsetter stabile forhold, det vil si at den egner seg for å løse velkjente og regulerbare (formaliserbare) oppgaver raskt og effektivt. Den spesialiserte hierarkiske struktur er derfor ikke velegnet når evnen til å finne nye veier/nye løsninger inngår som et nødvendig ledd i utførelsen av arbeidet. Den organiske organisasjon er motstykket til den rasjonelle organisasjon. Den sentrale ledelse har mindre betydning. Kommunikasjon og kontroll skjer gjennom et nettverk hvor individer og avdelinger inngår i ulike samarbeidsformer avhengig av de aktuelle oppgaver. Det finnes ingen vidtgående arbeidsdeling, og den enkelte arbeider deltar i utførelsen av en rekke oppgaver/delprosesser. Arbeidsprosessene er karakterisert ved samarbeid og tverrfaglighet. Denne organisasjonsformen er velegnet for utvikling

av løsninger på nye problemer, hvor en del av den innsikt som kreves for å oppnå gode resultater må læres underveis (Jfr. for eksempel organiseringen i Norsk Data). Om vi så sammenholder disse to organisasjonsformene med de problemer prosjektgrupper skal løse er det åpenbart at den rasjonelle/hierarkiske organisasjonsformen ikke er egnet. Innføringen av prosjektarbeid, som egen organisasjonsform, er nettopp et resultat av den hierarkiske organisasjonsformens utilstrekkelighet med hensyn til å takle en rekke problemer. Men dersom vi studerer hvordan prosjektarbeid ofte organiseres (og lærerbøkens anvisninger) viser det seg at den hierarkiske struktur bygges inn i prosjektet, gjennom utnevnelsen av prosjektleder, ledere for delprosjekter, samt ved at alle viktige beslutninger som oftest må godkjennes av toppledelsen. Ledelsens behov for kontroll står altså i strid med behovet for en tverrfaglig/demokratisk organisering som ideelt sett er optimal i forhold til de problemer prosjektgrupper ofte blir satt til å løse. Og denne konflikten er det sannsynligvis ikke mulig å løse fullt ut innenfor de styringsmessige rammer som kjennetegner dagens norske arbeidsliv.

Trass i denne innebygde begrensingen som ligger i styringsstrukturen er det åpenbart at en kan nå langt dersom ledelsen - uansett av hvilke grunner - viser vilje til nytenkning ved utformingen av arbeidsorganisasjonen. Det skulle med andre ord være store muligheter for å oppnå resultater også innenfor de nåværende rammer.

4. Andre arbeidstakergrupper.

Innenfor de fleste Jern og Metall-bedrifter av noe størrelse finnes det en rekke interessegrupper i tillegg til ledelsen og NJMF's medlemmer. Disse gruppene som hovedsaklig er sammensatt av et bredt spekter ulike mellomledere vil ofte ha særinteresser ved innføring av ny teknologi. På bedrifter som nytter numerisk styring av produksjonen kan en for eksempel risikere at både arbeidsledere og programmerere blir overflødiggjort ved at operatørene, gjennom bruk av hjelpemidler som CAD/CAM, overtar alle funksjoner. Poenget er at innføring av ny teknologi nesten alltid vil resultere i interessekonflikter mellom ulike profesjoner/yrkesorganisasjoner. NJMF må derfor være forberedt på ikke bare å kjempe for å få gjennomslag for sine interesser i forhold til bedriftsledelsen, men også i forhold til andre

interessegrupper i organisasjonen.

Generelt står fagbevegelsen overfor et avgjørende organisasjonsproblem. For det første kan det "bakes inn" løsninger i ny teknologi som forskyver maktforholdene mellom ulike yrkesgrupper (og dermed også fagorganisasjoner i stor grad). Bedriftsledelser kan bevisst bruke ny teknologi på en måte som svekker - eller totalt fjerner - yrkesgrupper som i dag er mektige. For det andre vil ny teknologi i mange tilfeller skape problemer med å trekke grensene mellom yrkesgrupper og fagforbund. Det kan oppstå motsetninger mellom grupper/forbund, som hindrer en felles strategi i forhold til utforming av ny teknologi. I Utopia-prosjektet oppsummeres det slik:

"Mycket görs av de fackliga organisationarna för att överbrygga motsättningarna och på många områden har viktiga framsteg gjorts. Inte desto mindre kan bristen på facklig samverkan - inte tekniken, tidningsägarna eller leverantörerna, - tragiskt nog bli den avgörande faktorn som förhindrar utopien att bli verklighet." (Graffiti, 7-84:9)

7.5 Prosjektgruppeinterne faktorer.

Under dette punktet skal vi bare peke kort på et par momenter. Konkrete prosjektgruppers virkemåte kan forstås som et samspill mellom personlige egenskaper hos deltagerne og prosjektbetingelsene (d.v.s. planleggingens kvalitet samt tilgjengelige ressurser i form av tid, penger o.s.v.)

I samspillet mellom partene vil personlige sympatier/antipatier kunne oppstå. En kan ikke se bort ifra at reelle interessekonflikter kan ligge under og komme til uttrykk som personkonflikter, men i en rekke tilfeller kan god ledelse og bevissthet om gruppeprosesser/gruppedynamikk blant deltagerne hindre og/eller lette samarbeidsproblemer.

Planleggingen av prosjektet er selvsagt av største betydning. Det finnes en rekke lærebøker som gir detaljerte retningslinjer for planleggingens finesser (f.eks. Andersen, Grude og Haug, 1984, Skare og

Jessen, 1983 og Harrison 1981), så vi skal ikke gå nærmere inn på dette momentet her.

På begge disse felter er det klart at arbeidstakerrepresentantene kan utøve innflytelse for sine synspunkter i det aktuelle prosjekt dersom de har erfaring, og utvikler konkrete målsettinger og strategier for å nå målsettingene. I denne sammenheng synes det å være et klart behov for at fagbevegelsen utvikler kurs i prosjektarbeid, som i sterkere grad enn i dag tar utgangspunkt i arbeidstakernes interesser og problemer.

KAPITTEL 8 OPPSUMMERING

I dette kapitlet skal vi oppsummere noen av de sentrale resultatene fra undersøkelsen. Utgangspunktet var at vi ønsket å belyse arbeidstakernes erfaringer med deltakelse i prosjektgrupper innen Jern og Metall området.

* I kapittel 2 kritiserte vi både det positive og det negative synet på (ny) teknologi. Begge har det til felles at de ser på teknologien isolert. Disse synspunktene - som har en rekke praktiske konsekvenser - griper ikke at alle teknologiske løsninger har "innebakte" sosiale løsninger. Ny teknologi kan enten brukes til å oppnå større sosial kontroll for ledelsen eller til å skape bedre arbeidsplasser. For fagbevegelsen er det derfor av fundamental betydning å få innflytelse på de valgene som treffes med hensyn til ny teknologi. (Ideelt sett alle valg fra utviklingen av ny teknologi på tegnebrettet, til teknologien er innført på bedriftsgolvet).

* Prosjektgruppene ble ikke introdusert for bedriftsdemokratiske formål, men som et redskap for å takle styringsproblemer. I den grad medvirkning/bedriftsdemokrati trekkes inn i litteraturen om prosjektgrupper, er det hvis disse momentene kan tjene som midler for å nå tekniske og økonomiske mål. Denne forståelsen av prosjektgrupper strider i noen grad mot den forståelse som er nedfelt i avtaleverket mellom partene i arbeidslivet, og litteratur utarbeidet under medvirkning fra partene. Her står medvirkning/demokratisering mer sentralt, selv om det også legges vekt på at brukerinnflytelse er et middel for å oppnå bedre tekniske og økonomiske løsninger. Uansett må en imidlertid stille spørsmål om prosjektgrupper kan bli et viktig redskap for demokratisering innenfor en hierarkisk organisasjon. Både i litteraturen om prosjektgrupper og i prosjektene vi undersøkte er den hierarkiske organisasjonsstruktur bygget inn i prosjektorganisasjonen. Dermed blir

prosjektorganisasjonen lett en miniatyrutgave av linjeorganisasjonen - med de maktforhold og interesse konflikter det innebærer.

- * I kapittel 3 gikk vi gjennom lov- og avtaleverket, og deretter partenes (LO - NAF) strategier i forhold til lover og avtaler. Kort oppsummert kan vi si at NAF's strategi har vært å unngå sterke og forpliktende formuleringer i lovgivningen, og at problemer (knyttet til ny teknologi) løses lokalt. Dette kan formuleres som "lokale-bør"- strategien. Ut fra denne strategien oppfordres også medlemsbedriftene til å oppfylle mer enn minimumskravene i avtaleverket. Bak dette ligger en frykt for mer vidtgående lovforslag enn det som finnes i dag. LOs strategi har vært preget av sterk vektlegging på styring fra sentralt hold, og med lover som styringsinstrument. Det er dette som kan betegnes "sentrale-skal" - strategien
- * Ut fra arbeidstakernes vurdering må vi - på basis av vår og Nilssens undersøkelse - konkludere at intensjonene i lov- og avtaleverket ikke oppfylles ved et flertall av bedriftene. Informasjonen er mangelfull, beslutninger er tatt før klubbens representanter kommer inn i bildet og valgmulighetene er for få. På bedriftene i vårt utvalg mente imidlertid tillitsmennene at det var en positiv utvikling på dette området. På 5 av de 8 bedriftene i denne undersøkelsen eksisterer det en villighet hos ledelsen til å gjøre noe mer ut av prosjektgruppedeltakelsen. På 3 av bedriftene var det en utbredt skepsis til deltakelse. Men i begge tilfeller er henholdsvis velvilje og skepsis knyttet til rent instrumentelle kriterier (konkurranssevne, produktivitet). At det er stor variasjon mellom bedrifter skyldes at lov- og avtaleverket gir så svake føringer, at det i realiteten er de lokale forhold som vil bestemme om om arbeidstakerne blir representert i prosjektgrupper, og videre hvordan dette arbeidet utvikler seg.
- * Kunnskapen om lov- og avtaleverk er relativt god, og tolkningene er ikke så ulike mellom bedriftsledelsen og klubbens representanter. I noen tilfeller er det på ledelseshold manglende kunnskap

om avtaleverket, noe som derfor i noen tilfeller har ført til brudd på dette. På et punkt eksisterer det imidlertid en uenighet - og ulik praksis: Hvem skal velge ut representantene for brukersiden - ledelsen eller klubben? Her er det behov for en avklaring på sentralt hold.

- * I idéfasen til prosjektgruppe-arbeidet har ledelsen i dag "hegemoniet". De fastsetter rammene som ligger til grunn for det videre arbeid, de kontrollerer prosjektgruppens dagsorden. Nesten alle av klubbens representanter mente at det er viktig at klubben kommer på offensiven, gjennom utvikling av egne prosjektidéer.
- * Å få delta i forprosjektet representerer et utbredt problem. Klubbens representanter uttrykker klart at dette er avgjørende viktig, og at praksisen i dag er langt fra tilfredsstillende. Ledelsen er i en rekke tilfeller mer skeptiske til deltakelse i denne fasen. Det er i denne fasen de prinsipielle beslutninger tas - og dermed også den fase det er viktigst å delta i - og å oppnå god deltakelse.
- * Det er en klar tendens til at arbeidstakerne først trekkes med under innføringen og oppstartingen av systemet. Dette er et tidspunkt hvor de må trekkes med uansett, for å lære betjeningen av det nye systemet. Den innflytelse en kan oppnå i denne fasen er minimal, men arbeidstakerne kan gi gode råd i bruken av systemet.
- * Når det gjelder evalueringen av prosjektet på etterskudd er også den mangelfull. Sluttrapporter utarbeides i liten grad, slik at prosjekterfaringene ikke systematiseres. På klubbhold ble det heller ikke i noen av bedriftene i vårt utvalg gjort noe forsøk på å oppsummere erfaringer med egen deltakelse.
- * Som en generell oppsummering når det gjelder deltakelse: Arbeidstakernes deltakelse er minst når de viktigste avgjørelsene tas, og størst når detaljene skal fastlegges. Men samtidig må vi føye til at alle tillitsmennene som ble intervjuet mente at utviklingen går i riktig retning på deres bedrift. Nye og bedre lokale ordninger/avtaler var

flere steder under utarbeidelse.

- * Ledelsens målsettinger for arbeidstakernes deltakelse i prosjektgrupper er klare. Bedriftsøkonomisk effektivitet. Det er flere som understreker at åpenhet og deltakelse i seg selv skaper bedre samarbeidsforhold, og letter aksept for nye systemer/løsninger. Klubbens målsettinger for deltakelse er mindre klare. I utgangspunktet må en forholde seg til en allerede fasttømret idé. Samtidig er tidsnød og manqlende tilgang på ekspertise det grunnlaget klubbens representanter arbeider ut fra. På denne bakgrunn er det også forståelig at hovedproblemet for klubbene er at en ikke har utviklet en strategi for deltakelse. Dette må betraktes som et hovedproblem: Uten klare målsettinger er det umulig å få innflytelse. I denne situasjonen blir deltakelse lett et mål i seg selv, og ikke et middel for å oppnå et mål. Samtidig er det en utbredt oppfatning at en mangler de midler som skal til for vellykket deltakelse: Kunnskap om utstyr og tekniske forhold eller muligheten for å skaffe seg slik kunnskap.
- * Ledelsen har klare mål for prosjektarbeidet, og kunnskap om og tilgang til midler for å nå målene. Ut fra denne forundersøkelsen - og andre kilder - er det en nærliggende hypotese at det motsatte er tilfelle for arbeidstakerne. I denne situasjonen er det nærliggende at deltakelse blir et mål i seg selv, eller at en adopterer ledelsens målsettinger. Det vil i tilfelle medføre at bedriftsdemokratiske mål etter hvert får en underordnet plass - sannsynligvis til fordel for en type bedriftssolidaritet.
- * Prosjektgrupper eksisterer ikke isolert. Slike gruppers virkemåte vil i stor grad være påvirket av ramme-betingelser. Det er lite sannsynlig at prosjektgrupper kan bli et viktig instrument for bedriftsdemokratisering, hvis ikke arbeidstakerne i tillegg har langt større grad av beslutningsmakt i bedriften som helhet(demokrati) . Faren i dagens situasjon er at arbeidstakerne bidrar med

verdifulle yrkeskunnskaper, uten å få gjennomslag for sine ønsker med hensyn til systemers utforming.

- * En grunnleggende innvending mot måten prosjektgrupper fungerer på idag, er at de ikke trekker inn mange medlemmer i klubben. Det synes klart at tilbakeføringen av erfaringer til klubbens medlemmer - og forankringen i klubben - er meget svak. Dette er et problem som eksisterer også i de tilfeller hvor deltakelsen i prosjektgrupper - isolert sett - er vellykket (sett fra klubbrepresentantenes side).
- * En av de viktigste utfordringer ved innføring av ny teknologi er å hindre at fagarbeiderne blir overlatt de minst kvalifiserte av de nye jobbene - mens ingeniører overtar alt kvalifisert arbeid. Dette krever en strategi for å styrke fagutdannelsen, samt andre tiltak for en høying av arbeidstakernes kompetansnivå. Det er helt nødvendig dersom arbeidstakerne skal kunne bidra med konstruktive løsninger på egne premisser i prosjektarbeid.
- * Lov- og avtaleformuleringer om bedriftsdemokrati er ikke tilstrekkelig for å endre en bedrifts praksis. Derfor er det avgjørende viktig å bygge opp den lokale klubbs ressurser, både for å utnytte lovverkets muligheter og å komme videre. Også myndighetene har et sentralt ansvar for utdanningsnivået. Dette gjelder både styrkingen av fagutdanningen og utdanningen på tekniske og økonomiske høyskoler. Modeller for organisasjons- og ledelsesformer inngår i sentrale deler av undervisningen på slike høyskoler - og kan ha konsekvenser for den praksis kandidatene siden vil følge som ledere.
- * Et sentralt moment for NJMF er å vurdere mulighetene for et bedre informasjonssystem - både for rapportering av brudd på avtaleverket og for spredning av vellykkede erfaringer fra en klubb til en annen. Eller sagt på en annen måte: Systematisk spredning av erfaringer mellom klubbene er sentralt hvis prosjektarbeid skal bli vellykket i stor målestokk. Et slikt tiltak kan effektiviseres ytterligere dersom fagbevegelsen knytter til seg

eksperter på de aktuelle fagområder, som stiller sin kompetanse til disposisjon gjennom et effektivt informasjonssystem basert på data og telematikk.

- * Det avgjørende viktige feltet å forbedre er knyttet til det vi tidligere har sagt om at klubben mangler en strategi, og målsettinger, i forhold til innføring av ny teknologi. Ett mulig tiltak her er å innføre et teknologisk forum ved flest mulig bedrifter.

LITTERATURLISTE:

- Andersen, E.S.,
Grude, K.V. &
Haug, T (1984) "Målrettet prosjektstyring"
NKI-forlaget.
- Bakke, Nils Arne (1981) "Håndhevingen av arbeidsmiljø-
loven", Institutt for Krimi-
nologi og Strafferetts
stensilserie nr.40. Oslo
- Bakke, Nils Arne (1985) "Problemer i sosiologien"
Magistergradsavhandling,
Universitetet i Oslo.
- Bergh, Trond (red) (1982) "Deltakerdemokratiet"
Universitetsforlaget, Oslo
- Bernstein, Paul (1983) "Workplace Democratization",
Transaction Books, New Jersey.
Second printing.
- Bilton, Tony et.al. (1981) "Introductory Sociology"
Macmillan, London.
- Brubakken-komiteen (1985) "NOU 1985:1. Videreutviklingen
av bedriftsdemokratiet"
- Bråten, Stein (1981) "Modeller av menneske og
samfunn", Universitetsforlaget,
Oslo.
- EFI (1982) "Forhandlinger vedrørende
teknologiske forandringer"
Brussel, 1982. (EFI-rapport)

- Ehn, Pelle &
Sandberg, Ake. (1979) "Føretagsstyring og løntagermakt"
Prisma.
- Engelstad, Per H. (1983) "Skotfoss mot strømmen. Indus-
triell omstilling." Utgitt av
Skien næringsråd i samarbeid
med Arbeidsforskningsinsti-
tuttene og Norges Produk-
tivitetsinstitutt. Skien
- Graffitti nr.7 (1984) Graffitti er en publikasjon som
utgis ved Arbetslivscentrum,
Stocholm i forbindelse med
Utopia-prosjektet.
- Gustavsen, Bjørn (1977) "Bedriftsorganisasjon -
alternative modeller." Tanum,
Oslo.
- Hammerstrøm, Rut (1980) "Lokalt medbestemmande - parts-
sammansatta grupper eller
forhandlinger." i Hammarstrøm,
Olle (red), "Førhandling eller
partssammansatta grupper - om
former før lokala partskontakter"
Arbetslivscentrum, Stocholm.
- Harrison, F.L. (1981) "Advanced Project Management"
John Wiley & sons, New York.
- Hernes, Gudmund (1976) "Makt og avmakt" Universitets-
forlaget, Oslo.

- Kalleberg, Ragnvald (1982) "Arbeidsmiljøreform som deltakerdemokratisering" i Bergh (red.) 1982. Universitetsforlaget.
- Kennedy, A. A. & Deal, T. A. (1982) "Corporate Cultures", Addison Wesley, Reading-Massachusetts.
- Lundeberg, Goldkuhl & Nilsson. (1978) "Systemering". Studentlitteratur, Lund.
- Mathiassen, Lars (1982) "Systemutvikling og systemutviklingsmetode" DUE-rapport nr.5. 3 opplag. København.
- Meyn, Vilhelm (1984) "Prosjektorganisasjon og prosjektledelse i en bedrift" Notat. NPI.
- Naisbitt, John (1985) "På vei mot år 2000. Megatrends". A/S Hjemmet-Fagpresseforlaget, Oslo.
- Nilssen, Tore (1984) "Brukermedvirkning: Holdninger og praktisering." IFIM, Trondheim.
- Noble, David (1979) "Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools" i Zimbalist (ed): Case Studies on the Labour Process. Monthly Review Press. New York.

- NPI (1984) "Opplegg for samarbeid i bedriften ved gjennomføring av konsekvensanalyser - Tilleggsavtale II." (Perm utlånt fra LO - Arbeidslivsavdelingen)
- Nygaard, Kristen & Bergo, Olav Terje (1974) "Planlegging, styring og og databehandling. Grunnbok for fagbevegelsen." Bind 1 og 2. Tiden, Oslo (samt en rekke andre publikasjoner fra samme prosjekt)
- Olsson, G (1984) "Fra retrospektive til prospektive kriterier" i Jensen et.al. "Arbeidsmiljø og den teknologiske utvikling" Nyt fra samfunnsvidenskabernes, København.
- Peters, T. J. & Watermann, R. H. (1982) "In Search of Excellence" Harper & Row, New York.
- Scarbrough, Harry & Moran, Peter (1985) "How New Tech Won at Longbridge" New Society, VOL 71, No. 1154 s.207-209.
- Skare, Leif H. & Jessen, Svein A. (1983) "Prosjektadministrasjon og utredningsteknikk." Tanum-Norli. Oslo.

Sørensen, Knut H. &
Sætnan, Ann R. (1983) "Makt og medvirkning i
arbeidsmiljøet"
Norsk Institutt for
Sykehusforskning, rapport
8 - 83.

