

Jørgen Lund

Partsroller i bedriftsutvikling

Bedriftsstudier – BU 2000



Jørgen Lund

Partsroller i bedriftsutvikling

© Forskningsstiftelsen Fafo 1998

ISBN 82-7422-205-9

Omslag: Jon Lahlum/Agneta Kolstad

Omslagsfoto: Modern Times/M-press

Trykk: Falch Hurtigtrykk

Innhold

Forord	5
Kapittel 1 Bakgrunn, perspektiver og problemstilling	6
Forskningshistorisk riss	8
Ulike samarbeidssystemer	11
Rolleutvikling som ledd i å styrke partssamarbeidet	13
Oppsummering	15
Forskningsmetoden	16
Kapittel 2 Prosessindustribedriften	19
Rollene i bedriften: Som ledere og medarbeidere	20
Lederne –	20
Mellomlederne og førstelinjelederne –	21
De ansatte –	21
Vendepunktet: Avtale om bedriftsutvikling	26
Oppsummering	27
Kapittel 3 Bygg-/anleggssfirmaet	29
Bakgrunn	29
Den første forundersøkelsen	29
Systematisk observasjon i samarbeids- og forhandlingsmøter	30
Et gjennombrudd for samarbeidet	31
Rollene som ledere og parter i firmaet	33
Lederroller	33
Partsroller	35
Stor variasjon i samarbeidsforholdene på prosjekter	37
Lederne –	37
Medarbeiderrollen -	38
Lederatferd og lederroller	38
Håndtering av systembetingelser i prosjektet7	39
Kapittel 4 Oppsummering og konklusjon	45
Litteratur	47

Forord

Rapporten bygger på to casestudier i programmet BU 2000. Casene er to store konsern med betydelig internasjonal virksomhet. Vi har fulgt begge på nært hold i om lag to år. Kombinasjonen av surveyundersøkelser, systematiske intervjuer, samtaler og deltakende observasjon har gitt oss et vell av data om samarbeidsforholdene i de to bedriftene. Jeg føler meg derfor sikker på validiteten i dataene som danner grunnlaget for denne rapporten.

Jeg har fått nyttige kommentarer fra forskerkollegene Dag Olberg og Eivind Falkum. De har vært til god hjelp ved struktureringen av stoffet. De takkes herved. En takk rettes også til Kjell Hansen, Peter Bjering, Øystein Svendsen og Roar Werner for konstruktiv kritikk. For øvrig har jeg det fulle ansvaret for teksten og eventuelle feil og mangler den måtte bære preg av.

Jørgen Lund
1. desember 1997.

Kapittel 1 Bakgrunn, perspektiver og problemstilling

I forskningsprogrammet BU 2000¹ har Fafo samarbeidet med store norske foretak om å utvikle samarbeidsforholdene i bedriften: Mellom partene i forhandlings- og samarbeidssystemene, og mellom ledere og ansatte i driften.

Behovet for å bedre samarbeidsforholdene ble som regel begrunnet på flere måter i bedriftene. Disse kan ordnes i fire hovedgrupper:

1. Partssamarbeidet

Det brukes mye tid til samarbeidsmøter mellom partene på bedriften uten at det synes å bidra til forbedringer. I stedet klages det over at det ødsles med dyrebar tid. Det kan se ut som om partene ikke har lært seg å samarbeide om problemløsning. Møtene preges i stedet av diverse informasjonsutspill uten egentlig å ville involvere den andre parten i en beslutningsprosess.

2. Partsforhandlinger

Forholdet mellom partene er i perioder preget av konfrontasjoner og bruk av skadelig makt som ofte brer seg til andre deler av organisasjonen og svekker produktiviteten. Ofte ser det ut til å skyldes at begge parter sitter fast i tradisjonelle maktroller. For å komme videre må antakelig partene både revurdere sine roller og bedriftens medbestemmelsesformer.

3. Samarbeid i drift

Mange små og store handlinger fører til verdiødsling i driften. Mye av dette er kjent for ledelsen og de ansatte. Problemet er at de ofte definerer årsakene ulikt. Det er for eksempel ikke uvanlig at ledere viser til manglende etterlevelse av kvalitets-sikringsrutiner, mens ansatte klager over at det svikter fundamentalt i samarbeidet og kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere. Ulike virkelighetsoppfatninger hos ledere og medarbeidere bidrar til at det interne forbedringsarbeidet ofte går unødig tregt.

¹ BU 2000 er et nasjonalt forskningsprogram som drives av NFR med støtte fra hovedorganisasjonen LO og NHO. Hovedintensjonen er å stimulere til et verdiskapende samarbeid mellom næringsliv og forskningsmiljøer.

4. Samarbeid om bedriftsutvikling

Hyppige endringer i konkurransebetingelser krever endringer i produkter, teknologi, produksjonsorganisering og kompetanseutvikling. For ansatte og ledere fører slike gjennomgripende endringer til et press på de etablerte rollene og rollerelasjonene. For å kunne drive bedriftsutvikling som prosess, forutsettes det antakelig en fullstendig nyorientering av roller for både ledere, ansatte og parter. Det kan imidlertid være smertefullt for ledere å gi fra seg eller omfordele makt og ansvar, og for ansatte å påta seg ansvaret og myndigheten. Dermed kan en nødvendig omlegging mot en mer utviklingsorientert organisasjon hemmes.

Ifølge disse fire generelle forklaringene på samarbeidssvikten, knytter kjerneproblemene seg til måten det samarbeides på og til partsrollene og leder-/ansatte rollene. Hensikten med denne rapporten er å analysere hva som hemmer samarbeidet i å bli mer forbedrings- og utviklingsorientert for bedriften. Mine antakelser er at:

- samarbeid ikke vil kunne få en tilstrekkelig sterk effekt for bedriftsutvikling før partene og ledere/medarbeidere samarbeider mer forpliktende i beslutningsprosesser;
- samarbeid om beslutninger krever betydelige rolleendringer for partene, og for ledere og medarbeidere.

Disse antakelsene kan formuleres som to hypoteser:

Hypotese 1:

Jo mer partene som ledere og medarbeidere klarer å tilpasse rollene til behovet for en omfordeling av makt og ansvar (fra vertikale til horisontale strukturer), desto flere vil samarbeidsmulighetene i bedriften bli.

Hypotese 2:

Jo mer samarbeidet mellom partene og ledere og de ansatte integreres i bedriftens beslutningsprosesser, i desto større grad vil samarbeidet kunne bidra til bedriftsutvikling.

Hypotesene bygger på en antakelse om at organisasjoner best understøtter bedriftsutviklingen ved å forsterke ansattes og parters medvirkning i beslutningsprosesser. Denne antakelsen er lite original sett i lys av norsk forskningstradisjon og utviklingen av Hovedavtalen for LO/NHO. I flere tiår har både forhandlinger mellom hovedorganisasjonene og arbeidslivsforskningen drevet fram sterkere rettigheter og mer forpliktende ordninger for å videreutvikle både det representative bedriftsdemokratiet og det mer direkte deltakerdemokratiet. Ikke desto mindre er det mange eksempler på at utvidelsen av medvirknings- og medbestemmelsesinsusjonene i det daglige og praktiske bedriftslivet går usedvanlig tregt.

Etter min antakelse i hypotese 1 og 2 foran skyldes det at ledere ikke gjennomfører tilstrekkelig gjennomgripende rolleendringer og at samarbeidet ikke blir en del av beslutningsprosessene i bedriften. Dette fokuset er etter min oppfatning ikke tilstrekkelig innsett og drøftet hverken av hovedorganisasjonene eller innenfor arbeidslivsforskningen.

Hos hovedorganisasjonene er det et vanlig klagemål at Hovedavtalen ikke virker fordi kunnskapene om avtaleverket er for svake. Følgelig ville bedre kunnskaper kunne skapt en bedre samarbeidsatmosfære og bidra til en sterkere realisering av de grunnleggende verdiene i Hovedavtalen, ifølge uttalelser fra ledende tillitsvalgte og ledere.²

Men «avtalekompetanse» er bare én av flere faktorer som er viktige for å modernisere samarbeidet. Den største utfordringen ligger antakelig i å endre roller og beslutningsprosesser. Før jeg empirisk underbygger og drøfter disse hypotesene, plasserer jeg dem i den aktuelle forskningstradisjonen. Deretter drøfter jeg en del av de rolleutfordringene bedrifter står overfor sett i forhold til tre interne organisasjonssystemer: Drifts- og produksjonssystemet, Forhandlingssystemet og Utviklingssystemet. Dette er analytiske systemer som først og fremst tjener til å gruppere ulike aktivitetstyper i bedriften for å få en klarere rolleanalyse. I praksis flyter disse systemene sammen. Til slutt drøfter jeg hvordan samarbeidet kan forsterkes ved å integrere det i beslutningsprosessene i bedriften, og hvilken rolleatferd denne integrasjonen krever av både ledere og medarbeidere.

Forskningshistorisk riss

Utviklingen mot sterkere grad av deltakerdemokrati har skjedd i nært samspill med arbeidslivsforskningen som skjøt fart på 60-tallet³. Det var særlig de såkalte samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF som drev fram denne utviklingen. Disse forsøkene var sterkt influert av behovsteoriene til arbeidspsykologer som Maslow og Alderfer. Thorsrud og Emery, som ledet de norske samarbeidsforsøkene, mente at en styrking av bedriftsdemokratiet måtte skje gjennom et sosioteknisk redesign (Gustavsen 1990). Ved å omdanne jobbene i industrien slik at de kunne utløse menneskelige behov for utvikling og selvrealisering, ville grunnlaget legges for et mer levende demokrati. På sikt ville det styrke det representative demokratiet. Det skulle oppnås gjennom aktiv innføring av de psykologiske jobbkravene. Ifølge Thorsrud og Emery ville mer stimulerende arbeid høyne trivselen og arbeidsmotivasjonen og

² LO/NHO: I samarbeid og strid 1935 – 1995, Hovedavtalen 60 år, HF-B 1995.

³ Max Elden og Solveig Aamot 1986.

utløse menneskelige ressurser og skapende evne (Thorsrud og Emery 1970). Høynet arbeidsmotivasjon skulle kunne transformeres til konstruktiv samarbeidsenergi for bedriften og dermed øke verdiskapingen:

«Hovedtyngden av foreliggende forskningsresultater tyder på at jo mer den enkelte blir i stand til å utøve kontroll over sine oppgaver og til å se sin innsats i sammenheng med sine arbeidskameraters, desto mer tilbøyelig vil han være til å innta en positiv holdning. Denne positive holdningen vil vise seg på forskjellig vis, ikke minst ved at den utløser personlig initiativ og skapende evne – noe som er av grunnleggende betydning for et demokratisk miljø. Først når betingelsene for personlig medvirkning er oppfylt i større grad, kan vi forvente at slike demokratiske institusjoner blir utviklet i bedriftslivet slik at de kan leve opp til alle de praktiske begrensninger som er til stede i industrien. Bare når den personlige medvirkning er blitt reell, kan vi forvente at disse institusjonene blir livskraftige.»⁴

Gustavsen (1990) hevder i sin vurdering av Samarbeidsforsøkene LO/NAF, at forskerne og partene overså betydningen av å skape en aktiv dialog. Ifølge Gustavsen var *det* hovedårsaken til at mange av prosjektene enten stoppet opp eller fikk tilbake-slag. Det er følgelig vanskelig både å stabilisere og videreføre endring dersom utviklingsarbeidet kun er basert på et sosioteknisk redesign uten den åpne dialogen mellom partene, ifølge Gustavsen.

For å komplettere Gustavsen vil jeg hevde at formingen av den aktive dialogen mellom partene må skje gjennom utvikling av samarbeidsrollene i bedriften. En aktiv samarbeidsdialog kan vanskelig forenes med de vertikalt pregete makt- og beslutningsrollene, som partene er mest fortrolig med. Organisasjoner er – som Gustavsen (1990) selv er inne på– maktsystemer som må endres for å kunne åpne for diskurs. Gustavsen drøfter ikke behovet for rolleendringer eksplisitt, men antyder behovet for endringer ved å introdusere begrepet «dialogbasert ledelse».

Nylehn (1994) går vesentlig lenger når han hevder at «arbeidsorganisasjon» som samhandlingsform i seg selv er i konflikt med ideen om medbestemmelse. Ifølge ham er medbestemmelse «...en form som velges fordi egne interesser skal kunne fremmes» (Nylehn 1994:18). Det er vanskelig å tolke ham annerledes enn at medbestemmelse bare kan realiseres på individplan i en fullstendig åpen beslutningssituasjonen. I den organiserte samhandlingen er beslutninger enten styrt av andre, av regler og programmer, eller de er mer eller mindre gitt av situasjonen. Slik slutter han seg til at medbestemmelse ikke kan realiseres.

Nylehns strenge definisjon av medbestemmelse bidrar lite fruktbart til debatten om demokratisering i arbeidslivet. Det ligger i begrepet sosialt system eller

⁴ Thorsrud og Emery. Mot en ny bedriftsorganisasjon. Tanum 1970, s. 13

organisert samhandling at det skapes begrensninger for individenes handlefrihet gjennom ulike institusjonelle ordninger. Uten institusjonelle rammer for samhandlingen ville man lett kunne havne i det Hobske problem: Alles kamp mot alle (Parsons 1968). Det er derfor ikke den fullstendig åpne beslutningssituasjonen for enkeltindividet som er målestokken for ansattes medbestemmelse, men muligheten for å harmonisere ulike behov og interesser gjennom dialog.

I dag er endringspresset i næringslivet større enn noensinne. Enkelte (Senge, 1994) fremstiller 90-årenes suksessrike foretak som «lærende organisasjoner». Med det menes foretak som ikke bare er tilpasningsdyktige ved å kopiere nye trender. Det er foretak som i tillegg vektlegger generativ læring, gjennom å utfordre etablerte oppfatninger og virkelighetsbilder. Slike utfordringer er ikke forenlige med de etablerte organisasjonsrollene i arbeidslivet, som bygger på hierarkisk fordeling og utøvelse av makt og myndighet. Ledelse i lærende organisasjoner vil derimot preges av radikalt nye roller med vekt på å stimulere kreativitet i alle ledd i organisasjonen. Ifølge Senge må lederen både jobbe med design av visjoner og organisasjon, og stimulere kreativitet ved å utfordre de etablerte mentale bildene hos ledere og ansatte. Lederes viktigste oppgave blir å skape kreativ spenning i organisasjonen som stimulerer ledere og ansatte til å frigjøre seg fra inngrodde rolleforventninger.

Gitt at partene har lengst erfaring fra det vertikale og maktpregete driftssystemet og det mer likeverdige forhandlingsystemet, i hvilken grad makter de omstillingen til mer fleksible roller og rollerelasjoner? Eller sagt på en annen måte: I hvilken grad har samhandlingen i drifts- og forhandlingsystemene forberedt partene på å innta mer fleksible samhandlingsroller som understøtter bedriftsutvikling? Har partene lært seg et rolleregister som er overførbart til utviklingssystemet, eller må de lære seg nye roller og trene opp evnen til å variere roller før samhandlingen i utviklingssystemet kan fungere optimalt?

Gjennom de to casestudiene skal jeg senere vise hvordan nettopp de tradisjonelle vertikalt orienterte rollene bidrar til å hindre nytenkning og fornying av samarbeids- og beslutningsforholdene. For de angjeldende bedriftene fører det til direkte tap i verdiskapingen.

Bortsett fra Gustavsens drøfting av dialogen som betingelse for utvikling av deltakerdemokratiet, har tradisjonen innen medvirkningsforskningen vært lite opp-tatt av å sette fokus på rollebegrepet. Bortsett fra de tidligere samarbeidsforsøkene LO/NAF, har forskningstradisjonen vært mer empirisk enn teoretisk orientert (Bergh, 1991). Det har igjen resultert i en bred debatt om de praktiske utfordringene knyttet til medvirkning og medbestemmelse, og de faktiske effektene av denne doble målsettingen. Ved å fokusere på rollebegrepet og underbygge diskusjonen empirisk, ønsker jeg å stimulere både den praktiske debatten knyttet til deltakerdemokratiet og bedriftsdemokratiet, og til en mer teoretisk fundert forskning på dette feltet.

Ulike samarbeidssystemer

Hovedavtalens utdyping av samarbeidsforholdene gjennom tilleggsavtalene, gjør det analytisk interessant å skille mellom tre ulike samarbeidssystemer i virksomhetsorganisasjonen:

- Drifts-/produksjonssystemet
- Forhandlingssystemet
- Utviklingssystemet

Som en følge av press på leveransetid og kvalitet er det i dag tendenser til at utvikling og drift smelter sammen (Falkum 1996). Dessuten er det et press på partene til å gjøre forhandlinger mer orientert mot å skape gode rammebetingelser for bedriftsutvikling. Samtidig er det trekk ved disse systemene som ikke umiddelbart er gjensidig forenlige. For eksempel er tradisjonen i både drifts- og forhandlingssystemet preget av strukturer, normer og verdier som ikke uten videre understøtter bedriftsutvikling. La oss derfor se nærmere på de tre systemene.

Forholdet mellom ledere og ansatte og partene kan illustreres slik:

Figur 1 Ulike arenaer for medvirkning og samarbeid mellom ledelse og ansatte⁵

⁵ Figuren er hentet fra Fafos modulsøknad til BU 2000-programmet i 1994/95.

I *forhandlingsystemet* er partsrollene preget av likeverdighet i beslutningsprosessen. Partene stiller likt mht. å fremme saker for forhandlingsutvalget, og å medvirke eller motvirke til å finne resultater på de sakene som fremmes.

I *driftssystemet* er rollene preget av den vertikale fordelingen av makt og myndighet. I og med at ledelsen har styringsansvaret, har den i utgangspunktet endringsinitiativet. Det betyr at ledelsen som regel vil initiere større endringer i organisasjons- og driftssystemet, og legge disse frem for ansatte/tillitsvalgte til drøfting i etablerte samarbeidsorganer. Samarbeidsforholdene kan i slike situasjoner innta mange ulike former, avhengig av hvor lite/mye som er forberedt fra ledelsen og i hvilken fase de ansatte kobles på i beslutningsprosessen. Samarbeidet kan dreie seg om alt fra å ta ledelsesbeslutninger mer eller mindre til etterretning (ledelsen informerer de ansatte og inviterer til spørsmål), til medbestemmelse i beslutningsprosessen (ledelsen legger frem et problem/behov, og de ansatte fungerer likeverdig i problem-drøfting og beslutningsfatning).

I *utviklingssystemet* er initiativet mer tilfeldig fordelt mellom ledelse og ansatte. Her dreier det seg om å søke etter nye og ofte utradisjonelle løsninger på problemer og behov. Evnen til å være kreativ og verdiskapende kan være en viktigere basis for den rollen en spiller i beslutningsprosessen enn spørsmålet om formell makt og myndighet.

Hovedavtalens Del B Samarbeidsavtale og Tilleggsavtale I og II regulerer forholdet mellom partene og ledere/ansatte i det jeg her kaller utviklingssystemet: Del B skal fremme bedriftsutvikling gjennom representativ medvirkning, mens tilleggsavtalene fremmer de ansattes direkte medvirkning i bedriftsutvikling.

Ettersom de tre systemene bygger på ulike rammebetingelser (utfordringer, strukturer og regler), fordrer de ulike roller og relasjoner mellom rolleinnhaverne. Både ledere, ansatte og tillitsvalgte vil måtte kunne variere rolleatferden avhengig av hvilket «system» man til enhver tid har med å gjøre. Når forhandlings-, drifts- og utviklingssystemene smelter mer sammen, blir ikke lenger utfordringen å variere roller, men å gjennomføre gjennomgripende rolleendringer.

I utviklingsorienterte organisasjoner dreier det seg ideelt sett om å tenke nytt og kreativt for å forbedre organisasjonens situasjon, enten hele eller større deler av den. I denne situasjonen vil rollene antakelig være forholdsvis fleksible: Både ansatte, tillitsvalgte og ledere kan ta initiativ, og ideelt sett vil den/de som sitter med de beste løsningsforslagene, få størst gjennomslag i beslutningsprosessen. Her vil altså partene kunne veksle mellom å være informatorer, pådrivere, veivisere, politikere, motivatorer og overbevisere, og partsrelasjonene vil kunne være mer eller mindre utvasket.

Rolleutfordringene kan også ses i et mer historisk perspektiv: Hva krever overgangen fra masseproduksjon av standard varer og tjenester til kundeorienterte fleksible løsninger, eller: Hvilke nye samhandlingsroller internt krever overgangen

til organisasjonsformer som i økende grad integrerer drift og utvikling?⁶ Vi skal senere belyse spørsmålene empirisk.

Rolleutvikling som ledd i å styrke partssamarbeidet

Integrering av drift og utvikling stiller store krav til samarbeidet og utviklingen av samarbeidsroller. Nye samarbeidsroller for partene læres best gjennom partenes felles deltakelse i ulike faser av beslutningsprosessene i bedriften. Ansatte og tillitsvalgte med høy kompetanse forventer da også i økende grad å ha innflytelse i beslutningsprosesser. Med høy kompetanse men *lav medbestemmelse* i beslutningsprosessene, vil ansatte/tillitsvalgte antakelig snart miste sporen til å engasjere seg i problem-drøftinger overhodet, hvis ikke mulighetene for medvirkning bedres. Det såkalte samarbeidet blir da et pliktmessig og kostbart rituale, som ikke fremmer bedriftsutviklingen.

Vi antar derfor at det utviklingsorienterte samarbeidet best oppnås gjennom endret atferd og evnen til å spille på et bredt rolleregister blant partene, og en samhandling som er tett koblet til *ulike faser i beslutningsprosessene*. Dersom ikke bedriftene får dette til, vil de antakelig oppleve det institusjonelle partssamarbeidet som en hemsko og utgiftspost.

Vi kan lettest få et bilde av hvordan medbestemmelse bør fungere i praksis ved å knytte det til ulike faser i prosessen fra idé til resultat, slik det ideelt fremgår av Figur 2 og drøftingen nedenfor.

Figur2: Faser i beslutningsprosessen – Ideelle samarbeidsformer

⁶ Senge (1994) snakker om et fullstendig re-design av rollene i bedriften, hvor lederen blir designer for å stimulere endring. Det betyr at de tradisjonelle styrings- og kontrollrollene, som er knyttet til den byråkratiske organisasjonsformen, forlates.

- *Fase 1: Idéinnspill og diagnose*, hvor det skjer åpen kommunikasjon om problemer, behov og muligheter – «alle» deltar. Dialogrollen blir viktig.
- *Fase 2: Beslutningsfatning*, hvor aktørene drøfter seg frem til enighet og en felles forståelse av oppgaven. Integrasjons-, motiverings- og beslutningsroller blir viktige.
- *Fase 3: Iverksetting*, hvor aktørene setter oppgaven ut i livet sammen. Struktureringsrollen og kommunikasjonsrollen blir viktige, med vekt på praktisk organisering, kommunikasjon og administrasjon.
- *Fase 4: Evaluering*, som består av *prosessevaluering* underveis, det vil si hvor aktørene foretar korrigerende/justeringstiltak, og *sluttevaluering*, hvor aktørene vurderer det endelige resultatet og trekker lærdom sammen. I evalueringsfasene er det mange roller som blir viktige: Dialogroller, integrasjons- motivasjons- og beslutningsroller.

I fase 1 og 2 er kommunikasjon og utvikling av felles problemforståelse viktig – det vil si den kommunikasjonen som bygger på fri meningsutveksling (evnen til å både meddele, lytte og spørre) slik at saken kan bli best mulig belyst. Deltakernes atferd og roller er helt avgjørende for utfallet. Det må hele tiden *inviteres* til dialog. I tillegg er det viktig å trekke med – enten direkte eller indirekte – alle de som kan tenkes å ha *vesentlige interesser* i saken og *kunnskaper* til å belyse og planlegge den. Disse vil ha ulike *forventninger* om å bli trukket med i saksgangen, enten direkte gjennom deltakelse i diskusjoner og beslutninger eller indirekte ved å bli holdt løpende informert og ha mulighet til å komme med synspunkter. God *informasjon* til alle de som har interesser i saken, men ikke kan medvirke direkte i diskusjonen, er derfor viktig – ikke minst for å hindre *motvirkende* reaksjoner som kan skade sakens gjennomføring. I fase 3 og 4 er opprettelsen av gode kommunikasjonskanaler svært viktig. Som regel betyr det at det opprettes faste, regelmessige tidspunkter for deltakerne til å møtes og gjennomgå sakens status sammen. Dersom kommunikasjonskanalene fungerer og fase 1 og 2 har fungert tilfredsstillende, har problemer som oppstår en god sjanse til å bli løst selv om problemene tilsynelatende er store. Men dersom kommunikasjonen svikter og det allerede ligger noen latente konflikter uløst fra fase 1 og 2, kan selv mindre problemer vokse seg u håndterlige fordi de utløser en oppmagasinert misnøye hos enkelte av deltakerne. I så fall svekkes gjennomføringen av evalueringen – både under prosessen og etter avslutning.

Følgelig ser vi at det er visse suksesskriterier for å lykkes i en beslutningsprosess:

- kunne inndeleg beslutningsprosesser i faser og forstå hva de ulike fasene krever av medvirkning for å skape gode utviklingsprosesser
- kunne utvikle samarbeidsorienterte roller for å legge grunnlaget for dialog
- kunne avklare forventninger og interesser til medvirkning og medbestemmelse hos de som berøres av en sak for å sikre oppslutning om saken
- kunne informere alle som har interesser i en sak for å redusere skadelig motvirkning
- kunne skape kommunikasjonskanaler og møteplasser for å drive aktiv problemløsning som styrker sakens gjennomføring
- kunne skape enighet om suksesskriterier – lære sammen.

For å skape slike beslutningsprosesser stilles det store krav til ledere om å fungere i nye roller, hvor vekten legges på team- og relasjonsbygging fremfor den tradisjonelle styrings- og kontrollfunksjonen. For de ansatte er utfordringen å påta seg ansvaret og myndigheten.

Generelt kan vi snakke om behovet for en mer relasjonsorientert lederrolle, og en mer ansvarsorientert ansatterolle.

Oppsummering

Et økende behov for å gjøre bedriftsorganisasjoner mer utviklingsorienterte, krever utstrakt samarbeid. Samarbeidet må bygge på sterk medvirkning og medbestemmelse for ansatte og tillitsvalgte for å skape en felles forståelse og aksept for mål og virkemidler. Men økt medvirkning og medbestemmelse kan vanskelig oppnås uten at det gjennomføres gjennomgripende rolleendringer, og at samarbeid og beslutningsfatning smelter sammen.

Fire hovedfaktorer antas å være sentrale for å skape en slik ideell samarbeidsorganisasjon:

1. Verdigrunnlaget for samarbeidet, som viser hva det skal samarbeides om og hva som ønskes oppnådd gjennom samarbeidet.
2. Arenaer for samarbeid med normer, regler og prosedyrer for gjennomføringen av samarbeidet.
3. Team-orienterte roller for å fremme medvirkning og medbestemmelse.
4. Integrering av samarbeid og beslutningsfatning for å sikre tilslutning til mål og virkemidler.

Problemstillingen kan fremstilles som i Figur 3.

Figur 3 Sentrale betingelser for at partssamarbeidet skal understøtte bedriftsutvikling og verdiskaping

Antakelsen i denne figuren er at de bedriftene som klarer å gjøre samarbeid til en verdiskapingsfaktor, vektlegger i særlig stor grad rolleendringer og endringer i beslutningsforholdene (de to øverste rammene i figuren). De nøyer seg for eksempel ikke med å følge et minimum av retningslinjer i Hovedavtalen ved kun å opprette «riktige» arenaer og informere om viktige saker (illustrert ved de to nederste rammene i figuren).

Forskningsmetoden

Undersøkelsene i de to casebedriftene bygger på systematisk datainnsamling over om lag to år med bruk av ulike metoder:

- Grundige strukturerte intervjuer og dybdesamtaler med utvalgte nøkkelpersoner, ledere, ansatte og tillitsvalgte.
- Surveyundersøkelser for å kartlegge forekomsten av spesielle problemstillinger.
- Halvstrukturerte intervjuer med representative utvalg i bestemte avdelinger og prosjekter.

- Deltakende observasjon i bestemte utvalg over om lag ett år i den ene case-bedriften for å kartlegge roller, kommunikasjons- og samarbeidsforhold i avdelingsutvalg, klubbmøter, ledermøter og forhandlingsutvalg.
- Dessuten har jeg ført systematiske dagboksnotater over om lag to år fra den ene casebedriften. Her har jeg særlig registrert ulike nøkkelpersoners mer spontane reaksjoner på konkrete konfliktsituasjoner eller positive hendelser som har oppstått i den perioden de andre undersøkelsene har pågått.

Den store datamengden og den varierte metodikken har gitt en betydelig og til dels detaljert innsikt i undersøkelsesbedriftene.

Kapittel 2 Prosessindustribedriften

Bedriften er del av et norsk konsern med norske og utenlandske datterbedrifter. Bedriften leverer standardprodukter til det norske markedet og spesialprodukter til norske og internasjonale markeder. Bedriften er inne i en omstilling til mer nisje-baserte produkter med større vekt på spesialprodukter. Årsaken er at produksjonsutstyret er forholdsvis gammelt med små muligheter til å konkurrere på pris med andre store leverandører både i og utenfor konsernet. Fabrikken har imidlertid høyt kvalifiserte tekniske ledere og en arbeidsstokk med lang erfaring som kjenner produksjonsutstyret meget godt. Det ligger derfor bra til rette for en strategiomlegging.

Bedriften består av tre hovedområder:

- Hovedkontor med ulike stabsfunksjoner
- Produksjonsavdeling med flere underavdelinger
- Teknisk avdeling med flere underavdelinger som yter vedlikeholds- og installasjonstjenester til driften.

De senere årene har bedriften hatt en forholdsvis svak inntjening som følge av press på priser. Samtidig har bedriften forholdsvis høye driftsutgifter grunnet mye gammelt produksjonsutstyr og et «lappverk» av gamle og nye tekniske komponenter.¹ Det skaper mye driftsforstyrrelser og det gjør vedlikeholdet svært kostbart. Sammenliknet med andre mer moderne fabrikker ligger kostnadene pr produsert tonn vesentlig høyere. Mye driftsforstyrrelser, stadige omlegginger til nye produktspesifikasjoner og et forholdsvis komplisert teknisk anlegg med stort vedlikeholdsbehov, stiller store krav til utstrakt samarbeid og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere i og på tvers av avdelinger.

To interne undersøkelser² av samarbeidsforholdene i fabrikken³ viste at samarbeidet mellom ledere, medarbeidere og tillitsvalgte ble lite utnyttet med tanke på

¹ Det medfører både høye lønnskostnader, kostnader til vedlikehold og fornyelse av teknisk utstyr og kostnader forbundet med produksjonstap som følge av maskinstopp og forskjellig kvalitetsbrist.

² En surveyundersøkelse i hele bedriften, og en intervjuundersøkelse i tre avdelinger.

³ Det vil si samarbeid mellom ledere og medarbeidere i drift, i teknisk og i hovedkontoret. Samarbeid i bedriftsutvalgene: BU, AU og AMU. Undersøkelsen var delt i to: (forts. neste side)

å forbedre produktiviteten og effektiviteten. En vurdering av forbedringspotensialet knyttet til en forsterkning av samarbeidet, ble anslått til mellom 10 og 20 millioner kroner årlig. Stort sett kjente man til hvilke forbedringer som måtte gjøres innenfor de enkelte områdene. Hovedårsaken til at disse forbedringsmulighetene ikke var realisert, skyldtes ifølge sentrale ledere og tillitsvalgte sviktende kommunikasjon og samarbeid – hovedsakelig mellom ledere og medarbeidere og mellom driftsavdelinger og tekniske avdelinger.

Det lå derfor et stort forbedringspotensiale i det å knytte samarbeidet tettere opp mot sentrale beslutningsprosesser i bedriften for å skape en felles målforståelse, og styrke oppslutningen om iverksettingen av de valgte virkemidlene.

Det var gjort en rekke små og store forsøk tidligere for å bedre på dette, men uten å lykkes i noen utpreget grad. Særlig intervjuundersøkelsen avdekket at de viktigste hindringene for å styrke samarbeidet lå i de innarbeidete rollene og beslutningsmønstrene i bedriften. Alle tidligere forsøk på å styrke samarbeidet ble stort sett gjort uten å endre vesentlig på rolleforholdene og beslutningsprosessene. I mange tilfeller brukte man tiltak som bare forsterket de gamle rollekonstellasjonene: For eksempel ved å forhandle om tarifferte stillinger når ansvarsforholdene var uklare mellom stillingsgrupper og avdelinger.

I det følgende skal vi derfor ta for oss de særegne rolleforholdene og beslutningsmønstrene i denne bedriften, og vise hvordan disse faktorene bidrar til å hemme fremveksten av en mer slagkraftig utviklingsorganisasjon i bedriften.

Rollene i bedriften: Som ledere og medarbeidere

Lederne –

(det vil si topplederne i avdelingene) var for det meste opptatt av større drifts- og vedlikeholdoppgaver og nye tekniske prosjekter. De var lite å se ute i produksjonen, og brukte det meste av tiden til drøftinger og avklaringer med andre ledere. Avdelingsledelsen formidlet sine beslutninger i form av direktiver gjennom den underliggende linjeledelsen. Den daglige ledelsen i organisasjonen var for det meste overlatt til mellomledelsen (drifts- og vedlikeholdsingeniører) og førstelinjeledelsen (driftsassistenten, verksmestere og formenn). Disse hadde på sin side en del uklare styringsparametre/resultatkrav å forholde seg til i budsjett- og personalsaker. Vi kan omtale måten den daglige ledelsen fungerte på som ad-hoc-preget og til dels lite styrt av

(forts.) En spørreundersøkelse som gikk til samtlige ansatte (650) og en intervjuundersøkelse med et lite utvalg ledere, medarbeidere og tillitsvalgte (25) fra driftsavdelinger og tekniske avdelinger.

overordnede retningslinjer. Det kom til syne gjennom stadige brudd på eksisterende rutiner (budsjett, personal, administrasjon) og programmer (kvalitetsstyring), eller manglende evne til å finne praktiske organisatoriske løsninger på driftsproblemer. Men sett fra linjeledernes ståsted, prøvde de så godt de kunne å fylle et tomrom som i hovedsak kom av toppledelsens og avdelingsledelsens manglende målklarhet og fravær i driften. Kommunikasjonen mellom organisasjonsnivåene var preget av den sviktende resultatstyringen. Fremfor å være dialogpreget, var den preget av enveiskommunikasjon og uklarheter i beslutninger om daglige driftsproblemer.

Av dette kan vi utlede følgende roller: Avdelingslederne i toppen var mye opptatt av større tekniske problemer og beslutninger (større maskinforbedringer, nye prosjekter og vedlikeholdsprogrammer). De var for lite orientert mot å skape en forbedringsrettet dialog med sine medarbeidere. Rollen var teknisk orientert og kommunikasjonen ble monologpreget.

Mellomlederne og førstelinjelederne –

skulle for en stor del iverksette de tekniske beslutningene fra avdelingsledelsen. De videreførte på mange måter avdelingsledelsens atferd ved å være teknisk orienterte, kvalitetssikringsorienterte og monologpregete i sin kommunikasjon med «gulvet». Riktignok mottok de en rekke forbedringsforslag fra de ansatte, men disse ble ikke ført tilfredsstillende inn i en resultatorientert beslutningsprosess.

For mellom- og førstelinjeledere kan vi snakke om en rolle som talerør for avdelingsledelsen, og rollen som overvåker av det tekniske og av driften. Dessuten har de et praktisk personaladministrativt ansvar men med uklar myndighet.

De ansatte –

(operatører og til dels teknikere) hadde på sin side stort innblikk i hva som kunne og burde gjøres for å forbedre verdiskapingen (høy «virkningskompetanse»), men de slapp for lite til med råd overfor ledelsen. Deres forslag hadde en tendens til å «forsvinne i tåka». Mangelfull dialog og sviktende kommunikasjon nedenfra og opp om driftsproblemer førte til store verditap i produksjonen: Produksjonsmasse med dårlig kvalitet, høy produksjonsvraking, tekniske havarier som følge av unødig menneskelig svikt, dårlig ressursutnyttelse osv. Når ledere av og til tok seg tid til møter med de ansatte, var kommunikasjonen ofte enveispreget og fokuserte mye på problemer og negativ kritikk. Det ble sjelden gitt ros og motiverende tilbakemeldinger. Mange «på gulvet» mistet dermed motivasjonen for å gjøre noe med forbedringsmulighetene i den daglige driften på tross av at de så et stort forbedringspotensiale. Store produksjonsproblemer, uklare ansvarsforhold for operatører og teknikere i forhold til problemer og problemløsning, svikt i dialogen med ledelsen

og mye negativ kritikk fra ledelsen til operatører/teknikere, førte til krav om klarere stillingsinstruksjoner fra folk på gulvet som et «vern» mot uklarheter i driften.

Rollene som de ansatte innehadde, ble dermed preget av suboptimal tenkning/handling i arbeidet, en viss tilbaketrekning fra arbeidsproblemer, og suboptimalt forsvar overfor uklarheter i ansvarsforholdene (blant annet krav om detaljerte stillingsinstruksjoner). Mye av suboptimaliteten kom som resultat av rollekonflikter mellom ansatte og ledere.

Denne rolleatferden (det vil si lederrollene, ansatterollene og partsrollene) bidro til følgende problemer:

- budsjettoverskridelser
- ureglementerte lokale personalavtaler
- uklare ansvarsgrenser
- sviktende interesse for å rapportere problemer og forbedringsmuligheter oppover i organisasjonen
- sviktende evne til å iverksette opplagte forbedringer
- operatører som snudde ryggen til problemer
- operatører som ikke brydde seg om en større helhet enn den de selv var direkte ansvarlige for
- uhensiktsmessig og stiv arbeidsorganisering
- motsetninger mellom ansatte og ledere
- forhandlingskultur fremfor dialogkultur
- «samarbeidsmøter» med lav praktisk nytteverdi

De rollene vi har beskrevet er grundig innlært gjennom mange år i «systemet», og er blitt et fremtredende trekk ved bedriftskulturen. De ble formet av og tilpasset under et mer forutsigbart marked som ikke stilte krav til hurtige og nærmest kontinuerlige endringer, og et marked som tolererte priser med et forholdsvis høyt kostnadsnivå.

Men i dag er virkeligheten en annen for denne bedriften: Det er betydelig press på prisene og kostnadsnivået, og det stilles store krav til produktutvikling og produksjons-/organisasjonsendringer. Men de rollene bedriften var preget av hemmet omstillingen til en mer kostnadseffektiv og samarbeidsorientert bedrift.

Vi kan dermed konkludere med at bedriften har stort behov for å daglig «praktisere» et internt utviklingsystem basert på bedre kommunikasjon og samarbeid, raskere kompetanseutvikling og bedre ressursutnyttelse, og som reduserer kjente problemer og

verdiødslende handlinger. Men som vi har vist, var bedriften forhindret i å praktisere et slikt utviklingsystem med de rollene som kjennetegnet den daglige driften. Fremfor å utvikle nye roller som var bedre tilpasset behovet for et utviklingsystem, virket det som om de ulike personellgruppene heller «forskanset» seg bak eksisterende roller.

Nedenfor skal vi se hvordan rollene og de hindringene som rollene skapte for bedriftsutviklingen, ble forsterket av at samhandlingen mellom ledere og medarbeidere og partene ikke var integrert i viktige beslutningsprosesser i bedriften.

Samarbeid mellom ledere og medarbeidere i drift

Måten det utviklingsrettede samarbeidet virket på til daglig mellom ledere og medarbeidere kan beskrives i følgende punkter:

- Ansatte i driften fremmet av og til forslag om forbedringer av verdiskapingen, men forslagene forsvant ofte i «tåka» uten behandling og tilbakemelding. Det skapte oppgitthet og etterhvert likegyldighet overfor hendelser i produksjonen som man «så» og visste førte til verditap for bedriften.
- Utspill om forbedringer fra ledelsen kom via mellomledere og førstelinjeledere som pålegg og direktiver – ofte uten forutgående drøfting med de ansatte. De ansatte reagerte negativt på denne formen fordi kommunikasjonen hadde et sterkt enveispreg, fordi ledelsen opptrådte distansert og lite synlig, og fordi ledelsen ikke var tilstrekkelig opptatt av de ansattes erfaringer og synspunkter på forbedringsmulighetene.
- Enkelte driftsledere omdisponerte personell over hodet på førsteoperatørene på tross av at førsteoperatøren mente han hadde personalansvaret. Det skapte uklare ansvarsforhold og dårlig samarbeidsklima.
- Samarbeidet mellom ledere og operatører om prioritering av forbedringstiltak fungerte ofte dårlig. Operatørene hadde stor innsikt i hva som burde gjøres for å nå produksjons- og kvalitetsmålene, men slapp ikke godt nok til med råd overfor ledelsen.
- Førstelinjeledere og mellomledere som mottok forbedringsforslag fra de ansatte ga sakene ofte en dårlig oppfølging. Ofte «forsvant» sakene uten noen form for beslutning eller tilbakemelding.
- Mange ansatte vegret seg for å ta det praktiske ansvaret med å overvåke og sjekke at produksjonen løp som normalt fordi de hadde liten myndighet til å ta beslutninger. Det kunne derfor være feil ved det tekniske som ikke ble fanget opp i tide, og som førte til at verdifull produksjonstid gikk tapt og produksjonsressurser ble ødslet.

Sett i lys av den foregående figuren om fasene i beslutningsprosessen, gjorde de ansatte seg gjeldende i den første *idé- og diagnosefasen*, men kommunikasjonen med ledelsen var sjelden dialogpreget og samarbeidsorientert. De ansattes engasjement i denne fasen ble derfor ofte uten virkning. Derimot kom de ansatte for fullt inn i fase tre, *iverksettelsesfasen*, det vil si etter at ledelsen hadde tatt sine beslutninger. Evaluerende dialog mellom ledere og ansatte forekom sjelden ifølge våre intervjuer. Denne måten å samvirke på, skapte lav team-følelse blant ansatte og ledere i samme avdeling.

I stedet hindret tradisjonelle rolleforventninger hos både ledere, ansatte og tillitsvalgte dem i å forbedre samarbeidet slik at det kunne styrke verdiskapingen.

Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte i bedriftsutvalg (BU) og avdelingsutvalg (AU)

Samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte – partene – er særlig trukket opp i Del B i Hovedavtalen mellom LO og NHO, og videre utdypet i Tilleggsavtale I i Del C. Det er en viktig målsetting her å sikre utvikling og vedlikehold av gode samarbeidsforhold i bedriften gjennom formelle samarbeidsorgan som BU og AU. Disse utvalgene skal få seg forelagt planer og utviklingsbehov og ha en mulighet til å drøfte og influere på disse før det tas beslutninger. Alternativt kan utvalgene selv ta opp utviklingsbehov som bearbeides og legges frem for den besluttede ledelsen.⁴

Når en ser Del B og Tilleggsavtaler i Del C under ett, er det rimelig å tolke intensjonene dit hen at samarbeidet skal være så tett og berøre så vesentlige spørsmål for bedriften, at samarbeidet i realiteten skal søkes integrert i viktige beslutningsprosesser.

Sett i forhold til den foregående beslutningsmodellen er det derfor naturlig at samarbeidet dekker alle fasene: Fra idé- og diagnosefasen, gjennom beslutningsfasen og iverksettelsesfasen til evaluering og felles læring. Men dette fremgår egentlig ikke av Hovedavtalens tekst.

Samarbeidsforholdene i den bedriften vi undersøkte var imidlertid preget av følgende:

- AU⁵ ble holdt utenfor viktige beslutningsprosesser som gjaldt: Budsjettplanlegging, investeringssaker/prosjekter, organisasjons- og bemanningsendringer, personal- og arbeidsorganisering, kompetanseutvikling. Slike saker ble det informert om til AUene når de stort sett var ferdig behandlet og beslutninger var tatt.

⁴ Hovedavtalen Del B s. 50 – 57.

⁵ Det er positive samarbeidstendenser i ett av AUene i en teknisk avdeling. Skifte i avdelingsledelsen har medført endret lederstil mot mer medvirkningsorientert ledelse.

- Saker som tillitsvalgte tok opp, ble registrert av ledelsen for senere å bli vurdert. Men sakene ble sjelden ført frem til beslutning, og tilbakemelding om utfallet av saksbehandlingen var ofte mangelfull.
- Ofte var det de tillitsvalgte som «eide» AU-møtene. Det var disse som planla møtene, og disse som ofte tok saker/problemer/behov opp til behandling. Ledelsen mottok disse sakene til vurdering. På den annen side benyttet ledelsen disse møtene til å legge frem ledelsesbeslutninger til orientering. Det var små eller ingen mulighet til å påvirke sakene.
- AU var preget av mye prat og få konklusjoner og beslutninger. Som bedriftsutviklingsorgan hadde det liten eller ingen betydning.
- Ett av AUene var så stort (favnet så mange og ulike produksjonsenheter) at det ikke egnet seg som et lokalt bedriftsutviklingsorgan. Dette AU ble stort sett brukt som informasjonsorgan.
- BU ble brukt som et informasjonsorgan der større bedriftsovergripende saker ble lagt frem. Men saksbehandlingen hadde sjelden karakter av samarbeid om beslutninger.
- Tillitsvalgte ble av og til oppfattet som «urokråker» som drev et lite bedriftsrelevant arbeid. Mange opplevde at ledere ikke respekterte dem som tillitsvalgte.

Samarbeidsorganene i denne bedriften hadde en praksis som sto forholdsvis fjernt fra de ideelle samarbeidsintensjonene i Hovedavtalen. Samtidig hadde bedriften et stort samarbeidsbehov i forhold til alle de små og store omstillingstiltakene som den var utfordret av. Men de tradisjonelle partsrollene virket som en hindring for å integrere arbeidet i disse organene med de tunge beslutningsprosessene. I stedet skjedde beslutningsfatningen etter en forholdsvis vertikalt drevet beslutningsfilosofi utenfor samarbeidsorganene.

Det har over tid avleiret seg i følgende roller:

- Lederrollen: Enveis informerende, passivt lyttende og for lite orientert mot å samarbeide om beslutninger.
- Tillitsvalgtrollen: Forslagsorientert kombinert med rollen som passiv informasjonsmottaker og informasjonskommentator.

Disse rollene bidro til å svekke muligheten for å bruke samarbeidsorganene mer beslutningsrettet. Et bedre samarbeid ville krevd endringer i beslutningsprosesser, og deltakernes roller og rolleforståelse.

Vendepunktet: Avtale om bedriftsutvikling

Flere interne konferanser gjennom det siste året har samlet ledere, tillitsvalgte og nøkkelpersoner til drøftinger om hva som bør gjøres for å styrke verdiskapingen. Til grunn for drøftingene lå analysene og rapportene fra Fafo. Fafo har dessuten medvirket på disse konferansene og kommet med forslag til tiltak. Samtidig har bedriften i denne fasen opplevd et økende påtrykk fra konsernledelsen om å effektivisere driften, redusere kostnadene og øke verdiskapingen. Målet er at bedriften innen utgangen av 1999 skal redusere kostnadene til et fastsatt nivå og samtidig legge grunnlaget for god inntjening i fremtiden.

Gjennombruddet for å starte en mer offensiv bedriftsutvikling kom etter et skifte i toppledelsen og visse endringer i ledelsen og styringen av utviklingsarbeidet. I dag fremstår bedriften med en solid gjennomarbeidet handlingsplan for å gjenvinne konkurransekraften i løpet av 1999. Planen er utformet som et samarbeidsprosjekt mellom bedriftens ledelse og fagforeningene, og styres av en partssammensatt gruppe.

Det interessante med planen er synliggjøringen av *samarbeid* i alle ledd som drivkraften for utviklingsarbeidet. I planen heter det for eksempel under pkt. 2.4 Mål for samarbeid:

«Partene ser på lønnsomhetsprogrammet som et ledd i utviklingsarbeidet mot styrking av ...'s organisasjon, og har i den forbindelse basert denne avtale på målene om å:

- sikre utvikling og vedlikehold av gode samarbeidsforhold ved bedriften
- utvikle de formelle samarbeidsorganer
- utvikle målrettet samarbeid mellom ledelse, fagforeninger, tillitsvalgte og ansatte
- bidra til forståelse og full enighet om bedriftens resultatmål
- bidra til aktiv medvirkning og effektiv iverksetting av målene
- utvikle bedriftskulturen mot verdiskapende samarbeid.»

Kjernen i den arbeidsformen som nå tilstrebes, utgjøres av de fire hovedfasene i beslutningsprosessen som jeg har fremstilt i Figur 2: Initieringsfasen, beslutningsfasen, iverksettingsfasen og evalueringsfasen. Det legges vekt på at utviklingsarbeidet skal åpne for bedre medvirkning og medbestemmelse i alle disse fasene. Dette er nedfelt i samarbeidsavtalen i følgende punkter/forventninger:

«Partene forventer bl.a. følgende utvikling av samarbeid, som resultat av arbeidsprosessen knyttet til programmet:

- økt medbestemmelse for ansatte
- økt medvirkning og effektiv gjennomføring av handlingsplaner
- samordning og økt samarbeid mellom avdelinger, også mellom drifts- og vedlikeholdsavdelingene
- bedre kommunikasjon
- mer effektiv problemløsning
- bedre resultater på alle plan
- dokumenterte resultater gjennom prosess- og resultatevaluering.»

Dersom bedriften makter å gjennomføre denne ambisiøse utviklingsplanen, vil den antakelig fremstå med en ny og endringskraftig samarbeidskultur innen år 2000.

Oppsummering

I forhold til beslutningsmodellen nedenfor, medvirket ansatte og tillitsvalgte med forbedringsinnspill til ledelsen, men de deltok sjelden i beslutningsfasen. Derimot ble de viktige i iverksettingsfasen, men var lite delaktige i bedriftens formelle evaluering- og læringsfase.

I den nye samarbeidsavtalen om bedriftsutvikling, skal ansatte og tillitsvalgte være aktive sammen med lederne i alle fasene. Figur 4 illustrerer disse endringene.

Figur 4 Endringer i de ansattes rolle i bedriftsutviklingen

Samarbeidsavtalen legger stor vekt på samarbeid og kommunikasjon, og utvikling av dialogbasert ledelse. Som Figur 5 viser, hadde bedriften formelt sett et greit samarbeid i henhold til Hovedavtalen. Utvalgene var på plass, rutineene stort sett i orden, og samarbeidsverdiene var formelt sett anerkjent. Men rollene var lite samarbeidsorienterte, og samarbeidet var adskilt fra beslutningsprosesser.

I den nye samarbeidsavtalen er dette blitt endret. Som figuren nedenfor viser, legges det nå bevisst vekt på rolleendringer for alle, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte, for å skape felles ansvar for målene om bedriftsutvikling gjennom å samarbeide om beslutninger.

Figur 5 Endring i hva som påvirker samarbeidet i bedriften før og etter 1997

Kapittel 3 Bygg-/anleggsfirmaet

Bakgrunn

Firmaet er en divisjon i et større nasjonalt selskap som arbeider med prosjekter innen bygg/anleggsbransjen. Divisjonen er landsomfattende med i alt om lag 800 ansatte. I den delen av divisjonen som tilhører Oslo-regionen er det ansatt om lag 200. Undersøkelsen omfatter kun Oslo-regionen. Her har vi undersøkt samarbeidsforholdene i to anleggsprosjekter, observert samhandlingen i AU og forhandlingsutvalget, ledermøter og klubbmøter, intervjuet nøkkelpersoner blant ledere og tillitsvalgte og gjennomført en surveyundersøkelse blant alle ansatte i Oslodivisjonen

I 1995 ble det opprettet nye samarbeidsorgan – Avdelingsutvalg (AU) – for alle divisjonene i Oslo-regionen. Motivet var å knytte samarbeidet om bedriftsutvikling mellom ledere og medarbeidere/tillitsvalgte direkte til den enkelte divisjonen. Det divisjonsovergrepene AMU/BU ble ansett å være for stort til å kunne skape et godt engasjement i bedriftsutviklingen innenfor den enkelte divisjon.

Kort etter at det nye AU var etablert, gikk vi inn i et samarbeidsforhold med bygg/anleggsdivisjonen. Forholdet mellom ledere og tillitsvalgte i den største fagforeningen var da (1995) preget av det firmaledelsen kalte «stanging». Det betydde at samarbeidsklimaet var relativt dårlig. Partene klarte sjelden å skape et konstruktivt forhandlingsklima seg imellom. Forhandlingsmøtene var ofte preget av sterk posisjonering fra begge parter, og munnet ofte ut i konfliktskapende resultater og uenighetsprotokoller, som ble overlatt sektororganisasjonene til videre forhandlinger. Følgelig klarte de sjelden å forhandle seg frem til resultater som styrket verdiskapingen. Det var betydelig uenighet – grensende til mistillit -mellom partene i enkelte sentrale spørsmål: Lønns- og arbeidsbetingelser, arbeidsorganisering, medbestemmelse og medinnflytelse.

Den første forundersøkelsen

En forundersøkelse av det nyetablerte AU utført høsten 1995 viste følgende:

- Kommunikasjonen i møtene var ofte uklar: Preget av uklare budskap, underkommunikasjon av interesser og misjoner, ulike virkelighetsbilder, problemoppfatninger og fortolkninger.

- Rundt AU lå en organisasjon som påvirket samhandlingen i AU: Et beslutningssystem preget av høy ledelsesstyring og lav medvirkning fra de ansatte; et sentralistisk preget forhandlingsystem hvor partene på sektornivå virket i kulissene og trakk initiativ ut av organisasjonen.
- Møtene i AU var gjennom det meste av høsten preget av mye forsvar og lite dialog, men mot slutten av året var det noen få positive samarbeidstendenser å spore.

Forbedringen av samarbeidet om bedriftsutviklingen så ut til å kreve at:

- ledelsen åpnet for medbestemmelse i viktige beslutningsprosesser
- at fagforeningen oppga det standhaftige forsvaret av «gamle» forhandlingsresultater, og var villig til å modernisere lønns- og arbeidsbetingelsene.

Forbedringer i samarbeidet kunne derfor oppnås ved å knytte det tettere opp mot sentrale beslutningsprosesser i divisjonen. I praksis ville det bety at ledelsen slapp fagforeningen sterkere inn på beslutningsforhold vedrørende:

- strategiutvikling og markedssatsing
- produktutvikling, priser og kostnadsnivå, konkurranseforhold
- prosjektplanlegging, prosjektorganisering og prosjektbemanning,
- prosjektoppfølgning og -evaluering
- kompetanseutvikling
- HMS
- lønnspolitikk
- prinsipper for samarbeid med andre firmaer.

Systematisk observasjon i samarbeids- og forhandlingsmøter

For å få en bedre forståelse og sterkere dokumentasjon av årsaker til samarbeidsproblemer mellom partene, fulgte vi møtene i AU og i Forhandlingsutvalget gjennom hele 1996. Gjennom denne perioden var vi observatører på samtlige møter. Vi blandet oss ikke inn i selve samarbeidet, men registrerte det som skjedde og oppsummerte våre observasjoner ved avslutningen av hvert møte. Mot slutten av

observasjonsperioden avga vi rapporter om samarbeidsforholdene: Hvordan det hadde forløpt i de enkelte sakene, og endringer i samarbeidsforholdene over tid.

Våre observasjoner og rapporter viste at samarbeidsproblemene særlig knyttet seg til spørsmål om lønnsdannelse og valg av lønssystemer for de ansatte i prosjekter. Hver gang partene berørte slike spørsmål, ble det tilløp til posisjonering og kamp. Den negative holdningen fra slike saker spredte seg til andre saker og skapte et negativt samarbeidsklima. Enkelte konkrete saker knyttet til valg av lønssystemer, skapte så sterk splittelse og aggresjon at det spredte seg til igangsatte prosjekter og påvirket produktiviteten negativt.

I sum førte problemene i samarbeidet til betydelige verdiødslende handlinger i enkelte prosjekter.

Et gjennombrudd for samarbeidet

Etter at våre resultater var rapportert til partene og partene hadde brukt tid på å drøfte resultatene seg imellom, konkluderte de i fellesskap med at begge hadde viktige ting å bidra med for å bedre samarbeidsforholdene og verdiskapingen i firmaet. Men fortsatt hadde de problemer med å ta det første steget sammen og enes om en forbedringsstrategi.

Gjennombruddet kom etter at vi hadde evaluert et stort prosjekt¹ som var preget av betydelige samarbeidsproblemer og dårlig verdiskaping. Her ble flere problemtyper vedrørende samarbeidet klart dokumentert:

- Det konfliktpregete partssamarbeidet sentralt i divisjonen bidro til å svekke samarbeidsklimaet ute på anlegget.
- Uenighet om bruken av lønssystemet skapte flere hundre avtaleforslag som partene ikke ble enige om og som stjal tid fra prosjektgjennomføringen. Forhandlingskonflikter skapte store ekstrakostnader.
- Kommunikasjonen og samarbeidet mellom ledere og medarbeidere på anlegget var dårlig og skapte mye frustrasjon og konflikter (som spredte seg inn i forhandlingsystemet og påvirket partskonfliktene)
- Lederstilene ble oppfattet som autoritære av de ansatte og lite egnet til å skape samhold og felles stå-på-vilje i prosjektet. Det skapte betydelig irritasjon og førte til en rekke større og mindre motarbeidende handlinger både ute på anlegget og i forhandlingsystemet i divisjonen.

¹ Prosjektet ble gjennomført i perioden høsten -95 til våren -97.

- Arbeidsorganiseringen og bemanningsplanleggingen ble styrt av ledelsen i prosjektet, og skapte store gnisninger når det viste seg at planene sviktet på forhold som var påpekt av de ansatte og tillitsvalgte.
- I sum bidro partene i større grad til å motarbeide hverandre og svekke prosjektresultatet enn til en best mulig fortjeneste på prosjektet. På sikt var det åpenbart at divisjonen ville kunne svekke sin konkurransevne i betydelig grad dersom samarbeidsforholdene mellom partene «inne» og i prosjektene ikke ble bedre.

Etter å ha behandlet resultatene av vår rapportering, skjedde det et gjennombrudd i divisjonens AU-møte i mars 1997. Samarbeidsproblemene var nå grundig dokumentert gjennom lengre tids observasjoner og flere rapporter, og begge parter så at de måtte bidra til løsninger som bygget inn i seg de hovedinteressene som begge hadde. De ble derfor enige om å utforme en handlingsplan som gikk på omfattende tiltak for å styrke tilliten og samarbeidsevnen ute på prosjektene. Hovedpunktene i avtalen var:

- Samarbeid om prosjektplanlegging, -organisering, -styring og prosjekt-evaluering. Utvikling av nye og mer samarbeidsorienterte roller.
- Lederutvikling, rekruttering og en mer gjennomtenkt arbeidsorganisering på de enkelte prosjektene.
- Fagforeningen inviteres til å delta på månedsmøtene i driftsavdelingen.
- Bedre informasjon på anleggene og mellom drift og anlegg.
- Bruke lønnsstairiffene på en smidigere måte for å skape gode resultater for alle.
- Utvikle et forhandlingsklima som er mer orientert mot å skape verdier fremfor å kreve verdier.

Planen innebar en sterk integrering av drift, utvikling og forhandlinger.

Hva skapte dette gjennombruddet? Ved første øyekast kan det være vanskelig å se i det mylderet av problemsituasjoner og konfliktfaktorer som våre bedriftsinterne rapporter beskriver. Men i «bunnen» ligger det en erkjennelse av at det særlig er to forhold som alle små og store problemer og konflikter utløses av: Roller/rollerelasjoner og beslutningsprosesser. Selvsagt er det også andre viktige faktorer det må jobbes med. Men disse faktorene er det sannsynligvis enklere å gjøre noe med innenfor en annen rollesetting og en annen måte å organisere beslutningsprosessene på i divisjonen.

I det følgende skal vi derfor se nærmere på de spesielle rolleforholdene og beslutningsmønstrene som rådet i divisjonen, og hvordan disse nå gradvis skal endres

gjennom holdningsendring og den nye partsforankrede handlingsplanen for divisjonen.

Rollene som ledere og parter i firmaet

Lederroller

Lederne –

i administrasjonen (divisjonsledelsen og avdelingsledelsen) var fokusert på² handlingsregler og rutiner for å sikre at produksjon og tjenesteyting skjedde etter forutsigbare mønstre. I de månedlige ledermøtene ble driftsresultater gjennomgått. Samtidig ble det drøftet aktuelle forbedringstiltak for å heve kvaliteten på arbeidet og produktiviteten.

Mye av styringen var forutsatt å skje indirekte gjennom de ansattes tilslutning til programmer for kvalitetssikring. Disse ga regler for beslutninger, iverksettning av prosedyrer, samhandling, kommunikasjon og informasjon. Et stadig tilbakevendende spørsmål var hvordan man skulle sikre bedre praktisering av de fastlagte rutinene. Ett av hjelpemidlene i den forbindelse var de såkalte erfaringsrapportene. De skulle vise hva som sviktet i prosjektene og i samhandlingen mellom prosjektene og administrasjonen, og hvorfor det sviktet. De ansatte og tillitsvalgte spilte i praksis liten rolle i den evalueringsprosessen som erfaringsrapportene la opp til.

Gitt det klare fokuset på handlingsregler og rutiner, kan vi snakke om følgende viktige interne oppgaver og roller for den regionale divisjonsledelsen og avdelingslederne³:

- kontroll- og evalueringsroller for analyse av driftsresultater og vurdering av de administrative rutinenes funksjon og etterlevelse i organisasjonen,
- administrative roller for justering og endring av handlingsregler, prosedyrer/verktøy og organisasjonsstruktur,
- informasjonsroller for å utveksle erfaringer på ledelsesnivå, samordne aktiviteten i de ulike avdelingene, informere om endringer og tilpasninger i de administrative systemene, og formidle informasjon gjennom de rette kanalene.

² Disse beskrivelsene omfatter observasjoner, intervjuer og dagboksnotater gjort i perioden september 1995 til årsskiftet 1996/97.

³ Dette er ikke fullstendig beskrivelse av lederrollene – blant annet er kundeorienteringen sterk og tar mye tid.

Den vekten lederne la på å ivareta og tilpasse administrative funksjoner gjorde dem opptatt av arbeids- og ansvarsfordelingen både internt i det administrative apparatet (planlegging, markeds-/kundekontakt og overordnet styring) og ute i prosjektene. Fokuset var på at hver ansatt kjente sin jobb og sitt ansvar og fulgte handlingsreglene til punkt og prikke. I deres øyne var en effektiv organisasjon kjennetegnet av gode rutiner som ble respektert og etterlevd av medarbeiderne på alle nivåer. Derfor ble det brukt et minimum av tid på kommunikasjon og samarbeid utover det som fulgte av oppgavens gjennomføring. Følgende uttalelser illustrerer disse rollene:

«Det er for mye møter og prat, folk må jobbe.» (Avdelingsleder).

«Vi er forpliktet til å bruke de rutinene vi er sertifisert etter. Rutiner må etterleves men de må være funksjonelle og oppleves som hensiktsmessige av de som skal etterleve dem. ISO-sertifisering kan ikke firmaet selv påvirke. Det er et system med fastlagte kriterier som firmaet må tilpasse seg.» (Regionsleder).

«Jeg tror vi har gjort en for dårlig jobb med å skape eierskap til nye rutiner. ISO-sertifisering krever av firmaet at rutinene blir fulgt. Det skal gjennomføres erfaringsmøter på hvert anlegg. Vi er da forpliktet til å følge opp de punktene som rapportene påpeker skal bedres. Erfaringsrapporter bør tas opp i egne erfaringsmøter og deretter med KS-ansvarlig. På disse møtene skal de ansatte være representert.» (Regionsleder).

Sitatene viser at ledelsen var opptatt av å lede gjennom funksjonelle administrative ordninger, som skulle være så klare at hver enkelt kunne fungere best mulig etter prinsippet om selvledelse. Men en organisasjon fungerer ikke bare ved hjelp av *en* strategi eller fortolkningsramme.⁴ I tillegg til å fungere som et administrativt system, fungerer organisasjoner også som politiske og humanistiske systemer, som krever bevisste strategier.⁵

⁴ Ifølge Bolman, L.G. og Deal, T.E. 1991 kan organisasjoner studeres ved hjelp av fire fortolkningsrammer: Den strukturelle rammen, den humanistiske rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Alle disse rammene er det viktig å kunne benytte for å få tilstrekkelig forståelse av ulike prosesser og problemer i organisasjoner. Forfatterne ser det som viktig for ledere å kunne anvende og variere mellom alle disse fortolkningsrammene.

⁵ Med politiske strategier menes: Bearbeide ulike interesser for å sikre god bidrags-/belønningsbalanse. Forholde seg aktivt til konflikter og latente interessenetninger. Kjøpslåing og forhandlinger. Sikre god kontakt med sterke interessenter i organisasjonen. Med humanistiske strategier menes: Sikre god motivasjon gjennom attraktive belønningsbidrag. Tilrettelegge for meningsfylt arbeid og personlig vekst og utvikling. Skape gode samhandlingsarenaer for kommunikasjon, informasjon og erfaringsutveksling.

Men det virket som om ledelsen i liten grad var orientert mot å betrakte firmaet som et politisk eller humanistisk system på tross av til dels store partskonflikter og en rekke motivasjonshemmende faktorer i enkelte prosjekter. Politiske prosesser ble ofte betraktet som dysfunksjonelle som man ønsket å fjerne, på tross av at motivasjonsstrategier lenge hadde vært et sentralt tema i lederutviklingen.

Men lederutviklingen var hemmet av firmakulturen som historisk har skilt mellom fastlønte ledere og funksjonærer på den ene siden og montørene med en sterk tilknytning til akkordsystemet på den andre siden. Det har bidratt til å gjøre de ansatte til en slags underleverandør i firmaet, som langt på vei styrer sin egen hverdag, mens ledelse har dreid seg mye om tekniske, administrative spørsmål og kundetilpasninger.

Følgende uttalelser illustrerer at *politiske prosesser* ble ansett som dysfunksjonelle, og noe man helst så fjernet i organisasjonen:

«Fagforeningen får informasjon fra mange ulike personer og nivåer. Det gjør det vanskelig å styre og kontrollere informasjonen. Når jeg tar problemet opp med divisjonssjefen får jeg til svar at jeg ikke kan nekte ham å gi informasjon til klubbformannen. Problemet er bare at når folk får ulik informasjon svirrer ryktene. Problemet med rykter er at det skaper ulike forventninger, snakk og tidsspille.» (Avdelingsleder).

«Ledelsen må ikke være for ettergivende og invitere fagforeningen inn i alt – de må ikke gis større fordeler enn andre. Problemet med de ansatte og deres tillitsvalgte er at de ønsker seg innflytelse på saker de egentlig ikke har noe med. De må lære seg til å stole på at andre tar sitt ansvar.»⁶ (Avdelingsleder).

Partsroller

På tross av avdelingsledernes orientering mot de administrative rollene, opptrådte de ofte i taktiske og forsvarspregete politiske roller. Det skjedde som regel gjennom møtene i Forhandlingsutvalget og i AU. For å markere at ledelsen ønsket å holde avstand til de ansatte og tillitsvalgte og «behandle dem etter boka», ble følgende politiske utspill gjort på et AU-møte:

«Styring er en profesjon som ikke har noe med de ansatte å gjøre. Det krever erfaring og opplæring og kan ikke uten videre overlates til de ansatte.» (Divisjonsleder).

⁶ Blant annet derfor er det en utbredt oppfatning blant avdelingslederne at fagforeningene ikke har noe å gjøre i ledermøtene. Det ville være å signalisere for stor nærhet til en gruppe som man er opptatt av å behandle (administrativt) formelt korrekt gjennom de samarbeids- og kontaktorganene som eksisterer i kraft av lov- og avtaleverket.

Ledelsens budskap var antakelig å minne de tillitsvalgte på at de ansatte hadde begrenset innflytelse selv om de møtte i samarbeidsutvalg som mer likeverdige samtalepartnere.

Tillitsvalgte svarte på dette med selv å innta en politisk rolle, og markerte en form for motmakt til ledelsens *vertikale* tenkning:

«Jeg er kritisk til at styringen av prosjektene er så krevende. I fremtiden vil de ansatte overta mer av styringen av prosjektene.».(Klubbformann).

En tilsvarende politisk og maktorientert rolle fremkom ofte under forhandlingsmøtene. I ett tilfelle skulle det forhandles om reiseavtale på et anlegg. Ledelsen møtte med følgende bastante uttalelse: «På ... gjelder fellestransport». Forhandlingsmotparten kom med høylydte protester uten at det hjalp noe. Ledelsen hadde bestemt seg. Saken ble overhodet ikke forhandlet. Men da hadde man drøftet denne saken i to måneder uten noen avklaring.

Fagforeningens reaksjon, slik vi oppfattet det, var å ta igjen med samme mynt i andre saker hvor de kunne mobilisere motmakt. Det skjedde under samme møte men i en helt annen sak: Firmaet holdt på å miste en kunde som følge av manglende interesse for overtidssarbeid blant de ansatte. Ledelsen mente at fagforeningen styrte denne holdningen blant de ansatte og ville ha fagforeningens syn. Fagforeningslederen svarte: «Jeg vet ikke helt grunnen. Det kan være demotiverende ting som skyldes konflikten om reiser, advarsler til tillitsmannen osv.».

Det som indirekte ble sagt var at ledelsen ville merke at tillitsvalgte og medarbeidere kunne opptre som *motarbeidere* når ledelsen opptrådte steilt i forhandlingene.

Slik sett kan vi si at hele forhandlingsklimaet var i ferd med å gå i stå i denne bedriften. Partene virket mer opptatt av selve rollekonflikten og maktforholdene dem imellom enn av selve sakens realiteter. Det mest truende i situasjonen var at det fastlåste klimaet sto i fare for å spre seg ut over forhandlingssystemet og sette sitt preg på samarbeidsforholdene mellom ledelse og medarbeidere mer generelt. Firmaet sto derfor overfor en situasjon med uante konsekvenser i form av sviktende konkurransevne og verditap dersom ikke samarbeidsforholdene mellom partene kunne bedres.

Vi kan konkludere med at partene ofte var konflikt- og maktorienterte i sine partsroller, og brukte et politisk spill for å prøve å utmanøvrere hverandre. Opprettholdelsen av konfliktrelasjonene hentet næring fra de alliansene og subkulturene som partene støttet seg til hver for seg – henholdsvis andre ledere og andre fagorganiserte. Gjennom disse alliansene hentet de støtte til følgende stereotyper om hverandre:

1. Det er først og fremst den andre parten som handler provoserende, opptrer konfliktpreget og er lite imøtekommande.
2. Usminket maktbruk vil få øynene opp hos motparten og motivere den til å handle imøtekommande når den innser at den har alt å tape.

Problemet er bare at når begge parter har lagt seg på samme maktstrategi og i tillegg har negative sanksjoner å ty til, vil man gå fra den ene konfrontasjonen til den andre. Dersom partene skulle kunne opptre mer i tråd med Hovedavtalens intensjoner om samarbeid, måtte de orientere seg langt mer i retning av integrerende handlinger, det vil si kommunisere mer åpent sine verdier og intensjoner og lytte til hverandre. I tillegg måtte ledelsen være mer villig til å trekke de tillitsvalgte med i beslutningsprosessene.

Stor variasjon i samarbeidsforholdene på prosjekter

Lederne –

på ett av anleggene var gode til å løse tekniske problemer og utfordringer sammen med kundene. Men som ledere virket det som om de baserte seg på å trekke i styringstrådene alene og delegerte for lite myndighet til de ansatte. I et komplekst anlegg som dette, oppsto det derfor ofte små og store konflikter som følge av dårlig kommunikasjon og sviktende organisering av arbeidet. Anleggslederne var også forholdsvis mye opptatt av rutiner og prosedyrer for arbeidsutførelse, og lette etter rutinesvikt når noe skar seg fremfor å stille alternative diagnoser. Anleggslederne brukte følgelig ikke nok tid til samarbeid med de ansatte.

Følgende uttalelse illustrerer noe av problemene på dette anlegget:

«Ledelsen har knapt nok vist seg ute på anlegget. Når de en sjelden gang gjør det, hører vi aldri noe positivt. Da er det mest for å gi negative tilbakemeldinger på ting som ikke er blitt gjort.» (Bas).

«Ledelsen kunne skapt en langt bedre arbeidssituasjon for de ansatte dersom de hadde gjennomført faste statusmøter en gang i uka. Da kunne alle problemene i anlegget vært gjennomgått og nye arbeidsstrategier vært lagt. I dag er kommunikasjonen for dårlig, og mye av problemene hopper seg opp og skaper frustrasjoner.» (Tillitsvalgt).

Medarbeiderrollen -

ble på dette anlegget særlig orientert mot:

- betingelsene for lønnsdannelsen – det vil si organisering, fremdrift og flyt i arbeidet for å få en god akkord,
- tekniske forhold – det vil si å mestre de tekniske utfordringene som anlegget hadde,
- lederrollen – det vil si om lederrollen ivaretok planlegging, organisering og tilrettelegging av arbeidet. Dette ble en kilde til konflikt mellom ledere og medarbeidere fordi de ansatte opplevde at arbeidet ble dårlig tilrettelagt av ledelsen. Blant annet mente de at akkorden ble svekket som følge av sviktende planlegging og tilrettelegging.

Dersom anleggslederne hadde brukt mer tid på kommunikasjon, problemanalyse og beslutninger sammen med medarbeiderne i dette prosjektet, antar vi at identifiseringen med prosjektet og suksesskriteriene for verdiskapingen kunne vært betraktelig bedre. Samtidig ville de kunne løst en rekke større og mindre problemer mer effektivt underveis.

Som følge av de tendensene til forventningskonflikt mellom lederrollene og medarbeiderrollene vi observerte, fungerte både ledere, tillitsvalgte og medarbeidere suboptimalt på dette prosjektet. Medarbeiderne ble preget av rettighetsorientering i forhold til lønn, arbeidsutførelse og arbeidstid. Lederne på sin side betraktet tillitsvalgte «som hår i suppa» som stilte ublu krav og undergravde prosjektet fremfor å jobbe.

Akkordsystemet bidro til å forsterke avstanden mellom ledelsen og medarbeiderne på anlegget. På grunn av forhandlingsforholdene og de tvistene som akkordsystemet ga opphav til, ble ledelsen og medarbeiderne splittet i to subkulturer: *Vi – dem*. På dette prosjektet skapte disse subkulturene sterke motsetningsforhold som bidro til å opprettholde avstanden mellom partene.

På et annet anlegg fant vi stikk motsatte tendenser:

Lederatferd og lederroller

- Anleggsledelsen har hele tiden ytt god lederstøtte i problemsituasjoner.
- Anleggsledelsen har operert med åpne kommunikasjonskanaler som har gjort det mulig å ta opp problemer og få dem løst.
- Anleggsledelsen har sørget for god informasjon – både gjennom møter og ved å informere skriftlig og muntlig om særskilte ting.

- Anleggsledelsen har lyttet aktivt til forbedringsforslag fra de ansatte og fulgt dem opp.
- Prosjektansvarlig har tatt ansvar for prosjektet, holdt god kontakt og støttet anlegget etter behov.

Vi kan si at lederrollen i dette prosjektet var orientert mot problemløsning gjennom aktiv kommunikasjon og samarbeid. Kjernen i lederrollen – fra den prosjektansvarlige til anleggslederne – lå i dens sterke team-orientering.

Vi kan kalle rollen for *relasjonsorientert ledelse* til forskjell fra den forvaltnings- og teknikkorienterte rollen. Førstnevnte vektlegger problemløsning gjennom relasjonsbygging, mens den andre baserer problemløsning på at alle ansatte følger regler for arbeidsutførelse og informasjon/rapportering. Denne rollen egner seg lite i turbulente anlegg, som det i dag er mye av.

Én leder i prosjektet karakteriserte noe av lederutfordringen for firmaet slik:

«Lederne i ... er kjent for å kaste folk på dypt vann ved å gi dem mye ansvar og lite støtte. Det går ikke. Vi må satse mer på lederutvikling.»

En annen: «Ledere må tenke på lagsammensetningen og samarbeide med gutta for å få opp team-motivasjonen.»

Håndtering av systembetingelser i prosjektet⁷

Planer for produksjon, teknologi, bemanning og arbeidsorganisering:

- Anleggsledelsen har drevet selektiv rekruttering av ansatte og nøkkelpersonell. Det har resultert i en sammensetning av fagfolk som er vant med å samarbeide med hverandre, er selvstendige og dyktige.
- Anleggsledelsen har delt arbeidet opp i utfordrende ansvarsområder med naturlig «helhetsansvar». Det har resultert i at de ansatte har følt stort resultatansvar og «ofret» seg for jobben.

Én ansatt sa det slik:

«Det er givende å få være med på hele jobbutførelsen – til test og drift.»

En annen: «Det blir et personlig løft når du får ansvar.»

⁷ Vi evaluerte prosjektet etter bl.a. følgende organisasjonssystemer: – planer for produksjon, teknologi og arbeidsorganisering, – systemer for styring, kommunikasjon og kontroll, – systemer for problem- og konfliktbehandling, – systemer for belønning og motivasjonsskaping.

- Anleggsledelsen har bidratt med viktige og etterspurte ressurser: Godt verktøy, mobiltelefoner og biler. God ressurstilgang har vært en viktig trivselsfaktor og stimulert en positiv holdning til problemløsning.

Én sa det slik:

«En av årsakene til at det går bra her skyldes ressursene vi har i anlegget. Det har lettet arbeidet og skapt trivsel.»

- Anleggsledelsen har gjennom kursing og organiseringen av arbeid og læring bidratt til sikker jobbutførelse og høy egenutvikling. Kombinert med stort ansvar, har dette gitt en følelse av personlig vekst og økt selvtillit hos mange ansatte.

Én sa det slik:

«Jeg har fått ny erfaring og kompetanse og blitt tryggere på meg selv.»

En annen: «Folk setter resultatkrav og tar ansvar for det de skal levere. Det er høy egenstyring og lav overstyring.»

- Anleggsledelsen har kunnet ofre seg mer for kjerneutfordringene i prosjektet ved å ansette egen kontordame til å ta seg av en del løpende administrative oppgaver.

Systemer for styring, kommunikasjon og kontroll

- Ledelsen har etablert og opprettholdt gode kommunikasjonskanaler og møteplasser. Derigjennom har den sikret gjensidig erfaringsutveksling, og gode kontroll- og styringsmuligheter. Det har «limt» ledelsen og ansatte sammen og skapt god team-følelse.

Én ansatt sa det slik:

«En positiv lærdom er månedsmøtene. Her får vi viktig helhetsinformasjon og kan påvirke».

En annen: «Noe av det mest positive er samarbeidet med ledelsen».

Systemer for problem- og konfliktbehandling:

- Anleggsledelsen har aktivt fulgt opp den forhandlede lønns- og samarbeidsavtalen i prosjektet.
- Anleggsledelsen har fulgt opp de forventningene den skapte tidlig i prosjektet (psykologiske kontrakter) om ressurstilgang, samarbeid og kommunikasjon.

Til sammen har håndteringen av den formelle lønns-/samarbeidsavtalen og de psykologiske kontraktene skapt en positiv fellesskapsfølelse med høy motivasjon for å løse problemer og konfliktforhold på en konstruktiv måte.

Systemer for belønning og motivasjonsskaping:

- Drifts- og anleggsledelsen har operert så nær anlegget at de forsto utfordringene som de ansatte sto overfor. Det skapte god tilgang på lederstøtte når behovene oppsto, og resulterte i motivert problemløsning hos de ansatte.
- Gjennom organiseringen av arbeid, ansvar og læring har ledelsen skapt en arbeidssituasjon som ble opplevd som fri og variert, og med gode utviklingsmuligheter for den enkelte. Det har resultert i høy arbeidsmotivasjon, høy resultatorientering og god produktivitet.
- Ved å avklare lønnsbetingelsene på forhånd, fjernet partene en viktig konfliktmulighet. Ved å forhandle frem en lønnsavtale som ble ansett som god, har partene positivt påvirket tilfredsheten hos de ansatte.

Én ansatt sa det slik:

«Vi har en bra lønnsavtale. Det som er særlig positivt ved den er å slippe all kranglingen. Nå kan vi konsentrere oss om jobben. Samarbeidet blir også lettere.»

En annen: «En fastlønnsordning hvor begge parter er enige, er et stort pluss.»

Alt i alt rapporteres det om høy arbeidsmotivasjon grunnet arbeidsorganiseringen, lederstøtten og lønns-/samarbeidsavtalen.

Samarbeid i beslutningsprosesser

- Anleggsledelsen har samarbeidet aktivt med de ansatte på fremdriftsmøter og anleggsmøter. Dette samarbeidet er blitt integrert i beslutningsprosessene og har gitt en sterk følelse av medvirkning og medbestemmelse. Det har resultert i god samkjøring gjennom felles problem- og målforståelse.

Én ansatt sa det slik:

«På dette anlegget er vi veldig samkjørte – den beste plassen jeg har vært på.»

- Ledere har aktivt lyttet til forslag fra de ansatte og iverksatt tiltak. Det har antakelig bidratt til å resultatforbedre anlegget.

I sum har antakelig sammenkoblingen av samarbeid og beslutningsforhold vært meget viktig for verdiskapingen i prosjektet.

Generelle samarbeidsutfordringer for divisjonen

Samarbeidet om bedriftsutvikling så ut til å være lite utviklet mellom partene sentralt i denne divisjonen da vi startet undersøkelsene i 1995, og det lå forholdsvis fjernt fra intensjonene i Del B og i Tilleggsavtale I i Hovedavtalen LO/NHO. Samtidig utmerket enkelte prosjekter seg med et høyt deltakerdemokrati, mens andre fungerte stikk motsatt. Divisjonen hadde med andre ord ikke noen klart utformet og overgripende samarbeidskultur.

På det tidspunktet var det nettopp satt i gang et press fra konsernledelsen mot den enkelte divisjon om å utvikle organisasjonene etter «empowerment»-strategier. Bakgrunnen for det var at firmaet hadde sakkert akterut i forhold til sine konkurrenter. Beslutningsveiene var for lange og tungroddede, rollene og relasjonene var lite egnet til å understøtte kravene til fleksibilitet og raske endringer.

Som første strategi mot et mer fleksibelt firma fornyet toppledelsen hele det interne verdigrunnlaget eller bedriftsfilosofien, og lederkriteriene⁸. Hensikten var å gjennomføre massive holdningsendringer blant alle ledere og ansatte, som kunne skape ny giv. Samtidig var divisjonene pålagt å sette i gang konkrete prosjekter der de skulle vise evne til fornyelse og fleksibilitet i praksis.

Omstillingspresset ovenfra så imidlertid ut til å stoppe opp i divisjonsledelsen i «vår» divisjon. En intern spørreundersøkelse avdekket for eksempel at svært få av medarbeiderne hadde kjennskap til hva det konsernstyrte endringsprosjektet gikk ut på.

Sett på bakgrunn av endringsstrategien i firmaet og de interne konfliktforholdene, var «vår» divisjonsledelse utsatt for endringspress både ovenfra og nedenfra. En rekke av de verdiene som konsernledelsen ønsket å innarbeide i firmaets roller og rollerelasjoner, så ut til å sammenfalle med flere av de grunnleggende verdiene som de ansatte og fagforeningene presset ledelsen med. Sammenfallet gjaldt særlig følgende sentrale verdier:

- Utvikle en fleksibel og endringsorientert organisasjon med *faglig sterke og myndige* medarbeidere.
- Utvikle dyktige ledere som kan *gi utfordrende oppgaver*, skape god måltilslutning og kunne *evaluere erfaringer sammen med medarbeiderne*.

⁸ Lederne skal systematisk evalueres hvert år, og det skal legges vekt på både oppnådde resultater og lederens evne til å skape nye samarbeidsorienterte, fleksible organisasjoner med flatere strukturer og raskere beslutninger

- Utvikle *god kommunikasjon* og *korte beslutningsveier* for å stimulere til kreative og resultatorienterte *dialoger med alle medarbeidere*.
- Utvikle og organisere *relevant kompetanse* som er attraktiv for kunden.

(Mine uthevninger).

Dersom vi foretar en grovvurdering av divisjonens *svake sider* etter disse kriteriene, ga våre undersøkelser dette bildet:⁹

- Samarbeidet mellom ledere og medarbeidere varierte sterkt på anleggsjobber.
- Partssamarbeidet var preget av etablerte konfliktlinjer.
- Divisjonen var god på kompetanseutvikling innenfor det tekniske området, og lå langt fremme i anvendelsen av ny teknologi, men hadde antakelig mye å hente på ledelses- og organisasjonsutvikling.
- Divisjonens bedriftskultur var preget av partskonfliktene.
- Ledere og medarbeidere evaluerte i liten grad prosjektresultater i fellesskap.
- Forbedringsforslag fra ansatte til ledelsen representerte et ubrukt potensiale.
- Kommunikasjonen var lite dialogorientert, og mye preget av informasjonsutveksling ovenfra og ned i beslutningssystemet.
- De ansatte og ledelsen hadde få felles møteplasser for utveksling av informasjon og drøfting av sentrale firmautfordringer.

I november 1997 et nytt gjennombrudd for samarbeidet i divisjonen. Ledelsen har invitert de tillitsvalgte til å delta i strategiutviklingen i divisjonen. Dette er mottatt svært positivt av de tillitsvalgte. Dette gjennombruddet bærer bud om et helt nytt og svært positivt samarbeidsforhold i divisjonen.

Oppsummering

Gjennom den nye handlingsplanen som partene i avdelingsutvalget er blitt enige om, er det satt et sterkt fokus på utvikling av samarbeid, kommunikasjon og roller. Sett i forhold til beslutningsmodellen nedenfor, skal tillitsvalgte og ansatte sterkere inn i alle fasene for å skape bedre team-følelse, felles målorientering og en mer endringsvillig kultur.

⁹ Evalueringen baserer seg på intervjuer med ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i ulike avdelinger i 1996.

Figur 4 Endringer i de ansattes rolle i bedriftsutviklingen

Samtidig understreker handlingsplanen behovet for kompetanseutvikling blant ledere, tillitsvalgte og medarbeidere for å utvikle nye samarbeidsroller og styrke medvirkningen i beslutningsprosesser. Tidligere – før 1997 – var samarbeidet mellom partene mye konsentrert om å få arenaer og prosedyrer på plass, og samtidig sikre at verdigrunnlaget i Hovedavtalen var ivaretatt på en formelt korrekt måte. I handlingsplanen er det lagt et sterkere fokus på rolleutvikling og samarbeid i beslutningsprosessen, som Figur 5 viser.

Figur 5 Endring i hva som påvirker samarbeidet i bedriften før og etter 1997

Kapittel 4 Oppsummering og konklusjon

De to casene viser at det er en sammenheng mellom direkte medvirkning for de ansatte i bedriftsutvikling og det representative bedriftsdemokratiet. I stedet for å argumentere for at de to systemene utfordrer hverandre, slik enkelte forskere ser ut til å gjøre i lys av HRM-trenden, vil jeg argumentere for at de er gjensidig avhengige systemer: Lav direkte medvirkning i produksjonen forplanter seg til samarbeidsorganene og forhandlingsystemet, og vise versa. I en av casebedriftene ledet misnøye hos operatører med måten ledelsen samarbeidet med de ansatte på i en avdeling, til at fagforeningen inntok en forsvarspreget og til dels suboptimaliserende rolle i forhandlingsmøtene. I den andre casebedriften forplantet misnøye med samarbeidsforholdene i ett prosjekt seg til forhandlings- og samarbeidssystemet og skapte et meget vanskelig forhandlingsklima mellom partene. Det virket igjen tilbake på samarbeidet i prosjektet og forsterket den negative tendensen i samarbeidet mellom anleggsledelsen og de ansatte. Likeledes har vi flere eksempler fra denne bedriften på at den direkte medvirkningen i bedriftsutvikling ble svekket som følge av at partene sentralt samarbeidet dårlig. Dette negative klimaet spredte seg raskt til «driftssystemet» og skapte negative holdninger til samarbeid hos de ansatte. I ett tilfelle hvor ledelsens opptreden ble oppfattet som forsøk på å skape splittelse mellom tillitsvalgte og medlemmene av fagforeningen, reagerte de ansatte med en klart solidarisk opptreden overfor de tillitsvalgte. Ifølge Samarbeidsforsøkene LO/NAF (Thorsrud og Emery 1970) er det en positiv sammenheng mellom deltakerdemokratiet og partssamarbeidet/det representative demokratiet. Deltakerdemokratiet setter betingelsene for det representative systemet – det vil si bare gjennom et levende deltakerdemokrati (realisering av de psykologiske jobbkravene) vil det kunne utvikles et sterkt og levende bedriftsdemokrati.

Resultatene fra mine undersøkelser i de to casebedriftene gir et mer nyansert bilde. De peker på at vitaliseringen av deltakerdemokratiet og bedriftsdemokratiet er avhengig av at det skjer noe mer enn å redusere fremmedgjøringen i jobbene ved å styrke de psykologiske jobbkravene. Det er selvsagt viktig nok. Men skal deltakerdemokratiet og bedriftsdemokratiet bidra positivt til verdiskapingen, blir det antakelig en meget viktig oppgave fremover å endre rollene som leder, underordnet og tillitsvalgt, og knytte samarbeidet sammen med beslutningsprosessene i bedriften.

Når jeg sier at slike endringer *antakelig* er viktige, er det fordi dataene først og fremst sannsynliggjør den sammenhengen vi lanserte i de innledende hypotesene:

Det er derfor viktig å understreke at de to casene ikke direkte bekrefter hypotesene. Empirien bekrefter først og fremst at samarbeid etter Hovedavtalens intensjoner mislykkes når partene opprettholder de tradisjonelle rollene som overordnet/underordnet i produksjonen og i samarbeidsorganene, og de innarbeidete forhandlingsrollene. Med det som utgangspunkt sannynliggjør jeg at det er en sammenheng mellom visse endringer av roller og endringer i beslutningsmønsteret på den ene siden, og en positiv utvikling av samarbeidet og verdiskapingen i bedriften. Men dette er strengt tatt antakelser. Hvilke andre faktorer som eventuelt også må være til stede for å styrke samarbeidet om bedriftsutviklingen har jeg ikke drøftet.

Antakelsene om at det er en positiv sammenheng mellom et aktivt deltakerdemokrati og bedriftsdemokrati på den ene siden og økt verdiskaping, understøttes av annen forskning (Gooderham, Kvitastein og Nordhaug, 1996; Nordhaug og Gooderham, 1996). Blant annet vises det til at proaktive bedrifter kombinerer strategiutvikling med en aktiv personal- og kompetansepolitikk samtidig som de vektlegger praktiseringen av den norske medvirkningsinstitusjonen. Det ser dermed ut til at de fremgangsrike bedriftene ser et verdiskapingspotensiale ved å tilpasse den norske samarbeidsmodellen til nye utfordringer gjennom en betydelig organisatorisk redesign.

Jeg har tidligere vært inne på at 90-årenes suksessrike foretak utvikler seg til lærende organisasjoner (Senge, 1994). Slike organisasjoner bryter med de etablerte organisasjonsrollene som bygger på en hierarkisk maktmodell. I stedet vektlegges utviklingen av kreative samarbeidssystemer. Det er ingen ting som tyder på at det ikke skulle være mulig å forene denne typen deltakerdemokratiske organisasjoner med et aktivt og et sterkt bedriftsdemokrati.

Tvert imot ser en slik kombinasjon ut til å kunne bli et konkurransefortrinn.

Litteratur

Atkinson, J. (1985), *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report 89. Sussex: Institute of Manpower Studies

Bergh, T. (1991), *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskingsfelt*. LOS-senter: Notat 91/44

Elden, M. og Aamot, S. (1986), *Organisasjons- og ledelsespsykologi. Basert på erfaringslæring*. Oslo: Universitetsforlaget

Falkum, E. (1996), *Sammentrekning og fleksibilisering – om tendenser i norsk arbeidsliv*. Oslo: Fafo

Falkum, E. (1997), *Bedre Bedrift* nr. 1

Gooderham, P.N., O.A. Kvitastein, og O. Nordhaug (1996), *Strategier for menneskelige ressurser*. SNF-rapport 14/96

Guest, D. E. (1989), *Human Resource Management: Its implications for industrial relations and Trade Unions*. in K. Storey (ed.) *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge

Gustavsen, B. (1990), *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano

Hovedavtalen 1994-97. LO-NHO. Del B Samarbeidsavtale og Tilleggsavtale I og II

Ingebrigtsen, B. (1993), *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93

LO/NHO (1995), *I samarbeid og strid 1935 – 1995, Hovedavtalen 60 år*, HF-B.

Lucio, M. and Weston, S. (1992), *Human Resource Management and Trade Union responses: Bringing the politics of the workplace into the debate*. in G. Salaman (ed.) *Human Resource Strategies*. London: Sage

Lund, J. og Falkum, E. (1996), *Upubliserte arbeidsnotater fra BU 2000*, Fafo

Lund, J. (1996), *Upubliserte arbeidsnotater fra BU 2000*, a – e. Fafo

Nordhaug, O. og Gooderham, P.N. (1996), *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Nylehn, B. (1994), «Den som våger vinner ikke. Om den uopnåelige medbestemmelsen». Tidsskrift for Samfunnsforskning

Mintzberg, H. (1976), *Lederen og hans jobb*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Mintzberg, H. (1987), *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. NY: Prentice-Hall

Parsons, T. (1968), *The Structure og Social Action*. Volume I. NY: The Free Press,

Senge, P.M. (1994), *The leader's new work: building learning organizations*. in. Mabey, C. and Iles, P. (ed.). *Managing learning*. The Open University

Thorsrud, E. og Emery, F. (1970), *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum

Partsroller i bedriftsutvikling

Er partssamarbeidet mellom arbeidstakerne og arbeidsgiveren en bremsekloss eller en produktiv kraft i bedriftsutviklingen? Hvilke roller må ledere og tillitsvalgte bære for at utviklingen skal føre til resultater? Denne rapporten dokumenterer utviklingsprosesser i to norske bedrifter. Materialet brukes til å drøfte problemstillinger knyttet til de to spørsmålene.

Rapporten er utarbeidet innenfor rammene av Norges forskningsråds program Bedriftsutvikling mot år 2000. Fafo har en modul i dette programmet sammen med Norges Handelshøyskole.



Fafo
Forskningsstiftelsen Fafo
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
[HTTP://www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 240
ISBN 82-7422-205-9