

BU-2000
Sluttrapport fra RF-Rogalandforskning

RF-2001/006

Vår referanse: 735/813163	Forfatter(e): Tor Claussen	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 10.01.2001
Ant. sider: 21	Faglig kvalitetssikrer: Preben Lindøe	Gradering: Åpen
ISBN: 82-490-0084-6	Oppdragsgiver(e): NHOs Arbeidsmiljøfond (NFR)	Åpen fra (dato): 10.01.2001
Forskningsprogram: BU-2000	Prosjektittel: Konseptdrevet bedriftsutvikling i nettverk	

Emne:

Sluttapporten beskriver en del sentrale aktiviteter som har vært gjennomført i RF-Rogalandsforsknings modul i forskningsprogrammet BU-2000. Rapporten er del av den totale rapporteringen/sluttrapporteringen fra modulens aktiviteter. Hovedkonklusjonene i rapporten har derfor preg av eksemplifiseringer på håndtering av problemstillinger og resultater dette har gitt. For mer fyldestgjørende rapportering av resultater henvises til den dokumentasjon som er utarbeidet og utgitt ellers i programmet, spesielt i løpet av 2000/2001 (jfr. den vedlagte formidlingslisten).

Emne-ord:

Arbeidsmiljø, bedriftsutvikling, ledelseskonsepter, bedriftsnettverk, medvirkning.

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



Prosjektleder

Tor Claussen



for RF - Rogalandsforskning
Tor Tønnessen

Innhold

1	INNLEDNING	1
2	BU 2000 OG RFS MODUL	1
3	PROSJEKTARBEID OG RESULTATER.....	3
3.1	BU konferansen.....	3
	Et eksempel	4
3.2	BU2000 - TESA	4
	En oversikt over prosjektene i TESA	6
3.3	BU 2000 - Industrinettverket i Sunnhordland (IFS)	8
3.4	BU 2000 - Synergi.....	11
3.5	Fellesprosjektet.....	13
	”24-timers mennesket” - forholdet mellom arbeidsliv og privatsfære	14
	Forskning og publisering.....	15
	Samarbeid med andre miljøer og moduler	16
4	SAMMENFATTENDE KONKLUSJON.....	16

1 Innledning

Rogalandforskning (RF) har gjennomført et vel 5-års samarbeid med NHOs arbeidsmiljøfond og Norges forskningsråd rettet mot integrering av bedriftsutvikling og arbeidsmiljø med vekt på organisatorisk arbeidsmiljø. I en rekke publikasjoner og gjennom en mange ulike formidlingsssammenhenger er resultater fra dette arbeidet blitt rapportert. Den vedlagte formidlingslisten gir en oppdatert oversikt over dette. I tillegg utgjør modulens eget bokprosjekt og egne notater til NHOs arbeidsmiljøfond utformet i år 2000, et viktig materiale til sluttrapporteringen. Denne formidlingsformen er i samarbeid fondet blitt vektlagt og ansett som en hensiktsmessig formidlingsform overfor fondet og dets nærmeste samarbeidspartnere og målgrupper. Den sluttrapporten som presenteres her gir derfor ikke noen fyldestgjørende bilde av forskningsaktivitetene og resultatene. En mer fyldestgjørende oversikt blir presentert gjennom den nevnte sluttrapporteringen og annen formidling fra forskningsaktivitetene i hele perioden.

Rapporten bygger på tidligere innsendte årsrapporter til NHOs Arbeidsmiljøfond og rapporteringen til Norges forskningsråd. I tillegg er prosjektplaner for BU 2000 lagt til grunn. Planer, fremdrift og resultater er ellers presentert på styringskomitemøter som har vært avholdt i hele prosjektperioden. Styringskomitemøter har vært avholdt 2 ganger i året med deltakere for de viktigste oppdragsgivere (NHOs Arbeidsmiljøfond, NFR og HfB), bedriftsnettverkene og SND.

I tillegg til et fellesprosjekt, som er blitt ledet av modul leder, har modulen vært organisert i tre nettverksprosjekter med egne prosjektledere. Det meste av formidlingsvirksomheten har vært gjennomført i regi av fellesprosjektet. I tillegg har felles forskningsaktiviteter, som går på tvers av nettverksprosjektene, vært gjennomført i fellesprosjektet. Nettverksprosjektene har i hovedsak stått for igangsetting av utviklingsaktiviteter. I tillegg har NHOs Arbeidsmiljøfond finansiert et eget prosjekt med fokus på selvevaluering og erfaringsdokumentasjon fra modulens aktiviteter ved RF. Prosjektet rettet mot selvevaluering og erfaringsdokumentasjon har vært noe løser koblet til modulen enn de andre prosjektene. Dette prosjektet rapporteres derfor uavhengig av denne sluttrapporteringen.

2 BU 2000 og RFs modul

Programmet "*Idéstyrt produktutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet*" – forkortet "*Bedriftsutvikling 2000*" – ble etablert av Norges Forskningsråd våren 1994. BU 2000 ble opprinnelig initiert av Hovedavtalens Fellestiltak – Bedriftsutvikling (HF-B), en samarbeidsordning mellom LO og NHO. Denne ordningen (HF-B) gir støtte til organisasjonsutvikling i bedrifter. I møtet med nye *internasjonale ledelseskonsepter* har programmet bidratt til å utvikle kunnskap om strategier, metoder og arbeidsformer for enkeltbedrifter og nettverk av bedrifter. Kunnskapen er blitt utnyttet til å utvikle de respektive virksomheter og det etablerte nettverkssamarbeidet som eksisterte mellom virksomhetene.

BU 2000 programmet i NFR ble opprinnelige planlagt med vekt på bedriftsutvikling i nettverkssamarbeid mellom virksomheter. RF ønsket å styrke arbeidsmiljøaspektet ved bedriftsutvikling utfra tidligere forskningserfaring fokusert mot arbeidsmiljø og internkontroll av helse- miljø- og sikkerhet (IK-HMS). En viktig del av kunnskapen fra utviklingsarbeidet rettet mot forbedringsarbeid i virksomheter som samarbeidet i nettverk skulle også basere seg på tiltak rettet mot arbeidsmiljø, spesielt organisatorisk arbeidsmiljø. Både bedriftsutvikling i nettverk og arbeidsmiljøaspektet har vært et særmerke for FoU arbeidet i RFs modul.

RF søkte i 1994 om finansiering til en egen forskningsmodul innenfor BU 2000. Hovedutfordring for modulen skulle være å studere hvordan en kunne integrere internasjonale ledelseskonsept og norske arbeidslivstradisjoner for å videreutvikle bedriftsdemokratiet og det organisatoriske arbeidsmiljøet. En hovedmålsetting var å få til et endringsarbeid i virksomhetene og nettverkssamarbeidet hvor tiltak for å bedre arbeidsmiljøet gikk inn som en integrert del. Det ble lagt vekt på å utvikle et organisatorisk arbeidsmiljø som bidro til å oppnå økt konkurransevne og trygge arbeidsplasser. Utviklingen av et organisatorisk arbeidsmiljø som en integrert del av bedriftsutvikling for å skape økt lønnsomhet, forbedre konkurransevnenene og trygge arbeidsplassene ble særlig vektlagt i forhold til NHOs Arbeidsmiljøfond.

Den skandinaviske modellen er for en stor del basert på et demokratisk samspill mellom ledelse og arbeidstakere. Medvirkning og læring i arbeidet blir ofte fremholdt som sær- trekk i den skandinaviske tradisjonen. Internasjonale ledelseskonsepter og organisa- sjonsmodeller vektlegger økt lønnsomhet og økt kvalitet. I RF sine forsknings- og utviklingsaktiviteter skulle det fokuseres på hvordan nye ledelsesformer og styrings- systemer kunne utvikles samtidig som de skandinaviske tradisjonene for samarbeid i arbeidslivet ble videreutviklet. Dette fikk betegnelsen *medvirkningsbasert bedrifts- utvikling* i RFs modul.

Tre bedriftsnettverk har vært fokus for forsknings- og utviklingsaktivitetene i RFs modul;

- Industrinettverket i Sunnhordland - IfS¹
- Teknologisamarbeidet på Jæren - TESA
- Samarbeid om skadeforebyggende tiltak - SYNERGI

Metodisk skulle forskningen foregå ved en kombinasjon av konkrete forbedringstiltak i bedriftene, følgeforskning hvor forskerne skulle systematisere data fra de pågående endringsprosessene og grunnforskningsaktiviteter hvor kritisk refleksjoner skulle ivaretas. Grunnforskningsaktivitetene ble i overveiende grad ivarettatt i doktorgrads- arbeider som var knyttet opp til modulen. Kunnskapen fra følgeforskningen og grunnforskningsaktivitetene skulle brukes til å videreutvikle, både måten intervensjonen foregikk på, og de tiltak som ble satt i verk.

¹ Før 1997 var navnet på dette nettverket "Teknologinettverket for Sunnhordland" forkortet til TfS.

Modulen ved RF fikk likeverdig støtte fra NHOs Arbeidsmiljøfond og Norges forskningsråd. Disse ble i utgangspunktet definert som hovedoppdragsgivere overfor samtlige aktiviteter som inngikk i modulens arbeid. NHOs Arbeidsmiljøfond finansierte utover dette også som nevnt et eget prosjekt for selvevaluering og erfaringsdokumentering. Dette har vært et særmerke ved RFs modul innen BU 2000 programmet som har bidratt både til omfang og fokus for forskningen i modulen.

3 Prosjektarbeid og resultater

Prosjektarbeidet har basert seg på en gjennomføring av utviklingsaktiviteter i virksomhetene og nettverkene, samtidig med at erfaringer og kunnskap fortløpende er bearbejdet til nye verktøy og metoder for utnyttelse i nye utviklingsaktiviteter. I det følgende vil et av produktene i form av metode/verktøy fra modulen bli presentert som eksempel. Deretter vil en del av resultatene fra hver av nettverkene og fellesprosjektet presenteres.

3.1 BU konferansen

BU-konferansen ble utviklet for å engasjere alle ansatte gjennom bred medvirkning, i bedriftens utvikling. Partene samarbeidet om de mål som skulle fokuseres, hvordan gjennomføringen skulle skje og hvordan oppfølging, prioritering og gjennomføring av konferansens resultater skulle foregå. Opplegget har vist seg spesielt egnet for oppgaver som involverer hele eller større deler av bedriften. BU konferansen er blitt utprøvd i strategiprosesser, kontinuerlige forbedringsprosesser, som ledd i større endringsprosesser og i forbindelse med spesielle prosjekter som berører større deler av bedriften.

RF utviklet BU-konferansen som del av det innledende arbeidet i modulen. I løpet av prosjektperioden er den blitt endret og modifisert i overensstemmelse med praksis og erfaringer. Hovedsakelig bygger fremgangsmåten på erfaringer og tilpasning fra tre tradisjoner:

1. *Aksjonsforskningstradisjonen*, herunder erfaringer med bl.a. søkekonferanser og dialogkonferanser.
2. *Kvalitetstradisjonen* utfra en rekke teknikker og verktøy for å involvere ansatte og systematisere utviklings- og forbedringsarbeidet.
3. Tradisjoner for *partssamarbeid* utviklet gjennom HF-B og internt i virksomheten.

Disse hovedtrekkene ved BU konferansen ble utnyttet i en rekke virksomheter i to av nettverkene (IfS og TESA). Konferanseformen ble også lagt til grunn for egne samlinger på nettverksnivå. Nettverkskonferansene fungerte som stimulering og drivkraft for utviklingsaktivitetene i den enkelte virksomhet. Bred medvirkning og arbeidsformen som var sentral i BU konferansen ble også lagt til grunn for flere av samlingene på nettverksnivå.

Et eksempel

I 1996 viste regnskapet i Kværner Hetland røde tall. Etter en rådslagning med de ansattes organisasjoner ble det bestemt at samtlige ansatte skulle involveres i arbeidet med å få bedriften på rett kjøll. Administrerende direktør stengte virksomheten i to dager og samlet alle medarbeiderne på et sted utenfor arbeidsplassen. De tok av seg operatørdressene og diskuterte hvorfor ting var som de var og hva som kunne gjøres for å bedre situasjonen.

130 forslag til forbedringer kom opp. Forbedringsarbeidet som ble iverksatt ga resultater. Stemningen forandret seg. Folk trivsel sammen med produktiviteten økte. To år etter tjente bedriften penger.

Hele prosessen hadde to hovedtema, forbedring av arbeidsmiljø og produktivitetsforbedring gjennom forenkling av arbeidsprosesser. Disse to hovedtemaene var integrert i aktivitetene og gjenspeiler en integrering av arbeidsmiljø og bedriftsutvikling i overensstemmelse med hovedmålsettingen for modulen ved RF.

Eksemplet med BU konferansen illustrerer denne fremgangsmåten hovedhensikt, en integrering av arbeidsmiljø og bedriftsutvikling i forbedringsarbeidet. I tillegg baserer fremgangsmåten seg på bred medvirkning som et essensielt element ved forankring av forbedringsprosesser i virksomheter. Dessuten var nettverksmomentet viktig som drivkraft i forbedringsarbeidet. Nettverkene fungerte som læringsarenaer for kunnskap og læringsoverføring på tvers av virksomheter. Samlinger på nettverksnivå fungerte også som pådriver for virksomhetenes interne forbedringsarbeid gjennom presset virksomhetene opplevde til å vise resultater og handlekraft utad overfor de andre samarbeidspartnerne i nettverket.

Kunnskap og læringsoverføring foregikk også på tvers av nettverk. BU konferansen ble opprinnelig utviklet og utprøvd i IfS nettverket. Det aktuelle eksemplet fra Kværner Hetland gjelder en virksomhet innen TESA nettverket, som ble inspirert av resultatene fra IfS bedriftene til å prøve ut den aktuelle arbeidsformen, som BU konferansen representerte.

3.2 BU2000 - TESA

TESA AS har revitalisert samarbeidet i nettverket de siste årene, slik at aktivitetsnivået i nettverket er vesentlig høyere enn ved starten av BU 2000. Det er utviklet et nært samarbeid mellom TESA og RF innenfor en rekke temaområder, et samarbeid som også involverer forskere som ikke har deltatt aktivt i BU 2000. Flere nye prosjekter har blitt startet ut fra initiativ i BU 2000, blant annet "Virtuelt samarbeid for innovasjon" i samarbeid med Industrinettverket i Sunnhordland og RF. Dette prosjektet gjennomføres som en del av forskningsprogrammet Nasjonale Informasjonsnettverk. Bedriftene ser klare muligheter for å bruke nettverket som en viktig del av egen utvikling innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi, ikke minst ved bruk av samarbeidsmodellen som er beskrevet i BU2000. Et annet prosjekt som gjennomføres, er "Integrert Kompetanseutvikling", som fokuserer på praktiske arbeidsmetoder for å gjennomføre kompetanseutvikling i medlemsbedriftene.

Som et ledd i videreutviklingen av nettverket, har TESA også etablert samarbeid med andre forskningsinstitutt og kompetansemiljø. Dette synes eksempelvis gjennom tettere koblinger til NTNU og SINTEF som kjernebedrift i forskningsprogrammet P2005.

Samtidig som aktiviteten og dynamikken i nettverket har økt, er utfordringene for nettverket store – ikke minst som en konsekvens av følgende paradoks: samtidig som bedriftene er avhengige av å konsentrere seg om kjernevirksomhet og har svært liten tid til å delta i eksterne aktiviteter, så er man mer og mer avhengige av input fra eksterne miljøer for å overleve. Man må innhente kompetanse og løsningsmodeller fra omgivelsene, og bedriftsnettverk er i denne sammenhengen et alternativ til å bruke konsulenter eller andre kompetansebærere. En ulempe er imidlertid at deltagelse i bedriftsnettverk har stor grad av gjensidighet som forutsetning. Alle deltagerne må over tid bidra i nettverket, noe som vil bety at man må bruke tid på å utvikle andre bedrifter. Det kan være vanskelig å oppnå aksept for å bruke tid på dette, spesielt i større konserner med liten grad av regionalt fokus. De fleste av bedriftene i TESA er enten del av eller selv morselskap i internasjonale konsern, noe som medfører at man har mindre fokus på regionalt samarbeid i TESA².

TESA er i dag preget av spenninger mellom krefter både i retning av oppløsning av nettverket og det motsatte - økt strategisk betydning for medlemsbedriftene. Med dette som utgangspunkt, arbeider TESA for tiden med strategi for nettverket. RF er en aktiv deltager i denne prosessen med basis i samarbeidet som er utviklet gjennom BU2000 – både på nettverksnivå og med de enkelte medlemsbedriftene. Utviklingen den siste tiden kan medføre at TESA får økt strategisk betydning for medlemsbedriftene. Dette vil blant annet være avhengig av om TESA kan videreutvikle sin rolle som kontaktledd ovenfor forskning-og kompetansemiljø nasjonalt og internasjonalt. I TESA's historie har dette vist seg å være en nyttig rolle som har bidratt til utviklingen av medlemsbedriftene. Et annet element i strategiprosessen er om TESA skal ha en bredere forankring i medlemsbedriftene gjennom å involvere nye grupper ansatte i samarbeidet. Tradisjonelt har TESA samarbeidet i hovedsak vært forankret på ledernivå. En eventuell utvidelse i dybden vil bety en vesentlig endring i samarbeidets profil og innhold, og tilføre nettverket en ny dimensjon. Et tredje element er hvilke samarbeidsfora og hvilke arbeidsmetoder som er best egnet til å koble aktiviteter i bedriftene med aktiviteter på nettverksnivå. Denne koblingen har vært for svak i gjennomføringen av BU2000, samtidig som erfaringene fra BU2000 gir meget godt grunnlag for forbedring av koblingen.

Av totalt 13 medlemmer i TESA har 7 bedrifter vært involvert i prosjekter gjennom BU2000. Prosjektene har vært inspirert av en rekke forskjellige ledelseskonsepter. Blant disse kan nevnes følgende:

- “outsourcing”
- “concurrent engineering”

² Problemstillingen er beskrevet i artikkelen “TESA - a Development Coalition within a Learning Region” (B.T.Asheim / G.K.Pedersen 1998) og er tema for prosjekt i P 2005.

- kunde/leverandørsamarbeid (“partnering”, “supply chain management”)
- “kontinuerlig forbedring”, hvor elementer og erfaringer med TQM/BPR kombinert med bred medvirkning er utviklet til et eget konsept med betegnelsen ”Prosessforbedring på Norsk”.

Ervervelse av erfaring og kunnskap med ulike ledelseskonsepter var noe av kjernen i den opprinnelig målsettingen med TESA i BU 2000 sammenheng. Erfaringen og kunnskapen med disse konseptene ble i hovedsak ervervet gjennom selvstendige prosjekter i de enkelte nettverk. Selve nettverkssamarbeidet om bedriftsutvikling har ikke vært like markert som i IfS sammenheng. En viss erfaringsoverføring og læring på tvers av virksomhetene i nettverket har vært viktig. Nettverksamarbeidet har på den annen side ikke fungert som pådriver i forhold til prosjektene i den enkelte virksomhet slik tilfellet var i IfS. Dette kan ha sammenheng med den tettere koblingen i IfS nettverket knyttet til utviklingsaktiviteter, særlig gjennom nettverkskonferansene.

Når det gjelder erfaringene med ledelseskonsepter har disse vært varierende. Den mest markerte erfaringene har vært knyttet til det siste av de konseptene som er nevnt over, hvor ”Prosessforbedring på Norsk” utgjør verktøy og metoder etter hvert utviklet felles for virksomheter både fra IfS og TESA. Arbeidsmiljøaspektet med vekt på organisatorisk arbeidsmiljø har vært et vesentlig element i utviklingen av dette konseptet. I tillegg har flere av prosjektene som har vært gjennomført benyttet de samme metodene på tvers av de to nettverken. Erfaringene fra IfS har derfor gitt vesentlige bidrag til prosjektene i TESA.

Nedenfor gjennomgås kort noen aktuelle prosjekter i TESA. TESA og medlemsbedriftene har i tillegg til disse gjennomført (og gjennomfører) en rekke andre prosjekter i samarbeid med RF eller andre forskningsinstitutter. Disse er knyttet til andre forskningsprogram eller finansiert av medlemsbedriftene.

En oversikt over prosjektene i TESA

- *Strategiprosess Bryne Mekanikk AS.* Strategiprosessen har fokusert på bred medvirkning fra de tidligste fasene av prosessen. RF har fungert som tilrettelegger i prosessen, og bidratt med strategimodell og analyseverktøy.
- *Overføring av kompetanse mellom Kverneland Klepp AS og Bryne Mekanikk AS.* Prosjektet ble gjennomført som en pilot for å prøve ut hvordan kompetanse kunne overføres mellom bedriftene på en enkel måte som et ledd i arbeidet for kontinuerlig forbedring. Bryne Mekanikk AS er leverandør til Kverneland Klepp AS. Pilotprosjektet fokuserte spesielt på overføring/formidling av ”taus kunnskap”. Virkemiddelet som ble brukt var at man utvekslet ansatte i en kort periode for å lære av hverandres arbeidsprosesser og etablere relasjoner på operatørnivå mellom bedriftene. Dette hadde ikke tidligere blitt prøvd ut. Erfaringene bidro blant annet til bedre forståelse av systemene leverandørens produkter inngår i, enklere feilsøking og bedre muligheter for å oppdage og løse problemer på et tidlig tidspunkt. Arbeidsmåten med økt kontakt over bedriftsgrensene på operatørnivå er uvanlig for bedriftene, men med et antatt stort potensiale. Pilotprosjektet ble gjennomført med

deltagelse av tillitsvalgte, operatører, ledelse og fra personalfunksjonen. Ideen til prosjektet kom fram i Kompetanseutvalget i TESA.

- *Økt produktivitet ved Serigstad AS.* Serigstad AS har samarbeidet med RF i et prosjekt for å øke produktiviteten og samtidig videreutvikle arbeidsmiljøet ved bedriften. Serigstad og RF har gjennom BU2000 samarbeidet over lengre tid, og prosjektet kom i stand med utgangspunkt i en forespørsel fra bedriften. Prosjektet har vært gjennomført ved at en bredt sammensatt prosjektgruppe har gjennomgått arbeidsprosessene i bedriften, og laget forslag til nye arbeidsprosesser basert på innspill fra hele organisasjonen. Arbeidsmetoden som er blitt brukt i prosjektet – ”prosessforbedring på norsk” – er utviklet i samarbeid med Aker Stord (medlem av Industrinettverket i Sunnhordland). Prosjektet er ikke avsluttet. Dette prosjektet og samarbeidet med Aker Stord er blitt gjennomført (gjennomføres) med betydelig grad av finansiering fra bedriftene.
- *NOHA Konsernet.* ”Fremtidens brannvern”.
- *Serigstad AS.* ”Avdelingsmøter og forbedringsutvalg”.
- *Simrad Robertson AS.* ”Kontinuerlig forbedring”
- *Kverneland Underhaug AS/Kverneland Klepp AS og Bryne Mekanikk AS.* ”Utvikling av samarbeid”.

Resultatene fra de enkelte prosjektene har vært dokumentert og rapportert tidligere. I denne sammenheng vil vi derfor nøye oss med å trekke frem de mer generelle lærdommene i forhold til hovedmålsettingen. Hovedmålsettingen var, som tidligere nevnt, å trekke erfaring og kunnskap knyttet til prosjekter inspirert av ulike ledelseskonsepter.

Virksomhetene i TESA ble engasjert gjennom en rekke enkeltstående prosjekter uten noen markant fellesnevner, slik tilfellet var i IfS hvor TQM og ”kontinuerlig forbedring” ga et felles rammeverk og systematiserte en gjennomgripende arbeidsform³. Dette var gjennomgående og medførte at arbeidsmiljø og bred medvirkning ikke fikk samme markerte plass i utviklingsarbeidet i TESA den første tiden. Det var først når erfaringene fra IfS knyttet til kontinuerlig forbedring (TQM) og BU konferansen begynte å gjøre seg gjeldende at arbeidsmiljø og bred medvirkning ble en integrert del av utviklingsarbeidet og forbedringsprosjektene.

Det var flere årsaker til dette. I TESA hadde man ikke en dominerende aktør som vektla medvirkning og arbeidsmiljø slik tilfellet var i IfS. Forskernes egne prioriteringer var ulike. I tillegg hadde forskerne svært ulike erfaringer knyttet til forskning og utvikling rettet mot arbeidsmiljø og internkontroll. De viktigste kundene etterspurte heller ikke systematiske forbedring av arbeidsmiljø, internkontroll og kvalitet i TESA sammenlignet med IfS. Det var først når erfaringene fra IfS ble formidlet gjennom de arenaer

³ Den enkelte virksomhet som forpliktet seg til å delta som kjernebedrift, stod likevel fritt til å velge prosjekter og prioriteringer i overensstemmelse med egne ønsker og behov.

som BU 2000 etablerte at den tilsvarende oppmerksomheten mot arbeidsmiljø, internkontroll og kvalitet ble vekket i TESA. I den senere tid er også erfaringene med bred medvirkning i IfS blitt aktualisert i TESA. Her har betydningen av nettverks-samarbeid, samarbeid med forskningsmiljø og langsiktighet vært avgjørende for de resultater som senere er oppnådd i forhold til utviklingsaktivitetene i TESA.

3.3 BU 2000 - Industrinettverket i Sunnhordland (IfS)

Den overordnede målsettingen for BU 2000 aktivitetene i IfS⁴ har vært å realisere et bedriftsutviklingssamarbeid om *kontinuerlig forbedring* mellom bedrifter i nettverket, NFR, NHOs Arbeidsmiljøfond, HF-B, TBL og RF. Fra år 2000 har utviklingssamarbeidet vært videreført gjennom et nytt konsept som i større grad vektlegger prosessen. Konseptet som har fått betegnelsen "Prosessforbedring på norsk".

Ved prosjektets oppstart ble det etablert et forpliktende *utviklingssamarbeid* med 7 av de 13 bedriftene i nettverket. Disse har vært "kjernebedriftene" i utviklingssamarbeidet. De øvrige 5 "perifere" bedriftene er blitt invitert til å delta på seminarer, konferanser, opplæring og får tilgang til prosjektresultatene underveis. Kjernebedriftene har i løpet av perioden gjennomført omfattende utviklingsprosesser⁵.

Målet for bedriftenene har vært at hver av de innen år 2000 skulle ha implementert en *forbedringskultur* og en *forbedringspraksis* i hele organisasjonen. Forbedringsprosessen skulle være fullt integrert i bedriftenes forretningside, visjon, strategi, mål og planprosesser. Alle bedriftene opplever at de langt på vei har realisert målsettingen.

I oppstarten ble det utarbeidet et felles forskningsdesign og kartleggingsverktøy⁶. Forskningsdesignet og kartleggingsverktøyet var grunnelementene i et eget konsept som fikk betegnelsen "Benchmarking på norsk". I "Benchmarking på norsk" ble internasjonale benchmarkingtradisjoner integreres med den skandinaviske samarbeids- og arbeidsmiljøtradisjonen. Dette impliserte at partssamarbeid og HMS ble vurdert som nøkkelområder for måling av forbedring og utvikling på linje med mer tradisjonelle områder for benchmarking som økonomi, marked, kunde, produksjon, etc. Både partssamarbeid og HMS ble videre vektlagt i forhold til et begrep om organisatorisk arbeidsmiljø. Integreringen av partssamarbeid og HMS med tradisjonelle områder for

4 IfS endret i løpet av perioden navn fra "Teknologisenteret for Sunnhordland" (TfS) til "Industrinettverket for Sunnhordland" (IfS).

5 Med unntak av den minste kjernebedriften som etter eget ønske har endret status fra kjernebedrift til perifer bedrift i løpet av perioden. På grunn av dens størrelse (12 ansatte) var det mange av tiltakene de andre bedriftene jobbet med som ikke passet helt i forhold til denne bedriftens behov.

6 Forskningsdesignet og kartleggingsverktøyet er blitt beskrevet i egne rapporter, jfr. vedlagt formidlingsliste.

benchmarking ble ledd i en implementering hvor organisatorisk arbeidsmiljø ble integrert med bedriftsutvikling⁷.

Integrering av (organisatorisk) arbeidsmiljø i bedriftsutvikling ble videre ivaretatt gjennom de forbedringsområder som bedriftene prioriterte tidlig i perioden. Det dreide seg om følgende områder:

- Selve det å innføre en prosess for kontinuerlig forbedring.
- Forbedring av HMS.
- Tapsforebygging.
- Bedre kommunikasjon og samarbeid.
- Økt fleksibilitet i forhold til markedet.

Av disse 5 områdene er de tre midterste direkte fokusert mot forbedringer av HMS og organisatorisk arbeidsmiljø. Innføringen av en prosess for kontinuerlig forbedring ble imidlertid ansett som overgripende i forhold til de andre. På denne måten skulle innføringen av en prosess for kontinuerlig forbedring ha som hovedsiktemål å integrere bedriftsutvikling med arbeidsmiljøforbedringer.

Samarbeidet med bedriftene har foregått på flere nivå. Kompetanseoppbygging, erfaringsutveksling og metodeutvikling i bedriftene og hos forskerne har stått i fokus. Dette arbeidet har vært stimulert gjennom flere typer relasjoner/samlinger:

- Felles konferanser for tillitsvalgte, ledere og stab.
- Felles metodeseminarer for bedriftsinterne tilretteleggere.
- Konferanser for tillitsvalgte med fokus på deres rolle i bedriftsutvikling.
- Konferanser rettet mot HMS og IK.
- Halvårlige oppfølgingsmøter med tilretteleggere og styringsgrupper for BU 2000 prosessen i den enkelte bedrift⁸.
- Kontakt over telefon, e-mail og skriftlig om konkrete spørsmål, forhold som det var ønske om å diskutere eller å få informasjon om.
- Assistanse fra Aker Stord og RF rettet mot de konkrete forbedringsområdene, prosjektene og aktivitetene bedriftene prioriterte.

7 Dette arbeidet er beskrevet i en egen rapport ("Det organisatoriske arbeidsmiljø og nye utfordringer for arbeidsmiljøforskningen", RF-96/269), jfr. formidlingslisten.

8 I 1999 ble det kun gjennomført et oppfølgingsmøte med bedriftene istedenfor to. Dette møtet ble kombinert med en omfattende kartlegging av status i bedriftene som oppfølging av den innledende statuskartleggingen. Det er i tillegg gjennomført en rekke andre kartlegginger av status og resultater i programmets regi. De ulike kartleggingene er blitt brukt som grunnlag for oppsummeringsrapporter og faglige publikasjoner (jfr. den vedlagte formidlingslisten).

Det har vært gjennomført en lang rekke nye organisatoriske tiltak og forbedringer har gjennom BU 2000. Tiltakene er rettet mot alle nivå i bedriftene, fra “medarbeider-samtalen”, hvor leder og medarbeider enes om forbedringsmål for den enkelte, via tiltak på oppdragsnivå hvor “før jobb” og “etter jobb” møter er blitt innført. På arbeidsgruppe/avdelings nivå er det blitt innført ulike møtearenaer, som f.eks. “gjengsamtaler” og “pallemøter”. I tilknytning til nivået for arbeidsprosess er det gjennomført prosessforbedringer i bredt sammensatte “prosessforbedringsteam”. På virksomhetenes øverste nivå (mål og strateginivå) er “bedriftsutviklingskonferansen” innført som et spesielt virkemiddel for å sikre ansattes direkte deltagelse. Spesielt har dette vært et tiltak for å sikre ansattes medvirkning på høyere nivå i SMB'er. Oppfølgingen og realisering av de tiltakene som har kommet ut av disse kontaktene, møtene og konferansene fortsetter. I tillegg er det satt i verk en rekke nye tiltak.

I oppstarten ble det i enkelte bedrifter etablert egne styringsgrupper for prosessen. For flere bedrifters vedkommende ble denne styringen etter hvert integrert i bedriftenes ledermøter så vel som eksisterende lov og avtalebaserte samarbeidsorgan på ulike måter. I to av bedriftene er tillitsvalgte blitt utpekt som interne tilretteleggere for bedriftsutvikling. Det er i tillegg innført et betydelig antall teknikker og metoder som skal tilrettelegge for ansattes deltagelse i bedriftsutvikling. Videre har det vært arbeidet aktivt med å fylle de nye møteplassene med innhold og tilrettelegge for innføring av effektive rutiner og systemer for oppfølging, realisering og vurdering av forslag til tiltak som kommer fra ansatte. På det interorganisatoriske nivået har det i perioden blitt arbeidet videre med utvikling av modeller for samarbeid om kommunikasjon og om kompetanseutvikling i nettverk. Dette er blitt etablert i egne FoU prosjekter i samarbeid med og delfinansiert av TBL/NFR/NIN.

Blant viktige resultatene som videreføres i samarbeidet med nettverket, RF og ulike oppdragsgivere kan nevnes følgende:

- *Forum for Bedriftsutvikling (FFB)* er etablert som en felles møtearena for alle de 13 bedriftene i IfS nettverket. Her introduseres og planlegges nye fremgangsmåter og tilnæringsmåter til bedriftsutvikling, og bedriftenes erfaringer med og resultater fra utviklingsaktivitetene i BU 2000 diskuteres og videreformidles. Møtene gjennomføres hvert halvår og utvides temamessig.
- Forskerne deltar på møter i IfS nettverkets forskjellige *faggrupper*. Her konkretiseres og følges nye samarbeidsprosjekter opp. RF har en tett kobling til nettverket som videreføres i dette samarbeidet.
- Det gjennomføres tiltak som sikrer at den forbedringsprosessen som er innført i de enkelte bedriftene og det samarbeidet om bedriftsutvikling som er etablert mellom bedriftene utvides og fortsetter etter at BU 2000 er avsluttet. Videre gis det konkrete innspill og utformes konkrete prosjekter som skal bidra til at bedriftenes forbedringsprosesser får et sterkere *fokus på innovasjon og nyskaping*.
- Samarbeidet med bedriftene forankres i *konkrete utviklingsaktiviteter*. På nettverksnivå gjennomføres et samarbeide mellom IfS og TESA om ”Medvirkning og kompetanseutvikling gjennom prosessforbedring på norsk”.

Oppsummerende kan følgende hovedelementer i bedriftsutviklingsstrategien som har vært praktisert i IfS identifiseres:

- *Totalkvalitet* (TK) har vært et grunnleggende fundament ved siden av viktige lokale og nasjonale elementer fra skandinavisk arbeidslivs- og arbeidsmiljøtradisjoner.
- TK er blitt supplert med elementer fra andre internasjonale ledelseskonsept, i hovedsak *Business Process Re engineering* - BPR.
- *Internkontroll* av HMS.
- Et nært *samarbeid mellom partene i arbeidslivet*.
- Bred *medvirkning* i bedriftsutvikling.

3.4 BU 2000 - Synergi

Målet for Synergi-samarbeidet har vært å

- redusere omfang og frekvens av uønskede hendelser (ulykker og nesten-ulykker) i industrien
- fremme erfaringsoverføring av betydning for det tapsforebyggende arbeidet
- oppnå standardisering og kostnadsreduksjon i forbindelse med registrering av uønskede hendelser.

Det forskningsmessige bidraget for å nå disse målene har vært todelt. På den ene siden skulle samarbeidet tilføres empirisk basert kunnskap om generelle prinsipper for bruk av erfaringsdata i sikkerhetsarbeidet. I tillegg skulle effektene av samarbeidet for det tapsforebyggende arbeidet i industrien evalueres.

Fem store norske selskap har deltatt i BU-2000 Synergi. Det er Aker Offshore Partner, Norsk Hydro U&P, Saga Petroleum, Statoil og Smedvig. Et sentralt element i samarbeidet mellom selskapene bestod i at disse overførte egne data om uønskede hendelser til en felles database. Dette muliggjorde sammenligninger og læring mellom selskapene. Samarbeidet ble ellers organisert gjennom en egen styringsgruppe og prosjektgruppe.

Selskapene hadde selv omfattende kompetanse innen HMS-arbeid. Dette medførte at RF vektla forskerrollen større betydning innen Synergi-nettverket enn det som er tilfelle for de to øvrige nettverkene. Aksjonforskningsperspektivet ble bl.a. ikke lagt til grunn på samme måte for arbeidet i Synergi-nettverket. RFs viktigste bidrag i Synergi ble i form av grundig dokumenterte analyser og innspill til ulike forbedringsområder. I mindre grad ble RF involvert i det praktiske gjennomføringsarbeidet.

Hovedfokus i BU2000 Synergi har vært å gjennomføre forbedringsprosjekter som selskapene selv har vært med å definere. Det har også vært brukt tid på ulike formidlingsaktiviteter. Forbedringsprosjekter og formidlingsaktiviteter har vært rapportert fortløpende (jfr. formidlingslisten). Her vil særlig to forbedringsprosjekter nevnes:

- *Forbedringsprosjektet "Tapsårsaksmodellen i Synergi – potensiale for forbedringer"*. Prosjektet har fokusert på den underliggende teoretiske modellen i Synergi. Det er blitt lagt vekt på hvordan denne benyttes samt hvilke konsekvenser dette har for kvaliteten på data i systemet. Prosjektet konkluderte med at tapsårsaksmodellen ble beholdt som basismodell i Synergi. Det ble imidlertid pekt på at et nytt kodesystem og bedre visuell presentasjon av modellen burde utvikles. I tillegg ble det foreslått endret praktisk bruk av tapsårsaksmodellen for å oppnå effektivisering ved innhenting og registrering av data.
- *Forbedringsprosjektet "Erfaringsoverføring og tiltak i Synergi – analyse og kategorisering"*. Prosjektet inkluderte analyser og utvikling av tiltakskategorier basert på et utvalg tiltak i Synergi. Tre kategorier tiltak ble identifisert:
 - informasjon
 - umiddelbar eller spesifikk reparasjon/ vedlikehold
 - endring i prosedyre eller teknologi.

Fordeling mellom de ulike kategoriene ble analysert og variasjoner mellom selskapene sjekket ut. Videre blir tiltakskategoriens kobling og bidrag i forhold til erfaringsoverføring og organisatorisk læring gjennomgått.

I løpet av programperioden for BU2000 har forskningsaktivitetene i Synergi-samarbeidet gitt følgende resultater basert på de ulike aktivitetene som har inngått i prosjektet:

- Litteraturgjennomgang/utvikling av teoretisk modell. Modellen som ble utviklet har vært retningsgivende for arbeidet i BU-2000 Synergi.
- Sammenligning Synergi - alternative system. Internasjonalt finnes en rekke ulike systemer med samme formål som Synergi. Synergi's sterke og svake sider ble vurdert mot disse konkurrerende systemene.
- Undersøkelser av hvordan Synergi anvendes i den daglige sikkerhetsstyringen i selskapene. I tillegg til RFs forskere har studenter fra NTNU og HiS bidratt vesentlig i denne sammenheng. Dette arbeidet har lagt grunnlaget for mange av de vitenskapelige bidragene i BU 2000 Synergi, og dannet utgangspunkt for tilbakemelding til selskapene og innspill vedrørende potensielle forbedringer i Synergi.
- Gjennomføring av forbedringsprosjekter på bakgrunn av empiriske resultater. Forbedringsprosjektene har gitt økt kunnskap innen spesifikke deler av Synergi-systemet, og gitt detaljert tilbakemelding og forslag til selskapene.
- Formidlingsaktiviteter i de enkelte selskapene er blitt gjennomført. Fokus har vært knyttet til den praktiske forståelsen og bruken av Synergi for den enkelte

medarbeider. Resultatene generaliserbarhet til andre deler av norsk industri er også blitt vektlagt.

Synergi prosjektet har i hovedsak vært fokusert mot tapsforbygging og mer tradisjonelle HMS-saker. Integrasjonen med forbedringsarbeid knyttet til bedriftsutvikling har ikke vært vektlagt på samme måte som i IfS, og etter hvert TESA. Mange aspekter ved dette nettverkssamarbeidet knyttet til organisatorisk arbeidsmiljø og medvirkning er ikke blitt vektlagt. Dette skyldes i stor grad særegne trekk ved nettverket. Store selskaper med dedikerte oppfatninger av hva samarbeidet skulle dreie seg om gjorde at forskerne i stor grad tok utgangspunkt i selskapenes prioriteringer og perspektiver. De rapporterte resultatene fra Synergi inneholder på sin side akkumulert erfaring på nettverks-samarbeid omkring utvikling og forbedring av HMS med klar overføringsverdi til annen industri og samarbeidsmuligheter mellom virksomheter innen dette temaet.

Synergi har vært et samarbeid omkring et kommersielt produkt. Kommersialiseringen av produktet er etter hvert blitt det vesentligste elementet ved Synergi. Selskapene bestemte seg derfor for å avslutte nettverkssamarbeidet og la videreutviklingen av produktet følge rene kommersialiseringshensyn.

3.5 Fellesprosjektet

Ved oppstarten av BU 2000 ble det lagt avgjørende vekt på å få i gang utviklingsaktiviteter i nettverkene. Nettverksprosjektene fikk derfor forholdsvis større prioritert i oppstarten enn mot avslutningen av programmet. Mot avslutningen av programmet har fellesaktivitetene organisert i fellesprosjektet blitt tillagt større og større vekt.

Det har vært arbeidet med en rekke forskningsproblemstillinger i modulen. Noen av disse har vært nettverksspesifikke, andre bedriftsspesifikke og noen har gått på tvers av nettverkene. En oppsummert gruppering av disse er som følger:

- *nettverksproblemstillinger*, særlig problemstillinger knyttet til arbeid med bedriftsutvikling i nettverk, problemstillinger knyttet til kunde-leverandørnettverk, m.m..
- Former for *fleksibilitet*, som enkel tilpasningsstrategi (læring av erfaring) eller systematisk konkurransestrategi.
- *Samarbeidsformer og bedriftsdemokrati*. Hvordan oppnå *bred medvirkning* som utvikler det organisatoriske arbeidsmiljø og gir økt konkurransekraft?
- *Helse-, miljø- og sikkerhet (HMS)*. Sammenhenger mellom internkontroll (IK/HMS) og bedriftsutvikling, med vekt på organisatorisk arbeidsmiljø.
- *24-timers mennesket* med vekt på forholdet mellom arbeid og familie.
- *Kompetanseutvikling* med vekt på nye utfordringer.
- *Produksjonsstyring og produksjonsfilosofier* med vekt på nye utfordringer.

- *Aksjons- og intervensjonsforskningsrelaterte* problemstillinger.

De enkelte punktene har dannet grunnlag for en rekke publikasjoner og har vært fokusert i en rekke formidlingssammenhenger. I tillegg går flere av temaene igjen i doktorgrads- og hovedfagsarbeidene som har vært forankret i modulen (jfr. formidlingslisten).

Fellesprosjektet har i tillegg til felles forsknings- og formidlingsaktiviteter også hatt ansvaret for et eget forskningsfelt, 24-timers mennesket. Før de felles forsknings og formidlingsaktivitetene beskrives vil derfor dette forskningsfeltet bli omtalt særskilt.

”24-timers mennesket” - forholdet mellom arbeidsliv og privatsfære

Arbeidet med temaet ”24-timers mennesket” har vært konsentrert om flere deltemaer⁹:

- *Evaluering av ny arbeidstidsordning ved Aker Stord.* RF deltatt i et pilotprosjekt ved Aker Stord hvor en ny arbeidstidsordning ble testet ut. Deltagelsen har delvis vært finansiert av bedriften og har vært relatert til rådgivning i prosjektgjennomføringen, samt innsamling av data til bruk i evalueringen av pilotprosjektet. Arbeidet er formidlet i en rapport til bedriften og data fra prosjektet er utnyttet i den generelle formidlingen om forholdet mellom arbeidsliv og privatsfære.

Fokuset har vært rettet mot arbeidstakerne oppfatninger om endringer fra skiftarbeid til ett skift (dagtid). Rapporteringen har vært konfidensiell som følge av at utprøvingen ble sett på som en måte å finne nye konkurransefortrinn. Bedriften anså dagskift som ”veien” å gå. Den ønsket å opptre som frontere m. h. t. å finne nye måter å organisere arbeidet på som både kunne være kostnadseffektivt og ”menneskevennlige”.

- *Forholdet arbeid og privatsfære, tilrettelegging og barrierer.* Her har det vært tatt utgangspunkt i hvilke ordninger som arbeidsplassen tilbyr den enkelte arbeidstaker. Hvorledes benyttes ordninger som eksisterer og på hvilken måte representerer de ordninger som gjør koblinger mellom sfærene enklere? Hva er eventuelt barrierer for å bruke dem?
- *Arbeidsplassen som sosial arena.* Med utgangspunkt i forskning som viser at ”work becomes home, and home become work” er det blitt stilt spørsmål om ulike arbeidstakere tillegger arbeidsplassen forskjellig betydning som sosial arena. Har dette forandret seg og i såfall hvordan og hvorfor?
- *Grensegangene mellom sfærene.* Her er det blitt fokusert på grensegangene mellom sfærene ved bruk av ulike eksempler, såsom alkoholproblematikk og samlivsproblematikk. Utgangspunktet har vært et økende fokus på privatsfæren og et utvidet ”ansvar” som synes å pålegges arbeidsplassen og arbeidsgivere i så henseende. Hvilke oppfatninger knytter arbeidstakerne til disse endringene, hva

⁹ Flere av disse temaene blir berørt i boka fra modulen som er under trykking.

mener de og hvor mener de grensene for arbeidsgivers ansvar går i forhold til privatsfæren?

Forskning og publisering

I tillegg til temaet "24-timers mennesket" har arbeidet i fellesprosjektet vært relatert til publisering av resultater og erfaringer fra nettverksaktivitetene. Fremgangsmåten har fulgt en aksjonsforskningsmodell hvor forskerne kombinerer konkrete intervensjons-tiltak i bedriftene/nettverkene med følgeforskning for å systematisere data fra pågående endringsprosesser. I neste omgang er informasjon fra følgeforskningen blitt brukt til å videreutvikle både måten intervensjonen foregår på og de tiltak som iverksettes. Informasjonen fra følgeforskningen har også inngått i andre formidlingsaktiviteter samt i mer grunnforskningspreget forskningsarbeid.

I løpet av programperioden er det gjennomført en rekke forsknings- og formidlingsaktiviteter i modulen (jfr. formidlingslisten). Her vil noen sentrale trekkes frem:

- *Doktorgradsarbeid.* I programperioden har to av forskerne i modulen vært engasjert i form av doktorgradsstipend fra NfR. En av stipendiatene (Tor Claussen) disputerte i november 1999 for dr. philos.-graden ved UiB med avhandlingen "Bedriftsutvikling, arbeidsliv og filosofi". I avhandlingen drøftes temaet bedriftsdemokrati og medvirkningsbasert bedriftsutvikling i relasjon til empiriske illustrasjoner og grunnlagsteoretiske problemstillinger fra både nyere og klassisk filosofi.

Den andre stipendiaten i modulen, Arne Jarl Ringstad, har levert et førsteutkast til sin avhandling og regner med å disputere i løpet av 2001. I tillegg kan nevnes at en doktorgradsavhandling som i utgangspunktet var forankret i SINTEF, ble ferdigstilt i 1997 (Karina Aase).

- *Hovedfagsoppgaver.* To hovedfagsstudenter i sosiologi har vært knyttet til modulen. Den ene ble uteksaminert våren 1999 med en oppgave som fokuserte på graden av medvirkning i to case-bedrifter fra IfS nettverket i Sunnhordland. Oppgaven er trykket som en rapport (jfr. formidlingslisten). Den andre ble uteksaminert våren 2000 med en oppgave som tar for seg problemstillinger knyttet til mellomledere og organisasjonsendringer. Denne oppgaven baserer seg på data fra to av medlemsbedriftene i TESA.
- *Bok fra modulen.* En annen hovedaktivitet i formidlingsarbeidet har vært knyttet til utgivelsen av en bok hvor erfaringer fra arbeidet i de tre nettverkene som inngår i modulen er blitt presentert. Boka er redigert av Kåre Hansen og Kjell Grønhaug og kommer ut på Fagbokforlaget. Den har tittelen "Medvirkning, læring og konkurranseevne". Den består av tre hoveddeler; en som tar for seg de bedriftsinterne utviklingsprosessene, del to som fokuserer aktivitetene på nettverksnivå og en avsluttende konklusjonsdel som summerer opp det samlede arbeidet i modulen og dets resultater. De fleste forskerne i modulen har vært involvert i utskrivningen av kapitlene som inngår i boka og det har vært arrangert to interne seminarer for å koordinere dette arbeidet. I tillegg til de tre doktorgradsarbeidene som er referert

over, er boka å betrakte som et av de mest sentrale forskningsarbeidene fra RFs modul i BU-2000.

- *Artikler, papers og andre bokbidrag.* Det er blitt presentert en rekke papers fra modulen på internasjonale konferanser (se formidlingsliste). Papere er også blitt presentert på Nordisk Arbeidslivskonferanse som RF arrangerte i september 1999. Et paper er antatt for publisering i en spesialutgave av Nordic Ergonomics Society's journal - Arbete, Människa, Miljö & Nordisk Ergonomi. Forskerne i RFs modul har vært involvert i flere av bokprosjektene som er ferdigstilt eller under utarbeidelse fra programmet. Det dreier seg om to bokkapitler til FAFOs bok om medvirkning, et kapittel til AFIs boka om utviklingsorganisasjonen og tre kapitler til FAFO-Nordvestforums bok om nettverk. I tillegg er et kapittel om internkontroll og kvalitetsledelse ferdig utarbeidet for publisering i en internasjonal bok. Dessuten arbeides det med internasjonale bokprosjekt hvor RF forskere sitter sentralt i redaksjonskomiteen og har ansvaret for flere bidrag.

Samarbeid med andre miljøer og moduler

Det er i løpet av programperioden etablert samarbeidsrelasjoner med flere av de andre modulene i programmet. Mot slutten av programperioden har mye av dette samarbeidet vært koblet til bokprosjekter. RFs modul har også utviklet nært samarbeid med SARA-programmet i Danmark, deltatt på en rekke internasjonale konferanser og utviklet tette koblinger til andre nordiske og internasjonale miljø.

4 Sammenfattende konklusjon

Sluttrapporteringen til NHOs arbeidsmiljøfond har allerede formidlet de viktigste konklusjonene gjennom den dokumentasjonen som allerede er presentert og referert til tidligere. I den aktuelle sluttrapporten vil vi derfor begrense oss til å fokusere på en hovedproblemstilling som ble presentert i den opprinnelige søknaden til NHO og måten denne er blitt håndtert på i modulen. Noen resultater av denne håndteringen og mulige konklusjoner som kan trekkes i den sammenheng vil også bli antydnet.

Sammenhengen mellom arbeidsmiljø og bedriftsutvikling har vært forskningstema i mye av den forskningen som har vært utført i modulen. I den opprinnelige prosjekt-søknaden til NHOs arbeidsmiljøfond ble følgende hovedproblemstilling formulert:

Hvordan kombinere behovet for lønnsomhet og økonomiske resultater med en bedre arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker og et bedre organisatorisk arbeidsmiljø for alle?

Denne hovedproblemstillingen er blitt lagt til grunn for sentrale forskningsaktiviteter i modulen. Her kan følgende områder nevnes:

- *Problemnotater* har drøftet og analysert problemstillingen. Med utgangspunkt i NOU 1992:20 "Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle" er sammenhengen mellom arbeidsmiljø og lønnsomhet drøftet og sannsynliggjort i en rekke

publikasjoner fra modulen. I utformingen av det opprinnelige forskningsdesignet og fremgangsmåten for kartlegging stod sammenhengen mellom arbeidsmiljø/organisatorisk arbeidsmiljø og lønnsomhet/økonomiske resultater sentralt. Sannsynliggjøringen av slike sammenhenger er også eksemplifisert og illustrert gjennom bedriftseksempler (jfr. bedriftseksemplene som er nevnt i denne rapporten, se neste punkt).

- *Forsknings- og utviklingsaktivitetene i nettverkene.* Hovedproblemstillingen fikk til å begynne med et særskilt fokus i IfS nettverket. Etter hvert er den også blitt sentral i forsknings- og utviklingsaktiviteter i TESA. BU konferansen fra Kværner Hetland og ”Prosessforbedring på Norsk” fra Seringstad er eksempler på utviklingsarbeid som kan bidra til å illustrere sammenhenger mellom lønnsomhet og organisatorisk arbeidsmiljø formulert i hovedproblemstillingen. Disse bedriftseksemplene berører forsknings- og utviklingsarbeid forankret både i IfS og TESA. Metodene, verktøyene og fremgangsmåtene ble utviklet og tilpasset i virksomhetene i IfS for deretter å bli anvendt overfor virksomheter i TESA.
- Problematiseringen av hovedproblemstillingen stod sentralt i den ene *doktorgradsarbeidet* som ble gjennomført i modulen (Claussen 1999). I dette doktorgradsarbeidet ble sammenhengen mellom lønnsomhet/økonomi og bedrifts-demokrati/organisatorisk arbeidsmiljø belyst. Sammenhengen ble også sannsynliggjort gjennom grunnlagsteoretisk argumentasjon.

RFs modul har fra en rekke forskjellige vinkler sannsynliggjort sammenhenger mellom arbeidsmiljø/organisatorisk arbeidsmiljø og lønnsomhet/økonomiske resultater. Dette er gjort på bakgrunn av en kritisk erkjennelse av at det er problematisk å demonstrere klare og absolutte kausale sammenhenger mellom arbeidsmiljø/organisatorisk arbeidsmiljø og lønnsomhet/økonomiske resultater på kort sikt. Modulens resultater består bl.a. i en erkjennelse av at demonstreringen av enkle tallfestede sammenhenger på kort sikt er like problematisk når det gjelder sammenhengen mellom arbeidsmiljø/organisatorisk arbeidsmiljø og lønnsomhet/økonomiske resultater, som når det gjelder andre sammenhenger for eksempel mellom lønnsomhet/økonomiske resultater og innføring av nye teknologi. Poenget er at tallfestede kortsiktige sammenhenger ikke er den eneste og kanskje langt fra den mest fruktbare måten å sannsynliggjøre at ”Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle”. En av konklusjonene i det forskningsarbeidet som har vært gjort i modulen er at slike sammenhenger lar seg demonstrere og sannsynliggjøre gjennom forskning hvor også et mer grunnleggende og langsiktig perspektiv er referanseramme.

Sammenhenger og integrasjon mellom arbeidsmiljø og bedriftsutvikling har ellers vært tema i en lang rekke av forskningsaktivitetene i BU 2000. BU 2000 har demonstrert mulige måter å koble arbeidsmiljø og bedriftsutvikling slik at dette gjensidig forsterker begge aspektene. Det knytter seg også lærdommer og erfaringer til at dette ikke behøver være tilfelle og erfaringer hvor denne sammenhengen har vært problematisk å oppnå. Resultatene fra BU 2000 ved RF viser flere sammenhenger hvor fokus på bedriftsutvikling kan har medført en neglisjering, eller til og med en fare for nedtoning av arbeidsmiljøaspekter. Konkrete eksempler på dette vil bli rapportert i et eget evalueringsprosjekt som fondet finansierer.

Anstrengelser for forbedring av arbeidsmiljø kan bli fokusert som en økonomisk utgift og medvirke til svekkelse av virksomheters konkurransekraft (NOU 1999:34 "Nytt millennium – nytt arbeidsliv?"). Her rettes bl.a. fokus på arbeidsmiljø som beskyttelsesordninger for arbeidstakerne. Den måten arbeidsmiljø er blitt fokusert i RFs modul i BU 2000 har gitt grunnlag for å formulere arbeidsmiljø som noe mer enn rene beskyttelsesordninger. Konklusjonen fra BU 2000 ved RF danner grunnlag for en langsiktig forskningssatsning koblet til et nytt program med tittelen "Verdiskaping 2010". I denne satsningen har RF lagt vekt på at erfaringene fra BU 2000 rommer muligheter for å stimulere til en utvikling av arbeidsmiljø som mer *proaktivt* bidrar til å skape en organisasjonskultur giret mot innovasjon, nyskaping og omstilling. Her har erfaringene fra BU 2000 gitt grunnlag for utforming av en forskningsplattform som vektlegger en ny giv for et nyskapende arbeidsmiljø i tråd med NOU 2000:7 "Ny giv for nyskaping".