

**Fremdriftsrapport for BU 2000,
Rogalandforskning sommeren 1998**

RF-1998/198

**Fremdriftsrapport for BU 2000,
Rogalandforskning sommeren
1998**

Vår referanse: 735.0/813163	Forfatter(e): Kåre Hansen	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 /27.07.98
Ant. sider: 18	Faglig kvalitetssikrer: Tor Tønnesen	Gradering: Åpen
ISBN:	Oppdragsgiver(e): NFR/NHO	Åpen fra (dato): 27.07.98
Forskningsprogram: BU 2000	Prosjektittel: Konseptdrevet bedriftsutvikling i nettverk	

Emne:

Inneholder fremdriftsrapportering til NHOs Arbeidsmiljøfond fra RFs BU 2000 modul. Rapporten inkluderer rapportering fra alle 3 nettverkene og fellesprosjektet.

Emne-ord:

bedriftsutvikling, ledelseskonsepter, bedriftsnettverk, organisatorisk arbeidsmiljø

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


Prosjektleder


for RF - Miljø og næringsutvikling

Ingen del av denne rapporten kan reproduseres i noen form uten skriftlig tillatelse fra Rogalandforskning ©.

Innhold:

INNLEDNING	4
BU 2000 - TESA	5
MÅLSETTING FOR BU2000 - TESA	5
STATUS FOR NETTVERKSUTVIKLING	5
UTVIDELSE AV TESA I DYBDEN?.....	6
IMPLEMENTERING AV VIDEREUTVIKLET SAMARBEIDSMODELL.....	6
STATUS FOR BEDRIFTSUTVIKLING	8
RESULTATER OG PLANER FOR VIDERE FREMDRIFT	9
BU 2000-SYNERGI	11
MÅLSETNINGER	11
ORGANISERING OG ARBEIDSMÅTE.....	11
AKTIVITETER OG RESULTATER	11
VIDERE ARBEID.....	12
BU 2000 - INDUSTRINETTVERKET I SUNNHORDLAND (IFS)	14
MÅLSETTING FOR BU- 2000 IFS	14
BEDRIFTSUTVIKLINGSSTRATEGI	14
STATUS FOR BEDRIFTSUTVIKLINGSSAMARBEIDET JULI 1998	14
NYE ORGANISATORISKE TILTAK FOR VIDEREUTVIKLING AV DEN NORSKE SAMARBEIDSMODELLEN.	15
SPESIELLE UTFORDRINGER FOR VIDEREFØRINGEN HØSTEN 1998 OG 1999.	15
BU-2000-FELLESPROSJEKTET	17
GENERELLE BEMERKNINGER.....	17
24-TIMERS MENNESKET	17
FORSKNING OG PUBLISERING	18
SAMARBEID MED ANDRE MILJØER OG MODULER.....	18

Innledning

Denne fremdriftsrapporten gir en redegjørelse for noen av de mest sentrale aktivitetene for BU 2000 ved Rogalandsforskning fram til sommeren 1998, med hovedvekten på siste års aktiviteter. I tillegg gir den også en oversikt over de aktiviteter som planlegges videre i 1998 og 1999. Rapporten bygger videre på tidligere fremdriftsrapporter til de viktigste oppdragsgiverne utarbeidet for 1995, 1996 og 1997 samt tidligere prosjektplaner. Prosjektplaner og oversikter over fremdrift har også vært presentert på styringskomitemøter for BU 2000 ved Rogalandsforskning. Slike møter avholdes 2 ganger i året med deltakere for de viktigste oppdragsgivere (NHOs arbeidsmiljøfond, NFR og HfB), bedriftsnettverkene og SND.

I tillegg til et fellesprosjekt som ledes av modulleder er modulen organisert i tre nettverksprosjekter med egne prosjekledere. Fellesprosjektet omfatter det meste av publikasjonsvirksomheten og felles forskningsaktiviteter som går på tvers av nettverksprosjektene. Nettverksprosjektene arbeider primært med igangsetting av utviklingsaktiviteter og følgeforskning. I det følgende rapporteres fremdriften i de ulike nettverksprosjektene og avslutningsvis presenteres status for fellesprosjektet.

BU 2000 - TESA

Målsetting for BU2000 - TESA

Hovedoppgaven i BU2000 - TESA er definert til å bidra både til utvikling av nettverket som samarbeidsorgan og til utvikling i de enkelte bedriftene. I TESA nettverket legges det vekt på å revitalisere samarbeidet ved å etablere en modell for *vurdering og erfaringsoverføring* med anvendelse av *ledelseskonsepter* (JIT, Totalkvalitetsledelse, BPR, BIP, m.m.).

Hovedproblemstillingen i BU2000 TESA er derfor:

Hvordan kan en komme fram til og implementere modeller som bedrer bedriftenes evne til å vurdere nye ledelseskonsepter og integrere dem i bedriftsutviklingen?

For bedriftene som deltar, er målet at man ved prosjektets avslutning skal ha høyere kunnskapsnivå om integrert bedriftsutvikling, og det skal være implementert en modell for vurdering og implementering av ledelseskonsepter i nettverket.

Effekter på organisatorisk arbeidsmiljø i lys av hovedproblemstillingen ovenfor er et annet sentralt tema for modulen - med spesielt fokus på om og hvordan TESA kan påvirke arbeidsmiljøet i deltagerbedriftene. Endringer som pågår i TESA, både med hensyn til ledelse, struktur og innhold, er interessante i denne forbindelsen. Blant annet diskuteres eventuell utvidelse i dybden for å involvere nye grupper av ansatte i nettverket (initiert gjennom BU2000).

I arbeidet med BU2000 er det sentralt å se på samspillet mellom nettverksutvikling og bedriftsutvikling. RF er sterkt involvert på både bedrifts- og nettverksnivå, og deltar i en rekke utviklingsaktiviteter på begge nivåer. Nedenfor følger en gjennomgang av aktiviteter som pågår innenfor **nettverksutvikling** og **bedriftsutvikling**, erfaringer og resultater så langt i prosjektet.

Status for nettverksutvikling

TESA AS er inne i en viktig fase av nettverkets utvikling. Man arbeider for å inkludere nye bedrifter i nettverket, samtidig som enkelte av medlemsbedriftene i større grad setter spørsmål ved deltagelsen. Dette er først og fremst bedrifter som er del av større konsern, og som derved har andre og mer forpliktende nettverk. Deltagelsen i konsernnettverk medfører blant annet at fordelene av felles innkjøp gjennom TESA blir redusert. Andre bedrifter i nettverket er sterkt opptatt av utviklingen av TESA - blant annet fordi man klart ser fordelene av et regionalt kompetansemiljø knyttet til nettverket. Holdningene til TESA er derfor svært forskjellige, noe som vil få betydning for den videre utviklingen av nettverket.

Høsten 1997 ansatte TESA en ny daglig leder for nettverket. Dette har medført at relasjonsbygging har vært et viktig tema for BU2000. RF har i dag et meget nært

samarbeid med den nye lederen for TESA. Lederen i TESA har stor betydning for hvordan samarbeidet mellom bedriftene fungerer, både når det gjelder innhold (tema) og organisering. Lederen legger i stor grad premissene for samarbeidet, og tillit mellom lederen i TESA og ledergruppene i medlemsbedriftene er svært viktig.

Utvidelse av TESA i dybden?

På nettverksnivå er et viktig temaet hvorvidt TESA skal utvides til å inkludere nye grupper ansatte i medlemsbedriftene - og hvordan dette i så fall skal gjennomføres. TESA har siden etableringen for mer enn 40 år siden vært en nettverk som topp- og mellomledere i bedriftene, og har i liten grad involvert ansatte på lavere nivå.

I den innledende kartleggingen ved oppstarten av BU2000 kom det fram både ønske om og behov for større grad av involvering. Temaet blir stadig mer aktuelt i en tid hvor antall nivåer i bedriftene reduseres og ansatte på lavere nivåer (arbeidsledere og operatører) i større grad skal ta ansvar for utvikling av bedriften. Kompetansebehovet hos arbeidsledere og operatører øker som følge av denne utviklingen, og behovet for et nettverk for å utveksle erfaringer øker tilsvarende. Samtidig savner man arenaer / møteplasser for dette. Møteplasser for diskusjon av lønns- og arbeidsbetingelser er til stede gjennom fagforeninger, mens man i liten grad har møteplasser hvor bedriftsutvikling er tema. På bakgrunn av dette, har RF gjennom BU2000 arbeidet for en utvidelse av TESA AS til å involvere nye grupper av ansatte.

RF - Rogalandsforskning og TESA er gjennom BU2000 i ferd med å utarbeide en vurdering av hvorfor og hvordan en utvidelse eventuelt skal gjennomføres. Styret i TESA vil tidlig høsten 1998 vurdere utvidelse av nettverket.

Spørsmålet om utvidelse av TESA er nært knyttet til de sentrale temaene i BU2000 - spesielt partssamarbeid om bedriftsutvikling i de enkelte bedriftene og på nettverksnivå. En utvidelse vil også ha betydning for i hvilken grad samarbeidet i TESA påvirker organisatorisk arbeidsmiljø i medlemsbedriftene. En utvidelse vil bety en vesentlig endring i samarbeidets profil og innhold, og tilføre en ny dimensjon i samarbeidet.

I tillegg arbeides det med å etablere en samarbeidsmodell som skal revitalisere samarbeidet gjennom økt tverrfaglighet og større dynamikk. Økt tverrfaglighet skal reflektere den stadig sterkere prosessfokuseringen som skjer i medlemsbedriftene. Dette medfører behov for opprettelse av nye fora for samarbeid og nye arbeidsmåter i nettverket. RF har gjennom BU2000 initiert endringer i organisering og samarbeidsform, samt foreslått tema for samarbeid.

Implementering av videreutviklet samarbeidsmodell

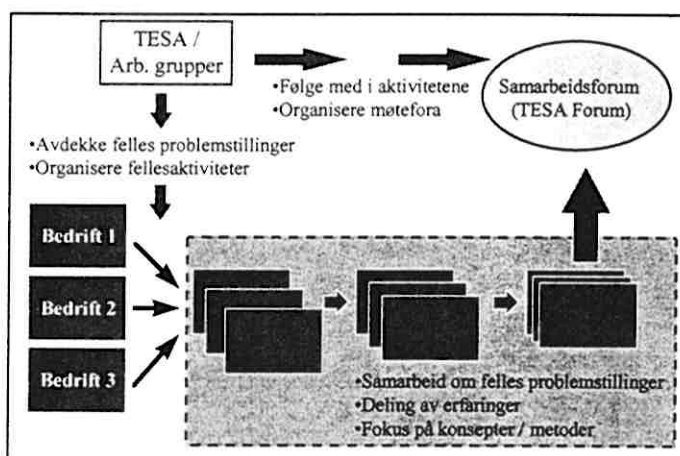
Kompetanseutvikling er et sentralt tema for bedriftene i TESA, og det arbeides nå med å etablere et større prosjekt for å vurdere metoder og verktøy på området, finne fram til gode case for "beste / verste praksis" og på denne måten forbedre det interne arbeidet med kompetanseutvikling. Prosjektet er nært relatert til eventuell utvidelse av TESA.

Prosjektet er en direkte følge av arbeidet med videreutviklingen av TESA i BU2000, og vil følge samarbeidsmodellen som er skissert i rammen nedenfor¹.

På nettverksnivå vil arbeidet med prosjektet forankres i kompetanseutvalget, et tverrfaglig utvalg som er etablert med bistand fra RF - Rogalandforskning i BU2000.

Gjennomføringen av prosjektet finansieres utenfor BU2000. Det er etablert kontakt med TBL og Norges Forskningsråd angående prosjektet.

I korte trekk består samarbeidsmodellen i å etablere tverrfaglige arbeidsgrupper som tar opp tema av allmen interesse for bedriftene i TESA. Arbeidsgruppene vil ha en rolle som koordinator for aktiviteter i TESA innenfor temaområdet og organisere samarbeidet mellom bedriftene, samt erfaringsoverføring i nettverket. Arbeidsgruppene skal også sørge for kontinuitet i arbeidet med temaområdene. Normalt vil det finnes en kjernegruppe av bedrifter som ønsker å gjennomføre prosjekter i egen bedrift, mens andre vil velge å ha en løstere tilknytning. Et større tverrfaglig forum, som er planlagt åpent for deltagelse fra alle nivåer i bedriftene, vil fungere som møteplass for disse (arbeidstittel "TESA Forum"). Figuren nedenfor viser hovedelementene i modellen.



Samarbeidsmodellen vil være et viktig element i vurderingen av nye ledelseskonsepter som påvirker enkeltbedriftene.

Flere av bedriftene i TESA gjennomfører for tiden interne prosjekter innenfor kompetanseutvikling. Innholdet i prosjektene varierer fra kartlegging av eksisterende kompetanse til omorganisering / outsourcing og omfattende tiltak for å heve kompetansen². Bedriftene arbeider etter forskjellige modeller og har forskjellige erfaringer.

¹ Ref. bl.a. RF's søknad om videreføring av BU2000 7.10.97

² Kort beskrivelse av aktiviteten og problemstillinger i enkeltbedriftene er vedlagt.

Status for bedriftsutvikling

Av totalt 13 medlemmer i TESA er 7 bedrifter involvert i prosjekter gjennom BU2000. Disse prosjektene er knyttet til en rekke forskjellige ledelseskonsepter, blant annet "outsourcing", kunde / leverandørsamarbeid ("partnering", "supply chain management"), "concurrent engineering", "kontinuerlig forbedring" (her i betydningen TQM / BPR kombinert med bred medvirkning). Flere av prosjektene som er gjennomført, eller gjennomføres, benytter de samme metodene som i BU2000 IfS. Erfaringene fra IfS gir således vesentlige bidrag til prosjektene. Nedenfor gjennomgås kort prosjektene som er under gjennomføring pr. i dag.

NOHA Konsernet: Fremtidens brannvern

Som en innledning til en større strategiprosess for NOHA Konsernet³, gjennomførte RF en scenarieanalyse for å beskrive mulig fremtidig utvikling av bransjen⁴. Analysen har dannet grunnlaget for en omfattende strategiprosess som har involvert alle ansatte i en bedrift i konsernet, og prosessen har blitt styrt av en bredt sammensatt styringsgruppe. I august 1998 vil iverksettelsen av strategien starte gjennom en bedriftsutviklingskonferanse⁵ for alle ansatte. Erfaringene med bred medvirkning i prosessen har så langt vært positive.

Serigstad AS: "Avdelingsmøter og forbedringsutvalg"

Ved et av forretningsområdene (jernstøperiet) i Serigstad startet man tidlig i 1997 med månedlige avdelingsmøter. Våren 97 gjennomførte RF en evaluering av møtenes funksjon og struktur. Som et resultat av denne gjennomgangen er avdelingsmøtene forsøkt formalisert (fast dagsorden, møteledelse, referat) og det er etablert et avdelingsovergripende, partssammensatt forbedringsutvalg. RF har det siste året fungert som rådgiver i forbedringsprosessen, samt drevet følgeforskning.

Simrad Robertson AS: "Kontinuerlig forbedring"

RF samarbeider med bedriften omkring et egeninitiert program kalt "Kontinuerlig forbedring". Samarbeidet startet våren 97 og RF har fungert som rådgiver med spesielt fokus på å etablere en kontinuerlig prosess for bedriftsutvikling. RF har gjennomført en samling ved bedriften, hvor alle ledere og tillitsvalgte deltok. Det er også avholdt egne samlinger for tillitsvalgte og avdelingsledere. Erfaringene fra IfS nettverkets arbeid med Total Kvalitet har vært en svært vesentlig referanseramme i dette opplegget. En ny samling er planlagt ved bedriften i løpet av høsten 1998.

Kverneland Underhaug AS og Bryne Mekanikk AS: "Utvikling av samarbeid"

³ Norsk del: NOHA Holding AS (morselskap), NOHA Brannteknikk AS og Norsk Hammerverk AS

⁴ Dette arbeidet har i sin helhet vært finansiert av bedriften, men konsekvensene av analysen er nært knyttet til de tema som tas opp i BU2000.

⁵ Etter modellen som har blitt utviklet i RF's BU2000 - modul i Sunnhordland.

Kverneland Underhaug (KvU) AS og Bryne Mekanikk AS (BM) gjennomførte et prosjekt for å intensivere samarbeidet mellom bedriftene, og integrere aktiviteten i større grad. Dette har blitt gjort gjennom å etablere prosjektgrupper på tvers av bedriftene innenfor tema som logistikk, kvalitet, service og produktutvikling. Etter omfattende endringer på ledernivå i KvU, har man avventet videreføring av prosjektet. Blant annet har RF foreslått tiltak for at ansatte på lavere nivå i bedriftene skal kunne øke sitt kjennskap til "motpartens" aktiviteter og produkter. Innholdet i videreføringen vil bli avklart tidlig høsten 1998. RF fungerer som rådgiver og pådriver i prosjektet.

Som følge av positive erfaringer med prosjektet, er det opprettet lignende samarbeid mellom BM og Kverneland Klepp AS. Dette samarbeidet fungerer meget godt, og arbeidsmetoden ser ut til å forbedre forholdet mellom bedriftene. Arbeidsformen fører til bedre dialog, noe som gir forenklet problemløsning og bedre arbeidsforhold for ansatte i bedriftene.

Resultater og planer for videre fremdrift

BU2000 programmet har gitt muligheter til å utvikle langsiktige relasjoner både på nettverks- og bedriftsnivå, og RF har i dag et nært samarbeid med TESA AS angående videreutvikling av enkeltbedrifter og nettverk. Arbeidet med videreutvikling av nettverket er sterkt forankret hos sentrale personer i TESA, og drives nå i stor grad framover av disse.

Innenfor bedriftsutvikling er det gjennom BU2000 oppnådd konkrete resultater knyttet til arbeid med kontinuerlig forbedring, økt integrering mellom bedrifter, strategiutvikling m.m. Erfaringene og resultatene som oppnås gir godt grunnlag for publisering og spredning både innenfor og utenfor TESA. **Økt faglig formidling** vil være det mest sentrale satsningsområde fram mot år 2000. RF har, sammen med Universitet i Oslo, gitt bidrag til en bok⁶ om arbeidsorganisering og regionale utviklingskoalisjoner. Tittelen på bidraget er "TESA - a development coalition within a learning region". Ytterligere publisering med fokus på internasjonal formidling er planlagt (ref. publikasjonsplan).

Innenfor **nettverksutvikling** vil videreutvikling og erfaringer med bruk av samarbeidsmodellen være sentralt i fortsettelsen av BU2000. Viktige tema vil være økt tverrfaglighet, bruk av moderne informasjonsteknologi for å forenkle / effektivisere samarbeidet mellom bedriftene⁷, samt erfaringsoverføring fra de prosjektene som er i gang i de enkelte bedriftene - spesielt knyttet til ledelseskonsepter og metoder som brukes i bedriftsutvikling. Økt erfaringsutveksling med andre nettverk (eksempelvis IfS) vil også være et viktig tema framover. Samarbeidet med IfS er under utvikling.

Et sentralt område er å skape **tettere kobling mellom prosjekter som gjennomføres i bedriftene og samarbeidet på nettverksnivå**. Dette gjelder generelt for samarbeidet i

⁶ Bjørn Gustavsen og Richard Ennals: Work organisation and Europe as a development coalition (foreløpig tittel).

⁷ Prosjekt etablert og søkt finansiert gjennom programmet Nasjonale informasjonsnettverk (nin).

TESA. Gjennom aktivitetene som foregår i BU2000 både på nettverksnivå og i de enkelte bedriftene er det etablert et grunnlag for dette.

Innenfor **bedriftsutvikling** vil hovedfokus være å gjennomføre de prosjektene som er igangsatt, samt å bidra til erfaringsoverføring i nettverket. Bedriftsrettede prosjekter med ressurser fra BU2000 planlegges opprettholdt på nåværende nivå. De utvidelsene som er planlagt (ref. vedlegg) vil knyttes opp til andre programmer, eksempelvis VARP, TEFT, Nettverksprogrammet, UNIKE, Mekatronikkprogrammet, SKIKT m.fl. Utviklingsaktivitetene totalt i bedriftene kan på denne måten økes uten at dette går på bekostning av faglig formidlingsaktivitet gjennom BU2000.

Grunnlaget for videre samarbeid med TESA både innenfor bedriftsutvikling og nettverksutvikling er meget godt. TESA involveres i stadig sterkere grad i utviklingen av forskningsmiljøet ved RF - Rogalandsforskning, blant annet gjennom dialog om hvilken kompetanse bedriftene har behov for både på kort og lang sikt. Flere av bedriftene uttrykker ønske om å delta i videreutviklingen av forskningsmiljøet, ikke minst for å ha et regionalt senter med spisskompetanse innen viktige områder.

BU 2000-Synergi

Målsetninger

Målet for Synergi-samarbeidet er å 1) Redusere omfang og frekvens av uønskede hendelser (ulykker og nesten-ulykker) i industrien. 2) Fremme erfaringsoverføring av betydning for det tapsforebyggende arbeidet. 3) Oppnå standardisering og kostnadsreduksjon i forbindelse med registrering av uønskede hendelser. Det forskningsmessige bidraget for å nå disse målene er todelt: Tilføre samarbeidet empirisk basert kunnskap om generelle prinsipper for bruk av erfaringsdata i sikkerhetsarbeidet, og evaluere effektene av samarbeidet for det tapsforebyggende arbeidet i industrien.

Organisering og arbeidsmåte

Fem store norske selskap deltar i BU-2000 Synergi: Aker Offshore Partner, Norsk Hydro U&P, Saga Petroleum, Statoil og Smedvig. Selskapene overfører egne data om uønskede hendelser til en felles database som muliggjør sammenligninger og læring mellom selskapene. Samarbeidet er organisert gjennom egen styringsgruppe og prosjektgruppe, og er på mange måter unikt i internasjonal sammenheng.

Selskapene er selv pådrivere når det gjelder utforming og implementering av tiltak for et mer effektivt HMS-arbeidet i norsk industri, og i forbindelse med Synergi blir det gjort kontinuerlige forbedringer m.h.t. programvare, rutiner for registrering av uønskede hendelser, analyser av data og bruk av analyseresultater i tiltaksfasen.

I forhold til at selskapene selv innehar omfattende kompetanse innen HMS-arbeid har RF vektlagt forskerrollen i noe høyere grad innen Synergi-nettverket enn det som er tilfelle for de to øvrige nettverkene. Aksjonforskningsperspektivet ligger til grunn for arbeidet også i Synergi-nettverket, men RFs viktigste bidrag kommer i form av grundig dokumenterte analyser og innspill til ulike forbedringsområder. I mindre grad er RF involvert i praktisk konsulentarbeid.

Aktiviteter og resultater

Hovedaktivitetene i BU2000 Synergi har hittil vært som følger:

1. Litteraturgjennomgang / utvikling av teoretisk modell. Tradisjonelt har bruken av erfaringsdata innen HMS-arbeidet vært basert på nokså enkle modeller hentet fra realfaglig system- og kontrollteori. Formålet med denne aktiviteten har vært å utvide perspektivet med empiri fra organisasjonsteori og sosialpsykologi. Modellen som er utviklet har vært retningsgivende for det videre arbeidet i BU-2000 Synergi.
2. Sammenligning Synergi - alternative system. Internasjonalt finnes det en rekke ulike systemer med samme formål som Synergi. Synergis sterke og svake sider er

vurdert mot disse konkurrerende systemene. Det er bl.a. lagt vekt på å sammenholde Synergis funksjonalitet mot EUs nye retningslinjer for rapportering av ulykker. Generelt kommer Synergi godt ut av sammenligningen, og den åpenheten industrien legger for dagen gjennom opprettelsen av en felles database er unik i internasjonal offshoreindustri.

3. Undersøkelser av hvordan Synergi anvendes i den daglige sikkerhetsstyringen i selskapene. Dette er gjort ved gjennomgang av relevant dokumentasjon (bl.a selskapsinterne prosedyrer), intervjuer av sentrale informanter i selskapene, og analyser av data om uønskede hendelser. I tillegg til RFs forskere har studenter fra NTNU og HiS bidratt vesentlig i denne sammenheng. Resultatene viser at det eksisterer et potensiale for ytterligere forbedringer av måten Synergi anvender og utnytter erfaringsdata på. I tillegg er det behov for sikkerhetsfaglig læring mellom selskap også på andre måter enn ved utveksling av rene erfaringsdata.
4. Utforming av forbedringsprosjekter på bakgrunn av de empiriske resultatene. Selskapene hadde selv et sterkt ønske om at RF gjennomførte omfattende analyser av Synergi-data før intervensjonsprosjekter ble igangsatt. I samarbeid med selskapene er det nå på bakgrunn av disse resultatene utviklet to intervensjons/ forbedringsprosjekter: (a) Tapsårsaksmodellen i Synergi, analyse og forbedringer; og (b) Kategorisering av erfaringsdata/ tiltak som bidrar til erfaringsoverføring.
5. Etablering av vitenskapelig samarbeid med Technische Universität Berlin, Research Center System Safety (RCSS). Forskere ved RCSS Berlin har besøkt RF for utveksling av kunnskap og prosjekterfaring vedrørende bruk og analyse av erfaringsdata innen sikkerhet. Samarbeidet vil i 1998 etableres på kontinuerlig basis med ulike utvekslings-aktiviteter.
6. Utforming av vitenskapelige artikler og konferansebidrag. En artikkel er antatt for publisering, en er til revisjon for publisering, og en er til vurdering for publisering i aktuelle vitenskapelige tidsskrifter. Ytterligere to vil bli sendt redaksjonen i relevante tidsskrift for vurdering i løpet av 1998. Tre vitenskapelige paper presenteres på anerkjente konferanser i 1998.

Videre arbeid

I resten av programperioden vil følgende hovedaktiviteter vektlegges:

1. Gjennomføring, implementering og analyse/ vurdering av de to forbedringsprosjektene i Synergi. Forbedringsprosjektene vil inneholde aktiviteter som kartlegger og tester ut ulike endringer innen de to områdene tapsårsaksmodellen og kategorisering av tiltak. Endringene vil fokusere på forbedringer knyttet til den praktiske forståelsen og bruken av Synergi for den enkelte medarbeider.
2. Evaluering og kartlegging av effekter. Betydningen Synergi-samarbeidet har hatt for tapsforebygging i norsk offshoreindustri vil bli vurdert, samt den konkrete effekten av Synergi i hvert enkelt selskap. Effekten og/eller resultatene av de to

forbedrings-prosjektene vil også kartlegges. Resultatenes generaliserbarhet til andre deler av norsk industri vil i særlig grad bli vektlagt.

3. Erfaringsspredning/ publisering. Resultater fra prosjektet vil bli gjort tilgjengelig gjennom ytterligere publikasjoner i vitenskapelige tidsskrift, gjennom deltagelse på relevante konferanser, og gjennom publisering av resultater i populærvitenskapelig form. Noen av disse publikasjonene vil bli utarbeidet i samarbeid med RCSS, TU Berlin. Publikasjoner på tvers av de tre nettverkene i BU-2000 vil også prioriteres i den siste formidlingsfasen av programmet.

BU 2000 - Industrinettverket i Sunnhordland (IfS)

Målsetting for BU- 2000 IfS

I BU 2000 IfS skal RF modulens overordnede målsetting realiseres gjennom et bedriftsutviklings samarbeid om **kontinuerlig forbedring** mellom bedrifter i Industrinettverket i Sunnhordland (IfS), Norges Forskningsråd, NHO Arbeidsmiljøfondet, Hovedorganisasjonenes Fellestiltak Bedriftsutvikling (HF-B), TBL og RF. Industrinettverket har nå formelt endret navn fra tidligere "Teknologisenteret for Sunnhordland" (TfS) til "Industrinettverket for Sunnhordland" (IfS).

Bedriftsutviklingsstrategi

Bedriftsutviklingsstrategien som er valgt har følgende **5 hovedelementer**:

- 1) **Totalkvalitet (TK)** utgjør det grunnleggende fundament.
- 2) TK suppleres med elementer fra andre internasjonale ledelseskonsept, i hovedsak Business Process Re engineering - **BPR**.
- 3) **Internkontroll** av HMS.
- 4) Et nært **samarbeid mellom partene i arbeidslivet**.
- 5) Bred medarbeider **medvirkning** i bedriftsutvikling.

Aker Stord og Aker Maritime brukes som lokomotivbedrift i utviklingsprosessen.

Aksjonsforskning anvendes som en grunnleggende felles metodisk tilnærming.

Status for bedriftsutviklingssamarbeidet juli 1998

Det er etablert et nært og gjensidig forpliktende *utviklingssamarbeid* med 7 av de 12 bedriftene i TfS nettverket. De øvrige 5 bedriftene inviteres til å delta på seminarer, konferanser, opplæring og får tilgang til prosjektresultatene underveis. Alle bedriftene er godt igang med sin utviklingsprosess. En av bedriftene har imidlertid bedt om en "pause" i utviklingsarbeidet pga. interne problemer. Målet er at hver av de 7 samarbeidsbedriftene innen år 2000 skal ha kommet så langt i sin prosess for kontinuerlig forbedring at en *forbedringskultur* og en *forbedringspraksis* er implementert i hele organisasjonen. Forbedringsprosessen skal være fullt integrert i bedriftenes klare og kommuniserte forretningside, visjon, strategi, mål og planprosesser.

Samarbeidet med bedriftene forgår på flere nivå, hvor kompetanseoppbygging, erfaringsutveksling og metodeutvikling både i bedriftene og hos forskerne står i fokus: 1) Felles konferanser for tillitsvalgte, ledere og stab. 2) Felles metodeseminarer for bedriftsinterne tilretteleggere. 3) Konferanser for tillitsvalgte med fokus på deres rolle i bedriftsutvikling. 4) Halvårlige oppfølgingsmøter med tilretteleggere og styringsgrupper for BU 2000 prosessen i den enkelte bedrift. 5) Kontakt over telefon, e-mail og skriftlig om konkrete spørsmål, forhold som ønskes diskutert og behov for informasjon. 6) Assistanse fra Aker Stord og RF rettet mot de konkrete forbedringsområdene og prosjektene bedriftene har prioritert.

Nye organisatoriske tiltak for videreutvikling av den norske samarbeidsmodellen.

En lang rekke nye organisatoriske tiltak og forbedringer av kjente metoder er enten iverksatt eller under planlegging i disse 7 BU 2000 bedriftene. Disse tiltakene er rettet mot alle nivå i bedriftene, fra "medarbeidersamtalen" hvor leder og medarbeider enes om forbedringsmål for den enkelte, via tiltak på oppdragsnivå hvor "før jobb" og "etter jobb" møter er under planlegging/innføring. På arbeidsgruppe/avdelings nivå innføres ulike møtearenaer, som f.eks. "gjengsamtaler". På arbeidsprosess/tverrfunksjonelt nivå gjennomføres prosessforbedringer i bredt sammensatte "prosessforbedringsteam". På virksomhetenes øverste nivå, på mål og strateginivå, er "bedriftsutviklingskonferansen" innført som et spesielt virkemiddel for å sikre ansattes direkte deltagelse også på høyere nivå i SMB'er.

Videre har alle bedriftene etablert formelle rutiner for styring av forbedringsprosessen i BU 2000, hvor tillitsvalgte også er representert. I oppstarten ble det etablert egne styringsgrupper for prosessen. Nå integreres denne styringen i bedriftenes ledermøter og eksisterende lov og avtalebaserte samarbeidsorgan på ulike måter. I to av bedriftene er tillitsvalgte utpekt som interne tilretteleggere for bedriftsutvikling. I tillegg er det innført et betydelig antall teknikker og metoder som skal tilrettelegge for ansattes deltagelse i bedriftsutvikling. Det arbeides nå aktivt med å fylle disse ovenfor nevnte 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 med utvikling av en modell for samarbeid om kommunikasjon og kompetanseutvikling i nettverk. Dette er planlagt som en utvidelse av eksisterende BU 2000 aktivitet i samarbeid med TBL og NFR.

Spesielle utfordringer for videreføringen høsten 1998 og 1999.

Mønsteret for samarbeid mellom bedriftene, nettverkssadministrasjonen i IfS, Aker Maritime, HfB, NHO Arbeidsmiljøfondet, TBL, NFR og forskerne fungerer idag meget bra og vil bli videreført inn i det siste halv året av programperioden. En har nå engasjerte toppledere, tillitsvalgte og tilretteleggere som har tilegnet seg god innsikt i BU 2000 tilnærmingen til kontinuerlig forbedring. Prosessen er nå forankret

organisatorisk i bedriftene, og en forbedringspraksis er under innføring gjennom forbedringsprosjekt og forbedringstiltak. Utfordringene for høsten og neste år er likevel mange. Følgende generelle utfordringer vil bli prioritert:

1) Få engasjert mellomledere og førstelinjeledere i BU 2000 prosessene ved å gi dem roller, kompetanse, virkemidler og ansvar.

2) Gi de nye møteplassene og organisatoriske tiltakene som er innført/innføres et bredere innhold og tilrettelegge for en mer systematisk oppfølging, realisering og vurdering av forslag til tiltak som kommer fra de ansatte. Få involvert flere.

3) Formidlingen, både nasjonalt og internasjonalt, av tilnæringsmåter og erfaringer så langt gjennom foredrag på konferanser, seminarer, tidsskrifter, bøker og aviser har vært betydelig. (Se felles publikasjonsliste for RF modulen i vedlegg 2). Den største utfordringen nå er å få dokumentert utviklingsarbeidet i vitenskapelige artikler og få frigjort tid til doktoravhandlinger. I denne perioden er bl.a. et første utkast til et kapittel om "BU konferansen", som skal inngå i AFI s bokprosjekt; blitt utarbeidet. Forskningsaktivitetene i IfS tar utgangspunkt i tema og problemstillinger som går på tvers av bedriftsnettverkene i RFs BU 2000 modul. Disse er derfor beskrevet i prosjektforslagets felles del. Innenfor fellestemaene er det spesielt følgende som blir fokusert i IfS:

- ◇ Nettverkssamarbeid om bedriftsutvikling.
- ◇ Bedriftsutvikling gjennom integrering av TQM, BPR og norske samarbeidstradisjoner.
- ◇ Samspillet mellom direkte og indirekte medvirkning i bedriftsutvikling.
- ◇ Integrering av organisatorisk arbeidsmiljø i bedriftsutvikling.
- ◇ Kontinuerlig forbedring og organisatorisk læring

BU-2000-Fellesprosjektet

Generelle bemerkninger

I tråd med planen for RFs BU-2000 modul har det i løpet av det siste året blitt foretatt en omfordeling av modulens samlede ressurser. I de første tre årene av programperioden har størstedelen av modulens ressurser vært anvendt i forhold til igangsetting av utviklingsaktiviteter i nettverkene og i enkeltbedrifter. Status for dette arbeidet er redegjort for i rapporteringen fra nettverksprosjektene, samt i tidligere fremdriftsrapporter fra modulen. På bakgrunn av de målsettinger som er fastlagt når det gjelder forskning og forskningsformidling har det vært nødvendig å justere ressursbruken, slik at fellesprosjektet er blitt tilført mer ressurser på bekostning av ressursene som tidligere har vært kanalisert mot nettverksprosjektene. Dette er også i samsvar med de signaler som er gitt fra programledelsen og de påpekninger som kom frem i NFRs evaluering av programmet i 1997. Omfordelingen som er foretatt gjør at fellesprosjektet nå legger beslag på i overkant av halvparten av modulens totale ressursmengde.

24-timers mennesket

Temaet "24-timers mennesket" er knyttet til fellesprosjektet og er i løpet av det siste året gitt økt prioritet. Dette har i første omgang blitt gjort ved å ta tak i kartleggingsmaterialet som er gjennomført i BU 2000 sammenheng. Et av de kanskje mest slående trekkene i materialet er at på direkte spørsmål knyttet til arbeid og fritid kan det se ut som om dette er et område som arbeidstakere og arbeidsgivere i liten grad er opptatt av. Imidlertid viser det seg at tematikken blir *indirekte* synlig i forbindelse med det vi kan karakterisere som fleksible ordninger. I ulik grad har bedriftene som inngår i TESA og Ifs nettverkene fleksible ordninger som:

- Skiftordninger
- Fleksitid
- Overtid
- Innleie av arbeidskraft
- Hjemmearbeid
- Individuelle arbeidsavtaler

Sett i relasjon til de endringer vi står overfor i arbeidslivet er det nærliggende å tro at bedriftene som inngår i BU 2000 ville vært interessert i å sette problemstillinger knyttet til denne tematikken på dagsorden. På den ene siden har interessen vært der, men det har vært vanskelig å få bedrifter til å prioritere dette området. For å synliggjøre tematikken i enda større grad overfor bedriftene har vi lagt opp en strategi hvor det foreløpig inngår en bedrift fra hvert av nettverkene TESA og Ifs i et arbeid for

å koble temaet til konkrete utviklingsaktiviteter i forbedringsarbeidet. Det er gjennomført nærmere 30 intervjuer som i neste omgang vil danne grunnlag for innspill fra RF i forhold til utfordringer bedriftene står overfor. I løpet av høsten og vinteren 1998 er det et mål å løfte problematikken opp på nettverksnivå, for derigjennom å sikre at arbeidet med temaet blir spredt til flere bedrifter.

Forskning og publisering

Arbeidet i fellesprosjektet er i første rekke relatert til publisering av resultater og erfaringer fra nettverksaktivitetene. Fremgangsmåten følger en aksjonsforskningsmodell hvor forskerne kombinerer konkrete intervensjonstiltak i bedriftene/nettverkene med følgeforskning for å systematisere data fra de pågående endringsprosessene. I neste omgang blir informasjon fra følgeforskningen brukt til å videreutvikle både måten intervensjonen foregår på og de tiltak som iverksettes.

I løpet av rapporteringsperioden er det gjennomført en rekke formidlingsaktiviteter i tilknytning til fellesprosjektet. De ulike formidlingssammenhengene er fremstilt i en egen oversikt som er vedlagt og blir ikke redegjort nærmere for her.

Videre er det ferdigstilt en doktogradsavhandling i perioden (Karina Aase) og det arbeides aktivt med tre doktorgrader og en hovedoppgave. Avhandlingene som er planlagt ferdigstilt i løpet av 1999 vil utgjøre en sentral del av den totale rapporteringen fra modulen. Også for de andre forskerne som er involvert i RFs BU-2000 modul er hovedtyngden av vitenskapelige publikasjoner planlagt publisert i 1999. En revidert publikasjonsplan er vedlagt og kan betraktes som et sentralt plandokument for det videre arbeidet i fellesprosjektet.

Samarbeid med andre miljøer og moduler

Det er etablert samarbeidsrelasjoner med de andre modulene i programmet, spesielt AFI. Det er et mål å styrke denne kontakten i den resterende perioden gjennom samarbeid i forbindelse med bokprosjekter.

Kontaktvirksomheten mot andre fagmiljøer har fulgt en strategi hvor aktuelle miljøer i de nordiske land er prioritert. Forskere i modulen har i perioden hatt kontakt med flere relevante fagmiljøer i Sverige og Danmark. Det er bl.a. startet et arbeid i samarbeid med Danmarks Tekniske Universitet omkring et felles skandinavisk bokprosjekt. Videre er det etablert en dialog med representanter fra det svenske forskningsprogrammet AMBIV for å arrangere et nordisk seminar omkring bedriftsutvikling basert på bred medvirkning. I dette arbeidet er også Arbetslivsinstituttet og Univerisitetet i Linköping involvert. Det vil være et mål å etablere langsiktige samarbeidsrelasjoner med noen av disse miljøene og at samarbeidet etterhvert skal skje innen konkrete prosjekter på Nordisk plan.