

Preben Lindøe

*MØNSTRE FOR
PARTSSAMARBEID OM
INTERNKONTROLL*

ROGALANDSFORSKNING

FORORD	2
1. SAMMENDRAG og KONKLUSJON	4
1.1 En scene for samspill.....	5
1.2 Mønstre for partssamarbeid	6
1.2.1 Arbeidstakerrollen.....	7
1.2.2 Lederrollen	9
1.2.3 Vernetjenesten	10
2. ARBEIDSMILJØPARTENE.....	12
2.1 Tre hovedgrupper.....	12
2.2 Virksomheten og linjeledelsen.....	13
2.3 Vernetjenesten.....	15
2.4 Arbeidstakersiden	17
3. EN PARTSARENA	20
3.1 Autoritet og kontroll.....	20
3.2 Fem mønstre for autoritetsanvendelse.....	24
3.3 En analysemodell	31
3.4 Drøfting av analysemodellen.....	33
3.4.1 Rettferdige kontrakter	33
3.4.2 HMS - fra forhandlingstema til ledelsestema.....	34
3.4.3 Scenevalg	35
4. UTVIKLINGEN I BEDRIFTENE	39
4.1 Elkem Aluminium	39
4.1.1 Bakgrunn.....	39
4.1.2 FOKUS-programmet.....	40
4.1.3 Erfaringer fra Elkem Aluminium	43
4.2 Karmøy Fabrikker.....	46
4.2.1 Bakgrunn.....	46
4.2.2 Programaktivitet.....	48
4.2.3 Erfaringer fra Karmøy Fabrikker.....	56
4.3 Sunndal Verk	62
4.3.1 Bakgrunn.....	62
4.3.2 Programmer ved Sunndal Verk.....	62
4.3.3 Erfaringer fra Sunndal Verk	66
5. MØNSTRE FOR SAMARBEID	69
5.1 Linjeledelsen rolle.....	69
5.2 Verneombudets rolle.....	72
5.3 Bedriftshelsetjenestens rolle	74
5.3.1 Endringer av prioriteringer	74
5.3.2 BHT som prosesskonsulent.....	76
5.4 Læring gjennom revisjon.....	77
5.4.1 Læringssløyfer.....	77
5.4.2 Arbeidsgruppens rolle	78
5.4.3 AMU som revisjonsorgan.....	85
6. LITTERATUR.....	86
7. VEDLEGG.....	91
7.1 Utvikling av bedriftsdemokrati i Norge	92
7.2 Etzionis typologi	93
7.3 Aktiv medvirkning og norske erfaringer.....	95
7.4 Utvalg av informanter.....	98
7.5 Dokumentasjon fra prosjektet.....	99

FORORD

Rapporten utgjør en del av dokumentasjonen fra prosjektet: "**Samarbeidsmodell for arbeidsmiljøpartene i et internkontrollsystem**". De to andre hovedrapportene fra prosjektet er:

"Partssamarbeid om internkontroll - en læringsorientert modell" (RF-rapport 86/91) og

"Internkontroll, læring og bedriftsdemokrati" (RF-rapport 229/92)

Prosjektet er en del av NTNf's program; "Internkontroll av helse, miljø og sikkerhet". Målsettingen for prosjektet har vært å utvikle en *samarbeidsmodell* for internkontroll som kan vise hvilken rolle de ulike arbeidsmiljøpartene kan eller bør ha i et slikt system.

Gjennom prosjektarbeidet har det kommet opp en rekke problemstillinger som "spinn-off" fra vår sentrale problemstilling. Noe av dette er behandlet i delrapporter og i arbeidsnoter. Vi viser til oversikten i vedlegg 5.

Aluminiumsverkene ble valgt ut som pilotbedrifter for innføring av internkontroll. Gjennom denne perioden har bedriftene høstet mange erfaringer. Selvom disse bedriftene på mange måter skiller seg ut fra flertallet av norske virksomheter, mener vi likevel at erfaringer fra denne forsøksperioden kan komme annen landbasert virksomhet til nytte.

Rapportene fra prosjektet gir ikke ferdige "oppskrifter" på hvordan partssamarbeidet om internkontroll bør gjennomføres. Men vi mener de gir relevant kunnskap for alle som har ansvar for planlegging og gjennomføring av internkontroll.

Vi takker for samarbeidet med Hydro Aluminium, Sunndal Verk og Karmøy Fabrikker og Elkem Aluminium, Lista. Prosjektet er finansiert av NTNf/AS-komiteén og NHO/Arbeidsmiljøfondet.

Sentrale begreper og definisjoner

Forskrift om internkontroll av 22 mars 1991 betegnes i rapporten som *IK-forskriften*. Jeg bruker betegnelsen *Internkontrollreformen* på de aktiviteter som er igangsatt både hos tilsynsmyndighetene og i virksomheter som en følge av at *Forskrift om internkontroll* er gjort gjeldende fra 1.1. 1992.

I forskriften er det definert en del sentrale begrep.

Internkontroll

Å påse at krav fastsatt i eller i medhold av lov og forskrift overholdes.

Internkontrollsystem

Systematiske tiltak som skal sikre og dokumentere at aktivitetene utøves i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av lov og forskrift. De systematiske tiltakene skal være beskrevet i administrative prosedyrer.

Systemrevisjon

Systematisk gransking av virksomheten for å fastslå at internkontrollaktivitetene og resultatene av dem stemmer overens med internkontrollsystemet, og at internkontrollaktivitetene er hensiktsmessige for å oppnå virksomhetens mål for miljø og sikkerhet.

Forkortelser

Arbeidsmiljøloven (AML), Helse, miljø og sikkerhet (HMS), Bedriftshelsetjenesten (BHT), Arbeidsmiljøutvalg (AMU), Bedriftsutvalg (BU), Avdelingsutvalg (AU).

Program

Begrepet program brukes om grupper av aktiviteter som ikke tidligere har vært en del av bedriftens repertoar og som ikke kan oppnås bare ved å tilpasse seg bedriftens løpende rutiner (March & Simon 1958).

1. SAMMENDRAG og KONKLUSJON

Bakgrunnen for prosjektet, *Partssamarbeid om internkontroll*, var pilotstudier av internkontroll i oljevirksomheten i Nordsjøen. En så at arbeidstakerne og arbeidsmiljøpartene kunne bli passivisert av en sterk fokusering på linjeledelsen og aktive ekspertrroller (Rasmussen 1989, NOU 1987:10). Internkontroll kan m.a.o. føre til en reduksjon av ansattes medvirkning i saker som angår arbeidsmiljø og sikkerhet.

Formålet med prosjektet var å vise hvordan kravet om linjeledelsens ansvar for internkontroll kan forenes med arbeidsmiljøpartenes aktive og engasjerte deltakelse.

Gjennom prosjektet skulle vi forsøke å utvikle en modell som kunne ivareta en tettere organisatorisk kopling mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden.

Undersøkelsen i aluminiumsverkene representerer en viktig mellomfase mellom erfaring fra Nordsjøen og en framtidig bruk av internkontroll i landbasert virksomhet. Målsettingen i prosjektet har vært å utvikle *generell kunnskap* om hvordan internkontrollreformen virker inn på partssamarbeidet i ulike typer av virksomheter.

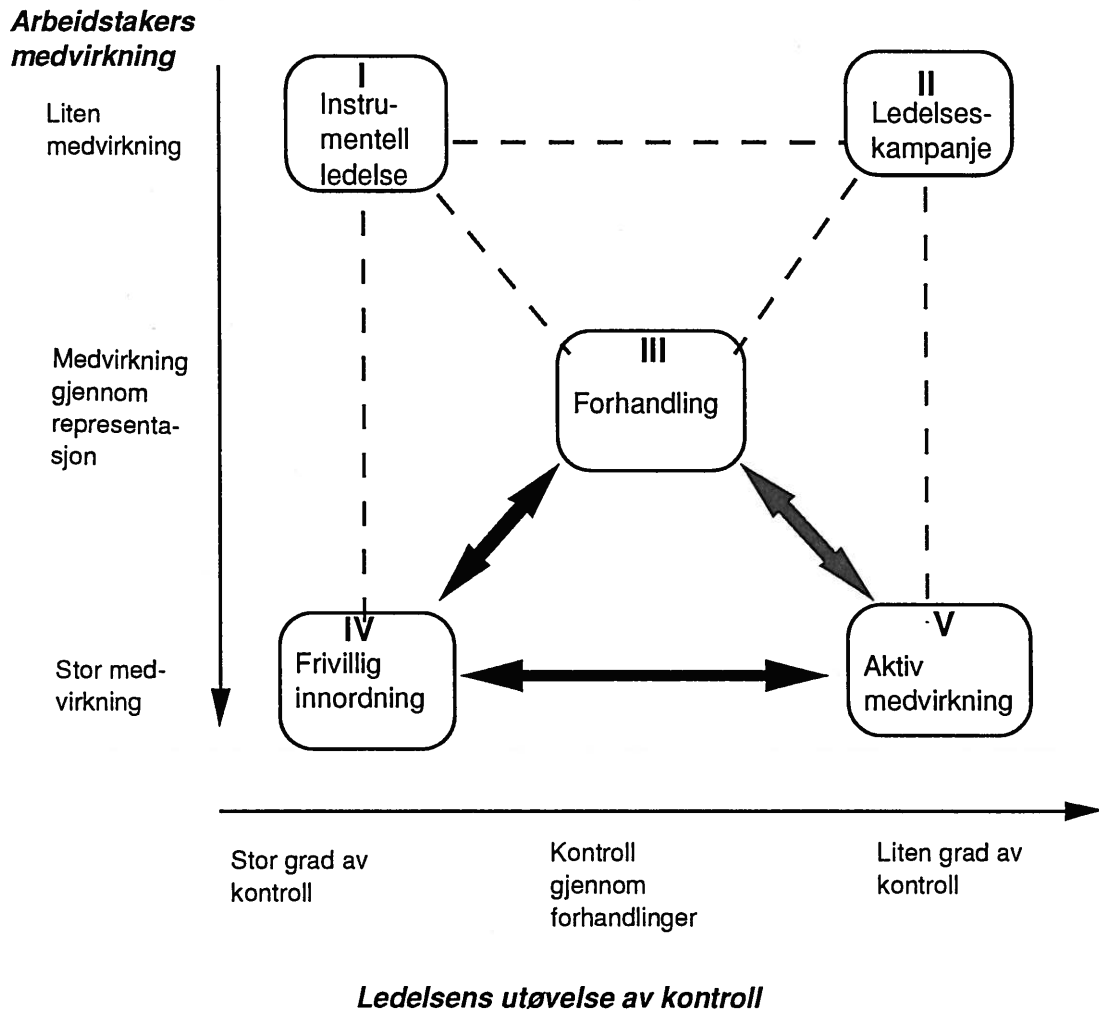
Vi presenterer mønstre for partssamarbeid på to ulike nivå.

Det første nivået er en *partssarena* hvor arbeidsgiver og arbeidstaker utgjør de to sentrale aktørene (Kapittel 3). Gjennom fem forskjellige *scenebilder* viser vi ulike kontraktsforhol mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette omfatter både arbeidsgivers bruk av autoritet og arbeidstakers aksept og engasjement.

Det andre nivået viser ulike modeller for samarbeid mellom partene (Kapittel 5). Disse modellene viser hvordan internkontrollreformen i bedriftene har ført til nye mønstre for samarbeid med tettere organisatoriske koplinger.

1.1 En scene for samspill

På bakgrunn av vårt case-materiale, finner vi fram til en modell for partssamarbeid som består av fem ulike scener som aktørene kan spille på. Modellen er vist i figuren nedenfor.



Den horisontale dimensjon i figuren viser autoritetsutøvelse og kontroll fra ledelsen, og skalaen går fra sterk regelstyring til venstre, til en liten grad av kontroll til høyre.

Den vertikale dimensjon representerer deltakelse gjennom medvirkning. Ovenfra og ned går skalaen fra liten og til stor grad av medvirkning.

Medvirkning gjennom representasjon er en mellomposisjon hvor ansatte deltar gjennom representative ordninger.

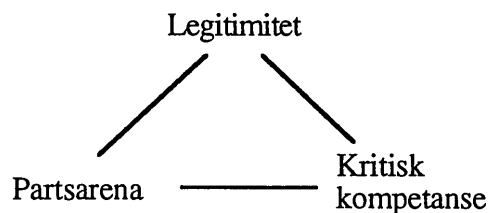
På scene I utøves en ensidig styring og kontroll gjennom personlig autoritet og teknisk eller byråkratisk kontroll. Vi kaller dette en instrumentell ledelse. "Ledelseskampanjer" utøves på scene II. Det kan være programmer og aktiviteter for å bedre arbeidsmiljøet, bedre helsetilstand for ansatte eller vern om ytre miljø. Ledelsen bygger på antatte felles verdier og normer, men den makter likevel ikke å få til et deltakerengasjement. På scene III skjer forhandlinger hvor partene gir og tar for å komme fram til den beste løsning. På scene IV skjer en frivillig underkastelse hvor ansatte aksepterer en sterk styring og kontroll. Dette kan skje i respekt for autoriteter og i et ønske om at en sterk ledelse skal ordne opp i de miljømessige forhold. Men det kan også skje ved at ledelsen utvikler kontroll- og styrings-instrumenter hvor ansatte blir manipulert. Scene V representerer en idealtipe hvor arbeidsmiljøpartene ut fra et felles verdigrunnlag arbeider seg fram gjennom en aktiv og engasjert medvirkning.

Scenevalget bør ikke være verken ledelsens eneansvar eller prisgitt en individuell *kontrakt* med arbeidstakeren. Avveiningen av hvor sterk styrings- og kontrollelementet skal være, bør være gjenstand for forhandlinger. Det er nemlig *reglene om styringsreglene* som avgjør om vi beveger oss mot autoritære eller demokratiske organisasjoner.

1.2 Mønstre for partssamarbeid

Rasmussen (1989) peker på de tre begrepene: legitimitet, struktur og kompetanse som alle har betydning for at aktørene kan bidra til en aktiv medvirkning. Den som skal medvirke i et samarbeid må ha en *legitimitet* som gir dem anledning til å delta på de arenaer eller scener hvor spillet foregår. En slik rett er gitt i arbeidsmiljøloven og denne rettighet understrekes i veiledning til Internkontrollforskriften (Konf. kap.2.4). Men for at dette skal få en praktisk betydning, så må det være legitimt å delta på de *arenaer* hvor den reelle utforming av programmene skjer.

I en funksjonell tankegang, vil kunnskap og innsikt være viktigere enn formelle posisjoner. Dermed blir kompetanse en viktig faktor for å legitimere deltakelse. De ulike aktørene besitter en gitt kompetanse gjennom formell utdanning og arbeidserfaring. Men ved at det hele tiden skjer endringsprosesser, vil også kompetansekravene endres. Det vil derfor være avgjørende for partenes framtidige status og rolle om de får del i den lærings- og kompetanseutvikling som skjer i virksomheten.



Tre kjernebegreper for aktiv medvirkning

Figuren illustrerer at disse tre elementene står i et innbyrdes avhengighetsforhold til hverandre. Relasjonene mellom dem er drøftet nærmere i RF-rpporten: "Partssamarbeid om internkontroll" (Se vedlegg 5).

1.2.1 Arbeidstakerrollen

Arbeidstakerrollen kan sees både i et individuelt og et kollektivt perspektiv. Det er flere forhold som kan drive arbeidstakerrollen i individualiserende retning. Arbeidet med miljøkvalitet kan lett bygge på individers personlige preferanser. Vern av personlig helse og sikkerhet krever individuelle holdninger og personlige verdivalg. En øket bevissthet for å bedre miljøkvalitet utenfor virksomheten spiller også på andre strenger enn det kollektive ansvar innad. Utfordringen til økt personlig ansvar og økt samfunnsansvar kan føre det kollektive arbeidstakeransvar inn i et vakuum.

I de tre bedriftene er det flere eksempler på at fagforening og tillitsvalgte har spilt en meget konstruktiv rolle ved utforming og gjennomføring av bedriftens programmer. Dette gjelder både i verdivalg, ved justering av mål, og ved mobilisering til aktiv deltakelse.

Arbeidstakerne har en *nøkkelkompetanse* som ikke kan erstattes av verken ledelse eller eksperter i stabsposisjoner. Uten deltakelse fra arbeidstakersiden er det ikke mulig å ta tak i de problemstillinger som er knyttet til *verdier, fakta og mål* ved arbeidsmiljøet. Deres kompetanse er nødvendig for at bedriften skal ha mulighet til å finne løsninger på de vanskelige spørsmål og dilemmaer som er knyttet til det psykososiale arbeidsmiljø (NOU 1992:20).

Men denne nøkkelkompetanse kan både utarmes og utvikles. Når en virksomhet står overfor nye, ukjente og krevende oppgaver, har den en tendens til å utvikle nye ekspert- og stabsroller. Dette skjer dels fordi ledere ikke makter å ta unna flere oppgaver, men ønsker samtidig å ha kontroll. Det kan også være begrunnet i en byråkratisk tankegang som sier at saker skal behandles så likt som mulig. Denne tendensen gjør seg helt klart gjeldende når virksomhetene skal møte krav om kvalitetsheving. På denne måten får stabsfolk og eksperter nye og utfordrende oppgaver. De øker sin kompetanse og sementerer fast sin rolle. På samme tid fører det til at den lokale kunnskap og evne til problemløsning svekkes. Det kan føre til en sentralisering av makt og innflytelse, og prosessen er selvforsterkende.

Arbeidstakerne har også en *kritisk kompetanse* i sin rolle som *motpart* i arbeidsavtalen (Konf. kap. 3.1). Kontraktsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker danner grunnlaget for arbeidsmiljøloven og avtaleverket. Det forutsetter legitime parter, en åpen toveis kommunikasjon og kjente aksepterte prosedyrer for problem- og konfliktløsning. I dette forholdet må det også være en rimelig balanse mellom aktørene med hensyn til bruk av sanksjonsmidler. Som part kan arbeidstakeren forholde seg til virksomheten på tre grunnleggende forskjellige måter. En kan underordne seg, en kan forlate bedriften eller en kan bidra med en kritisk røst. Hirschman (1970) gir navn til disse tre mulige løsninger; *Exit, Voice and Loyalty*. Arbeidstakers kritiske

kompetanse består derfor også i å gi sin stemme i konflikt- og problemløsning på alle nivå i virksomheten. Det kan skje på alle tilgjengelige arenaer: i et lokalt skiftmøte, gjennom valg av verneombud og tillitsvalgte, i representative organ såvel som i åpen og direkte kommunikasjon overfor ledere eller eksperter. Dette gjelder også for vernetjenesten som kan bruke sin posisjon og sin kompetanse som "motekspertise".

1.2.2 Lederrollen

Oppfatningen om at toppledere spiller en nøkkelrolle i ethvert omstillingsprogram har lenge vært påpekt (Argyris 1973, Schein 1987)¹. Våre funn i bedriftene går imidlertid i retning av at førstelinjeledere har en nøkkelrolle ved gjennomføring av bedriftsprogram for å bedre produkt- og miljøkvalitet. Mellomlederrollen ser derimot ut til å miste noe av sin betydning. Det er dessuten et aktivt arbeid igang for å redusere mellomledernivået. Men mange førstelinjeledere er ikke forberedt på denne utviklingen. Formenn er ofte rekruttert på bakgrunn av faglige kvalifikasjoner knyttet til produksjonsprosessen. Nå blir en rekke andre forhold satt i fokus. Formannen blir stilt overfor en ny situasjon ved at han skal jobbe tettere sammen med verneombud og tillitsvalgt om helse, miljø og sikkerhet.

Daglig leder og førstelinjeleder ser ut til å være de to sentrale lederrollene ved gjennomføring av Interkontrollreformen. Daglig leder legger opp policy, trekker opp rammer og avgjør hvordan kompetanseheving og ressurstildeling skal skje i programmet. Daglig ledes engasjement for å gjennomføre et program er en *nødvendig, men ikke en tilstrekkelig betingelse* for at en endringsprosess skal kunne skje. Førstelinjeleders rolle er viktig fordi han eller hun i stor grad kan påvirke endringer i de jobbrutiner som påvirker selve

¹Clausen (1990) viser hvordan en omfattende satsing på programmet Total Kvalitets Ledelse (TKP) gikk istå fordi det ikke ble fulgt opp av topp- og mellomledelse.

produksjonsprosessen og arbeidsmiljøet. Men dersom en virksomhet skal utvikle et bedriftsprogram som er konsistent, så må daglig leder og førstelinjeleder legge samme tankegang til grunn.

1.2.3 Vernetjenesten

Vernetjenesten er en meget viktig aktør innen den norske arbeidslivstradisjonen. Den skal ivareta flere viktige funksjoner og kan spille flere roller (Konf. kap. 5.3). Det ser ut til å skje en nedtoning av vernelederrollen og en oppjustering av BHT i de tre bedriftene. BHT endrer sine prioriteringer og sin arbeidsmåte. Målgruppen er lagt om fra et individ- og til et organisasjonsnivå. Endringsprosessen kan illustreres ved hjelp av firefeltstabellen. Når ansvar for miljøkvalitet skyves nedover i linjen, så vil flere oppgaver som tidligere var løst i verneinstansen, legges på førstelinjeledelse og arbeidsgrupper. Verneombudet får en rolle som *lokal verneleder*. I små og mellomstore bedrifter med få ressurser, gir dette verneombudet en enda større utfordring. Det skal ha en ombudsfunksjon uten å kunne spille sammen med stabsressurser.

		Mål for HMS-arbeidet	
		Individ	Organisasjon
Basis for kartleggingen	Individorientert	1	3
	Miljøorientert	2	4

Arbeidet med miljøkvalitet krever en bred tilnærming hvor det skjer en integrering av de fire områdene. Store bedrifter som dem vi har undersøkt, har fordelen av å kunne trekke på relativt store ressurser i BHT og i vernetjenesten. Men deres erfaring er like fullt en utfordring til nytenkning av ressursdisponering innen fellesordninger for BHT.

2. ARBEIDSMILJØPARTENE

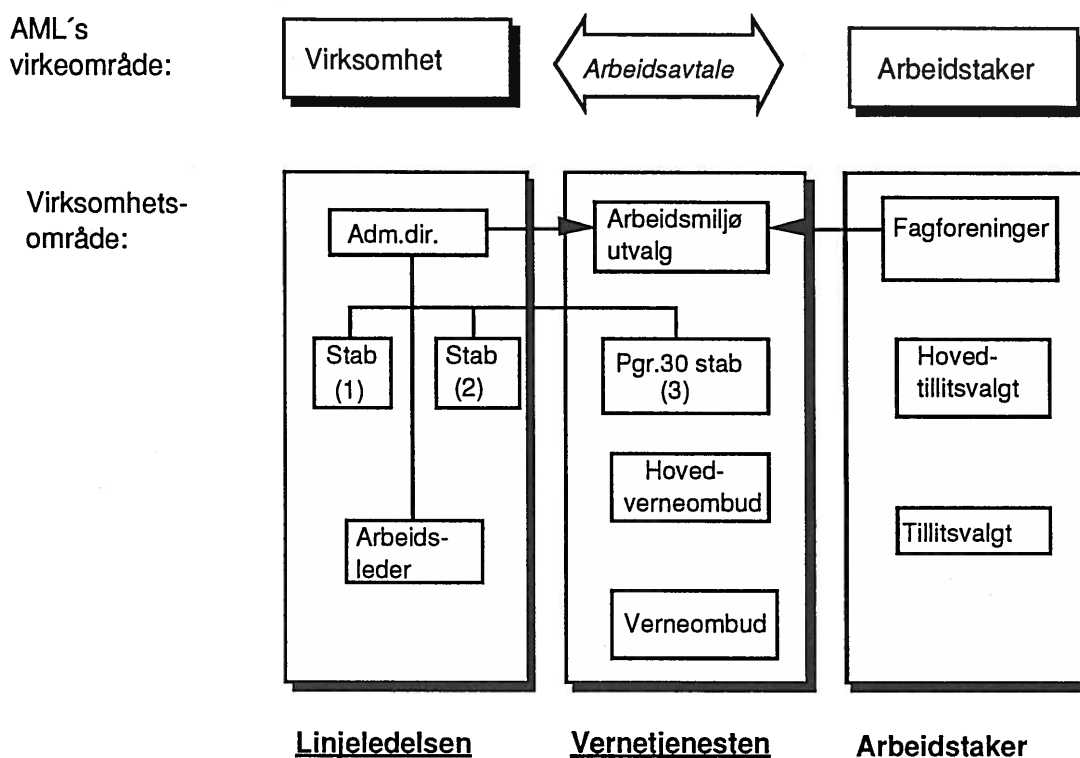
2.1 Tre hovedgrupper

Det er naturlig å legge arbeidsmiljøloven (AML) til grunn når vi skal bestemme hvilke parter som har rettigheter og plikter knyttet til internkontroll. Arbeidsmiljøpartene har, ifølge AML, et ansvar for å ivareta *helse, miljø og sikkerhet* (HMS) i virksomheten. Etter arbeidsmiljøloven er det egentlig bare to parter: - *Virksomheten og arbeidstakeren*. Arbeidstakeren er den ene av de to parter som inngår i selve arbeidsavtalen. I de kompliserte organisasjonsmønstre som partene danner, kan vi lett overse det tosidige kontraktsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Friberg, 1983).

De aller fleste arbeidstakere i Norge er organisert i en eller annen fagforening. I praksis betyr det at forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er regulert i et omfattende avtaleverk som er knyttet opp i hovedavtalen mellom NHO og LO. Det er derfor enda en organisasjonsstruktur som ikke er tatt inn i figur. 2.1. Den omfatter utvalgstrukturen under hovedavtalen med bedriftsutvalg (BU) og avdelingsutvalg (AU) hvor tillitsvalgte møter arbeidsgiver. I etterkrigstiden har det vært en rekke viktige endringer som berører utvikling av bedriftsdemokrati og samarbeidsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. En skjematisk oversikt er tatt med i vedlegg 1.

Men loven definerer også et tredje område som betegnes *vernetjenesten*. Det vil si at vi har tre hovedgrupper som vi må forholde oss til: virksomheten med ledelse- og stabsfunksjoner, arbeidstakerne (med tillitsvalgte og fagforeninger) og vernetjenesten.

Figur 2.1 viser en skjematisk oversikt over de tre gruppene.



Figur 2.1 Tre grupper av arbeidsmiljøparter

2.2 Virksomheten og linjeledelsen

Linjeledelsen

Daglig leder og førstelinjeleder er de to sentrale lederroller ved gjennomføring av IK-reformen. IK-forskriftene (§ 6) viser at den som er ansvarlig for virksomheten har et særlig ansvar for å påse at disse følges ved

- Å klargjøre mål, ansvar og oppgaver for virksomhetens miljø- og sikkerhetsaktiviteter

- Ansvar for å identifisere og bedømme risiko og problemer, og å utarbeide handlingsplaner med tiltak

- Å systematisk overvåke at virksomhetens aktiviteter er i tråd med de målene som er satt av virksomheten

At toppledere spiller en nøkkelrolle ved organisasjonsutvikling har lenge vært påpekt (Agyris 1973)². Vårt materiale viser imidlertid at førstelinjeleder er meget sentral i HMS-arbeidet, mens mellomlederrollen ser ut til å svekkes. Mange ledere er ikke forberedt på den utvikling som kommer gjennom kravene til miljøkvalitet. De er rekruttert på bakgrunn av faglige kvalifikasjoner som er knyttet til produksjonsprosessen. Nå blir en rekke andre forhold satt i fokus.

Reelle endringer av arbeidsmiljøet, som er mer enn dokumentasjon på et papir, skjer gjennom endring av jobbrutiner og atferd. Førstelinjeleders rolle er viktig fordi han eller hun i stor grad kan påvirke endringer i de jobbrutiner som styrer virksomheten.

Daglig leder og førstelinjeleder bør legge samme tankegang til grunn for de program som skal gjennomføres. Det må være et felles prosjekt for dem. Dette er en utfordring til det tradisjonelle "klasses skillet" mellom ledelsesnivåene med stor avstand mellom topplederens "Solstrand-kurs" og de sparsomme kurstilbud som har vært gitt til førstelinjeledere.

I lys av de krav og forventninger som stilles både til kvalitetsledelse og i IK-reformen, så er det antakelig førstelinjeledere som stilles overfor de største utfordringer til en ny lederrolle.

Stabsfunksjoner

For å kunne utføre sine funksjoner har toppledelsen gjerne etablert rådgivende og støttende funksjoner. I organisasjonslitteraturen betegnes disse ofte som stabsfunksjoner. Diskusjonen om relasjonene mellom linje

²Clausen (1990) viser hvordan en omfattende satsing på programmet Total Kvalitets Ledelse (TKP) gikk istå fordi det ikke ble fulgt opp av topp- og mellomledelse.

og stab har pågått helt siden den klassiske organisasjonsteori ble etablert. Mintzberg (1979) gjør en viktig observasjon når det gjelder stabsbegrepet. Han peker på at stabsbegrepet vanligvis brukes altfor unyansert ved at helt ulike støttefunksjoner til linjen håndteres med ett stabsbegrep. Mintzberg skiller mellom det han kaller "teknostruktur" og "støttestab". Den første er støtte til toppledelse, mens den andre er støtte til operativ drift. Teknostrukturen er tillagt funksjoner som omfatter design, styring og kontroll av arbeidsoperasjoner og aktiviteter som foregår i linjeorganisasjonen. Dette kan dreie seg om planlegging/budsjettering, kontroll/regnskap/revisjon, opplæring o.l. Mange av de aktiviteter som er knyttet til internkontroll, vil naturlig legges inn i en stabsfunksjon som skal støtte linjelederen.

Men det er også stabsfunksjoner som er etablert for å yte støtte til den primære aktiviteten som skjer i den operative del av virksomheten. Dette kan være informasjon- og samfunnskontakt, arkivtjeneste, intern transport, kantinefunksjoner, renhold etc. Dette er ikke ledelsesfunksjoner, og de har ingen styrende og kontrollerende innflytelse på arbeidet i linjen. De har mer en karakter av servicefunksjoner. En bedriftshelsetjeneste som fungerer som legesenter for de ansatte, er eksempel på en slik funksjon. Alternativet til å ha slike funksjoner i eget hus er at de leies inn. En stabsfunksjon med ansvar for internkontroll kan derfor ha tre ulike roller i virksomheten. Foruten de to som vi har skissert ovenfor, har de en tredje rolle som "ombud" eller vernetjeneste etter § 30 i AML. I figur 2.1 er disse tre ulike rollene for stabsfunksjonene markert med (1) , (2) og (3).

2.3 Vernetjenesten

AML definerer tre grupperinger under betegnelsen *vernetjenesten* (Kapitel VII); verneombud, arbeidsmiljøutvalg og verne- og helsepersonell. Den siste gruppen er definert i § 30 som slår fast at verne- og helsepersonell skal ha en fri og uavhengig stilling i arbeidsmiljøspørsmål (§ 30.3). Forskriftene presiserer at verneleder og vernepersonell skal ta utelukkende faglige hensyn under utøvelsen av

sine plikter. Arbeidsgiveren kan ikke pålegge verneleder å opptre i strid med sine faglige vurderinger og oppfatninger. Denne personellgruppen er derfor i en mer autonom stilling enn det øvrige stabspersonell.

Virksomheter som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal ha et *arbeidsmiljøutvalg* (AMU). AMU er et partssammensatt organ og en felles arena for utvikling av arbeidsmiljøet. Utvalget skal virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Det skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og "nøye følge utviklingen i spørsmål som gjelder arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd" (§ 24). Loven gir forholdsvis detaljerte regler for utvalgets oppgaver.

I Ot.prp. nr. 48 1989-90 ble en del lovendringer fremmet i forbindelse med innføring av internkontroll. Det ble her understreket at arbeidsmiljøutvalgenes og verneombudenes rolle i forhold til innføring og utøvelse av kontrollplikten er klar. Det vises til AML §12.3 som fastslår at arbeidstakere har rett til å være med på utforming av plan- og kontrollsystemer. I loven er det derfor gitt en tilføyelse til § 24.2, ved en ny bokstav e) under de oppgaver AMU skal behandle;

- etablering og vedlikehold av internkontrollsystemer, jfr. § 16.a)

Loven forutsetter i prinsippet at det velges *verneombud* ved alle virksomheter som kommer inn under dens virkeområde. Men det gis unntaksbestemmelse når det er mindre enn ti ansatte (§ 25). Ombudet er det grunnleggende ledd i vernetjenesten, og det er arbeidstakernes representant i verne- og miljøspørsmål. Gjennom verneombudsordningen skal arbeidstakerne medvirke til gjennomføring av tiltak slik loven forutsetter (§ 16.1). Ved innføring av internkontroll skal verneombudet være med. Loven har også fått et tillegg i § 26.4;

- Verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor verneombudets område, herunder utøvelse av internkontroll og vedlikehold av internkontrollsystemer.

Verne- og helsepersonalet skal bistå arbeidsgiver, arbeidstaker, arbeidsmiljøutvalg og verneombud i deres arbeid. Disse skal ha en fri og uavhengig stilling i vernespørsmål, og de skiller seg derfor fra det øvrige stabspersonell som er omtalt i pkt. b. ovenfor. Bedriftshelsetjenesten (BHT) er eksempel på en støtteaktivitet som enten kan etableres som en intern støttefunksjon eller hentes utenfra. Forskrifter av 8 juni 1989 til arbeidsmiljøloven fastsetter hvilke virksomheter som skal ha knyttet til seg bedriftshelsetjeneste. Disse trådte i kraft 1. jan. 1990. Men bedriftene kan også hente inn annen fagkunnskap innen helse og miljøarbeid. Det kan f.eks. være ekspertise innen målemetodikk, arbeidsmiljøundersøkelser etc. Verne- og helsetjenester kan rettes både mot et individuelt og mot et organisatorisk nivå. Målgruppen kan m.a.o. være enten den enkelte arbeidstaker, eller en organisasjonsenhet som et skift eller en avdeling. Tjenester (og tilhørende dokumentasjon) kan være enten HMS-tiltak mot det enkelte individ eller mot arbeidsmiljøet (Lie og Dahle 1990)

2.4 Arbeidstakersiden

Arbeidstakerens legitime rett til medvirkning er slått fast gjennom arbeidsmiljøloven, forskriftene og forarbeidet til disse. Men ansvar for internkontroll er helt klart lagt til linjeledelsen. Selv om internkontroll krever samarbeide, så kan det oppfattes som om dette er linjeledelsens "eneansvar". Dette kan gi fagforeningen et legitimitetsproblem når det gjelder å forsvare sin medvirkning ved utforming av et internkontrollsystem.

Det er en forventning om at reell deltakerinnflytelse fortsatt skal skje slik paragraf 12 i arbeidsmiljøloven legger opp til (Graver 1988:11):

I tillegg til dette primære mål, anses internkontroll som et virkemiddel til å øke arbeidstakernes innflytelse på sin egen arbeidssituasjon. Slik sett kan internkontrollen ses som fortsettelsen av den utvikling som også arbeidsmiljøloven er utslag av. Tankegangen er at medvirkning fra arbeidstakerne er nødvendig for at de rutiner som utarbeides for virksomheten skal være realistiske og praktikable. Uten en slik medvirkning

risikerer man at de systemer som bedriften utarbeider blir isolert fra det som faktisk skjer, og i verste fall at de blir byråkratiske papirmøller. Slike tendenser har man også sett i petroleumsindustrien hvor deltakelsen i kvalitetssikrings- og internkontrollsystemer må sies å ha vært generelt nokså lav.

Forventningen om at arbeidstakernes aktive deltakelse i utvikling av egen arbeidssituasjon og eget arbeidsmiljø var meget sterk da den nåværende arbeidsmiljøloven ble gjennomført i 1970 årene. Men det er åpenbart en risiko for at internkontrollreformen ikke uten videre bygger opp under slike forventninger. Styrings- og kontrollsystemer kan utvikles på ekspertenes og ledelsens premisser uten denne aktive medvirkning fra arbeidstakerne. Industrien har i stor grad brukt konsulenter til å utvikle kvalitetssikringsmanualer, eller det har skjedd i egne avdelinger og kvalitetssikringsenheter (QA-staber). Erfaringene med slike tjenester har vært høyst variable. Når ekspertene var ferdige med manualene, var den mest synlige del av jobben gjort. Det viste seg langt vanskeligere å komme videre i et aktivt og forpliktende utviklingsarbeid. NOU 1987:10 (s.36) summerer opp den kritikk som er kommet ved å framheve bl.a. at:

- internkontroll har i for stor grad vært oppfattet som en egen type ekspertise som kan utvikles uavhengig av den enkelte bedrift
- internkontroll er ofte utviklet ovenfra i bedriftene uten medvirkning fra arbeidstakerne og oppfattes derfor som ledelsens system
- man har ennå ingen erfaring med om - og hvordan internkontroll vil virke for å bedre arbeidsmiljøet i forhold til faktorer av ikke teknisk art.

Arbeidstakerrollen kan sees både i et individuelt og et kollektivt perspektiv. Det er flere forhold som kan drive arbeidstakerrollen i individualiserende retning. Arbeidet med miljøkvalitet kan lett bygge på individers personlige preferanser. Vern av personlig helse og sikkerhet krever individuelle holdninger og personlige verdivalg. En øket bevissthet for å bedre miljøkvalitet utenfor virksomheten spiller også på

andre strenger enn det kollektive ansvar innad. Hvilke konsekvenser får dette for "arbeiderkollektivet", for fagorganisasjon og tillitsvalgte?

Den kollektive arbeidstakerrollen står derfor overfor en meget utfordrende situasjon. Det dreier seg om å finne et nytt grunnlag for legitimering av en kollektiv arbeidstakerrolle. En slik legitimering kan være verdiforankret slik vi finner den i skandinavisk ledelsestradisjon og i AML. Berg (1991) drøfter arbeidsmiljøet og den sosiale dimensjon i det nye Europa. Hun peker på både dilemmaer og utfordringer for fagbevegelsen. I EF-landene ønsker ikke arbeidstakersiden sterke, sentraliserte fagforbund som forhandler fram generelle rettigheter. De foretrekker lokale foreninger og lokalt tilpassede avtaler. En kan tenke seg at fagorganisertes interesser trekkes i retning av sentraliserte og overnasjonale reguleringer. Dette er ikke i og for seg noe negativt. Men det representerer et dilemma dersom det blir vanskeligere å oppnå ordninger gjennom forhandlinger fordi det blir mindre legitimt å kreve dem og mye vanskeligere å få gjennomslag for dem. Berg peker på at styrken i den nordiske tenkningen om arbeidsmiljø dreier seg om deltakelse og innflytelse og om evne til læring og utvikling. Utviklingsprogrammer bør nettopp av denne grunn være organisert av partene i fellesskap³. Det forutsetter vilje og evne til å delta i utviklingen av produksjonen og verdiskaping.

³ Begrunnelsen for dette kommer tydelig fram i de to andre rapportene fra prosjektet: (Claussen m.fl., 1991 og Claussen 1992)

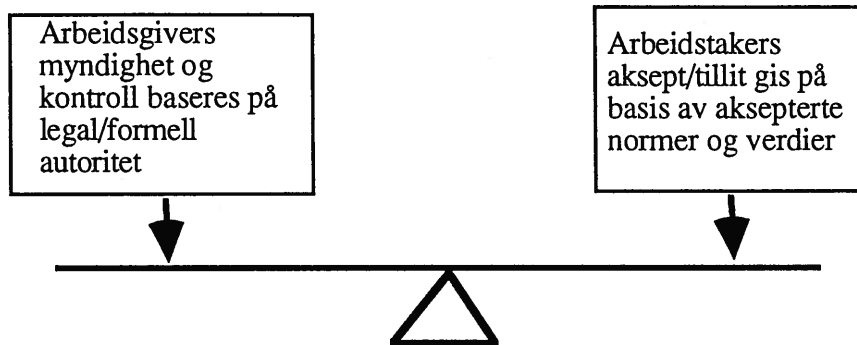
3. EN PARTSARENA

3.1 Autoritet og kontroll

Ledelsesautoritet og deltakerengasjement er to meget sentrale tema i samarbeid og samspill mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Jeg velger derfor å bruke en analyseramme hvor ledelsesautoritet og deltakerengasjement utgjør to sentrale dimensjoner. Av det foregående kapittel framgår det at arbeidsgiver og arbeidstaker er de to sentrale aktørene i en arbeidskontrakt. Men det er også en rekke andre aktører tilstede. I denne analysen vil jeg imidlertid rendyrke arbeidsgiver - arbeidstakerrelasjonen.

Innen en byråkratisk organisasjon er det arbeidsgivers legale og formelle autoritet som danner basis for utøvelse av myndighet og kontroll og som delegeres videre i en hierakisk struktur⁴. Men arbeidsgiverens *autoritet* balanseres mot en *aksept* fra arbeidstakeren. Arbeidstakeren gir på sin side autoritet til arbeidsgiveren gjennom sin aksept av arbeidsavtalen. En slik kontrakt bygger på gitte normer og verdier. Et enkelt uttrykk for en slik norm er forventningen om en rimelig daglønn for en rimelig arbeidsinnsats. I figur 3.1. har jeg illustrert dette ved at arbeidsgivers autoritet balanseres mot arbeidstakers aksept.

⁴ Det vil eksistere en rekke autoritetsformer i en virksomhet i tillegg til denne som f.eks. personlig autoritet og ekspertautoritet.



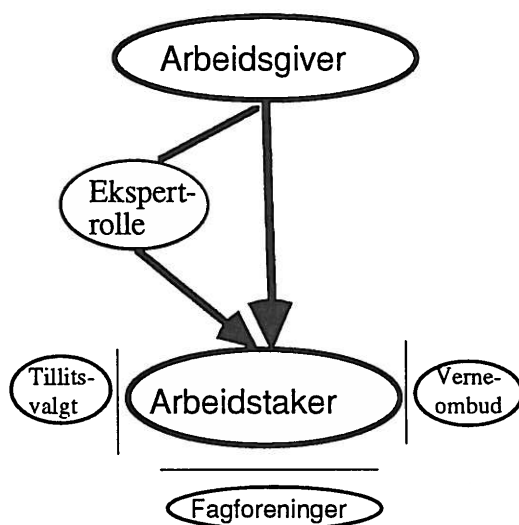
Figur 3.1 Balanse mellom autoritet og aksept

Reguleringen av denne balansen skjer gjennom arbeidskontrakten (Friberg, 1983). Men kontrakten omfatter mer enn den skriftlige avtale som er inngått. Schein (1973) bruker begrepet *psykologisk kontrakt* for å forstå det som skjer i spillet mellom hovedaktørene; arbeidsgiver og arbeidstaker:⁵

- en psykologisk kontrakt innebærer at den enkelte har en mengde forventninger til organisasjonen, og at organisasjonen har en mengde forventninger til den enkelte. Disse forventningene omfatter ikke bare hvor mye arbeid som skal utføres for den og den betaling, men omfatter også hele mønsteret av rettigheter og forpliktelser mellom arbeideren og organisasjonen.

I forskriftene og tenkningen bak internkontroll framheves det med styrke at det er *ledelsens* ansvar å iverksette og gjennomføre internkontroll. I denne oppgaven kan ledelsen støtte seg på stabs- og ekspertrroller. På samme tid forutsettes et deltakerengasjement etter AML's intensjoner. Vil den sterke markeringen av linjeledelsens ansvar med støtte fra stabsrollen fortrenge et deltakerengasjement, eller kan disse to hensyn forenes?

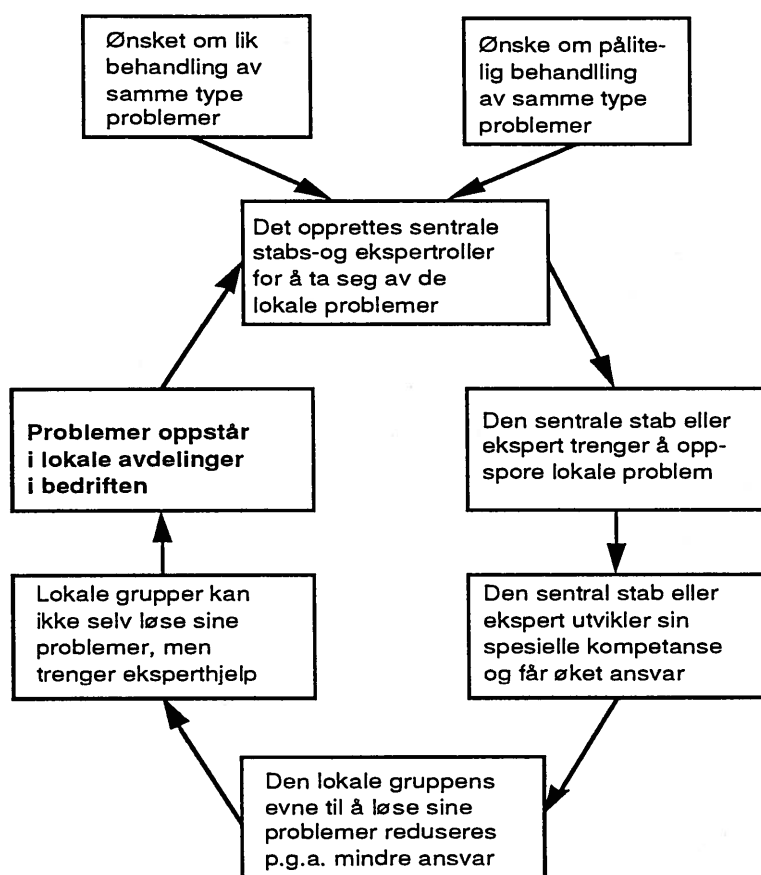
⁵Schein (1980:33) viser til at begrepet psykologisk kontrakt innebærer en videreføring av alt sosialfilosofien har skrevet om sosiale kontrakter. Han viser til Argyris (1960), Levinson (1962) og tilbake til March og Simon (1958).



Figur 3.2 Passivisering av partene

Figur 3.2 illustrer hva som kan skje dersom arbeidsgiver med støtte fra eksperter i stab eller utenfor virksomheten énsidig utøver kontroll overfor arbeidstaker. Fokus blir rettet mot ledelsens styrings- og kontrollansvar. I praksis kan dette føre til at en fortrenger partene på arbeidstakersiden. Tillitsvalgte, fagforening og verneombud passiviseres, og de faller utenfor de arenaer hvor programmene planlegges og utformes.⁶ En slik utvikling kan også drives fram gjennom en mekanisme som vi kan kalle "ekspertspiralen". Når organisasjoner vokser eller nye oppgaver skal iverksettes, ser vi ofte at ekspert- og stabsfunksjoner bygges ut. Dette skjer dels fordi ledere ikke makter å ta unna sine oppgaver, men samtidig ønsker å ha kontroll. Det kan også være begrunnet i en byråkratisk tankegang som sier at saker skal behandles så likt som mulig. Stabsfolk og eksperter får på denne måten nye og utfordrende oppgaver. Gjennom dette øker de sin kompetanse og sementerer fast sin rolle. En styrking av det sentrale ekspertveldet i organisasjoner, fører til at den lokale kunnskap og evne til problemløsning svekkes. En kommer inn i en selvforsterkende sirkel som er illustrert i figur 3.3.

⁶ Dette er drøftet i kapittel 1 i rapporten "Partssamarbeid om internkontroll- en læringsorientert modell". RF-rapport 86/91.



Figur 3.3 Ekspertspiralen

Dette fører til en sentralisering av makt og innflytelse, og denne prosessen er selvforsterkende. Dersom lederen kommer til at ekspertoppgavene burde vært løst i linjen, så må de gjennomføre en omstilling ved å flytte kompetanse og ressurser fra stab til linjeledelse og det lokale nivå.

3.2 Fem mønstre for autoritetsanvendelse

Den *balanse-modellen* som ble illustrert i figur 3.1 kan videreutvikles. I det følgende vil jeg vise fem mønstre av ledelsesautoritet og deltakerengasjement. Disse mønstrene kan brukes som *idealtyper* for analyse og drøfting av vårt empiriske materiale fra prosjektet.

I) Ensidig maktutøvelse

Det første mønsteret illustrerer bruken av en ensidig makt- og tvangsbasert autoritet. Arbeidstakerne har her ingen formell eller reell innflytelse. De bøyer seg og føyer seg motvillig for å unngå sanksjoner og straffetiltak. Den naturlige protestform ville være å forlate virksomheten dersom dette var mulig.

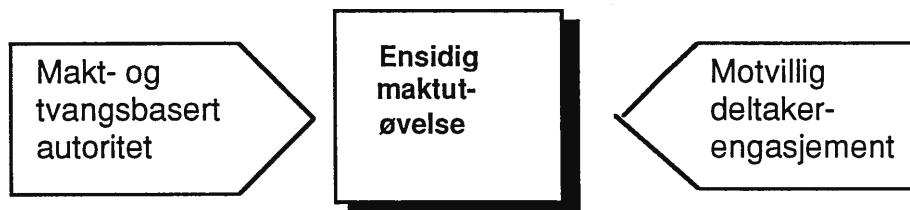


Fig. 3.4. Ensidig maktutøvelse

I et historisk perspektiv representerer denne scenen et paternalistisk mønster hvor de ansatte var prisgitt eierens personlig innflytelse.⁷ Men vi kan fortsatt finne denne autoritetsformen i mange virksomheter. I mindre entreprenørpregede virksomheter hvor lederen også er eier, blir han den som "ser alt, vet alt og bestemmer alt" (Edwards 1978). Med en autoritær lederstil kan dette lett bli en scene for ensidig maktutøvelse.

⁷Men det er en "grensenytte" for hva en kan oppnå uten at omkostningene blir for store. Et tidlig eksempel finner vi ved Fords første samleband. Her var turnover hele 380%, og Ford ble nødt til å gi økonomisk kompensasjon for å beholde folk. Hans mottiltak mot denne arbeiderflukt var å øke lønningene kraftig med å innføre "the five dollar day". En annen effekt var en økende organisering på Fords fabrikker (Hounshell 1984).

Men en ensidig maktutøvelse blir ikke bare utøvd i en personlig relasjon. Gjennom mekanisering av produksjonsprosessen ved industriell masseproduksjon, ble det innført en sterk *teknisk kontroll*. Gjennom framvekst av byråkratiske organisasjoner har vi også fått en type *byråkratisk kontroll*⁸. Disse kontrollformer kan omfatte både den tekniske og den sosiale side ved organisasjonen.

II) Ledelseskampanjer

Det er likevel de færreste ledere som vil vedstå seg at de utøver sitt lederskap ved makt- og tvangsbasert autoritet. Tvert imot, så vil nok mange hevde at de bygger på helt andre verdier og idealer. Gjennom en årrekke har stadig nye ledelsesteorier og idealer blitt presentert gjennom litteratur og seminarvirksomhet. Impulser fra USA og Japan har fått gjennomslag i vide kretser. Enhver virksomhet med respekt for seg selv skal forme ut en forretningsidé og et verdigrunnlag for sin ledelsespraksis.



Figur 3.5 Ledelseskampanjer

⁸Edwards (1978) definerer teknisk og byråkratisk kontroll:

Technical control emerges only when the entire production process of the plant or large segments of it are based on a technology that paces and directs the labor process. When that happens, the pacing and direction of the work transcend the individual workplace and are thus beyond the power of the immediate boss; control becomes truly structural. (s.117) While continuous-flow production appeared first in textiles, meatpacking, lamp production and elsewhere, it was the Ford assembly line that brought the technical direction of work to its fullest potential... When the Highland Park plant opened in 1913, the endless conveyor finally abolished the craft pretension of the Ford workers.

Bureaucratic control, like technical control, differs from the simple forms of control in that it grows out of the formal structure of the firm, rather than simply emanating from the personal relationship between workers and bosses. But while technical control is embedded in the physical and technological aspects of production and is built into the design of machines and industrial architecture of the plant, bureaucratic control is embedded in the social and organizational structure of the firm and is built into job categories, work rules, promotion procedures, discipline, wage scales, definition of responsibilities and the like. Bureaucratic control establishes the impersonal force of "company rules" or "company policy" as the basis for control.

En organisert virksomhet ivaretar også kulturelle og symbolske verdier for sine ansatte (Bolman & Deal 1984, Karlsen 1990). Særlig utfordringen fra japansk ledelsespraksis rettet oppmerksomhet mot temaet bedriftskultur. Virksomheten søker å formulere et sett av verdier og normer som skal være felles og som viser at den betyr noe for et større fellesskap, for nasjonen eller for verdenssamfunnet. Morgan (1988) bruker et eksempel fra bedriftsfilosofien hos Matsushita Electric Company for å illustrere hva japansk bedriftskultur kan dreie seg om. De ansatte har sin trosbekjennelse som bygger på syv åndelige verdier.

- Det kan virke dumt for folk i vesten," sier en bedriftsleder, "men hver morgen kl. 8.00 leser 87.000 mennesker over hele Japan disse prinsippene høyt for hverandre og synger sammen. Det er som om vi alle tilhører et fellesskap. Disse verdier tar vi til våre hjerter. De utgjør et åndelig byggverk av ukuelighet som gir opphav til vedvarende forventninger blant de ansatte fra kontinent til kontinent. De tillater at en svært kompleks og desentralisert bedrift kan ha en enorm kontinuitet som støtter opp selv når mer rutinepregede retningslinjer bryter sammen.

Bedriftsledere både i USA og i Europa har prøvd å lære av japanerne. En har søkt å finne kriterier for suksess og å vektlegge disse. I kjølvannet av suksesshistorier (Peter & Waterman 1984) ble det en sterk interesse for bedriftskultur og symbolsk ledelse. Men det er ikke uproblematisk å overføre verdier og normer fra én kultur til en annen. Moxnes (1988) gir en ironisk kommentar til kulturbølgen i sin norske versjon:

- Den som tror at man kan løse sitt læringsproblem ved å kjøpe andres løsninger, har ennå noen å lære. ...Om mange med stor suksess viser seg å ha et navn som begynner med Mac (Macintosh, Mac Donald, McEnroe, MacKinsey), så hjelper det ikke Norsk Jernverk om det endrer sitt navn til MacVerk.

På arenaen for ledelseskampanjer iverksettes programmer på ledelsens premisser og i ledelsens regi. Reklamekonsulenter, idrettsledere, prester og sosialantropologer ble tatt inn i bedriftene for å utvikle nye forretningsidéer og nye former for samspill. Men dersom ikke arbeidstakerne er med, blir det i beste fall et pliktløp uten deltakerengasjement.

Men en spill på denne scenen kan også få en negativ læringseffekt. Programinnsatsen kan være positiv på alle områder, og ved å få delta i programmet øker deltakernes motivasjon. Lederene viser sin interesse og sitt engasjement ved å sette det hele igang. Dette gir i første omgang en positiv effekt på den individuelle læring i selve programmet. Men når det som er innlært skal anvendes i bedriften, så gis det ikke ressurser til oppfølging. Kanskje gis det heller ikke mulighet til å gå inn i de problemstillinger som deltakerne selv vil ta fatt på. Dersom et program tilfører deltakerne kompetanse, mens det ikke tilføres ressurser til å gjennomføre endringer, så kan dette ha en negativ effekt på den organisatoriske læring. Det paradoksale er at jo bedre den første del av læringsprosessen er, jo større kan den negative effekten bli dersom programmet ikke følges opp (Olsen og Lindøe 1989).

III) Forhandlinger

Basis for en god arbeidskontrakt er en rimelig balanse mellom lønn og innsats. Arbeidstakerens deltakelse baserer seg på at de kan regne med en rimelig lønn i forhold til arbeidsinnsats. Stykket "*A fair days pay for a fair days work*" spilles på denne scenen.



Fig. 3.6 Forhandlinger

Friberg (1983) gir følgende karakteristikkk av kontraktsforholdet etter AML:

- Ved arbeidsavtalen stiller arbeidstakeren sin personlige arbeidskraft til rådighet for arbeidsgiveren. Som regel dreier avtalen seg om ytelse mot ytelse, normalt lønn mot arbeid.... Arbeidstakeren har etter arbeidsavtalen arbeidsplikt, lydighetsplikt og troskapsplikt. Arbeidsgiveren har på sin side lønnsplikt og omsorgsplikt... han skal passe på at arbeidstakeren

ikke utsettes for uforsvarlig risiko eller for stor belastning i forbindelse med arbeidet.

Denne scenen forutsetter legitime parter, en åpen toveis kommunikasjon og kjente og aksepterte prosedyrer for problemløsning. Innen denne rammen finner vi det partssamarbeid hvor arbeidsmiljølov og avtaleverk har utviklet seg. På denne arenaen er det en rimelig balanse mellom aktørene med hensyn til bruk av sanksjonsmidler. Dette er hovedmønsteret for bedriftsøkonomisk virksomhet slik vi kjenner den i vår norske tradisjon.

IV) Frivillig underkastelse

Innen politiske, idéelle og religiøse bevegelser kan vi finne ledere som bruker organisasjonens verdi- og normgrunnlag for en makt- og tvangsbasert autoritet. Når dette verdi- og normsystem også er deltakernes eget, så kan de oppnå en frivillig underkastelse.



Figur 3.7 Frivillig underkastelse

Et eksempel fra en lærebok i sykepleie fra femti-tallet illustrerer autoritetsbruk og deltakerengasjement på denne scenen (Sørensen og Vislie 1978):

- Når en elev på den måten frivillig gir seg inn under det som vi med ett ord kaller sykehusets disiplin, så skaper hun dermed selv de beste betingelser for at hennes arbeid skal lykkes. Hun kommer straks i det rette forhold til sine omgivelser, og den kontakten som dermed oppstår, gir henne ro i sinnet og glede i arbeidet, samtidig som det sparer henne for mangfoldige feilgrep med derav følgende ubehageligheter.

Vi finner, som eksemplet fra Japan viste, at også økonomiske virksomheter bygger på nasjonale, religiøse og idéelle normer og verdier.

AML og IK-forskrifter har sanksjoner som et ris bak speilet. Tiltak som skal kunne gjennomføres med sanksjoner og straff som maktmiddel, krever en aksept gjennom overordnede verdier og normer som et legalt grunnlag for lovgivningen. Når vi aksepterer bøter og fengsel for trafikkforséelser, så er det fordi liv og helse er et større gode enn gleden av høy fart eller alkoholbruk ved bilkjøring. Det samme gjelder aksept for røykeforbud, påbud om vernesko, hjelm og briller. Vi aksepterer etterhvert sterkere restriksjoner og sanksjoner mot forurensing av det ytre miljø. Dette henger sammen med at miljøspørsmålene settes inn i et nasjonalt og globalt perspektiv. Verdi- og normgrunnlaget som legges til grunn for autoritetsbruk fra myndighetssiden utvides fra individuelle til kollektive interesser. Det utvides også fra snevre gruppeinteresser til nasjonale og globale miljøhensyn. På denne måten utvides også grunnlaget for bruk av makt- og sanksjonsmidler som baserer seg på slike hensyn.

Frivillig underkastelse av reguleringer innen HMS-området påvirkes av et verdi- og normsett som stadig endres. I virksomhetene vil denne arenaen derfor reflektere de politiske prosesser i samfunnet omkring oss.

V) Aktiv medvirkning

Arbeidsmiljøloven har en sterk ideologisk forankring omkring *partssamarbeid*. Den forutsetter et sterkt engasjement fra arbeidslivets parter. De sentrale verdier i denne tradisjon dreier seg om å se på partene i arbeidslivet som likeverdige parter som gjennom en åpen og fri dialog kan bidra til å utvikle arbeidsorganisasjonen. Det er ikke spesielle grupper eller nivåer i organisasjonen som besitter en særlig innsikt og som gir dem en annen rang eller verdighet.



Figur 3.8 Scene for aktiv medvirkning

Aktiv medvirkning fra partene er derfor en forutsetning for at idégrunnlag og formålsbetemmelse i loven skal kunne oppfylles. En viktig side ved den nye arbeidsmiljøloven var at den fikk en formålsparagraf, noe som ikke er vanlig i lover. En formålsparagraf brukes når viktige samfunnsmessige interesser skal vernes innen kulturliv, arbeidsliv, miljø etc. (Friberg 1983). Formålsparagrafen markerer derfor lovens store samfunnsmessige betydning. Loven beveger seg inn på et område som er under utvikling og hvor den skal bidra til å heve standarden. Men den skal også bidra til å videreutvikle arbeid og arbeidsmiljø som verdifaktor. Arbeidsmiljølovens utforming i 1977 har en klar forankring i den særegne norske forskningstradisjon omkring arbeidslivet fra 1960 og utover.

	<i>Internkontrollreformen bidrar til å utvikle et reelt partssamarbeid innenfor arbeidsmiljølovens formål og bestemmelse gjennom aktiv medvirkning</i>
Verdier, fakta og mål	Verdier og fakta må vurderes mot hverandre. Ideologiske og kulturelle verdier er viktige for virksomheten Målene er åpne for drøfting, og endring.
Lederes- og operatørers legitimitet	Ikke markeringsbehov for skille mellom leder og ikke-leder. Utvikling av nye ledelsesformer Operatøren myndiggjøres i en deltakerorientert prosess og dialog.
Læringsproessen	En åpen og deltakerorientert prosess hvor arbeids- og autoritetsdeling tar hensyn til den kompetanse som utvikles.
Dokumentasjonsform	Vekt på dokumentasjon i en uttrykksform som er tilpasset deltakerne. Stor variasjonsbredde i formidling.
Innovasjonsdilemmaet	Innovasjon er innebygget i synet på endring og utvikling. Problemstillinger som reises søker nye løsninger og nye rutiner

Tabell 3.1 Fem indikatorer på *aktiv medvirkning*

Lindøe (1992) sammenfatter en aktiv medvirkning fra arbeidstakersiden ved de fem punktene som er vist i tabellen ovenfor: En kort oversikt over norske erfaringer er tatt med i vedlegg 3.

3.3 En analysemodell

Disse fem mønstrene kan settes sammen i én analysemodell. Hvert mønster representerer ulike autoritetsrelasjoner mellom arbeidsgiver/ledelse og arbeidstaker.

I figur 3.9 er bedriftsledelsen markert langs den horisontale dimensjon med de tre autoritetsformer: Tvangsbasert autoritet, belønnende autoritet og en autoritet som baserer seg på normer og verdier. Arbeidstakersiden representerer den vertikale dimensjon med tre hovedtyper av deltakerengasjement. Øverst er det et motvillig engasjement som representerer liten eller ingen medvirkning. Dernest følger et kalkulert eller beregnende engasjement. Dette finner sitt uttrykk gjennom representative ordninger hvor en forhandler som likeverdig part. Nederst finner vi et moralsk engasjement hvor arbeidstakerene deltar ut fra sin tro og overbevisning på det saken gjelder. Det kan være hensyn til egen helse, omsorg og interesse for kolleger, globale miljøhensyn etc.

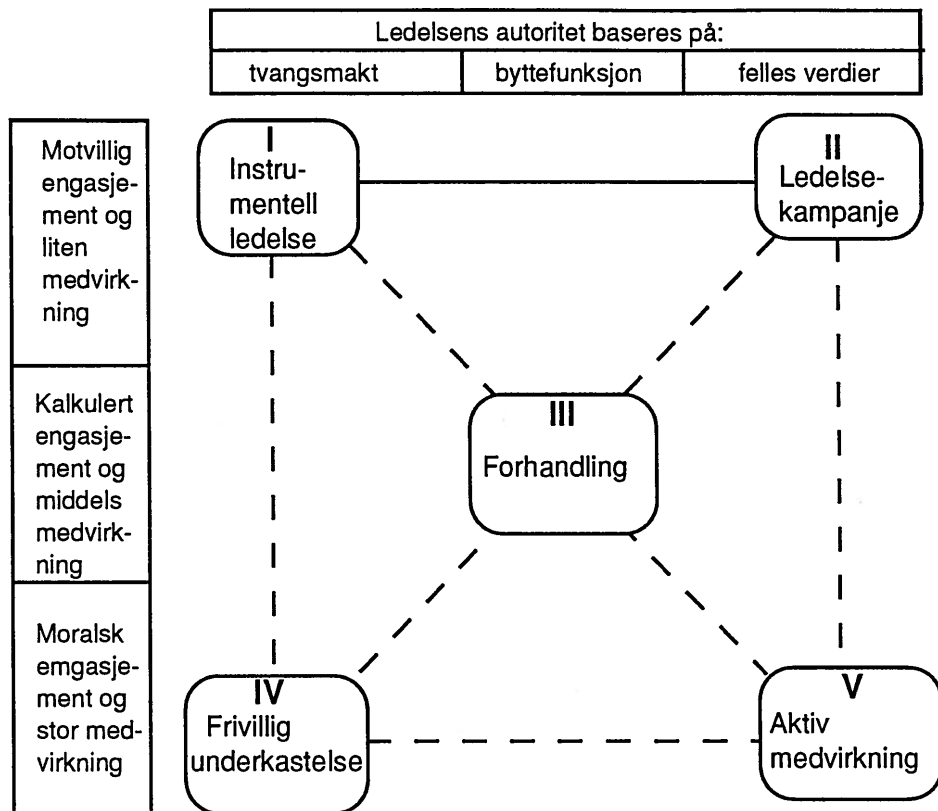


Fig. 3.9 Analysemønster

På scene I utøves en ensidig styring og kontroll gjennom personlig autoritet, teknisk eller byråkratisk kontroll. Jeg kaller dette en *instrumentell ledelse*.

På scene II utøves *ledelseskampanjer*. Det kan være programmer og aktiviteter for å bedre arbeidsmiljøet, bedre helse for ansatte eller vern om ytre miljø. Ledelsen bygger på antatte felles verdier og normer, men den makter likevel ikke å få til et deltakerengasjement, og kampanjen får følgelig ingen virkning.

På scene III skjer *forhandlinger* hvor partene gir og tar for å komme fram til den beste løsning.

På scene IV skjer en *frivillig underkastelse* hvor ansatte aksepterer en sterk styring og kontroll. Dette kan skje i respekt for autoriteter og i et ønske om at en sterk ledelse skal ordne opp, enten det dreier seg om økonomiske eller miljømessige forhold. Men det kan også skje ved at ledelsen utvikler kontroll- og styrings-instrumenter hvor ansatte blir manipulert uten å vite om dette.

På scene V deltar likeverdige parter ut fra et felles verdigrunnlag gjennom en *aktiv medvirkning*.

Det som skjer innad i virksomhetene påvirker scenskiftene. Kravet til arbeidervern for hundre år siden var opprinnelig et moralsk engasjement utenfor bedriftene, fordi barn ble brukt som arbeidskraft i gruver og fabrikker. Dette moralske engasjement utfordret datidens bedriftsøkonomiske tankegang og ledelsesautoritet. Det ble senere forsterket og videreutviklet innenfor bedriftene. Eiere og ledere fikk et påtrykk til å endre spillereglene i retning av det lovbestemte og gjennomregulerte partssamarbeid hvor fagforeningenes legitimitet og posisjon ble bygget opp. Det skjedde et skifte fra scene I til III. Norsk arbeidslivsforskning har prøvd å påvirke virksomheter til å arbeide videre i retning av scene V (Konf. vedlegg 1).

3.4 Drøfting av analysemodellen

3.4.1 Rettferdige kontrakter

Jeg har brukt modellen i figur 3.9 til å illustrere ulike spill på fem ulike scener som kan finne sted innen én og samme virksomhet. Men denne modellen kan også anvendes for å illustrere *ulike typer* organisasjoner. Etzioni (1961) utviklet denne typologien på "rene" organisasjonstyper (Se vedlegg 2).

Øverst til venstre (rute I) har vi f.eks. et fengsel eller en lukket institusjon. I midtfeltet (rute III) finner vi bedriftsøkonomiske virksomheter basert på bytte av arbeidsinnsats mot lønn. Nederst til høyre (rute V) kan vi plassere religiøse og humanitære organisasjoner hvor en deltar ut fra tro og overbevisning og uten tanke på økonomiske utbytte.

Jeg har tidligere referert til Schein's begrep om en *psykologisk kontrakt*. De organisasjonstyper som faller langs diagonalen (Rute I, III og V) har det Schein kaller *rettferdige kontrakter* med sine medlemmer. Det virksomheten får i form av deltakerengasjement, er i samsvar både med den type autoritet som anvendes og den form for belønning som gis.

Vi kan bruke dette som en dynamisk modell hvor flere av scenene representerer overgangsformer mot et mer stabilt og balansert kontraktforhold mellom aktørene.

3.4.2 HMS - fra forhandlingstema til ledelsestema

Jeg vil bruke denne modellen til en drøfting av synet på helse, miljø og sikkerhet mellom partene. Går vi mellom fem og ti år tilbake, så var arbeidet for å bedre miljøkvalitet preget av at AMU var en "demarkasjonslinje" for partene. Enkelte steder kunne partene ha uformelle møter før de egentlige AMU-møtene, hvor det taktiske spillet ble lagt opp.

Men i løpet av relativt få år har det skjedd en meget markert endring på bedriftene. Helse, miljø og sikkerhet ble satt på dagsorden, og det ble vektlagt fra toppledelsen i konsern og divisjon. Dette arbeidet skulle prioriteres. Dette kom blant annet til uttrykk ved at man understreket at arbeidet på dette området nødvendigvis måtte koste penger. Det ble også stilt krav til linjeledelsen på alle nivåer om at disse skulle engasjere seg. Omstillingen ved bedriftene i denne perioden har preg av *frivillig tvang*. I første omgang skjer oppstramningen overfor lederne i linjen. Disse vegret seg ofte for å ta det linjeansvar som ble pålagt dem overfor HMS. Men etterhvert som de forskjellige rutiner og systemer ble utviklet, så ble folk innhentet av de nye rutinene som ble lagt.

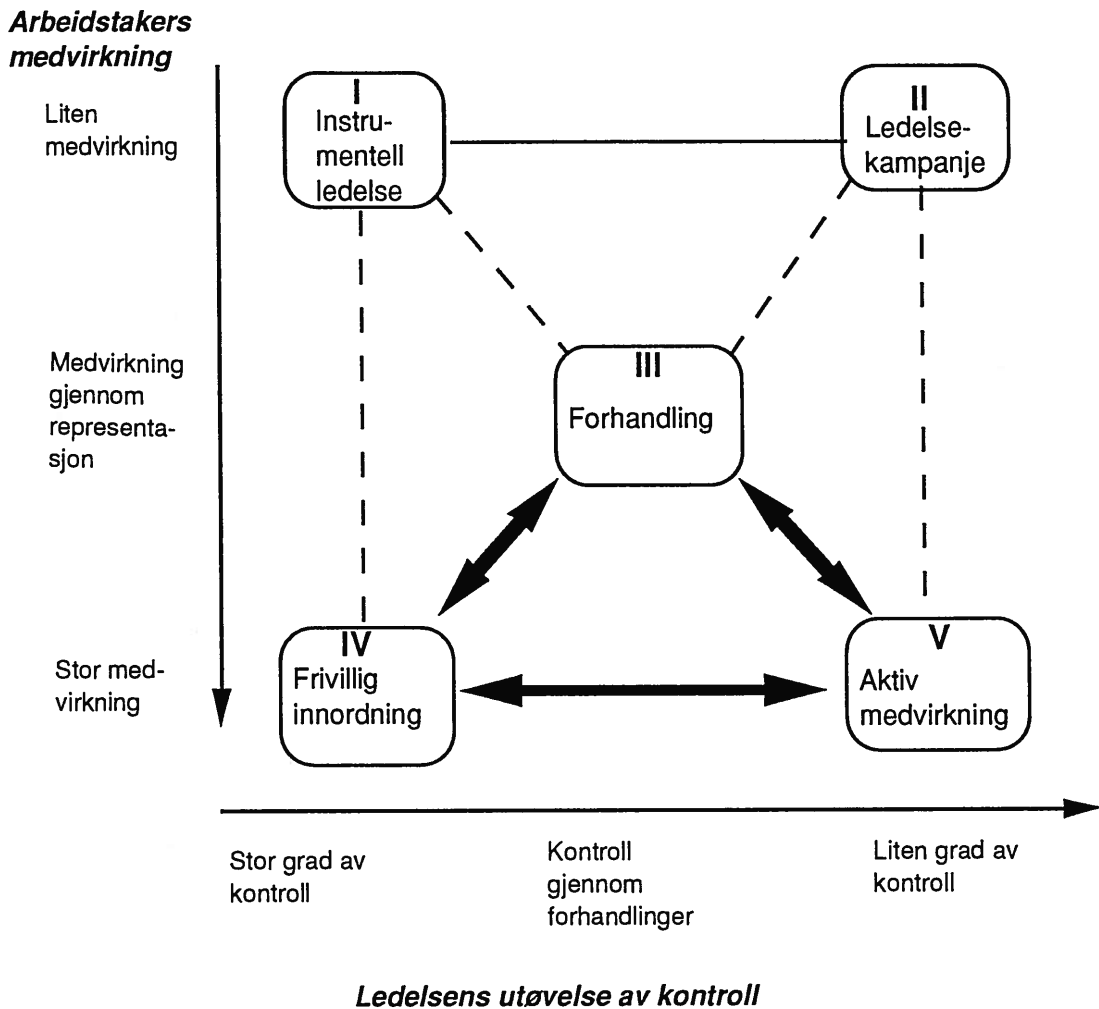
På aluminiumsverkene er det bare én dominerende fagforening, og denne er knyttet til Norsk Kjemisk Fagforbund⁹. Ut fra denne situasjonen har rollene være klart fordelt. På scene III var HMS "goder" som det skulle forhandles om på lik linje med økonomiske ytelser. Men ved å ta føringen i HMS-saker og overgå fagforeningen i hva som skal satses, får linjeledelsen et overtak. Fagforeningen mistet et av sine forhandlingstema. Én reaksjonsform kan da være å bli formalistisk ved å presse HMS-saker gjennom de formelle beslutningsorgan på avdelingene og eventuelt i AMU. Men dersom de ansatte har sett og lært at HMS-saker kan løses på enklere måter, så vekker en slik reaksjonsform liten entusiasme. På lengre sikt vil en slik form undergrave fagforeningen. Fagforeningen ser likevel positivt på det arbeid som ledelsen har gjennomført. De ønsker større ansvar for HMS lagt til linjeledelsen, og ser helst at ledere som ikke klarer å følge opp sitt ansvar blir skiftet ut.

3.4.3 Scenevalg

Vi kan drøfte et *scenevalg* ut fra de erfaringer som bedriftene har høstet så langt. Jeg velger å utelukke to av de scener vi har drøftet. Verken utøvelse av instrumentell ledelse gjennom ensidig maktutøvelse eller ledelseskampanjer uten tilhengere er noen ønskverdig situasjon.

Derimot kan det være et viktig spillerom mellom de tre andre scenene slik figur 3.10 viser.

⁹Dette er en viktig forskjell fra erfaringen med innføring av internkontroll i Nordsjøen. Her var fagforeningenes kamp om de ansatte en egen konfliktarena.



Figur 3.10 Spillerom for scenevalg

Den horisontale dimensjon i figuren viser som tidligere autoritetsutøvelse og kontroll fra ledelsen, og skalaen går fra sterk regelstyring til venstre til en åpen prosess om målstyring til høyre.

Den vertikale dimensjon representerer deltakelse gjennom medvirkning. Ovenfra og ned går skalaen fra liten og til stor grad av medvirkning. Medvirkning gjennom representasjon er en mellomposisjon hvor ansatte deltar gjennom representative ordninger.

Scene IV kan være både nødvendig og viktig i flere tilfeller.

I virksomheter med høy grad av risiko, kan det være ønskelig at ledelsen har vide fullmakter til å gjennomføre tiltak og sanksjoner. Men en

naturlig måte å oppnå dette på vil være i forhandlinger med ansattes organisasjoner. Eksempler på slik autoritetsanvendelse kan være ved bruk av alkohol og rusmidler, alvorlige brudd på sikkerhetsbestemmelser etc..

Under opplæring kan også en sterk kontrollutøvelse være ønskelig. Dette korresponderer med Hersey & Blanchard (1977) sitt skjema for situasjonsbetinget ledelse og læring. En kombinasjon av sterkt styrende og svakt støttende atferd kan være hensiktsmessig for å unngå farlige situasjoner. Det samme kan være tilfelle i krisesituasjoner hvor en klar ledelsesautoritet må følges.

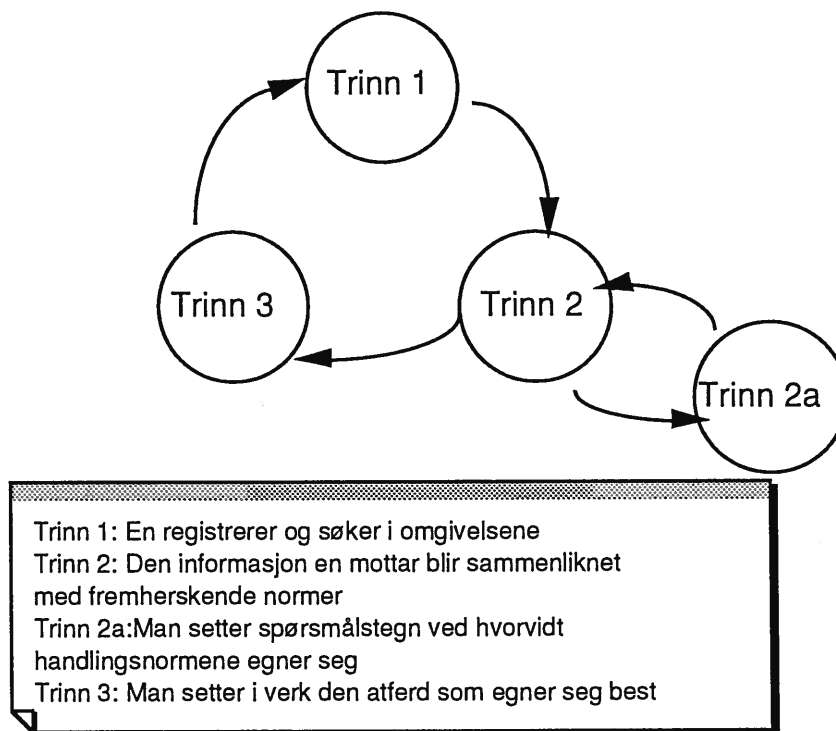
Plasseringen på skalaen mellom scene IV og V vil derfor være avhengig av hvilke konsekvenser en feilhandling vil få.

På scene IV kan en ikke akseptere jobbrutiner som burde vært korrigeret og som kan få store menneskelige, miljømessige og økonomiske konsekvenser. En må derfor kunne akseptere et strengt kontrollregime med stor grad av regelstyring. Eksempler på dette er vedlikeholdsrutiner av fly, oljeplattformer, risikofylte prosesser, teknisk medisinsk utstyr, etc.

Scene V passer derimot for jobbrutiner som er gode nok, eller som fortjener å bli utprøvd og hvor feilhandlinger ikke får alvorlige konsekvenser. På denne scenen kan det være viktigere å be om tilgivelse enn tillatelse.

Valget på denne skalaen bør ikke være verken ledelsens eneansvar eller prisgitt en individuell "kontrakt" med arbeidstakeren. Avveiningen av hvor sterk styrings- og kontrollelementet skal være, bør være gjenstand for forhandlinger. Det er nemlig *reglene om styringsreglene* som avgjør om vi beveger oss mot autoritære eller demokratiske organisasjoner.

Styrings- eller læringsløyfen illustrerer tilbakekoplingen mellom planlagt og faktisk atferd ved at et registrert avvik gir en impuls til korreksjon og handling. Når vi stiller spørsmål om *reglene om styringsreglene*, så går vi inn i en dobbel læringsløyfe.



Figur 3.11 Illustrasjon på en dobbel styringsløyfe

Argyris og Schön (1978) anvender idéen om en dobbel styringsløyfe innen området organisasjonslæring. De bruker begrepene *enkeltkrets-* og *dobbeltkrets-* læring. Enkeltkretslæring er analogt til det som skjer med en termostat som regulerer temperaturen i et rom. Dersom avviket mellom målt temperatur og det referansepunkt som er satt overstiger en bestemt verdi, så reguleres varmetilførselen i rommet. Slik skjer det en løpende tilpasning innenfor fastlagte rutiner. Dobbeltkretslæring vil si at vi stiller spørsmål om referansepunktet er riktig. Hvorfor skal vi ha denne temperaturen og ikke en annen. Slike valg krever en refleksjon omkring norm-og verdigrunnlag hos aktørene.

4. UTVIKLINGEN I BEDRIFTENE

Alle de syv aluminiumsverkene i Norge ble med i forsøksordningen med internkontroll som ble avtalt mellom Arbeidsdirektoratet og aluminiumsindustrien (NOU 1987:10). Bedriftene møtte derfor internkontrollreformen allerede i 1986. Det foreligger ingen sluttrapport fra denne forsøksordningen¹⁰. Da denne forsøksperioden begynte, var bedriftene igang med sine egne utviklingsprogrammer. Jeg begynner derfor med å se på den kontekst som internkontrollreformen ble satt inn i.

4.1 Elkem Aluminium

4.1.1 Bakgrunn

Smelteverkene i Elkem hadde lenge arbeidet med kvalitetssikring etter den internasjonale standard, den såkalte ISO-9000 serien. Målet har vært å få alle åtte verkene sertifisert. Parallellt med dette arbeidet smelteverkene i Elkem med innføring av Total Kvalitetsledelse¹¹. Aluminiumsdivisjonen med sine to verk utgjorde et unntak. De satset på et eget program som fikk betegnelsen FOKUS. Arbeidet med FOKUS hadde bakgrunn i to forhold. Det første var at bedriften innså at skadetallet var for høyt. Selv om de ikke var dårligere enn andre, så var det ikke akseptabelt. Dette var en erkjennelse både på verket og i aluminiumsdivisjonen. Det andre forholdet var en impuls eller et påtrykk fra den amerikanske eieren, Alcoa. De hadde vist at et

¹⁰Informasjon fra besøk i direktoratet høsten 1989.

¹¹Begrepet finner vi igjen i ulike varianter. Den engelske formen; Total Quality Management (TQM) hadde lenge dominans. Etterhvert finner vi begrepet fornersket i ulike varianter. Konsulentfirmaet PA-International selger et konsept som de kaller Total Kvalitetsprosessen (TKP). Andre har begynt å bruke begrep som Kontinuerlig Kvalitetsforbedring. Stort sett dreier det seg om det samme innhold.

langsiktig, grundig og systematisk arbeid for å unngå arbeidsulykker førte til meget gode resultater. Deres system, som ble kalt CORE, kunne vise til en reduksjon av ulykkestall med inntil 60%. Det var grupper fra Elkem Aluminium over til USA og så på det som Alcoa hadde gjennomført.

Divisjonsledelsen tok beslutningen om å starte prosjektet i juni 1985. Dette skjedde ca. ett år før Elkem Aluminium ble med i forsøksprosjektet om internkontroll. Men da bedriften ble med i forsøket, bestemte den samtidig at FOKUS skulle være bedriftens internkontrollsystem. Daglig leder begrunner vedtaket slik:

For meg sier begrepet IK ikke noe som helst. Det mest nærliggende er å bruke ordet i en økonomisk sammenheng. Vi drøftet å endre FOKUS-betegnelsen til IK, men det var jeg svært imot. Hos oss er FOKUS blitt en fast referanseramme for HMS-arbeidet og vi fastholder navnet av pedagogiske grunner. Ved å gjennomføre vårt opplegg med FOKUS, så kan vi oppnå å få til internkontroll.

Bedriften fikk aksept i den sentrale styringsgruppen i direktoratet om at FOKUS-prosjekt kunne være bedriftens internkontrollprosjekt. Aluminiumsdivisjonen besluttet at FOKUS skulle utvides til å dekke hele internkontroll-konseptet. Opprinnelig var FOKUS kun et program for å forhindre arbeidsmiljøbetingede helseskader som følge av arbeidsulykker. Men programmet ble altså utvidet til å omfatte arbeidsmiljøbetingede helseskader generelt. Senere er det besluttet at FOKUS også skal utvides til å omfatte internkontroll for ytre miljø. I Elkem Aluminium kan vi derfor studere virkningen av internkontrollreformen ved å følge FOKUS-prosjektet som ble gjennomført i perioden 1986 og fram til sommeren 1992.

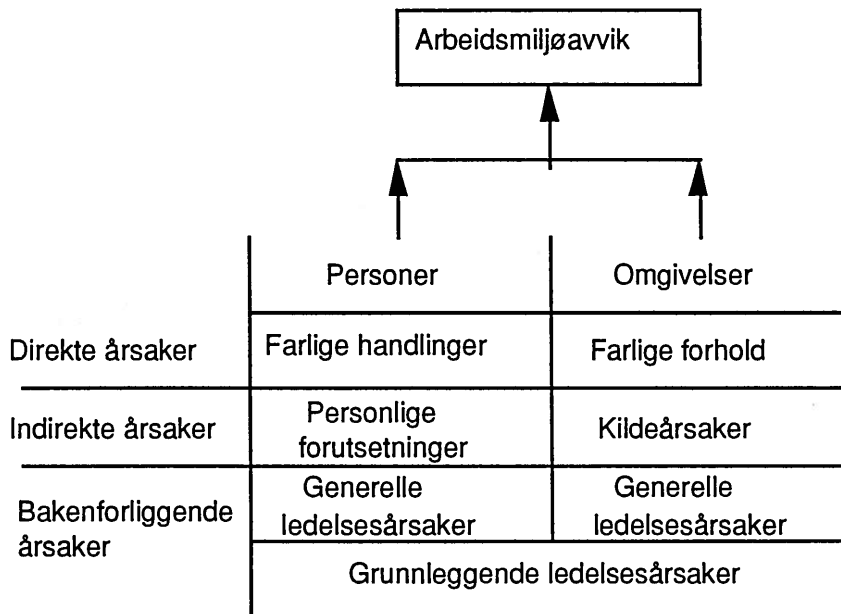
4.1.2 FOKUS-programmet

Idégrunnet i FOKUS bygger på en grunnleggende forståelse av at arbeidsbetingede helseskader er selvproduserte. Prosjektlederen understreker at helseskadene ikke er noe mystisk som er sendt oss av

krefter og aktiviteter utenfra: "Disse skadene er forårsaket av oss selv, vårt utstyr og prosesser, av vår måte å tenke og planlegge på og av vår måte å utføre arbeidet på" (Ellingsæter 1990).

Dette representerer en ny tankemessig forankring for HMS-arbeidet ved bedriften. Tankegangen bak den operative delen av FOKUS-programmet går ut på å finne årsakene til helseskader og å fjerne dem. Prosjektledergruppen, hvor alle hadde vært linjeledere i Elkem Aluminium i mange år, erkjente at de nettopp som linjeledere hadde hatt en uklar tankegang og følgelig uklare idéer om helseskader og håndteringen av disse. De begynte derfor med en vurdering og revurdering av egne oppfatninger og sin egen innstilling. Ellingsæter viser til at hele det første året gikk med til team-bygging for å skape en enhetlig tenkemåte og styrke de personlige relasjoner dem imellom. Fra disse tre ble så idéene spredd gjennom det nettverket som var etablert.

Det ble utviklet 17 "FOKUS-verktøy" som utgjør den operative del av programmet. Det å finne årsakssammenheng er nødvendig for å kunne gjennomføre tiltak for å fjerne årsakene. I denne kartlegging følges et mønster som er vist i figur 4.1.



Figur 4.1 Mønster for årsakssammenhenger i FOKUS.

Det mønster som er lagt til grunn for en forståelse av årsakssammenheng følger to dimensjoner. Den ene dimensjon går på typer av årsaker. Den andre dimensjon går på nivå eller ledd i årsakskjeden. Det venstre sporet i figur 4.1 følger personlige forhold som tenkemåte, oppfatning, ferdighet, dyktighet, etc. Alt dette munner ut i personlige forutsetninger som kan resultere i farlige handlinger. Det høyre sporet følger farlige forhold knyttet til omgivelser, maskiner, verktøy, bygninger, prosesser etc. En skade kan ha en åpenbar årsak. Men vi kan hele tiden gå bak denne årsaken og stille nye spørsmål om en mer grunnleggende årsak. Etter denne tenkemåten leder begge sporene til ledelsesårsaker. Dette er en begrunnelse for at linjeledelsen skal gjøres ansvarlig.

4.1.3 Erfaringer fra Elkem Aluminium

I Elkem Aluminium skjedde det en endring av de strukturelle forhold parallellt med FOKUS-programmet. Ledelsen hevder at denne videreutvikling av organisasjonen er en konsekvens av den prosessen som ble satt igang. Høsten 1990 hadde bedriften fire ledelsesnivå i produksjonen; Verksdirektør, seksjonsleder, avdelingsleder og arbeidsleder/formann. Våren 1991 er dette redusert til tre nivå. Avdelingsleder er borte og stillingen som arbeidsleder/formann er oppgradert til driftsleder. Ved siden av seg har disse fått en stilling som fagspesialist. Denne utviklingen er i tråd med Elkems personalpolitikk hvor det legges opp til to karrierestiger. Den ene følger ledelseshierarkiet og den andre et *faghierarki*.

FOKUS-programmet forsterker ansvaret til toppledelse og førstelinjeledelse. Det er derfor rimelig å tro at programmet har vært en drivkraft mot en flatere organisasjonstruktur. Samtidig med at FOKUS-programmet ble igangsatt, skjedde det også en markert endring av lederstil. En arbeidsleder formulerer seg slik;

Adm.dir. er titt og ofte ute i produksjonen. Han går i arbeidsklær som oss og har til og med flyttet ut av "tåkeheimen" og hit til elektrolysen.

Dette henspiller på at direktøren flyttet ut av administrasjonsbygget som ligger utenfor fabrikkporten og inn i et enkelt kontor i samme bygg som elektrolysehallen. Både for den øvrige administrasjon som sitter igjen og for folkene i produksjonen er dette et meget tydelig budskap om hvordan han prioriterer produksjonen. Det er sikkert praktiske grunner for en slik flytting, men den har også en viktig symbolfunksjon.

I intervjusituasjonen ble 27 informanter spurt hvordan de oppfattet endringer i rollene til de forskjellige partene. Er deres rolle styrket eller svekket? Det var ikke alle som kunne gi en beskrivelse av hvordan de oppfattet dette. Grafen i figur 4.2 viser informantenes oppfatning av om rollen er styrket eller svekket gjennom FOKUS programmet.

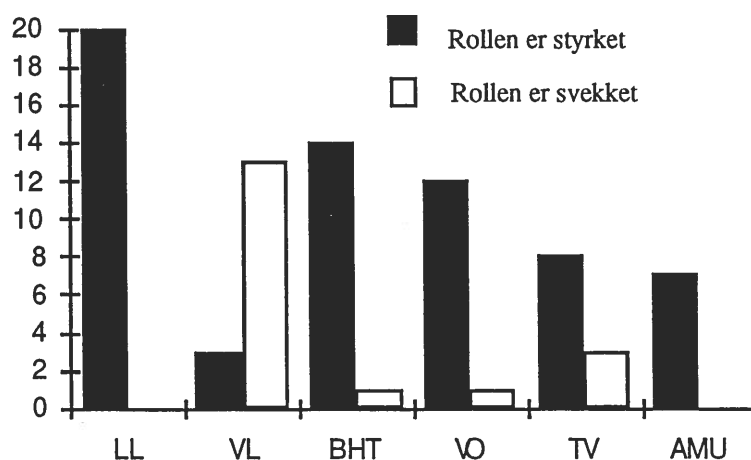
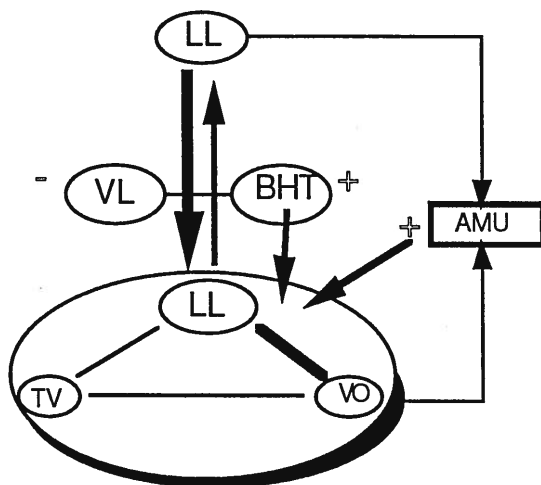


Fig. 4.2 Syn på endring av roller ved EA

Venstre søyle sier hvor mange som mener at rollen er styrket. Høyre søyle forteller hvor mange som mener at den er svekket. De fleste (20) har en oppfatning om linjeledelsens posisjon. Omkring halvparten har oppfatninger om verneleder (16), BHT (15) og Verneombud (13). Noen færre mener noe om tillitsvalgte (10) og arbeidsmiljøutvalg (7). Alle som har uttalt seg, er enige om at linjeledelsen har styrket sin posisjon, og de aller fleste mener at vernetjenesen er den part som klart har svekket sin posisjon. 14 av 15 mener at BHT har styrket sin posisjon, og 12 av 13 mener at verneombudet har styrket sin posisjon.

Det meningsinnhold som ligger bak de resultater som figur 4.2 viser, kan vi få et visst inntrykk av ved å se på uttalelser fra informantene.

Vi kan registrere to endringsprosesser i dette bildet. FOKUS styrker linjeledelsen og fører til større krav til formannsrollen, styrking av verneombudet og en svekkelse av verneleder. Den andre prosessen bærer preg av en lokal organisasjonsutvikling som initieres gjennom BHT og bruken av verktøyet; "Arbeidsmiljøbetingede helseskader". Figur 4.3 illustrerer disse to prosessene.



Figur 4.3 Endring av samarbeidsmønstre

"Finn årsakene - Fjern årsakene" er en bærende idé i FOKUS. Dette forutsetter et aktivt engasjement fra operatørene, verneombud og førstelinjeledelsen. Denne prosessen må ha sitt utspring nedenfra i organisasjonen, på operatørnivå. Det er her en kan registrere ulykker og nestenulykker og evt. påvise årsakssammenhenger. Informasjon gis både i linjen og til verneleder. Dette er markert med den tynne pilen som rettes oppover. Tilbakemelding skjer i form av tildelte ressurser for å gjennomføre de nødvendige tiltak (pilen nedover). Rapporteringen oppover og tilbakemeldingen nedover i form av ressurser til tiltak virker gjensidig stimulerende. Prosessen knytter ledelse, operatører og verneombud sammen. Dette kan selvfølgelig utnyttes taktisk ved å argumentere for at de fleste ressursbehov kan motiveres ut fra sikkerhet. Verneombudets rolle styrkes, mens vernesjefens rolle svekkes ved at han blir en passiv mottaker av ulykkesdata. Det er markert med et minus-tegn ved verneleder.

Den andre prosessen er utløst av verktøyet "Arbeidsmiljøbetingede helseskader". Det er markert med et pluss-tegn i figuren. Denne initieres av BHT/Lab. De gjennomfører et omfattende kartleggingsarbeid som gir dem en ny mulighet til å se på det totale arbeidsmiljø. Men det krav som dette verktøyet setter til oppfølging på det lokale nivå, skjerpes ytterligere kravene til linjeledelse og særlig til formannsrollen. Dette verktøyet vil være med å avdekke dårlig ledelse, og det hilser

fagforeningen velkommen. Men deres rolle skal først og fremst være å stille diagnose og å være katalysator for en utviklingsprosess. Den enkelte enhet skal selv ta fatt i sine egne problemstillinger og søke å løse disse. Dette stiller også formannen overfor en krevende utfordring. Det kan føre til at et godt skift eller en god arbeidsgruppe blir bedre. Men det kan også føre til at et dårlig samarbeidsforhold blir eksponert enda tydeligere. Vi ser at denne prosessen kan bidra til en utvikling innen den lokale enhet, men også i en positiv avhengighet mellom linjeledelse og støttesystem i HMS-seksjonen. Dette FOKUS-verktøyet legger opp til den type prosess som ofte er betegnet som organisasjonsutvikling (OU)¹². Den erfaring en har høstet med å bruke AMU som internt revisjonsorgan, har bidratt positivt til å fornye AMU's rolle (Se kapittel 5.4.3)

4.2 Karmøy Fabrikker

4.2.1 Bakgrunn

Alnor, som ble stiftet i 1963 var opprinnelig eid av Norsk Hydro og Harvey aluminium i USA som hadde 49 % av aksjene. I 1973 ble Hydro eeneier. Gjennom disse ti årene var det utviklet en sterk bedriftskultur på bedriften. Av mange grunner var det en betydelig motvilje mot å komme inn i Hydro-konsernet og bli Hydro Aluminium, Karmøy Fabrikker. Dette spenningsforholdet har også preget utviklingsarbeidet med administrative styrings- og kontrollsystemer på Karmøy Fabrikker.

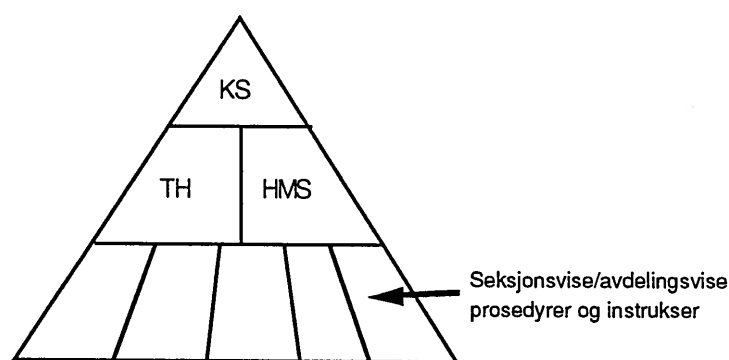
Engasjementet fra ledelsen i Norsk Hydro kom særlig etter to store ulykker (Porsgrunn-Rafsnes og Bopal) i 1985, hvor menneskeliv gikk tapt. Arbeidet med helse, miljø og sikkerhet i ble initiert i Norsk Hydro

¹²Prosessbeskrivelsen i FOKUS-heftet er nesten identisk med den beskrivelsen vi finner hos Huse & Cummings(1985)

med støtte fra DuPont. De kom til Norsk Hydro ved bl.a. Raufoss, Porsgrunn og Karmøy Fabrikker. Arbeidet startet opp med disse for å få til en smitteeffekt.

Arbeidet med kvalitetssikring i Norsk Hydro begynte offshore som et system for å følge opp plattformene. I landbasert industri har en gått ulike veier, og en fokuserer mer på produktenes kvalitet og arbeidskvalitet. Kvalitetssikring er noe som også skal gjelde HMS-arbeidet.

Det har vært arbeidet aktivt med å dokumentere de systemer de hadde for kvalitetssikring, delvis etter krav om en harmonisering innen Hydrokonsernet. Men Karmøy Fabrikker hadde selv over lengre tid arbeidet for at en kvalitetssikring av produksjon og av miljø skulle skje etter de samme prinsipper. Et ledd i dette ville være en systematisk oppbygging av dokumentasjon, rutiner og prosedyrer. Dette arbeidet ble derfor harmonisert med de kravene som kom fra konsernet. Instruksjoner og beskrivelser ble samlet i én håndbok, som er endel av IK-dokumentasjonen. Det dokumenteres fra virksomhetsledelsen, med avdelingens filosofi og nedover til de enkelte instruksjoner med beskrivelse av selve jobben.



Figur 4.4 Dokumentasjons-hierarkiet i Hydro Aluminium

Dette inngår i et dokumenthierarki som vist i figur 4.4. Dette består av Kvalitetssikrings (KS)-manual, Teknisk håndbok (TH), Helse-, miljø- og sikkerhets (HMS) bok, og seksjonsvise/avdelingsvise prosedyre- og instruksbøker. De siste inneholder både HMS-bestemmelser for den

enkelte jobb og arbeidsinstrukser. I tillegg til denne dokumentasjon er det utarbeidet handlingsplaner for de ulike områdene som angir målsetting, tiltak, tidfrist og ansvarlig for tiltaket.

4.2.2 Programaktivitet

Vi kan dele erfaringene i den siste ti-års perioden ved Karmøy Fabrikker inn i tre hovedbolker. Dugnaden omkring "Vi vil bli bedre" i perioden 1981 til 1984 er den som tydeligst kommer fram i intervjuene. Dette programmet la et grunnlag for det arbeidet som bedriften senere har trukket veksler på i arbeidet med å forbedre miljøkvaliteten. Mange av informantene gir svært positive karakteristikk av dette programmet.

I samme periode ble det også drevet et arbeid som har fått betegnelsen *Kvalitet - Presisjon - Service* (KPS). Det ble satt igang samarbeid mellom avdelinger om hvem som var serviceavdeling og hvem som var produsenter. Kvalitetsprodukter, leveringspresisjon og service overfor andre avdelinger og kunder var viktige momenter. SAS ble også trukket inn for å holde "smilekurs".

<i>Program</i>	Vi vil bli bedre	K F-visjonen	Grunnleggende målrettet prosessforståelse
<i>Tidsperiode</i>	1981 - 84	1986 - 89	1990 - ?

<i>Karakteristikk</i>	En dugnad som mobiliserte alle ansatte og skapte nye og positive samarbeidsrelasjoner. Kvalitet i produksjon, markedsorientering og HMS var prioriterte satsingsområder.	En ny dugnad som skulle fornye engasjementet ved å bygge på visjonstenkning og kreative teknikker	Et integrert og langsiktig program for hele Hydro Aluminium som rettes inn mot kvalitetsforbedring av produksjon hvor HMS er en integrert del
<i>Krav til miljøkvalitet</i>	Målbare krav ble satt til orden og renhold, skadetall, sykefravær, utslipp, forslagskasse	Fokus på arbeidsmiljø: God helse, meningsfullt arbeid, familiesamhold, åpen kommunikasjon	Videreføring av erfaring fra HMS-arbeid til GMP. Spredning av "Friskvern"
<i>Krav til produkt-kvalitet</i>	Krav til leveringspresisjon, serviceholdning overfor andre avdelinger og kunder, og til kvalitet på produksjonen	Anvendelse av kreative teknikker også mot produksjonsprosessen	Markedet og kundens behov er utgangspunkt for kompetanseheving av operatører og teknisk personell - omfatter både interne og eksterne kunder

Tabell 4.1 Program ved Karmøy Fabrikker

Da forsøksperioden med internkontroll startet, var bedriften inne i et utviklingsprogram som bærer navnet "KF-visjonen". Dette programmet er i ettertid vurdert svært forskjellig av ulike aktører. "KF-visjonen" kom et par år etter programmet "Vi vil bli bedre". Mens dette i ettertid hadde et suksess-stempel, fikk "KF-visjonen" en svært blandet, og tildels negativ vurdering av informantene. I løpet av forsøksperioden ble programmet helt nedtonet, og et nytt program ble startet opp under overskriften "Grunnleggende Målrettet Prosessforståelse" (GMP). I overgangen mellom "KF-visjonen" og GMP-programmet har forsøksvirksomheten med internkontrollreformen funnet sted.

Situasjonen ved Karmøy Fabrikker før det første programmet ble satt i verk var ganske dramatisk. Bedriften hadde gjennomlevd en kritisk periode fra høsten 1979 og fram til årsskiftet 1980-81. Det var både konflikter med fagforeningen og alvorlige miljø- og

teknologiproblemer. I jubileumsboka til Karmøy Fabrikker (Eliassen og Strøm 1989) finner vi et avsnitt om *refleksjoner ved stupet*.

- man hadde gjort omtrent alt galt som det var mulig å gjøre med den nye Sumitomoteknologien, gjennom hele organisasjonen knaket det i sammenføyningene. Som følge av sammenbruddet i elektrolysen sank produktiviteten til et nivå som bare ble overgått av Ghana.

En fikk store problemer med Sumitomoteknologien som var kjøpt inn fra Japan. Utover høsten økte miljøproblemene i faretruende grad, og produktiviteten sank mot null. Natten til 25 november 1981 rev en høststorm ned kraftlinjene over Karmsundet. Helt fra verket startet hadde den oppfatningen spredd seg at dersom strømmen forsvant, ville det bli kroken på døra. Nå størknet hundrevis av tonn aluminium inn i over 300 elektrolyseceller. Bare én av de ansatte (nåværende direktør) hadde vært med på å starte opp et aluminiumsverk etter en strømstans.

Det positive midt opp i all denne elendigheten var at Hydrokonsernet høsten 1980 hadde vedtatt å bygge ut bedriften for 1 milliard kroner. Dette ville gjøre verket til et av Europas ledende og gi det anledning til å konkurrere på et internasjonalt marked. Det var en særdeles viktig strategisk beslutning og selve bærebjelken for det arbeid som nå måtte komme igang.

Rammebetingelsen omkring "Vi vil bli bedre" bestod derfor av disse to ytterpunkter; En sentral beslutning om å satse på verket og en ytterst kritisk situasjon knyttet til samarbeidsforhold, produksjonsteknologi og det fysiske arbeidsmiljø. På toppen av dette kom strømutfall og produksjonsstans som en form for krisemaksimering. I ettertid kan en antakelig si at denne krisesituasjonen skapte en plattform hvor en kunne utvikle et nytt samarbeidsforhold mellom ledelse og ansatte. Dette var igjen en forutsetning for at programmet *Vi vil bli bedre* ble en vellykket snuoperasjon.

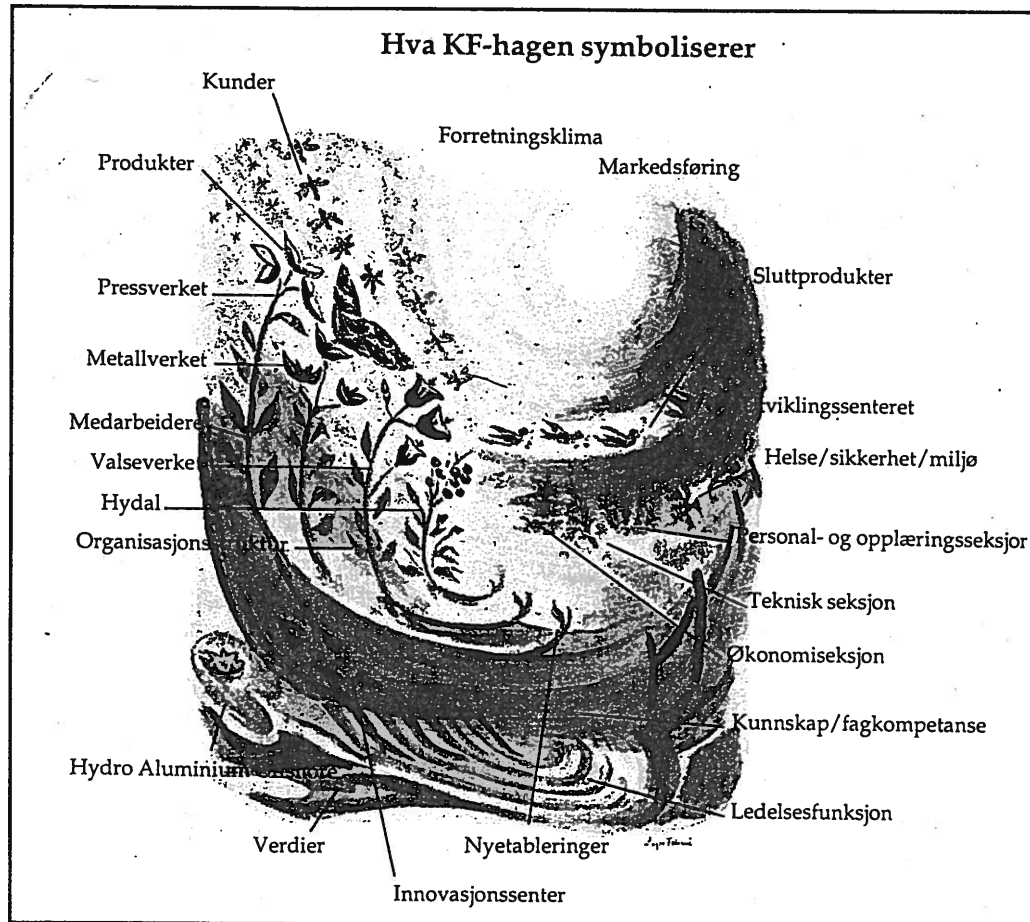
Den nye direktøren, Tormod Bjørk som overtok etter Åbyholm, ønsket å fornye det momentum som var skapt på bedriften. Han kom i kontakt med en amerikansk organisasjonskonsulent, Marjorie Parker. Sammen iscenesatte de programmet "KF-visjonen 1992", som i ettertid fikk

klengenavnet "Hageselskapet". Parker beskriver dette som et eksempel på visjonstenkning og praksis i stor skala (Parker 1992:15);

De siste årene har vi sett en sterk økning i antall bøker som beskriver visjonens betydning for ledelse, strategi, resultater og fornyelse. På tross av dette, finnes det få eller ingen eksempler på organisasjoner som har trukket alle de ansatte med i visjonsarbeidet. Unntaket er Hydro Aluminium Karmøy Fabrikker (KF), som gjennomførte et virkelig pionerarbeid.

På kontorene rundt i bedriften henger idag tre fargerike bilder med motiv fra en hage. Bildene skal vise bedriften i tre historiske viktige faser: Slik det var i 1980, i nåtid (1988) og en framtidvisjon for 1992. Bjørks idé var at han ville dra fordeler av både en desentralisert organisasjon og en sterkere integrering av bedriftens fire forretningsområder. Dette tilsynelatende paradoks uttrykte han i tanken om et "desentralisert fellesskap". Denne abstrakte idé ble forsøkt transformert gjennom en billedlig og visuell framstilling av Karmøy Fabrikker som en hage (Parker 1992:30);

Hagen ble et billedlig uttrykk, en metafor for bedriften. Vi ble selv forbauset over hvor rik og relevant hagemetaforen var. Plantene var blitt de ulike forretningsenhetene. Insektene var kundene, grunnfjellet verdiene, bladene var de ulike avdelingene og vanningsystemet var ledelsesfunksjonen.



Figur 4.5 Hagebildet (Parker 1992:48)

Men selv om denne metaforen tilsynelatende løste organisasjonsdilemmaet i Karmøy Fabrikker for den lille kjernegruppen som utviklet programmet, så ble det betydelige vanskeligheter med å kommunisere dette ut i organisasjonen.

I april/mai 1987 deltok ca. 1200 av bedriftens 1570 ansatte på én dags "hageseminarer". Her ble deltakerne utfordret til visjons-tenkning. De utfoldet stor kreativitet, og det ble laget taler, sanger, dikt, sketsjer, bilder og modeller. Men denne utfoldelse gjennom mange formspråk falt

ikke så lett å overføre til hverdagen. Avstanden mellom gassene og støvet i elektrolysehallene og støperi og hagens blomsterduft ble stor:¹³

- Med Bjørk kom "hageselskapet". Vi skulle være med på visjonstenkning uten grenser. Noen følte seg nok tvunget til å være med, særlig enkelte ledere hadde problemer med å stille opp. Vi satt igjen med et tungrodd system for å gjennomføre enkle ting. Det ble foreslått hummer og kanari, og ledelsen så ikke konsekvensene av dette.

Men programmet gav også rom for å kunne gjennomføre enkle og praktiske oppgaver i avdelingene. Det var bare om å gjøre å holde seg på jorda. Derfor finner vi også informanter som var positive til det som skjedde under "hageseminarene".

- Denne visjonen har gitt meg enormt. Vi katalogiserte alt det som kom fram i "hageselskapet" og skulle gjøre ledelesen i stand til å følge opp. Vi spurte om hvilke verdier som betydde noe for folk. De skulle prioritere mellom 60-70 alternativ. Tre forhold skilte seg helt klart ut; - God helse,- Meningsfullt arbeid,- Godt familiesamhold. Valget av metafor skulle hjelpe oss til å lage et felles språk. Men vi måtte lage realistiske bilder. (Ikke "Hydrolulu") Kartleggingsmodellen fra hageselskapet ble så komplisert at den tok for lang tid.

I januar 1989 ble Bjørk bedt om å gå inn som "problemløser" i et aluminiumsverk i Venezuela. Truls Gautesen overtok som adm.dir. Han var selv med i denne prosessen og gir denne beskrivelse av det som skjedde:

Den andre prosessen kom på et tidspunkt der ingen ting hadde vært bedre enn noen gang og hvor de synes situasjonene var nærmest idéell. En ny prosess skaper utrygghet. En skulle løfte seg fram mot noe som var ukjent. Bildet som ble laget om hvordan bedriften skulle se ut, var bredt forstått og akseptert. Det vi ikke taklet godt, verken ledelsen eller andre var at i denne prosessen ble det kjørt en slags brainstorming som skapte alle mulige og umulige idéer i en kreativ fase. Men vi hadde ikke kapasitet eller tilstrekkelig hjelp til å videreføre dette i en konvergerende fase. ... Slike prosesser skyter en viss fart. Den vi startet i 1986 var et forsøk på å dra videre det vi hadde skapt i "Vi vil bli bedre", før vi hadde ramlet tilbake til utgangspunktet.

¹³Grove og Heiret (1992) refererer til en undersøkelse i bedriften hvor en oppsummerte opplegget med karakteristikken: "Opp som en løve og ned som en skinnfell".

Fagforeningen stilte seg positiv til arbeidet, og lederen, Øyvind Røkenes, satte mye inn på å få kampanjen til å fungere. Den manglende oppfølgingen av programmet slo også tilbake på ledelsen i fagforeningen. (Grove og Heiret 1992).

Enkelte peker også på den positive sammenheng de ser mellom visjonstenkningen og den bevegelsen som på Karmøy Fabrikker har fått betegnelsen *Friskvern*.

- Friskvern er et resultat av visjonstenkningen. BU-konferansen for ett år siden satte fart i prosessen. Jeg var ikke selv begeistret for det arbeidet Bjørk satte igang. Men jeg tror at det kan ha blitt sådd noen frø som nå spirer.

I 1989 hadde de en bedriftsutvalgskonferanse i Ullensvang med deltakere fra alle 9 områdeutvalgene. Konferansen konkluderte med at det er tre viktige hovedårsaker til de fleste sykdomstilstander; arv og personlige forutsetninger hos den enkelte, miljø og jobbsituasjon og livsstil. Denne konferansen gav støtet til at de ansatte ved Karmøy Fabrikker ville rette oppmerksomheten mot de to siste faktorene og sammenhengen mellom disse. Oppmerksomheten ble også rettet mot hjemmesituasjonen og de ansattes familier. En rekke initiativ har kommet opp i kjølvannet av dette. På mange måter er det blitt en populistisk bevegelse som initieres lokalt i bedriften. Eksempler på tiltak som er satt i gang under "Friskvern" er:

- Treningsgrupper som mosjonerer og jogger sammen
- "Stump røyken"- kampanjer
- Slankeprogrammer
- Informasjon om kosthold etc.

I løpet av første halvår 1990 ble det satt igang joggegrupper med 200 deltakere, mer enn 150 personer har sluttet å røyke og mer enn 100 overvektige personer har gått ned mer enn 10 kg. Aktiviteten er knyttet til skiftene og lokale avdelinger i verket. De er ikke oppstått og drevet fram gjennom ledelseslinjen, men hovedsaklig fra BHT, sentrale tillitsvalgte og enkelte verneombud. Men etterhvert som ulike tiltak er

foreslått har ledelsen støttet med å gi de nødvendige ressurser. Friskvern har vist seg å gi en meget positiv læringseffekt. For det første skjer en positiv læring på gruppebasis innad i bedriften. Men det skjer også en positiv kopling mellom jobbsituasjonen og aktiviteter som ikke er jobbrelevante. Dette er med å bygge bro mellom jobbsituasjonen og det som skjer utenfor porten. Dette skaper større interesse og nærhet for familie og venner.¹⁴

Det siste programmet, *Grunnleggende Målrettet Prosessforståelse* er et nytt initiativ for å løfte bedriften til et nytt nivå. En sentral arbeidsgruppe i aluminiumsdivisjonen utarbeidet forslaget. De satser på en omfattende kompetanseoppbygging som særlig er rettet mot de teknologiske utfordringer i produksjonsprosessen. Målgruppen for opplæring er alle ansatte. Gjennom GMP-programmet vil de prøve å tilfredsstille både organisasjonens strategiske mål og enkeltpersoners behov for faglig og personlig utvikling. De strategiske mål for Hydro Aluminium er formulert som resultatorientering, medvirkning fra ansatte og kulturforandring i bedriftene. Programmet kalles en *markedsorientert opplæringsmodell* fordi det tar utgangspunkt i markedets eller kundens behov. En legger stor vekt på å se de interne avdelinger som kunder. På denne måten kan alle betraktes som hverandres kunder. Med utgangspunkt i kundens behov, rettes oppmerksomheten mot produkt- og produksjonsprosessen. Programmet er ment å skulle gjennomføre alle kompetanseutviklingstiltak i organisasjonen. Det skal tilpasses for de ulike faglige nivå; operatør, fagoperatør, tekniker og ingeniør/siv.ing.

Tema i opplæringen er de faktorer som skal bidra til å forbedre produkt og produksjons-prosess; kvalitetsstyring, grunnleggende fagkunnskap, HMS, økonomi, kommunikasjon og problemløsning. Hele organisasjonen skal engasjeres, og det er utnevnt 24 GMP-veiledere i Hydro Aluminium. Disse er ansvarlige for framdriften og skal støtte den

¹⁴Friskvern er etterhvert blitt institusjonalisert og komersialisert. Forsikringsselskapet Vital har dannet et eget selskap "Vital Friskvern" som selger sine tjenester mot bedriftsmarkedet. Nycomed/Pharma markedsfører Friskvern med det de kaller Nutrilett/Karmøy-modellen. Begge tiltakene har skjedd etter inspirasjon og i samarbeid med KF.

enkelte arbeidsleder og arbeidsgruppe. I første omgang skal 200 arbeidsledere gjennomgå en opplæring. Deretter skal arbeidsledere og veiledere gjennomføre tre dagers introduksjonskurs i GMP for alle operatører i metallverket.

Direktøren tenker slik om hvordan dette kan brukes:

Vi er redd for å miste effekten av det vi har oppnådd. Vi trenger nå å fokusere på ulike områder med kvalitetssikring som et overordnet begrep. GMP er kvalitetssikring med utspring i HMS-arbeidet. Spør du meg om et par år, ser jeg at den arbeidsformen vi legger opp til i GMP kan bli et samlebegrep for mange andre ting. Dette kan bli en arbeidsform som dreier seg om hvordan vi prøver å løse problemer i organisasjonen.

Arbeidet med GMP-programmet er kommet lenger ved Sunndal Verk. En detaljert beskrivelse av hvordan programmet gjennomføres ved denne bedriften finnes i Claussen (1992).

4.2.3 Erfaringer fra Karmøy Fabrikker

Endring av roller

Grunnmønsteret for ledelsesmønsteret og partsrelasjonene er de samme på Karmøy Fabrikker som på Elkem Aluminium. På tilsvarende måte som for Elkem Aluminium har informantene oppfatning om partenes rolle er styrket eller svekket gjennom programmene slik det er vist i figur 4.6.

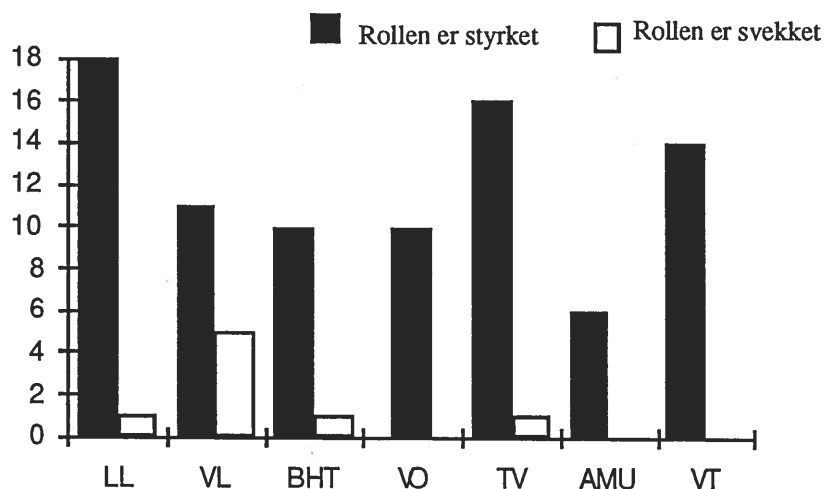


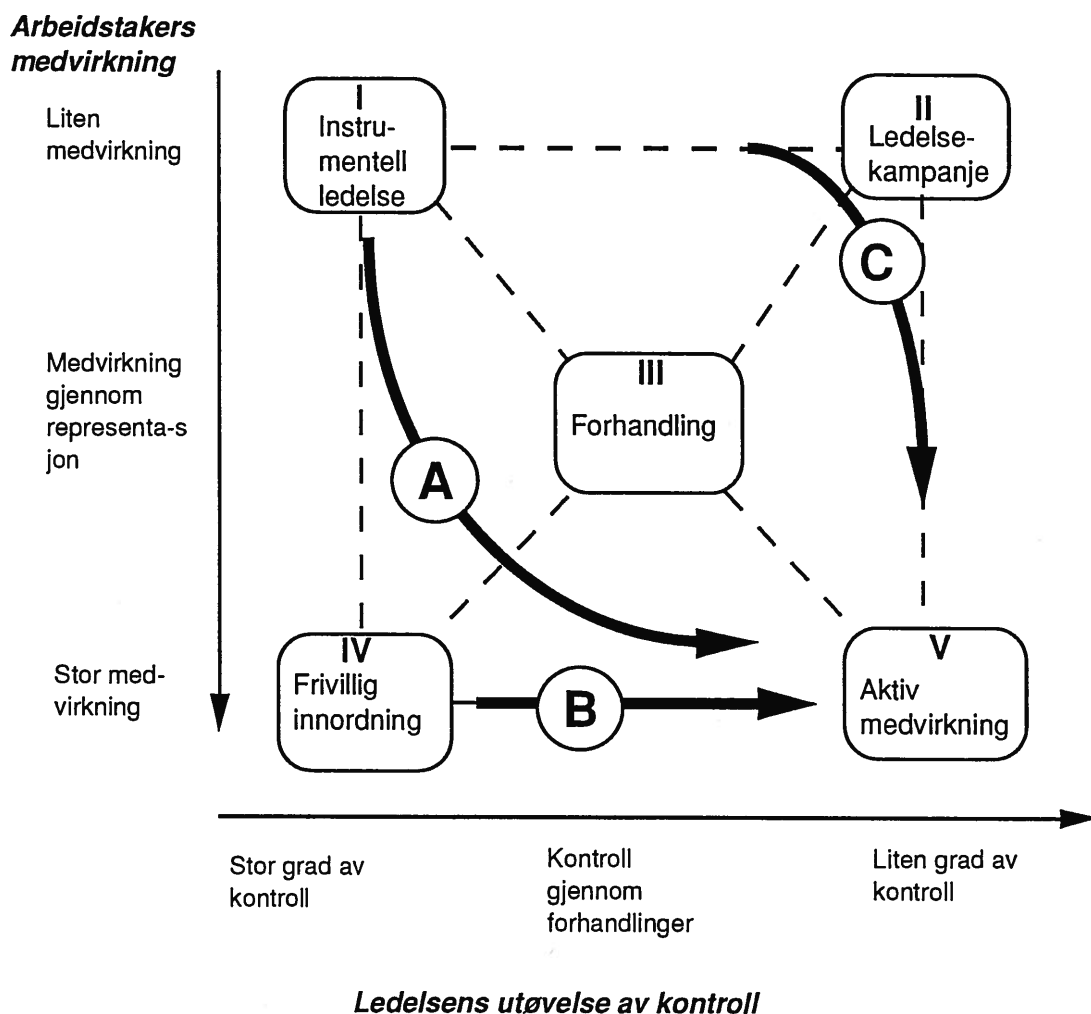
Fig. 4.6 Syn på endring av roller ved Karmøy Fabrikker

Venstre søyle representerer dem som mener at rollen er styrket, mens høyre søyle markerer dem som mener den er svekket. Kolonnen helt til høyre representerer det som på Karmøy Fabrikker betegnes som "vernetrekanten" (Se kap. 5.1.2).

Vi kan registrere at de som har klare oppfatninger om den rolle partene spiller, mener at de helt klart har styrket sin rolle. Et mindre antall mener at vernetjenesten's posisjon er svekket. I motsetning til ved Elkem Aluminium kunne vi ikke knytte endring av roller til ett bestemt program. Et stort flertall av de 22 informantene uttalte seg klarest om programmet "Vi vil bli bedre" som ligger 8-10 år tilbake i tid.

Innretning av programmer

Vi kan bruke den analysemodellen som er utviklet i kapittel 3.3 til å se hvilken innretning det har vært på de ulike programmene ved Karmøy Fabrikker. I figur 4.7 er dette skissert ved hjelp av mønsteret fra figur 3.9.



Figur 4.7 Programmene på Karmøy Fabrikker

A: *Vi vil bli bedre* (1981-84)

B: *KF-visjonen* (1986-89)

C: *Grunnleggende Målrettet Prosessforståelse* (1990-)

Programmet *Vi vil bli bedre* er forankret i en sterk og målbevisst ledelse. I programmet ble det lagt stor vekt på måltall som et grunnlag for å iverksette ulike tiltak. Eksempler på slike måltall er sykefravær, skadetall, produktivitet, forslagsaktivitet og utslipp. Daglig leder passet på å være synlig i produksjonshallene. Dette huskes fortsatt som meget positivt og motiverende av flertallet av informanter nesten ti år senere. Tidligere var AML brukt som sanksjonsmiddel fra tillitsmannsapparatet

mot bedriften og ledelsen. Enkelte hevder at ledelsen ødela fagforeningen ved å "overby" dem med hensyn til vernetiltak. Når foreningen kom med sine krav, så høynet ledelsen budet fra bedriftens side. Dermed overtok ledelsen initiativet og føringen i HMS-arbeidet. En karismatisk lederstil og vektlegging av enkle, synlige og målbare indikatorer ser også ut til å ha vært viktig for gjennomføringen av programmet. En avgjørende bakgrunnsfaktor var den krisesituasjon som bedriften befant seg før programmet ble igangsatt. Gjennom *Vi vil bli bedre* klarte bedriften å utnytte en labil situasjon til en positiv utviklingsprosess. Imidlertid har fagforeningen fortsatt spilt en sentral rolle. Den støttet opp om programmet, og den motarbeidet innføring av "sikkerhetskomitéer" fra DuPont som en parallell-organisasjon til det etablerte tillitsmannsapparat.

KF-visjonen var en helt annen type program. Det bygget på et normativt verdigrunnlag om at en kunne bygge opp en felles visjon av bedriften. Ledelsen hadde en abstrakt idé om å kunne utvikle et *desentralisert fellesskap*. Dette fellesskap skulle finne et felles språk og et arbeidsprogram gjennom visjonsbygging og en åpen og kommunikativ prosess. I utgangspunktet skulle alle være med. Hele 1200 av de 1500 ansatte deltok på "hageseminarene". Men programmet maktet ikke å samle idéene og å gi dem en håndterbar form. Det klarte ikke å føre prosessen gjennom en konvergerende fase. Lederen forlot bedriften, og programmet stoppet opp. Men flere informanter mener at KF-visjonen har gitt grobunn for de aktiviteter som i dag går under betegnelsen *Friskvern*.

Det tredje programmet, *Grunnleggende Målrettet Prosessforståelse* (GMP) er enda ikke utprøvd i bedriften. Men den første introduksjonen på Karmøy Fabrikker har hatt et kampanjepreg. Dette henger nok sammen med at GMP er en felles satsing fra Aluminiumsdivisjonen i Hydro, og idéene skal ut til alle verkene. GMP presenteres som et meget langsiktig læringsprogram, og læringsprosessen skal basere seg på en bred deltakelse.

På Karmøy Fabrikker skifter programmene med nye ledere. Selv om de er initiert av ledelsen, så samler de en bred deltakelse i bedriften. Men

denne deltakelsen skjer utenom den tradisjonelle scene for forhandlinger.

Alle tre programmene ser ut til å gå i retning av scene V, men de representerer ulike veivalg.

For programmet *Vi vil bli bedre* gikk veien fra et stramt ledelsesinitiert- og styrt program (I) via en felles verdiforankring basert på krisesituasjonen i 1980 (IV) og mot et fastere etablert partssamarbeid (V).

KF-visjonen bygde på sentrale idéer fra en liten leder- og ekspertgruppe om en felles utvikling av bedriften (IV). Virkemidlene forutsatte en aktiv medvirkning basert på nye og ukonvesjonelle arbeidsformer (V).

GMP startet med et informasjons- og motivasjonsprogram som etter vår oppfatning hadde et kampanjepreg (II). Innretningen av programmet peker imidlertid på en bred og aktiv deltakelse. Men det kan reises spørsmål om hvordan programmet kan forenes med et reelt partssamarbeid (Claussen 1992).

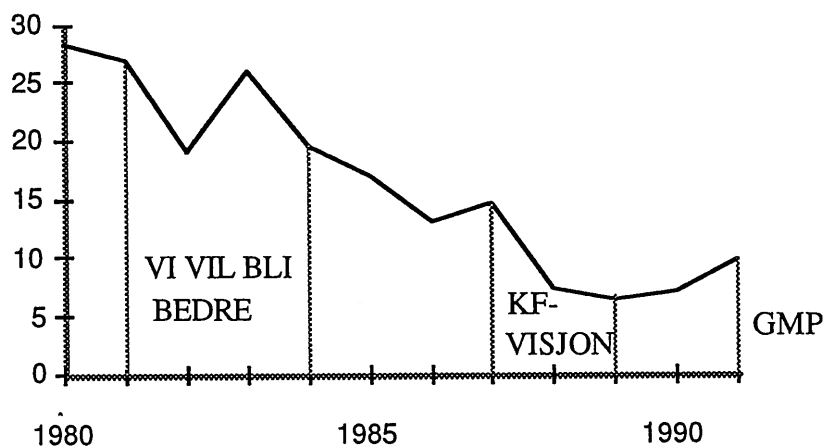
Grensenytten av énsidig programinnsats.

En av de klare målsettingene i programmene for helse, miljø og sikkerhet er å komme ned mot null-skader, eller null-ulykker. Men jo nærmere bedriften er kommet den magiske 0-streken, jo større innsats kreves. Arbeidet med å redusere ulykker og kartlegge nesten-ulykker krever en kontinuerlig satsing fra ledelsen og vernetjenestens side. Over tid kan dette lett føre til at folk går trøtt. Det oppstår en grensekostnad eller grensenytte hvor innsatsen må veies mot andre omkostninger. Det er en praktisk grense for hvor mange skjemaer for nesten-ulykker som en finner det formålstjenlig å fylle ut. Det bli vanskelig å komme med nye idéer til vernemøter, og vernerunder kan bli rutine. Vi har fått noen indikatorer på dette fra enkelte informanter:

- *Kanskje må en her finne på noe nytt, fordi en trør i det samme, ser seg blind.*
- *Det er ikke godt å lage regler for alt. Nå henger det f.eks. skilt overalt. Vi blir immune mot disse og leser ikke hva som står.*
- *Vi har vært gjennom mange faser, og det er ikke kommet så mye ut av dette. Det begynner nå å butte imot. Kampanjer fører til forventninger.*

- Det har vært en veldig god tone, men jeg synes nå å registrere en mer tafatt holdning. Har ingen formening om dette skyldes nedbemanning.

Figur 4.8 viser utviklingen av skader med fravær over en ti-årsperiode fra 1980 til 1991. Etter en kontinuerlig reduksjon over lang tid skjer det en liten økning de siste par år.



Figur 4.8 Skadetall med fravær ved Karmøy Fabrikker

Det avgjørende for bedriften er om det er innebygd en forandringsvilje slik enkelte påstår:

- Det er fornuftig å kaste inn ulike naturlige aktiviteter. Mangfold er en del av miljøet. Bedriftskulturen bygger opp omkring HMS. Det er mange små HMS-motorer.

- Flere og flere får HMS under huden og de rapporterer fordi de ser viktigheten av det.

- Det er skapt prosesser som folk selv driver videre. Vi blir mer opptatt av hverandre. Slike prosesser kan gå av seg selv. Ansatte skal selv føle ansvar for at de gjør noe med sin egen helse. De skal også føle ansvar for å kunne gjøre noe med jobben.

4.3 Sunndal Verk

4.3.1 Bakgrunn

Sunndal Verk er det nest eldste aluminiumsverket i Norge. Det ble satt i drift i 1960 som en del av statsbedriften Årdal/Sunndal Verk (ÅSV). Det ble først overtatt av Hydro Aluminium i 1986. Ved overtakelsen var det en frykt for at verket skulle bli tappet for verdier med tanke på nedleggelse. Men det første som skjedde var at Hydro satte igang en aksjon med rydding, maling og oppussing. Det ble satt nye krav om jobbensvarlighet, og folk som ikke fulgte opp ble omplassert. Ny arbeidsorganisering ble innført med såkalte ansvarsovner. Signaleffekten av dette overfor lokalbefolkningen og de ansatte var stor. Det gav en følelse av at verket hadde en framtid. Dette oppveide også de negative sider ved overtakelsen, som f.eks. bemanningsreduksjon (Claussen 1992).

4.3.2 Programmer ved Sunndal Verk

Total Kvalitets Prosessen (TKP)¹⁵ ble introdusert i verket ved hjelp av et konsulentfirma. Programmet ble forankret nedenfra i bedriften. Men verken linjeledelsen eller miljøavdelingen ble skikkelig engasjert. Men lavere i organisasjonen ble likevel programmet vurdert som vellykket. En la stor vekt på å se på avdelingene som kunder, og det ble lagt mye arbeid inn i å forbedre kunderelasjonene.

Et annet virkemiddel i programmet var de såkalte Oppgave Orientert gruppene. Dette var en variant av kvalitetssirkler. De tok for seg lokale problemområder som transport, endring av trafikkforhold etc. Som et

¹⁵ Betegnelsen står for "Total Kvalitets Prosessen", et program som ble gjennomført med støtte av PA International Consultants

ledd i dette arbeidet skulle alle ansatte være med på et 1 1/2 dags seminar. Dette fikk en spesiell positiv betydning siden det var første gang samtlige operatører fikk et slikt tilbud.

Men det ble en del strid omkring TKP i bedriften, og programmet fikk ikke skikkelig fotfeste. Det var bl.a. for svakt med tanke på å få HMS integrert i kvalitetssikring. TKP var også preget av en rekke slagord knyttet til at verket skulle ha som målsetting å bli best innen Hydro Aluminium. En var særlig opptatt av å bli bedre enn Karmøy Fabrikker.

GMP handler i stor utstrekning om organisasjonsutvikling og læring¹⁶. Ny toppledelse i Hydro Aluminium har, sammen med nye trender i ledelse og organisasjonsutvikling¹⁷, muliggjort GMP i den form det har fått på Sunndal Verk. Ledelsen i Hydro Aluminium har gått aktivt inn for opplegget med den sterke medarbeiderorientering det har fått. Den sterke graden av medarbeiderorientering, *human relation*-perspektivet og vektleggingen av en *flat* organisasjonsstruktur er noe av grunnstammen i GMP.

GMP har en forankring i arbeidslivsforskning både i Skandinavia og USA. Selve det praktiske opplegget har fått en eksperimenterende form. Innholdsmessig er det også gitt rom for utforming av mange utradisjonelle ideer.

Den eksperimenterende holdningen kommer klart til uttrykk i utforming av introduksjonskurset til GMP. Materialet er i det alt vesentlige utarbeidet av en egen gruppe ved verket. Denne gruppen ble satt

¹⁶Tanker rundt et GMP-lignende organisasjonsutviklings- og opplæringsprogram startet ved Porsgrunn på Hærøya. Her ble imidlertid initiativet stanset fordi det rokket for mye ved etablerte hierarkiske og autoritære organisasjonsformer. Det har også vært lignende initiativ innen Norsk Hydro's offshorevirksomhet. I forbindelse med Oseberg I og II ble det tatt initiativ til å oppstart av et program. På tross av at Oseberg var et offshore rettet prosjekt med nye utfordringer, stanset initiativet opp og gamle og tradisjonelle organisasjonsformer valgt.

¹⁷ Disse nye trendene legger vekt på den lærende dynamiske organisasjon med en sterk deltakerorientering på alle nivå i bedriften. Den sterke medarbeiderorienteringen innebærer viktige utfordringer for lederrollen og ansvarsfordelingen i organisasjonen (Senge 1990).

sammen av folk fra informasjons- og opplæringsavdelingen¹⁸. Medarbeiderne ved informasjonsavdelingen hadde god lokal ekspertise og kjennskap til ulike sider av avdelingenes arbeids- og ansvarsområder. Ved å bygge på denne kunnskapen sikret man seg et opplegg som hadde den tilstrekkelige nærheten til de ansattes arbeidssituasjon. Det var av stor betydning at flere av medarbeiderne i informasjonsavdelingen selv hadde arbeidet eller praktisert i ulike avdelinger i produksjonen.

Under utarbeidelse av GMP-opplegget ved Sunndal Verk, ble ansatte i andre deler av Hydro Aluminiums divisjonen trukket inn. Det var først og fremst folk som hadde erfaring i organisasjonslæring.

I programmet ble det etablert såkalte *GMP-fora* som skulle være mer eller mindre formaliserte samlinger hvor ansatte skulle løse bestemte problemer. Fra operatørene kom det kritikk mot GMP-foraene fordi de mente dette var noe de allerede hadde etablert. Uformelle sammenkomster var noe de alltid hadde praktisert, i pauser, på møterom, etc. De mente derfor at det var derfor unødvendig å innføre dette som om det var noe nytt.

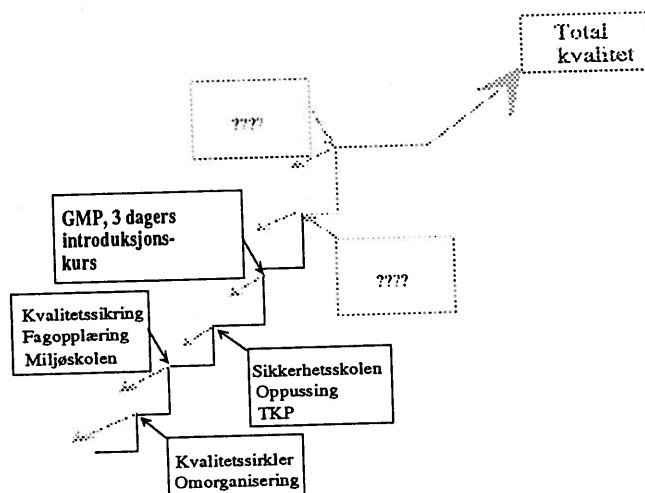
Før underviste man ved å ta folk bort fra jobben i undervisningssammenheng for å snakke om den situasjonen som de ansatte hadde forlatt. I GMP skal folk lære om hverandres jobb, slik den gjøres i nåtid *gjennom en dialog*. Denne dialogen består i å komme sammen for å dele kunnskap om hverandre.

GMP-programmet dekker et området som er helt sentralt i internkontrollssammenheng¹⁹. Programmet er samtidig fokusert mot opplæring og kompetanseoppbygging. Opplæring og kompetanseoppbygging er også sentrale aspekter ved partssamarbeid og internkontroll.

¹⁸ I en tidlig fase av forberedelsene ble en konsulent hentet inn utenfra. Konsulentbistanden ble imidlertid vraket fordi opplegget ble dreiet inn i baner som gjorde det virkelighetsfjernt og ga det et uønsket ekspertpreg.

¹⁹ Det gjelder uansett om hvorledes man definerer internkontroll. Se forøvrig Claussen 1991(b) om forskjellige måter å oppfatte internkontroll på.

Ved Sunndal Verk avløste GMP bl.a. TKP-programmet som har vært virksomt siste halvdel av 80-tallet. GMP plasserer seg i rekken av flere ulike programmer og initiativ som er satt i gang ved verkene i Hydro Aluminium. Dette kan illustreres med figur 4.9 (Claussen 1992).



Figur 4.9 Programmer ved Sunndal Verk

Denne illustrasjonen skisserer GMP's plassering i forhold til andre programmer, initiativ og opplæringstiltak som har vært satt i gang ved Sunndal Verk på 80-tallet. GMP er et program som representerer *de små stegs forbedringer*, et eksempel på en utvikling som GMP skal initiere. Samtidig bygger GMP på TKP, et program som ble satt i gang på midten av 80-tallet. Målet med de ulike programmene er å arbeide seg mot total kvalitet i bedriften (Total Quality Management). Hvert av de ulike programmene og initiativene skal være et skritt i retning av å oppnå dette målet. GMP har på Sunndal Verk en tidshorisont på ca. 10 år. Det betyr at målet om total kvalitet er en slags fremtidsvisjon som også programmer etter GMP vil arbeide mot.

De stiplede linjene som peker nedover, illustrerer at ethvert program eller initiativ gir en viss entusiasme som bringer arbeidet med total kvalitet et godt stykke framover. Når så hverdagen inntreffer, blir arbeidet mer rutinepreget og man erfarer at arbeidet med total kvalitet faller noe tilbake i forhold til det som ble oppnådd i den mest

entusiastiske fasen. I det lange løp viser illustrasjonen at det skjer en klar progresjon som markerer en slags trappetrinnsutvikling.

Hydro's divisjonsledelse for aluminium spiller idag en meget aktiv rolle som pådriver i HMS-arbeidet. Dette er klart dokumentert ved Sunndal Verk etter at Hydro overtok (Claussen 1990). Resultater fra HMS skal være like viktige som produksjonsresultat. Hvert verk må presentere sine HMS-tall til divisjonen den 1. i hver måned, mens produksjonstall presenteres en snau uke senere. Da Hydro overtok på Sunndal, skjedde det samme scenskifte som vi har skissert fra Karmøy Fabrikker. Et lite eksempel på dette finner vi i bruk av arbeidstøy. Tidligere var dette en "fagforeningssak", og avtalen gikk ut på et skifte hver 14 dag. Verksledelsen ville ha en avtale der folk kunne skifte tøy etter behov og samme når på døgnet det var, men de måtte "slåss" for denne saken som tidligere hadde tilhørt fagforeningen. Det oppstod en usikkerhet i fagforeningen om hvordan de skulle forholde seg til slike forslag fra ledelsen.

4.3.3 Erfaringer fra Sunndal Verk

Det har vært en klar endring av partenes posisjoner, roller og arbeidsoppgaver knyttet til Hydros overtakelse av Sunndal Verk. En rekke av de prosesser som ble igangsatt førte til at arbeidsorganisering og ansvarforhold ble skjøvet mot linjeledelsen og nedover i organisasjonen mot operatørene. De tradisjonelle stabsfunksjonene fikk karakter av støttefunksjoner og de ble i mindre grad utøvende organ med bestemte ansvarsfunksjoner. Det kan bety en styrking av deres faglige rolle, og en svekking av deres ansvars- og utøvende rolle.

For fagforeningen har endringen med Hydros overtakelse vært stor. Tradisjonelt var mye HMS-aktivitet knyttet til fagforeningen. Hydro's sterke driv på dette området representerte et klart skille fra tidligere eiere. Fagforeningen kom derfor til å miste noe av initiativet i HMS-saker. Sakene ble nå presset fram fra toppledelsen, og fagforeningen kunne plutselig opptre som en byråkratisk bremsekloss.

Verneombudet har derimot fått en stadig viktigere og akseptert rolle i HMS-arbeidet. Men da disse velges av fagforeningen, så kompenseres det for noe av det "tapte terrenget".

Er markeringen av partsforholdet tonet ned eller fraværende slik GMP-programmet kjøres på Sunndal Verk (Claussen 1992)? Programmet fokuserer mer *individorientert* mot den enkelte medarbeider.

Det viktige med GMP er fokus på endring av samarbeidsrelasjoner og kompetanse. Slike endringer kan være med å gi partene økt legitimitet på viktige arenaer. Manglene fokus på partsforholdet kan imidlertid svekke de arenaer som skulle ivareta partssamarbeidet. For at ikke opplæringsprogram som GMP skal bidra til å svekke bedriftsdemokratiet og fagforeningens kritiske rolle, må viktige sider ved fagforeningenes rolle og arbeidsmåte videreutvikles. Spesielt viktig blir det å ta vare på den kritiske rolle fagforeningene har hatt i bedriftsorganisasjonen og arbeidslivet. Den store utfordringen til programvirksomhet om internkontroll blir å utvikle bedriftsdemokratiet slik at det ivaretar både viktige sider ved fellesskap, samarbeid og likeverdighet, - samtidig som bedriftenes selvkritiske virksomhet ivaretas og styrkes.

Claussen (1992) oppsummer erfaringen fra GMP i relasjon til internkontroll og arbeidsmiljøloven slik:

GMP er, på tross av sin langsiktighet et avgrenset program.

GMP har ikke fokus på etablerte arenaer for partssamarbeid. Det er tvertimot vinklet mot å skape nye arenaer på tvers av den tradisjonelle linjen og de etablerte parter.

GMP har en "flat" bedriftsdemokratisk profil hvor alle ansatte uansett profesjon, nivå og ansettelsesforhold skal medvirke. Dette har den fordel at det bryter ned byråkratiske og stivnede samarbeidsformer. Faren er imidlertid at forholdene i bedriftsorganisasjonen homogeniseres slik at et viktig kritisk element i et bedriftsdemokrati forsvinner²⁰. På samme måte som i Nordsjøen, hvor

²⁰ Jfr. fagforeningen som "vaktbikkje".

ekspertutformingene av internkontroll og kvalitetssikring passiviserte de ansatte og deres organisasjoner, kan GMP-demokratiet svekke partsforholdet. En slik svekkelse kan medføre at den kritiske dynamikken som de ansatte og deres organisasjoner representerer overfor linjeledelsen, forsvinner. Bedriftsdemokrati er ikke nødvendigvis det samme som konfliktfritt samarbeid og konsensus.

5. MØNSTRE FOR SAMARBEID

5.1 Linjeledelsen rolle

Vi finner klare paralleller når vi sammenligner synet på ledelsens rolle og på utviklingen av partsrelasjonene i bedriftene. I alle tre er det blitt fokusert meget klart på linjeleders ansvar. Daglig leder er den drivende kraft i dette arbeidet. Det har skjedd bl.a. ved å gjennomføre en ny lederstil og ved en tettere og mer direkte kommunikasjon med formanns- og operatørnivået. Mange mellomledere og førstelinjeledere var ikke forberedt på den utvikling som kom gjennom HMS-arbeidet. De var rekruttert på bakgrunn av faglige kvalifikasjoner knyttet til produksjonsprosessen. Nå ble en rekke andre forhold satt i fokus. Deres rolle ble derfor markert endret ved at de skulle etablere et tettere samarbeid med skiftene om HMS-arbeid for å kunne oppnå de forventede resultater. Selv om linjeledelsen opplever HMS-satsingen som positiv, påpeker flere at de får en stadig mer styrt og presset arbeidssituasjon.

Det er arbeidsledere på det enkelte skift som blir mest påvirket av den prosessen som er i gang. Én sentral tillitsmann på Sunndal sier det slik:

Formennene vet for lite om hvilket ansvar de nå har overfor operatørene. Det harmonerer ikke mellom ansvar og myndighet. Det blir vanskelig å kombinere innføring av internkontroll med bemanningskravene. Selv om kravene øker oppover i linjen, så er det formannen som har den vanskeligste situasjon.

På Karmøy Fabrikker er kravet om nedbemanning sentralt i formannens egen vurdering. Han kommer i et sterkt krysspress fra to kanter. Verneombud, tillitsvalgt og operatører argumenterer ut fra krav til HMS. Dette kan både være reelle og vikarierende motiver. Ved at han skal jobbe mye tettere sammen med verneombud og tillitsvalgt, brytes hans tradisjonelle lederrolle opp. Han må kunne "gi" oppgaver til de to

andre, samtidig som han må kunne trekke veksler på dem. Dette stiller krav til personlige lederegenskaper.

På Karmøy Fabrikker og Elkem Aluminium, Lista arbeides det meget aktivt med kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljø. På Lista initieres undersøkelsen av BHT, og den rettes mot hele skiftet eller gruppen. På Karmøy er det også et eget HMS-team som kan oppsøke særlig *HMS-belastede* enheter. Det gjennomføres en klimaundersøkelse av et områdeutvalg. Deres rolle skal først og fremst være å stille diagnose og å være katalysator for en utviklingsprosess. Den enkelte enhet skal selv ta fatt i *sine* problemstillinger og søke å løse disse. Men dette stiller også formannen overfor en krevende utfordring. Et godt skift eller en god arbeidsgruppe kan sannsynligvis bli enda bedre. Men der det er dårlige samarbeidsforhold, er faren stor for at dette bare blir enda klarere eksponert. Denne situasjonen kan sette formannen under enda større press. Støttesystemet må også ha en beredsskap for en slik situasjon. Denne arbeidsmåten kan bidra til en utvikling av den lokale produksjonsenhet, og skaper også en positiv relasjon mellom linjeledelse og støttesystem i HMS-stab.

Vernetrekanten

Langt på vei har Karmøy Fabrikker institusjonalisert et samvirke mellom de tre aktørene; ledelse, vernetjeneste og fagforening på lokalt nivå. Denne samarbeidstrekanten spiller en nøkkelrolle i motivasjon og praktisk gjennomføring av miljøarbeid. Problemer som kan løses på dette nivå, unngår å bli "politisert" ved at de bringes høyere opp i systemet. Mange av informantene beskriver dette samarbeidet med betegnelsen *vernetrekanten*;

- Linjen er nå blitt viktigst med å få det til å fungere på arbeidslederplan med "treerbanden" som nøkkelfaktor, spesielt på vernearbeid

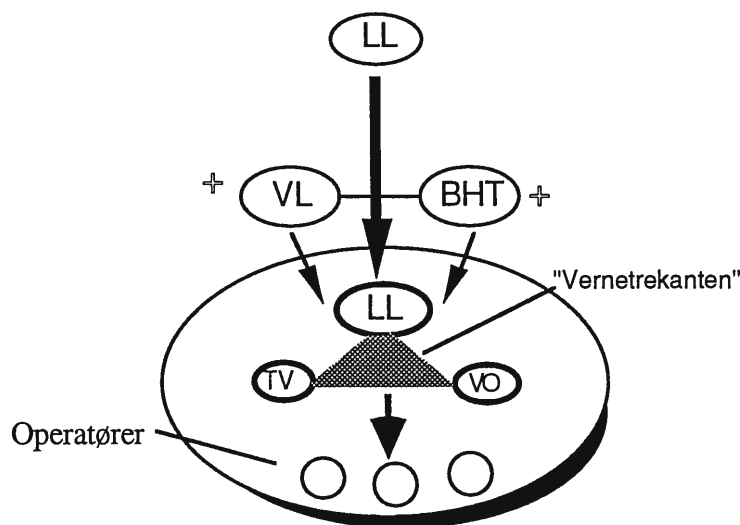
- Vi lanserte "troikaen", men dette er en frivillig ordning. Det har vært vanskelig å få formannen til å akseptere noen ved siden av seg. Vi har likevel presset på for å få fram ordningen. Har inntrykk av at formannen spiller den viktigste rollen

- Trekanten mellom arbeidsleder - verneombud - tillitsvalgte er her sentralt. Mye løst hvis disse tre jobber godt sammen

- Skiftformannen, verneombudet og tillitsmannen er en viktig trekant m.h.t. HMS og de fungerer bra på visse skift

- Det må være et samspill i trekanten F-VO-T, ellers må alt gå gjennom foreningen. En tillitsvalgt er også en del av ledelsen i bedriften. Det må være en dialog. Arbeidsleder er den som tar dette opp med "systemet". Arbeidsdelingen mellom verneombud og tillitsvalgt har vært uklar. Verneombud tar omsorg for psykisk/fysisk helsearbeid. Tillitsvalgt skal fylle opp ansattes lommebok. Samarbeidsproblemer skal tas opp av tillitsmann

I figur 5.1 er vernetrekanten plassert på den lokale partsarena.



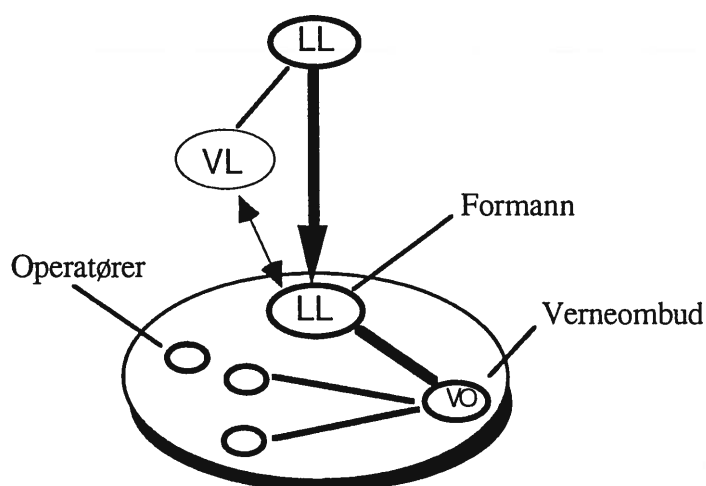
Figur 5.1 Vernetrekanten som samarbeidsmønster

Vernetrekanten på det enkelte skift er et sentralt element i utviklingen av et bedre arbeidsmiljø. Enkelte oppfatter denne som et *lokalt AMU*. Ved å løse flest mulig oppgaver på dette plan, unngår en unødig politisering ved at saker bringes høyere opp i organisasjonen. Både verneavdeling og BHT fungerer som positive støttespillere til denne lokale arena (Det er markert med + i figuren). Vernetjenesten fungerer dels som pådriver og dels som ressursmiljø. En tilsvarende rolle har BHT når det gjelder Friskvern. Den rotasjon av verneoppgaver som skjer mellom formann, verneombud og tillitsvalgt ser ut til å stimulere og fornye motivasjonsarbeidet på skiftene.

5.2 Verneombudets rolle

I de tre bedrifter vi har undersøkt har ikke en ansvarliggjøring av linjeledelsen svekket verneombudet. De aller fleste, ikke bare verneombudene selv, understreker at denne rollen er styrket gjennom HMS-aktiviteten. I Elkem Aluminium, Lista ble verneombudet med på FOKUS-programmet helt fra starten. De ble dermed "medeiere" i programmet, fikk tilgang på informasjon og ble mer bevisst sin egen rolle. Der har verneombudet fått en klarere posisjon i bedriften gjennom bruken av enkelte FOKUS-verktøy. De ser at det skjer noe som følge av ulykkesrapportering. Når linjeledelsen styrkes, fører det til at verneombudet i større grad enn før benytter "linjen" i sitt arbeid og i mindre grad HMS-stab og vernesjef. Verneombudet får en rolle som "lokal vernesjef". Dette betyr at valget av verneombud nå er blitt viktigere enn før, noe som også de ansatte er blitt klar over.

Figur 5.2 illustrer at verneombudet aktiveres på den lokale arena. Verneleder får en annen og mer indirekte rolle enn før.



Figur 5.2 Formann og verneombud styrkes

FOKUS-programmet forutsetter et aktivt engasjement fra operatørne, verneombud og førstelinjeledelsen. Denne prosessen må ha en klar motivasjon nedenfra i organisasjonen, på operatørnivå. Det er her en

kan registrere ulykker og nesten-ulykker og evt. påvise årsakssammenhenger. Informasjon gis både i linjen og til verneleder. Tilbakemelding skjer i form av tildelte ressurser for å gjennomføre de nødvendige tiltak. Rapporteringen oppover og tilbakemeldingen nedover i form av ressurser til tiltak virker gjensidig stimulerende. Prosessen knytter ledelse, operatører og verneombud sammen. Dette kan selvfølgelig utnyttes taktisk ved å argumentere for at de fleste ressursbehov kan motiveres ut fra krav om sikkerhet.

Det er blitt mer populært å være verneombud. Tidligere ble folk valgt uten at de var motivert og gjerne uten at de var tilstede under valget. Verneombudet er blitt en viktig støtte for arbeidslederen. De fungerer som kontaktpersoner mellom ledelse og operatører både når det gjelder nødvendig informasjon, og ved utforming av tiltak som begge parter kan akseptere. Men verneombudene har også en "mellom barken og veden"-posisjon i HMS-arbeidet, på samme måte som arbeidslederne. På den ene side skal de påse at ansatte følger regler og prosedyrer på dette området. På den andre side skal de opprettholde et godt forhold til arbeidskamerater (Claussen 1990:25):

Verneombudet har fått en stadig viktigere og mer akseptert rolle i HMS-arbeidet. Dette kommer bl.a. til uttrykk ved at det blir mer akseptert at verneombudet stanser farlig arbeid. I den senere tid har det hendt at verneombudet er blitt berømmet for å ha utøvd denne siden av sin funksjon. Verneombudet har også fått en mer fremtredende plass i den daglige virksomhet. I og med at verneombudet er nær knyttet til fagforeningen og at Sunndal Verk har spesielle representasjonsregler i ulike utvalg, har fagforeningen på mange måter fått kompensert "tapt terreng" i HMS-arbeidet gjennom verneombudets endrede posisjon.

Verneavdelingen spiller en noe ulik rolle på verkene. Den tradisjonelle vernelederrollen er betydelig endret. På Elkem Aluminium, Lista oppleves den å være svekket, utydelig og byråkratisert. Vernesjefen er blitt mer passiv i forhold til de operative enheter. Dette er dels en konsekvens av at ansvar for vernearbeid legges ut i de lokale enheter. Denne rolle-endring er ikke kommunisert godt nok ut i organisasjonen, og mange blir frustrert over vernesjefens uklare rolle. HMS-aktivitetene genererer svært mye data som krever analytisk og statistisk behandling

for å kunne brukes videre. Disse oppgavene, som i seg selv ikke har med vernearbeid å gjøre, tillegges verneavdelingene.

På Karmøy Fabrikker har verneavdelingen, ved siden av toppledelsen, vært den sentrale drivkraft i utviklingen av HMS-arbeidet de siste 10 år. Da bedriften ikke hadde dagens standard, grep verneavdelingen inn overfor avdelingene i mye større grad enn nå. Mange berømmer avdelingen for den innsats de gjør, mens andre opplever den som passiv. Vi tolker dette slik at budskapet om at HMS-arbeidet skal foregå i linjen enda ikke er nådd helt fram. Avdelingen står derfor overfor et dilemma når den prøver å gjøre seg "overflødig". Dette er den klassiske konflikt mellom linje og stab. I den fasen hvor HMS var lite utviklet og hvor bedriftens standarder skulle etableres, måtte vernestaben spille en aktiv rolle. Men dersom bedriften tar på alvor at HMS-aktiviteten skal legges til linjen, så må rollen som problemløser bygges ned. Dette er i ferd med å skje, men det skaper usikkerhet før de nye rollene er avklart.

5.3 Bedriftshelsetjenestens rolle

5.3.1 Endringer av prioriteringer

BHT's tjenester kan rettes både mot individet og mot organisasjon. Målgruppen kan m.a.o. være både individ og organisasjon. Utgangspunkt for kartleggingsarbeid kan være det enkelte individ eller det arbeidsmiljø som individet arbeider i. Disse forskjellige kombinasjoner gir en firefeltstabell som vist i figur 5.3.

		Mål for HMS-arbeidet	
		Individ	Organisa- sjon
Basis for kartlegg- ingen	Individ- orientert	1	3
	Miljø- orientert	2	4

Figur 5.3 Endringer av prioriteringer

Figuren gir oss fire ulike områder for vernestabens arbeid med miljøkvalitet.

Individorientert kartlegging mot individ (1) omfatter de tradisjonelle tjenester basert på helseundersøkelser, konsultasjoner og behandling. Veiledning skjer på individnivå (eks. kosthold og livsstil) uten at dette trenger å involvere bedriften eller medføre utlegg for denne.

Miljøorientert kartlegging mot individ (2) tar utgangspunkt i arbeidsmiljøet, men de retter seg fortsatt mot individet. Det kan være veiledning i bruk av personlig verneutstyr, ergonomi, forebyggende helsearbeid etc.

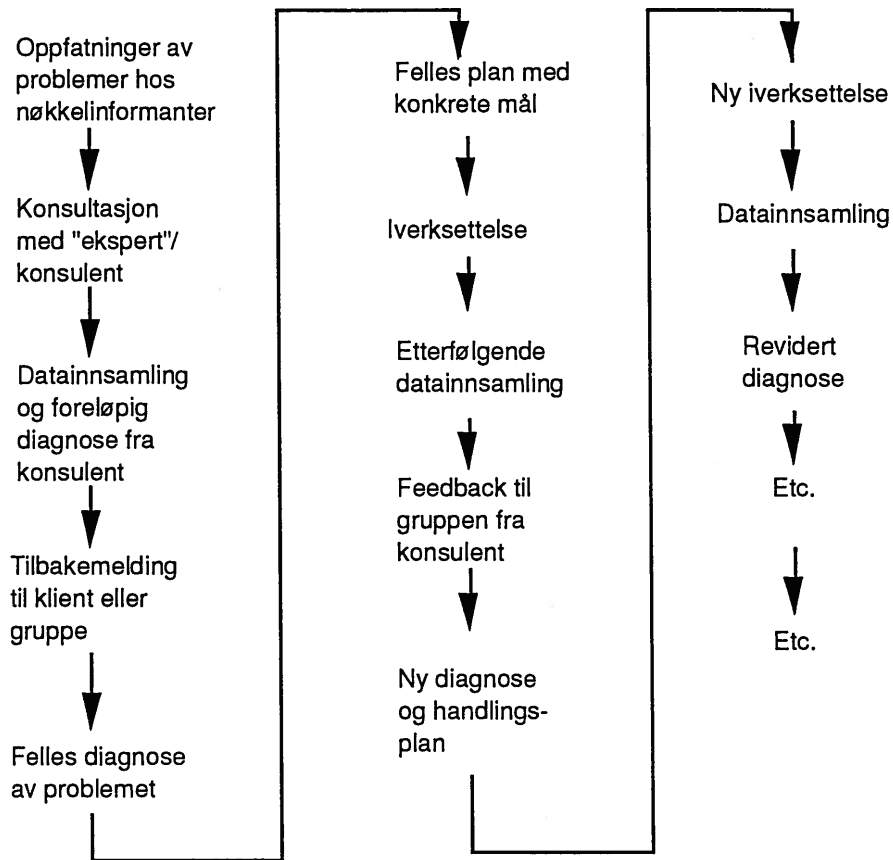
Individorientert kartlegging mot organisasjon (3) skjer f.eks. ved at BHT gjennomfører individuelle undersøkelser av hørsel, syn, lungekapasitet, belastningslidelser, stress etc. Men dette er først og fremst rettet mot bedriften og bransjen. Gjennom en systematisk kartlegging bygges det opp en forståelse omkring kvaliteten av arbeidsmiljøet.

I det fjerde området, miljøorientert kartlegging mot organisasjon (4) skjer en kartlegging av det fysiske arbeidsmiljø gjennom måling av støy, støv, gasser, vurdering av lay-out og trafikk, maskinelt utstyr etc. Data fra ulykkesgranskning og fra det psykososiale miljø i et skift, vil gi viktig informasjon om underliggende risikomomenter i miljøet. Gjennom flere typer observasjoner avdekkes organisatoriske forhold som belaster arbeidsmiljøet.

Arbeidet med miljøkvalitet krever en bred tilnærming hvor det skjer en integrering av de fire områdene. Prioriteringen for alle tre bedriftene går i retning fra område 1 til område 4.

5.3.2 BHT som prosesskonsulent

På Elkem Aluminium, Lista er det utviklet en ny rolle for BHT gjennom FOKUS- verktøyet, *Arbeidsmiljøbetingede helseskader*. Denne initieres av BHT/Lab. De gjennomfører et omfattende kartleggingsarbeid som gir dem en ny mulighet til å se på det totale arbeidsmiljø. Men det krav som dette verktøyet setter til oppfølging på det lokale nivå, skjerper kravene til linjeledelse og særlig til formannsrollen. Dette verktøyet vil være med å avdekke dårlig ledelse, og det hilser fagforeningen velkommen. Men deres rolle skal først og fremst være å stille diagnose og å være katalysator for en utviklingsprosess. Den enkelte enhet skal selv ta fatt i sine egne problemstillinger og søke å løse disse. Dette stiller også formannen overfor en krevende utfordring. Det kan føre til at et godt skift eller en god arbeidsgruppe blir bedre. Men det vil også kunne føre til at et dårlig samarbeidsforhold blir eksponert. Vi ser at denne prosessen kan bidra til en utvikling innen den lokale enhet, men også til en positiv avhengighet mellom linjeledelse og støttesystem i HMS-seksjonen. Dette FOKUS-verktøyet legger opp til den type prosess som ofte er betegnet som organisasjonsutvikling (OU). Prosessbeskrivelsen i FOKUS-heftet om *Arbeidsmiljøbetingede helseskader* er nesten identisk med den beskrivelsen vi finner hos Huse & Cummings (1975) av en aksjonsforskningsmodell. Det representerer en veksling mellom datainnsamling med støtte av konsulent (her BHT), tilbakeføring av data, felles diagnose, problemforståelse og handlingsplaner. Arbeidsprosessen er vist i figur 5.4.



Figur 5.4 Mønster for prosesskonsultasjon

5.4 Læring gjennom revisjon

5.4.1 Læringsløyfer

I 1979 ble Oljedirektoratets retningslinjer for *egenkontroll* vedtatt. Tankegangen bak egenkontroll kjenner vi igjen fra selvangivelsen, og begrepet internkontroll finner vi igjen innen økonomisk språkbruk. NOU 1987:10 påpeker også at begrepet internkontroll opprinnelig kommer fra økonomisk språkbruk. Det anvendes på arbeidsmiljøforhold

omtrent på samme måte som økonomene anvender ordet på regnskapsføring.

Å overføre tenkemåte fra regnskaps- og revisjonspraksis til internkontroll av helse, miljø og sikkerhet innebærer derfor at en må forholde seg til mange av de samme problemstillinger og faglige utfordringer som økonomer og revisorer har arbeidet med i lang tid. Revisjon i økonomisk virksomhet har til oppgave å avdekke feil og mangler ved et regnskap. På samme måte er *avviksbehandling* blitt et sentralt begrep innen internkontroll.

Klepper (1992) bruker "IK-sirkelen" for å illustrere sammenhengen mellom krav til en standard, kartlegging av avvik og forebyggende tiltak. Hos Arntzen m. fl. (1992) brukes også avviksbehandling som et sentral tema ved praktisk innføring av internkontroll.

Både "IK-sirkelen" og tanken om avviksbehandling har en styrings- eller læringsløype som modell (Konf. kap. 3.4.3).

En viktig side ved å innføre internkontroll vil derfor være å finne modeller for revisjonspraksis hvor læring er et sentralt tema. (Claussen, Lindøe og Rasmussen 1991).

5.4.2 Arbeidsgruppens rolle

Arbeids- og skiftgruppene spiller en helt sentral rolle ved utvikling av de rutiner som gjelder miljøforbedring. Nedenfor tar jeg med noen konkrete eksempler fra Karmøy Fabrikker og Elkem Aluminium, Lista.

a) Erfaringene med enkelte FOKUS-verktøy

De enkelte verktøy ble tatt i bruk etterhvert som de ble ferdig utviklet. Noen av disse har derfor informantene god erfaring med, mens andre er under utprøving. Fire av disse hadde vært i aktiv bruk da intervjuene fant sted.

Gransking av arbeidsulykker

Hele idégrunnlaget i FOKUS bygger på at folk selv skal finne årsakene til skader og miljøavvik. I dette bildet utgjør skader og ulykker de mest alvorlige avvik fra en standard. Gransking av arbeidsulykker er derfor det første såkalte grunnverktøyet i FOKUS.

Dette er ett av de FOKUS-verktøy som først ble tatt i bruk.

- Det er dette som fungerer best, fordi det har vart lengst. Det tar tid å bli kjent med rapporteringsskjema. En voldsom mengde i begynnelsen.

- Formann, verneombud og operatør gjennomgår skadeskjema sammen. Etterpå går en gjennom dette i fellesskap. Men fortsatt kan dette bære preg av å bli kalt inn på teppet.

- Skadeskjema fungerer bra. Det er alltid "problembarn" som går igjen m.h.t. skader. Men skjemaet registreres normalt uten navn og dette hindrer at problembarn blir "syndebukk" i systemet.

Av de seks ulykkeskategoriene er fem relativt klare, idet det kan påvises en konkret hendelse. Nestenulykker er derimot en relativt åpen kategori hvor det må brukes skjønn. Det har vært mye usikkerhet omkring denne kategorien. I starten var det på enkelte skift en veldig skjemamengde:

- Alt ble meldt; når folk snublet i sine egne bein. Nå er dette kommet ned på et akseptabelt nivå. Lite direkte melding fra operatørene. De er tilbakeholdne med å melde ifra om ulykker og nesten-ulykker når det har bakgrunn i egen risikoferd.

- Ulykkesmeldinger er mer usikkert. Har følelse av at det gjøres for mye ut av dette ved at alt mulig skal rapporteres. Det blir for mye "pirk". Vi har tross alt med voksne folk å gjøre. Har selv ikke problemer med å avveie, men opplever at "systemet" krever mer enn jeg gjør. I min gruppe er det i gjennomsnitt 10 skjema i året.

Men fortsatt er det betydelig variasjon i forståelse av nesten-ulykker og bruk av skjema. Etter en del fram og tilbake har bedriften nå definert en nesten-ulykke som: " - en farlig, uventet hendelse som fører til stans i arbeidet."

Det er ikke noen klar sammenheng mellom hvor godt et skift fungerer og omfanget og kvaliteten på rapportering av nesten-ulykker. Det er f.eks. et skift som betegnes som dårlig og med mye fravær, og hvor det påstås at skaderapporter helt dominerer vernemøtene:

- Enkelte elsker å skrive meldinger. Jeg gjør ikke det. Tar heller opp saker og forhold direkte med de involverte. Melding skriver jeg dersom det har skjedd noe, som f.eks. påkjørsel. Regelen er riktignok at nesten-ulykker og farlige forhold skal rapporteres. Men jeg velger likevel ikke å følge dette blindt. Mange saker løser jeg der og da.

Denne form for overrapportering kan være en indikasjon på dårlige ledelses- og samarbeidsforhold, hvor rapportene brukes til å bygge barrierer framfor å løse de nærliggende problemer.

Handlingsansvaret er meget klart understreket i FOKUS-programmet. Men det oppsto problemer med "kryssende ansvarslinjer". Et eksempel på dette er når en støttefunksjon som vedlikehold eller reparasjon går inn og skal utføre oppdrag på et skift i elektrolysen eller støperiet. Skjer det en ulykke, skal rapporteringen skje av den som er ansvarlig for den skadde. Er det derimot snakk om en nesten-ulykke, så oppfattes situasjonen hos de fleste av våre informanter å være uklar. Rapporteringen kan falle mellom to stoler. I utgangspunktet skal rapport skrives innen det aktuelle området. Men folk innen de ulike støttefunksjoner opplever stadig at de "ansvarlige" innen dette området unndrar seg. Det påstås at flere alvorlige nesten-ulykker av denne grunn ikke blir rapportert. Det kan også være en tredjepart inne i bildet, som f.eks. er leiefirma. Disse firma skal selvsagt også følge forskriftene. Men det hevdes at mye gjenstår for å få dem til å innrette seg på HMS-området.

Jobb-beskrivelse - trening og observasjon

Disse tre FOKUS-verktøyene utgjør et knippe av offensive verktøy, og de skal introdusere FOKUS blant operatørene. De skal bidra til at FOKUS-programmet kommer ned på gulvet. Det er en viss usikkerhet i organisasjonen om hvordan de skal brukes i praksis. Usikkerheten kan illustreres med to eksempler. En avdelingsleder sier om jobbeskrivelser:

- I min avdeling er det ikke noe problem å komme videre. Vi planla dette allerede i fjor, og nå blir vi presset av "systemet" til å gjennomføre dette. Vi må bare ta en enkel jobbeskrivelse og gjøre det. Ingen av oss vet hvordan dette går, men vi får bare prøve og se hvordan det går. Det kan være en frykt for at dette kan bli misbrukt, men dette er ubegrunnet. Jeg gav formannen beskjed om å lage jobbeskrivelser, og han kom tilbake med seks stykker etter to dager. Dette trenger ikke ta så lang tid. Feilen er at vi vil gjøre dette 100 %, og da vil det ta tre år.

En annen peker på de store kravene til tidsressurser:

- Kontaktpunktene til operatørene i dag er ulykkesrapportering og PI-runde. Men jeg ser de mulighetene som ligger i å trekke operatørene inn i arbeidet med jobbobservasjoner. En grov oversikt over antall jobber i hvert av mine områder blir

tilsammen over 200. Det er antatt at hver jobbeskrivelse tar en uke, og i 1991 planlegger vi to beskrivelser pr. område, tilsammen 10. Dette viser det lange tidsperspektivet og kravet til ressurser for å få gjennomført FOKUS-opplegget. Disse krav og forventninger må legges inn i budsjettforutsetningene.

Vi ser at det er stor forskjell i vurderingen av hva som skal til av innsats for å få gjennomført jobbeskrivelser. Dette har sammenheng med flere forhold. De som arbeider i elektrolysen og i støperiet har allerede en norm i det de kaller "Standard praksis". Dette er en beskrivelse av de standard rutiner som skal følges i arbeidet, og disse blir en rettesnor for å lage jobbeskrivelser. Jobbeskrivelsen blir en utvidelse av standard praksis som viser hvordan jobben blir utført. En konkret beskrivelse kan bestå av et A-4 ark hvor venstre siden beskriver utførelsen av jobben og høyresiden "FOKUS-delen" med konsekvenser for HMS-arbeidet.

Andre avdelinger som ikke har noen standard praksis, må begynne så og si på bar bakke. For dem blir oppgaven også mer omfattende. Det er også stor forskjell på hvilke muligheter det er i selve arbeidssituasjonen for å kunne gjennomføre slike beskrivelser. Det ser ut til å være mye enklere i elektrolysen enn i tekniske hjelpefunksjoner. På tross av ulike forutsetninger, er det en klar og positiv forventning blant formenn og verneombud om at disse FOKUS-verktøyene skal make å trekke operatørene inn i arbeidet. De steder en er kommet i gang, har erfaringene så langt vært positive.

- En del har fått utforme jobb-beskrivelsen, og det liker de. Jeg gikk ut og ba om jobbeskrivelser og fikk tilbake 6 på to dager. Dette tar ikke lang tid. Feilen er at en vil gjøre dette 100%. Da tar det tre år. Operatørene skal være med. Har bare opplevd dette positivt

- Som arbeidsleder plukker jeg ut to mann på nattskiftet som skal gjøre beskrivelsen. Det er operatører med god anseelse og innsikt. Men disse vil ikke skrive. Det må jeg selv gjøre.

- Der er kolossalt mange jobber, og jeg har ikke oversikt over tallet. Det er vanskelig å trekke klare grenser for når jobben begynner og slutter. Vi setter en operatør med lang erfaring til jobben. Han beskriver jobben for en annen operatør (gjørne utrenet). Jeg er sekretær og vurderer også kvaliteten på beskrivelsen. En positiv bieffekt av dette er at det avdekkes nye farlige forhold. Dessuten kommer operatørene på banen.

- Har hittil beskrevet 7 jobber. Dette krever 2-3 operatører som er godt kjent med jobben. Verneombudet mener dette er noe av det beste ved FOKUS. Jeg opplever at nytten blir størst for meg ved at jeg må sette meg grundig inn i hver jobb. Vi drøfter

beskrivelsene på all-møte hvor alle får anledning til å uttale seg. Etter denne prosessen tar en fram Standard Praksis og ajourfører denne.

Planlagte inspeksjoner (PI-runde)

Denne erstatter det som tidligere ble kalt vernerunde. Formannen gjennomfører slike runder. Det skjer normalt i samarbeid med verneombudet, men også andre kan tas med. Erfaringen oppleves positiv:

- PI-runde kan aktivisere verneombudet på en ny og bedre måte. Når jeg begynte som verneombud, var vernerunden bedre enn PI-runde. Men etterhvert som PI-runde ble videreutviklet, så ble denne bedre og bedre, og vernerunden falt helt ut.

- PI-runder én gang pr. måned, og det blir stadig mindre å skrive. Når vi kommer tilbake, er det som regel fikset. Slik var det ikke i begynnelsen. Farlige forhold løses på timen. Det finnes rutiner for det.

- Ved PI-runde byttes det bevisst på deltakerne for å få sett på forholdene med nye øyne. Dette blir grundigere enn vernerunde.

b) Erfaringene med enkeltverktøy på Karmøy Fabrikker

Selv om Karmøy Fabrikker har gjennomført program av svært ulik karakter, så har det praktiske HMS-arbeidet hele tiden vært knyttet til noen få hovedaktiviteter. Det er vernerunder og vernemøter, ulykkesregistrering og bruk av instruksjer.

Vernerunder og vernemøter

En av formennene beskriver vernerunden slik:

- Påvirkningsmulighetene skjer blant annet gjennom vernerunde 1 gang pr. måned. Formenn, tillitsmenn, verneombud og kanskje en operatør deltar. Det fylles ut et skjema. Kontroll av arbeidsoperasjoner, kjøretøy, miljø. Har holdt på med vernerunde for hvert skift i 6 år. Tidligere var det bare enkelte skift som gikk vernerunder. På vernerundene oppdager man ting, men lite nytt i forhold til det man ser til daglig. Vernerunden er kanskje slik at man registrerer, blir litt mer oppmerksom. Rapport fra vernerunden omfatter ca. 4 ark. Samlingen etterpå gir også noen ark i rapporten. Referat bringes tilbake til vernemøtet. Tar opp det som har skjedd i avdelingen: skader, skadetilløp, som diskuteres. Det varierer fra mnd. til mnd. hvor mye det er å ta opp.

Vernerunder og vernemøtene ble satt på dagsorden under programmet "Vi vil bli bedre". Dette skjedde i 1982, og det ser ut som om en har klart å beholde interesse og engasjement fortsatt. Flere uttalelser viser at

møtene fyller flere behov. De enkelte skift kan i stor grad påvirke innholdet i møtene selv:

- Vernemøtene er sosiale, fordi hele skiftet er samlet. Slik oppleves det bl.a. fordi de ansatte spør etter vernemøtet.
- Vernemøtene er et hovedverktøy når det gjelder HMS. Kanskje må vi finne på noe nytt fordi vi trør i det samme og ser oss blinde. Vi kom lenger enn til bare å foreslå endringer i teknologien, bl.a. ved å ta frem mer menneskelige ting på skiftet.
- Det ble sving på vernemøter. Hver skift har møte hver femte uke med mat og kaffe, men møtet i den tradisjonelle formen er i ferd med å utspille sin rolle. Det har skjedd en dreining på møtene ved at enkelte skift har begynt å ta opp prosess tekniske forhold.
- På vernemøter fører vi en verneprotokoll. Her kommer det opp idéer og forslag som tas opp i neste vernerunde. Har fast rutine for å se på utviklingen av bestemte områder.
- Vernemøtene er viktige. Gir mye informasjon om ting folk er opptatt av.

Men vernemøtene trenger også nye impulser utenfra. Derfor trekker skiftene inn folk fra stabsfunksjonen:

- Vi prøver å trekke inn andre folk som kan se med friske øyne.
- Vi har prøvd å invitere folk fra f.eks. verneavdelingen, for å få inn "nye fjes", som kan "friske opp". På Sjøderberg kjøres det filmer på vernemøtene.
- Bruker nå "ekstern" stab (BHT, verneavdeling) for å dreie vernemøtene. Prøver også å dreie vernemøtene over mot mer prosessforståelse og andre tema.
- Formannen har ansvar, men verneombud og tillitsmann er med. Rullering har vist seg å fungere.

En av de tillitsvalgte ser vernerunder og vernemøtet i lys av de legitime roller som partene har etter arbeidsmiljøloven:

- Vernerunden er egentlig et AMU-organ på et lavere nivå. Det betyr at det er tillitsmann, verneombud, formann og avdelingsleder som går runde, har et formøte og et ettermøte. På formøte planlegges runden, og på ettermøte går de gjennom det som har skjedd på runden. Det betyr at tillitsmenn og verneombud, hvis de er aktive, kan komme med sine innspill, og at formenn og avdelingsleder kan komme med sine innspill. De sitter overfor hverandre over et bord som to parter.

Registrering av ulykker og skader

DuPont introduserte bildet av isfjellet hvor ulykkene representerer den synlige delen. Ulykker er den "synlige" delen av risikoadferd. Bak hver

skade og ulykke er det derfor et stort risikopotensiale som må avdekkes (Tinmannsvik 1991). Derfor er det så viktig å registrere nesten-ulykker. Dette budskapet er godt innarbeidet på Karmøy Fabrikker og flere informanter visert til at DuPont har lært dem denne leksen.

- Det er viktig å holde varmt arbeidet med nesten-ulykker. Den som ikke rapporterer nesten-ulykker er medskyldig i senere skader som oppstår på grunn av samme forhold. Skader er et signal om uregelmessig produksjon, lav produktivitet. Det er vanskelig å avgrense hva som er tilløp til skader, men det er bedre med for mye rapportering enn for lite. Det må være systematisk i rapporteringen. Når noe rapporteres, skal det være eksakt. Et tilløp eller en skade skal rapporteres, og enten har man så og så mange skader eller så har man det ikke.

- Det forebyggende arbeidet blir mer og mer fokusert, men endringen har først og fremst vært i det systematiske arbeid. Vi er blitt flinkere med metodisk arbeid.

Men fortsatt er det divergerende oppfatninger i hvor omfattende denne registreringen skal være:

- Begynte rapportering av nesten-ulykker for ca. 6 år siden. Området for hva som skulle rapporteres var tidligere uklart. Nå rapporteres alt. Får man et lite fnugg metall på huden eller litt støv på øynene, rapporteres det. Det oppfattet som pirk til å begynne med, nå er det ingen som bemerker det. Operatørene eller den "skadede" er selv med å fyller ut rapporten.

- Har tro på rapporteringssystemet for skader og tilløp til skader. Rapportering reduserer antall feilhandlinger og fører til holdningsendringer.

- Vi skal rapportere om vi får en glo i hansken, men det gjøres ikke. Det blir latterliggjort dersom alt skal rapporteres.

Bruk av instruks

Den siste gruppen av aktiviteter er knyttet til arbeidet med instruks, både utarbeidelse, gjennomgang og revisjon. Noen hevder at sikkerhetsinstruks er "bakdøra", som ledelsen trenger for å skaffe seg ryggdekning dersom noe galt skjer. Men dette er ikke det inntrykk som vi får gjennom intervjuene:

- Boken med instruks som er kommet, er meget fin. På vernemøtet tar vi for oss én eller to instruks fra denne. Kommer det ny instruks, så blir denne forelagt folk slik at de kan uttale seg. Dette betyr ikke at en alltid blir hørt. Det kom krav om to-lags klær for å sikre mot brannskader. På tross av innvendinger, ble dette gjennomført.

- Instruksjonsboken tas opp på vernemøter, hvor vi gjennomgår instruks som er forandret. Forslag til endringer går gjennom skiftformann. Instruksene er gode, selv om vi ikke er enige i alt.

- Vi repeterer stadig fra instruksboken, selv om det ikke skjer etter et fast mønster. Forbedring av HMS-krav er tatt inn i samme bok.

- Instruksjoner blir fulgt skikkelig opp. Vi får kjennskap til det vi trenger å vite noe om.

- Utforming av instruksjoner gjøres av avdelingsleder i samråd med verneavdeling. Verneombudet følger med på hvilke instruksjoner som gjelder og endringen på disse.

Alle operatørene er med på vernemøtene. Her samles trådene fra ulykkesregistrering og fra vernerunder. Oppsamlet erfaring som dokumenteres gjennom instruksjoner, har også en sentral plass i disse møtene.

5.4.3 AMU som revisjonsorgan

På Sunndal Verk ble AMU opprettet i 1978. Før den tid eksisterte et verne- og sikkerhetsutvalg fra 60-tallet. Claussen (1990) viser til at når enkelte i dag hevder at AMU er et sterkt organ, så henger det igjen fra gamle ÅSV, men vurderingen av dette er delte. Det materiale vi har fra intervjuene viser at scenen for helse, miljø og sikkerhet fra fem til ti år tilbake var preget av en passiv ledelse, en aktiv fagforening og en konfliktarena representert ved AMU.

Elkem Aluminium, Lista forsøker å utvikle en ny rolle for AMU ved at de deltar i en intern revisjon. En har satt sammen revisjonsteam med medlemmer også fra søsterbedriften i Mosjøen.

AMU-revisjonen omfatter FOKUS-verktøyene:

- Gransking av arbeidsulykker, - Jobbeskrivelser, - Jobbtrening, - Planlagte jobbobservasjoner, - Håndheve sikker praksis - Analyse av farlige forhold og Planlagte inspeksjoner.

Både AMU's medlemmer og de skift og arbeidsgrupper som har vært med på dette har hatt meget positive erfaringer.

6. LITTERATUR

Argyris, C. (1973):

Toppsjefens Adferd: Nøkkelen til organisasjonsutvikling.
Økonomisk Rapport, 12 Utvalgte artikler fra Harvard Business
Review, s.15-21.

Argyris, C. og D.A.Schön (1978):

Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. San
Francisco: Jossey-Bass.

Arntzen m.fl. (1992):

*Praktisk innføring av internkontroll for små og mellomstore
bedrifter.* Oslo: Tiden Norsk Forlag

Berg, A.M. (1991):

*Arbeidsmiljøet og den sosiale dimensjon - arbeidstakerrettigheter
og arbeidsmiljøreguleringer i Norge og EF.* Oslo:
Arbeidsforskningsinstituttet.

Blau, P.M. and W.R. Scott (1962):

Formal Organizations: A Comparative Approach. San Francisco:
Chandler.

Bolman, L.G. and T.E. Deal (1984):

*Modern Approaches to Understanding and Managing
Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Claussen, T. (1990):

*Kartlegging av HMS-arbeidet ved Hydro Aluminium, Sunndal
Verk.* Stavanger: Rogalandsforskning Rapport 222/90b.

Claussen, T. (1992):

Internkontroll, læring og bedriftsdemokrati. Stavanger:
Rogalandsforskning. Rapport 229/92

Claussen, T., P.Lindøe og H. Rasmussen (1991):

Partssamarbeid om internkontroll. Stavanger:
Rogalandforskning. Rapport 86/91.

Ebeltoft, A. (1991):

Dialogkonferanser. Oslo:Arbeidsforskningsinstituttet.

Edwards, R. (1979):

Contested Terrain. New York: Basic Books.

Ellingsæter, B. (1990):

FOKUS-prosjektet i Elkem Aluminium. Internt prosjektdokument.

Engelstad, P.H. m.fl. (1981):

Aluminiumsindustrien i 80-årene. Rapport fra en søkekonferanse.
Oslo:Arbeidspsykologisk Institutt og Arbeidsforskningsinstituttene

Etzioni, A. (1961):

A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York:
Free Press.

Etzioni, A. (1964):

Modern Organizations. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Friberg, O. (1983):

Arbeidsmiljøloven. Oslo: Tanum-Norli.

Graver, H.P.(1988):

"Internkontroll - En reform av tilsynet med arbeidsmiljøet".
Arbeidsmiljøkongressen, Trondheim 28-30 september.

Grove, K. og J.Heiret (1992):

Gjennom brytningstider. Alnor Kjemiske Fagforening 25 år.

Grønbech, T. (red.) (1986):

Arbeidslederprosjektet. Trondheim: SINTEF-rapport A866010.

Gustavsen, B. (1990):

Strategier for utvikling av arbeidslivet. Oslo: Tanum.

Hersey, P. and K.H. Blanchard (1977):

Management of Organizational Behaviour. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall

Hirschman, O.A. (1970):

Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Huse, E.F. and T.G. Cummings (1985):

Organization Development and Change. St. Paul, Minnesota: West Publishing.

Internkontroll (1991):

Forskrift med veiledning. Oslo: Kommunaldepartementet.

Karlsen, J.E. (1990):

Pegasus og sigarkassen. Myter og symbolsk ledelse i oljevirkksomheten. Oslo: Universitetsforlaget.

Karlsen, J.E. (1991):

Kvalitetssikring og partsmedvirkning. Oljeselskaps tilsyn med HMS-arbeidet på sokkelen. Stavanger: Rogalandsforskning.

Klepper, J (1992):

Internkontroll-håndboken. Oslo: Arbeidsmiljøsenderet.

Kolb, A.K., I.M. Rubin and J.M. McIntyre (1986):

Organisasjons- og ledelsespsykologi - basert på erfaringslæring. Oslo: Universitetsforlaget.

Lie, T. og E. Å. Dahle (1990):

"Felles BHT på nåde". En evaluering av fellesordning for BHT. Stavanger: Rogalandsforskning

Lindøe, P.H. (1992):

Internkontroll - krysspress mellom byråkratisk kontroll og aktiv medvirkning. Dr. ing. avhandling. Trondheim: NTH.

Mintzberg, H. (1979):

The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Morgan, G. (1988):

Organisasjonsbilder. Oslo: Universitetsforlaget.

Moxnes, P (1981):

Læring og ressursutvikling i arbeidslivet. Oslo: Paul Moxnes.

Moxnes, P (1988):

Ikke løp etter vinnerne - start hos deg selv. Ledelse nr. 3: 23-25.

NOU (1987:10):

Internkontroll i en samlet strategi for arbeidsmiljø og sikkerhet.
Kommunaldepartementet

NOU (1987: 32):

Internkontroll i virksomhetenes og tilsynsorganenes arbeide med arbeidsmiljø og sikkerhet. Kommunaldepartementet

NOU (1992:20):

Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle.
Kommunaldepartementet

Olsen O.E. og P.Lindøe (1990):

En evaluering av programmet "Aksjon Bedre Bedrift". Stavanger:
Rogalandsforskning

Rasmussen, H. (1989):

Internkontroll og partssamarbeid i oljevirksomheten. Stavanger:
Rogalandsforskning.

Parker, M. (1992):

Sammen om visjoner. Oslo: Hjemmets bokforlag.

Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982):

In Search of Excellence. New York: Harper and Row.

Roggema, J. & N. K. Hammarstrøm (1978):

Nye organisasjonsformer til sjøs. Oslo: Tanum.

Roggema, J. & E. Thorsrud (1974):

Et skip i utvikling. Oslo: Tanum.

Schein, E. H. (1983):

Organisasjonspsykologi. Oslo: Tano.

Schein, E. H. (1987):

Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig? Oslo: Mercuri Media Forlag.

Thorsrud, F. og F.E. Emery (1970):

Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

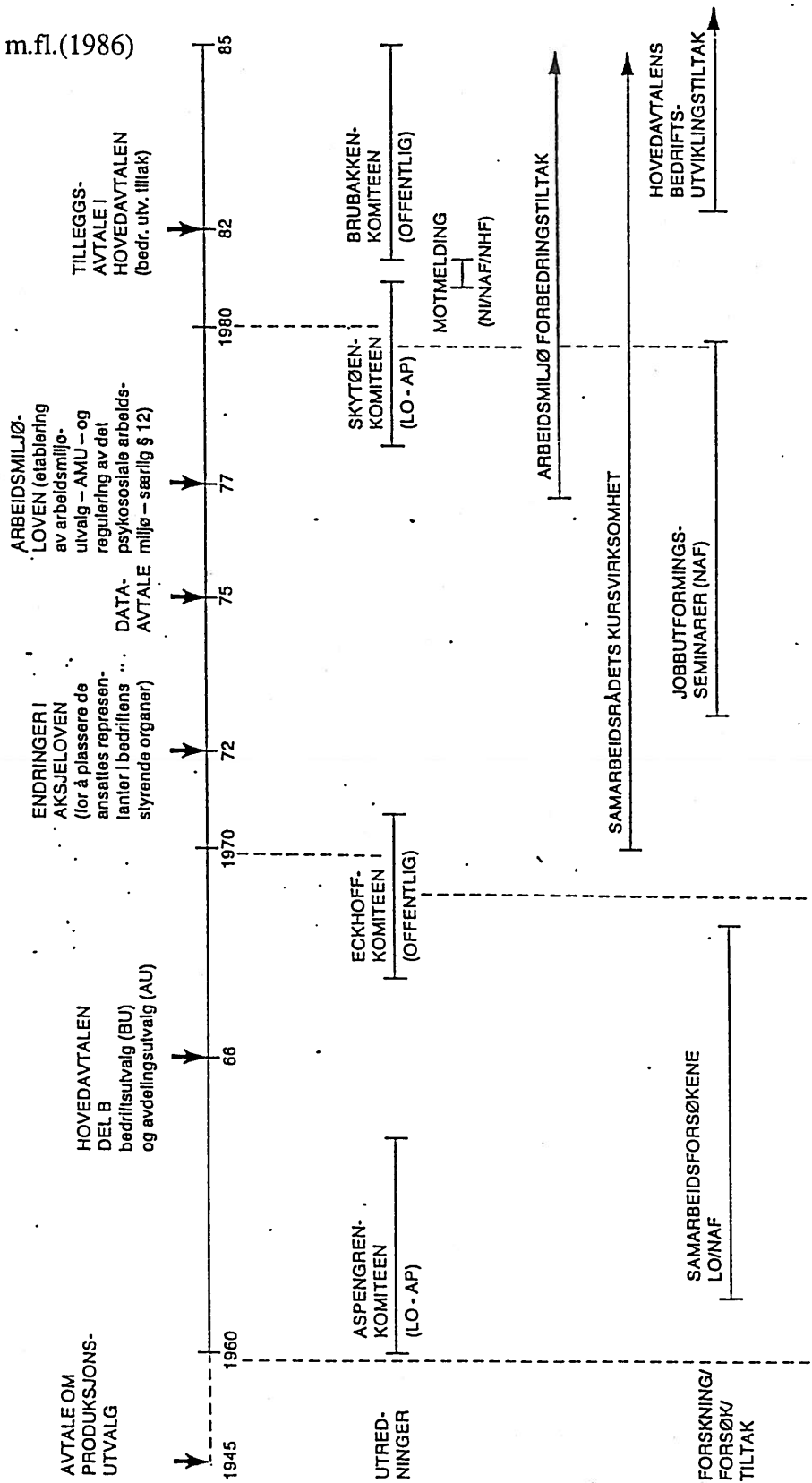
Tinmannsvik, R.K. (1991):

Bruk av diagnoseverktøy i sikkerhetsstyring. Dr. ing. avhandling. Trondheim: NTH.

7. VEDLEGG

7.1 Utvikling av bedriftsdemokrati i Norge

Etter Kolb m.fl.(1986)



Utvikling av bedriftsdemokrati og samarbeidsforhold

7.2 Etzionis typologi

Etzioni velger begrepet "compliance" som basis for sin klassifikasjon og definerer dette slik (Etzioni 1961):

Compliance is a relationship consisting of the power by superior to control subordinates and the orientation of the subordinates to this power. Thus, the study combines a structural and a motivational aspects: structural, since we are concerned with the kinds and distribution of power in organizations; motivational, since we are concerned with the differential commitments of actors to organizations.

Ved å bruke disse to dimensjoner; makt eller autoritet som utøves fra organisasjonen og respons eller engasjement som deltakerne viser, får Etzioni fram et mønster til å rubrisere alle typer organisasjoner. Han understreker forøvrig at han har sitt materiale fra ansatte på et lavere organisasjonsnivå.

Type makt autoritet	Tvang	Belønning	Normativ
Engasjement			
Motvillig	X		
Beregnende		X	
Moralsk			X

Langs den horisontale akse beskriver tre hovedtyper av makt som utøves; anvendelse av tvangsmakt (coercive power), autoritet utøvd

gjennom belønning (remunerative power) og normativ autoritet²¹. Som eksempler på organisasjoner som representerer "rene" typer innen disse tre kategorier er fengsler, virksomheter som kjøper arbeidskraft og frivillige, idéelle organisasjoner.

Langs den vertikale aksene beskrives tre ulike typer engasjement hos deltakerne. Dette kan være motvillig, begrepende/nyttepreget eller moralsk²². Dette gir tilsammen ni ulike organisasjonstyper. Men de tre typene langs diagonalen (som i figuren er merket med X) er mer "typiske" enn de øvrige. Etzioni kaller dem for kongruente typer. Blau og Scott (1962:45) drøfter organisasjonstypologier og peker nettopp på dette hos Etzioni;

Thus, when empirical applied, the two dimension tends to collapse into one. Once we know the dominant type of sanction employed little additional explanatory power is added by information on involvement. Hence, the nine logically possible categories shrink to three usable cells.

For vårt analyseformål er disse tre cellene anvendelige som hovedtyper. De kan representere tre ulike *scener* hvor partssamarbeid kan utspilles. For hver scene er det ulike maktrelasjoner, og dette vil gi spillet forskjellig regi.

Selv om typologien hos Etzioni er satt opp med tanke på kategorisering av ulike organisasjoner, så kan skjemaet også brukes for å beskrive endringer innen én enkelt organisasjon. Det finnes i virkeligheten ikke "rene" organisasjonstyper. Ved å anvende modellen på én organisasjon, får vi muligheter til å se på endring av partsrelasjoner innen samme organisasjon over tid. Dette gir oss en dynamisk eller prosessorientert modell.

²¹Normbegrepet kommer fra det greske ordet "norma" som betyr en tømmermannsstandard for en rett vinkel, eller det vi i dag kaller en vinkelhake. Norm blir derfor en standard som vi kan holde vår egen atferd opp mot.

²²Begrepet moralsk har fått en spesiell valør i norsk sammenheng.. Etzionis presisering er ;Moral involvement designates a positive orientation of high intensity. The involvement of the parishioner in his church, the devoted member of his party, and the loyal follower in his leader are all "moral".

7.3 Aktiv medvirkning og norske erfaringer

- *Samarbeidsprosjektet LO/NAF*

Det som går under betegnelsen "Samarbeidsprosjektet LO/NAF" ble igangsatt tidlig i 1960-årene. Landsorganisasjonen og Arbeidsgiverforeningen gikk sammen om å finansiere et forskningsprogram under ledelse av Einar Thorsrud og Fred Emery (1964). Deres idé med prosjektet var å begynne en endringsprosess der hvor de følte behovet størst. Det gjorde de ved å tilby relativt ufaglærte industriarbeidere en endringsstrategi. Forskerne antok at en forandring i arbeidernes konkrete arbeidssituasjon skulle føre til at det ble satt igang en kontinuerlig endrings- og læreprosess. På denne måten skulle arbeidere og andre ansatte gradvis øke sin kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon.

Disse forsøkene er kjent innen arbeidsmiljøforskning verden over. Referanser til dokumentasjon fra prosjektene inngår i en standardlitteratur om arbeidslivsforskning (Moxnes 1981).

Det kan virke overraskende å se spredningen av dokumentasjon fra "Samarbeidsprosjektet" når vi sammenlikner dette med konkrete resultat som ble nedfelt i norske industribedrifter. Som vi allerede tidligere har nevnt, så var det gjennom Volvo's Kalmarfabrikk at et industrielt prosjekt med den "Skandinaviske modellen" ble verdenskjent.

I forlengelsen av de opprinnelige prosjektene ble det gjennomført forsøk etter de samme idéer i det såkalte "Skipsprosjektet". Dette er dokumentert hos Roggema & Thorsrud (1974) og Roggema & Hammarstrøm (1978). Nye organisasjons- og ledelsesformer ble utviklet både på skipene og i rederiorganisasjonen på land. Disse avvek radikalt fra gamle innarbeidede systemer og de representerte et radikalt skille med en meget konservativ rederi- og skipskultur. På den måten var "Skipsprosjektet" mer radikalt og konsekvent enn de forutgående prosjekter.

- Hovedavtalens Bedriftsutviklingstiltak (HABUT).

En noe avdempet videreføring av disse prosjektene finner vi i Hovedavtalens Bedriftsutviklingstiltak (HABUT) mellom LO og NAF. Hensikten med denne avtaleformen er å gjennomføre bedriftsutviklingstiltak som forplikter begge partene. En søker å kombinere ønsket om å øke bedriftenes effektivitet og konkurransevne med økt mulighet for selvutvikling og ansvar for de ansatte. De prosjekter det søkes støtte til skal forankres i det formelle avtaleapparatet. Det gis støtte til tre ulike former for utviklingsprosjekt; kartleggingskonferanser, utviklingsstipend og utviklingsprosjekter. Innen aluminiumsindustrien har det vært gjennomført en rekke prosjekter.

- Dialogkonferanser

Et av de tiltakene som støttes under HABUT, er kartleggingskonferanser. Idéen med disse konferansen er å kartlegge problemer og muligheter i bedriften og skape et forum for diskusjon omkring et utviklingsarbeid. Konferansen er altså ment å danne basis for et mer langsiktig utviklingsarbeid.

Denne arbeidsformen har en viss tradisjon innen det sosiotechniske miljø. Felles kunnskap og innsikt skulle skje gjennom samtale og dialog. Formen skulle være forskjellig fra komitéer, tradisjonelle konferanser og seminarer som preges av en forhandlingsstrategi hvor deltakerne strever med å fremme sitt eget syn, inngå allianser og vinne kontroll. De som deltok i søkekonferanser er ikke nødvendigvis de samme som hadde et planleggingsansvar. Vi ser at disse idéene korresponderer med den scenario-teknikk eller visjonsbygging som ble svært populær i 1980 årene.

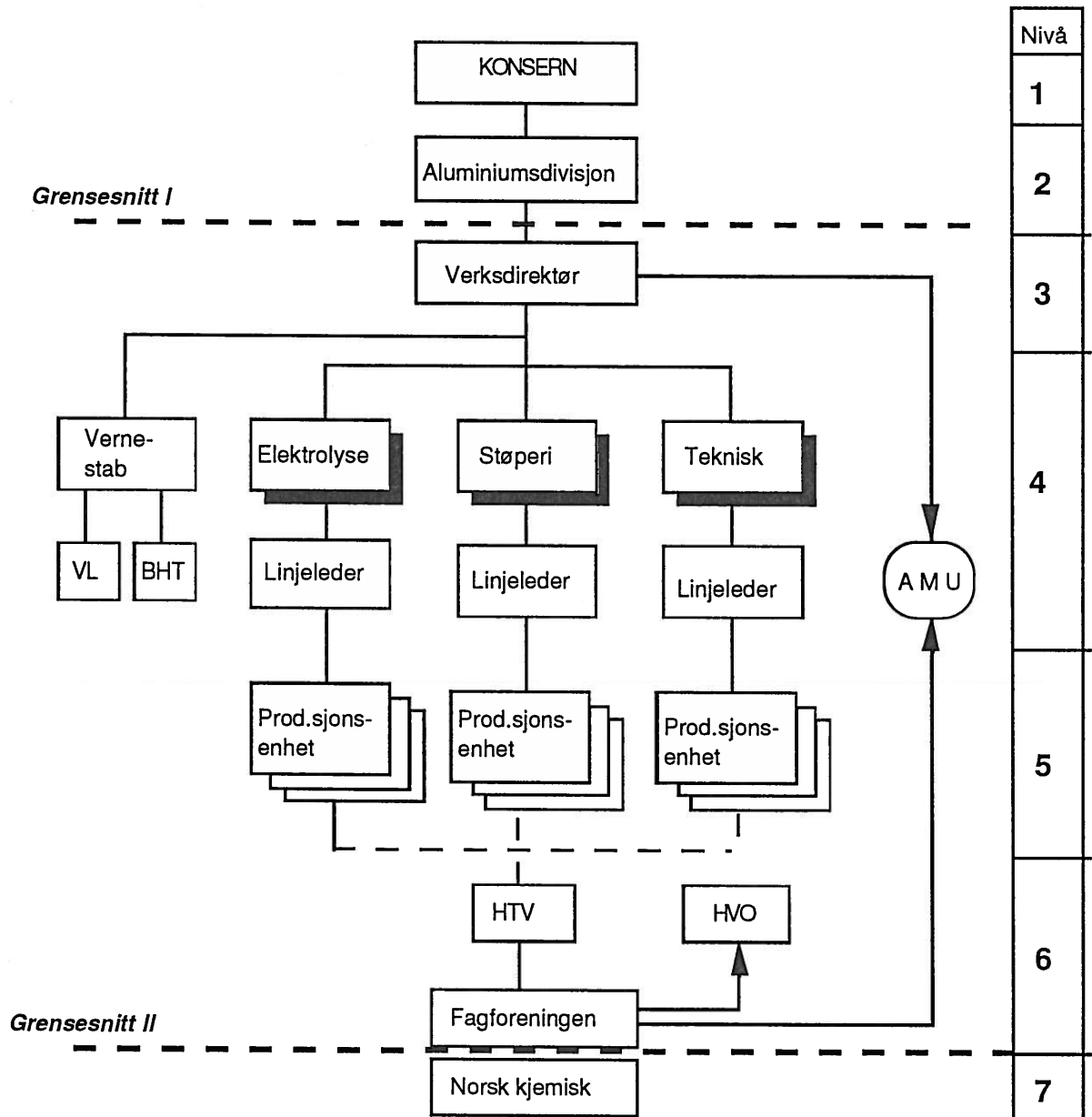
Arbeidsforskningsinstituttene har modifisert denne opprinnelige formen og gitt den et noe mer problemløsende tilsnitt. Opplegget er derfor tilpasset HABUT som nevnt ovenfor. Søkekonferanser inngikk også som

et viktig element i de mange former for organisasjonsutvikling (OU) som preget denne perioden²³.

Ebeltoft (1991) viser til tradisjonen omkring søkekonferanser når han videreutvikler dette konseptet i det han kaller "Dialogkonferanser". Han trekker her veksler på Bjørn Gustavsen (1990), Argyris og Schon's teorier og læring og Habermas' kommunikasjonsteori.

²³Et opplegg ble introdusert med Fred Emery's hjelp i aluminiumsindustrien i 1978 (Engelstad m.fl.1981). Senere ble denne arbeidsformen utprøvd i kommuner og institusjoner.

7.4 Utvalg av informanter



7.5 Dokumentasjon fra prosjektet

Tema	Rapportering
<i>Bedriftsdata og konkrete erfaringer</i>	<p>"Kartlegging av helse, miljø og sikkerhets-arbeidet ved "</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elkem Aluminium, Lista. Preben Lindøe (RF-rapport 220/90) - Hydro Aluminium, Karmøy fabrikker. Hilde Rasmussen (RF-rapport 221/90) - Hydro Aluminium, Sunndal Verk. Tor Claussen (RF-rapport 222/90)
<i>Begrepsanalyse</i>	<p>Tor Claussen: "Forholdet mellom IK, helse, miljø og sikkerhet og KS" (RF-arbeidsnotat 52/91)</p> <p>Preben Lindøe: "Internkontroll og total kvalitet - En begrepsanalyse" (RF-arbeidsnotat 42/92)</p>
<i>IK som kompetanse-utvikling</i>	<p>Claussen, Rasmussen og Lindøe: "Partssamarbeid om internkontroll- en læringsorientert modell" (RF-rapport 86/91)</p> <p>Tor Claussen: "Internkontroll, læring og bedriftsdemokrati" (RF-rapport 229/92)</p>
<i>Medvirkning og jobbutvikling</i>	<p>Preben Lindøe: "Fra ekspert til deltaker - og fra skader til trivsel" (RF-arbeidsnotat 45/92)</p>
<i>Samarbeids-mønstre</i>	<p>Preben Lindøe: "Mønstre for partssamarbeid om internkontroll" (RF-rapport 156/92).</p>
<i>Vernerresultat</i>	<p>Else Tunglund: "Programinnsats og vernerresultat" (RF-arbeidsnotat 154/92)</p>