



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

Bedriftsutvikling i nettverk, medvirkning og arbeidsmiljø

Fem artikler med praktiske råd for gjennomføring av utviklings- og forbedringsarbeid – med bedriftseksempler

RF-2000/137



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

Vår referanse: 735/844753	Forfatter(e): Henrik Kvadsheim m.fl.	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 08. 08 2000
Ant. sider: 56 inkl. vedlegg	Faglig kvalitetssikrer: Tor Claussen	Gradering: Åpen
ISBN: 82-490-0053-6	Oppdragsgiver(e): NHOs Arbeidsmiljøfond, NFR	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram: BU2000	Prosjekttittel: Bedriftsutvikling 2000 / Evaluering av BU2000	

Emne:

RF-Rogalandforskning har siden 1995 deltatt som en av 7 moduler i det nasjonale forskningsprogrammet Bedriftsutvikling mot år 2000 (BU-2000). Arbeidet i modulen har foregått i samarbeid med tre bedriftsnettverk. Medvirkningsbasert bedriftsutvikling har vært innfallsvinkelen for arbeidet i to av dem; TESA og Industrinettverket for Sunnhordland (IfS).

Artiklene i denne rapporten tar opp tema som har stått sentralt i prosjektet og bedriftenes utviklingsarbeid. Artiklene er skrevet i en popularisert og kortfattet form og gir en lettfattelig innføring og praktisk veiledning.

Artiklene tar opp tema omkring nettverk som virkemiddel i bedriftsutvikling, hvorfor og hvordan arbeidsmiljø kan integreres som en del av bedriftsutviklingen, hvordan utviklings- og forbedringsarbeid bør organiseres, hvilken rolle medvirkning bør spille i utviklingsarbeidet og hvordan utviklingskonferanser kan brukes i dette arbeidet. Den siste delen av rapporten inneholder presentasjoner av – og lærdommer fra 11 bedrifter som har vært sentrale i RF's BU2000 modul.

Emne-ord:

Bedriftsutvikling, nettverk, medvirkning, arbeidsmiljø

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


Prosjektleder


for RF - Rogalandforskning

Innhold

1	BRUK AV NETTVERK SOM VIRKEMIDDEL I BEDRIFTSUTVIKLING	1
1.1	Hva er et bedriftsnettverk?	1
1.2	Bedriftsnettverk og bedriftsutvikling: Noen erfaringer fra BU-2000	2
1.3	Anbefalinger	4
2	HMS OG BEDRIFTENS ØKONOMI	7
3	ORGANISERING AV UTVIKLINGS- OG FORBEDRINGSARBEID.....	12
3.1	Innledning.....	12
3.2	Krav til forbedringsarbeidet	12
3.3	Direkte medvirkning i forbedringsarbeidet	14
3.4	Forbedringsprosesser bør forankres i ulike typer møtefora.....	14
3.5	Integrering av HMS i bedriftsutviklingsprosesser.....	16
3.6	Tillitsvalgtes rolle i utviklings- og forbedringsprosesser	17
3.7	Etablering av en selvstendig utviklingsorganisasjon?.....	18
3.8	Anbefalinger	20
4	ANSATTES MEDVIRKNING I BEDRIFTSUTVIKLING.....	21
4.1	Former for medvirkning	21
4.2	Medvirkningens innhold	22
4.3	Medvirkning i praksis: erfaringer fra BU-2000	23
4.4	Anbefalinger	25
5	BU-KONFERANSEN - ET VERKTØY FOR AKTIV MEDVIRKNING I BEDRIFTSUTVIKLING	26
5.1	Hvorfor medvirkning.....	26
5.2	BU-konferansen skaper engasjement i utviklingsarbeid.....	27
5.3	Når er det smart å bruke BU-konferansen?	28
5.4	Hvilke gevinster og fordeler oppnås?.....	28
5.5	Hva er viktig for en vellykket BU-konferanse?	29
5.6	Måltrettet oppfølging sikrer konkrete resultater.....	31
5.7	Bakgrunn for BU-konferansen	32
5.8	Intern forankring- ekstern bistand og erfaringsoverføring	32

6	VEDLEGG: PRESENTASJON AV BEDRIFTER SOM HAR VÆRT SENTRALE I RF'S BU2000 MODUL - MED VEKT PÅ PRAKTISKE LÆRDOMMER.....	33
---	---	----

Forord

RF-Rogalandforskning har siden 1995 deltatt som en av 7 moduler i det nasjonale forskningsprogrammet Bedriftsutvikling mot år 2000 (BU-2000). Programmet har vært gjennomført i regi av NFR, i samarbeid med partene i arbeidslivet (LO og NHO). Dessuten har NHOs Arbeidsmiljøfond vært en viktig finansiell bidragsyter til RF's modul. Følgende hovedproblemstilling har stått sentralt for aktivitetene i RF's modul:

- Hvordan er det mulig å kombinere det beste i skandinaviske samarbeidstradisjoner og internasjonale ledelseskonsepter for å gi bedriften en sterk posisjon i markedet?

Medvirkning og samarbeid i arbeidslivet blir ofte fremholdt som særtrekk i den skandinaviske tradisjonen. Internasjonale ledelseskonsepter og organisasjonsmodeller vektlegger økt lønnsomhet og økt kvalitet. I RF sine forskningsaktiviteter har det blitt lagt vekt på hvordan nye ledelsesformer kan utvikles, samtidig som de skandinaviske tradisjonene for samarbeid i arbeidslivet videreutvikles. Er betegnelse for dette er *medvirkningsbasert bedriftsutvikling*.

Arbeidet i modulen har foregått i samarbeid med tre bedriftsnettverk. Medvirkningsbasert bedriftsutvikling har vært innfallsvinkelen for arbeidet i to av dem; TESA og Industrinettverket for Sunnhordland (IFS).

Kontinuerlig forbedring i IFS bedriftene.

7 av de 12 medlemsbedriftene i IFS-nettverket deltok i et forpliktende nettverkssamarbeid om etablering av prosesser for kontinuerlig forbedring. Hovedsiktemålet var økt konkurranseevne, bedre organisatorisk arbeidsmiljø og videreutvikling av bedriftsdemokratiet. Utviklingsprosessene i bedriftene har vært fundert på følgende hovedelementer; Partssamarbeid, bred medvirkning, internkontroll av HMS, TQM (Total kvalitetsledelse) og BPR (Business Process Reengineering).

Bedriftenes samarbeid med forskerne har foregått på flere nivå:

1. Opplæring av toppledere, tillitsvalgte og tilretteleggere gjennom felles seminarer.
2. Temakonferanser, bl.a. om tillitsvalgtes rolle i bedriftsutvikling.
3. Organisering av medvirkningsbaserte utviklingskonferanser i hver bedrift - BU konferansen.
4. Oppfølgende rådgiving i hver enkel bedrift

Bedriftsutvikling i TESA

Det sentrale temaet for BU2000 i TESA har vært å vitalisere nettverket ved å implementere nye modeller for samarbeid der erfaringsutveksling m.h.t. nye ledelseskonsepter har vært en viktig del. Foruten arbeidet med videreutvikling av samarbeidet i TESA, har det blitt gjennomført flere prosjekter i bedriftene. Disse

prosjektene er knyttet til en rekke forskjellige ledelseskonsepter, blant annet “outsourcing”, kunde / leverandørsamarbeid, “concurrent engineering”, og kontinuerlig forbedring.

Artiklene i denne rapporten har blitt utarbeidet på spesielt oppdrag for NHOs Arbeidsmiljøfond og tar utgangspunkt i tema som har stått sentralt i prosjektet og bedriftenes utviklingsarbeid. Artiklene er skrevet i en popularisert og kortfattet form og er ment å gi en lettfattelig og praktisk veiledning. Artiklene kan leses uavhengig av hverandre. Forfatterene bak dem er Preben H. Lindøe, Kåre Hansen, Tor Tønnessen, Hans Monsen og Henrik Kvadsheim - alle forskere ved RF. Tor Claussen – modulleder for BU2000- har kvalitetssikret artiklene.

Til slutt i rapporten følger en presentasjon av 11 bedrifter som har vært sentrale deltakere i RF’s BU2000 modul, med vektlegging på praktiske lærdommer fra hver av dem. Interesserte kan ta kontakt med disse for evt. mer informasjon.

For nærmere informasjon om NHO og LOs samarbeid om bedriftsutvikling (HF-B), se Internett: www.nho.no/HFB

Kontaktpersoner ved Rogalandforskning:

Henrik Kvadsheim	henrik.kvadsheim@rf.no
Tor Claussen	tor.claussen@rf.no
Tor Tønnessen	tor.tonnessen@rf.no
Kåre Hansen	kaare.hansen@rf.no
Preben H. Lindøe	preben.lindoe@rf.no
Geir K. Pedersen	geirkristian.pedersen@rf.no
Hans Monsen	hans.monsen@rf.no

1 Bruk av nettverk som virkemiddel i bedriftsutvikling

1.1 Hva er et bedriftsnettverk?

I løpet av de siste 10-15 årene har interessen for å etablere nettverk økt. Dette skyldes ikke minst at myndighetene gjennom næringspolitiske virkemidler har støttet opp under nettverksetableringer. Noen vil hevde at virkemiddelbruken på dette området har vært ukritisk. Mange nettverk er blitt etablert for etableringens egen del, eller rett og slett for å få tilgang til offentlige midler. Som vi skal komme tilbake til senere i notatet bør etableringen av bedriftsnettverk være fundert på felles sett av motiver blant bedriftene som inngår i samarbeidet. For noen vil disse motivene være relatert til økonomiske målsettinger. Eksempelvis kan det være forventninger om at innkjøpssamarbeid mellom bedrifter gir lavere kostnader, markedssamarbeid gir bedriftene en styrket posisjon i markedet og samarbeid om produktutvikling gir nye produkter.

Det finnes nettverk hvor direkte økonomiske resultater kommer i andre rekke, mens hovedformålet er å oppnå økt konkurranseevne gjennom **å lære raskere eller få tilgang på ny kompetanse**. Gjennom samarbeid med andre bedrifter kan det skapes en arena for å dele praktisk erfaring, uten å bli påvirket av kommersielle interesser eksempelvis hos konsulentselskaper. Dette kan være spesielt viktig for små og mellomstore bedrifter, som ofte har små fagmiljøer internt. Deltagelse i bedriftsnettverk blir da en fremgangsmåte for å få tilgang på et større faglig miljø - og ikke minst en arena hvor deltagerne har forskjellig erfaringsbakgrunn. TESA AS (Rogaland) og Industrinettverket i Sunnhordland (IfS) er eksempler på denne typen nettverk. Formålet til disse nettverkene er å styrke konkurranseevnen til medlemsbedriftene gjennom å legge til rette for og koordinere samarbeidet. En kort fremstilling av de to nettverkens historie og organisatoriske oppbygging er gitt i rammene under.

TESA AS

Dette bedriftsnettverket er geografisk forankret i Sør – Rogaland, en region som i stor grad er preget av industrivirksomhet. TESA (Teknisk Samarbeid) ble etablert i 1957, og er blant Europas eldste formelle nettverk mellom bedrifter. TESA ble dannet med utgangspunkt i samarbeid om trykkluftautomatisering. Samarbeidet begynte uformelt, men det ble etablert et formelt styre hvor alle lederne deltok. Mot slutten av 1960-tallet ble nettverket ytterligere formalisert, og man ansatte en egen sekretariatsleder i tillegg til å utvide samarbeidet til nye områder.

Nettverket har vært igjennom flere faser hvor aktiviteten har variert betydelig. I dag består TESA AS av 13 medlemsbedrifter med mer enn 3000 ansatte. Det er ansatt en egen daglig leder som koordinerer samarbeidet i felles prosjekter og møteplasser. Nettverket har faste fagutvalg som er organisert etter tradisjonelle funksjoner i medlemsbedriftene (produksjon, økonomi, marketing, personal, kvalitet, produktutvikling m.v.). I disse utvalgene møter i hovedsak mellomledelsen i bedriftene. TESA har også et eget Lederforum hvor toppledelsen møtes. TESA Skolen arrangerer opplæring for ansatte i

medlemsbedriftene. Innkjøpssamarbeid har tradisjonelt vært en meget viktig del av samarbeidet, og har i stor grad finansiert kostnadene til drift av nettverket.

Medlemmene i TESA AS er høyst forskjellige bedrifter med hensyn til bransjetilknytning og størrelse. En viktig fellesnevner har tradisjonelt vært industriell produksjon, noe som gjenspeiles i prosjektene som er gjennomført i TESA. Også innenfor organisasjonsutvikling har man funnet områder hvor bedriftene har felles interesser.

Industrinettverket for Sunnhordland - IfS AS

IfS nettverket er geografisk forankret i Sunnhordland. Nettverket ble etablert som et aksjeselskap i 1992. Hensikten med nettverket er å få til en overføring av kompetanse mellom bedriftene i regionen. IfS tar også på seg ansvar for fellesprosjekter rettet mot forskningsinstitusjoner.

Samarbeidet i IfS AS er organisert etter tilsvarende modell som TESA AS. Nettverket består av 13 medlemsbedrifter som alle er likeverdige aksjonærer. Nettverkets øverste organ er Generalforsamlingen. Generalforsamlingen velger styret, som har ordinære styremøter 8 ganger årlig. Nettverkets Administrasjon utgjøres av en daglig leder, som er ansatt på full tid. Hver bedrift har utpekt en kontaktperson som deltar på "nettmøter" 7-8 ganger pr. år. Topplederne i hver bedrift samles to ganger i året i et "topplederforum". Det konkrete og praktiske utviklingssamarbeidet i nettverket er organisert i form av:

- 1) Faste faggrupper hvor fagpersoner innenfor spesifikke fagområder jevnlig møtes, utveksler erfaringer og samarbeider om konkrete utfordringer i medlemsbedriftene. Slike faggrupper er satt ned innenfor områder som kvalitet, HMS, kompetanseutvikling m.m.
- 2) Ad hoc grupper som nedsettes for å løse oppgaver av kortere varighet.
- 3) Utviklings-/prosjektgrupper hvor bedriftene inviteres til å delta i konkrete utviklingsprosjekter.

1.2 Bedriftsnettverk og bedriftsutvikling: Noen erfaringer fra BU-2000

I prosjektet BU-2000 har RF-Rogalandsforskning samarbeidet med TESA og IFS over en periode på fem år (for mer informasjon om BU-2000, se: <http://www.bu2000.com>). Målet med samarbeidet er å videreutvikle nettverkene og forbedre medlemsbedriftene gjennom bred medvirkning fra de ansatte. Forbedringsarbeidet har dekket områder som produksjonsplanlegging, strategiutvikling, arbeidsmiljø/HMS og kompetanseutvikling. I TESA har dette for en stor del skjedd i form av enkeltstående prosjekter i medlemsbedriftene hvor forskerne har fungert som rådgivere, uten at dette har vært koblet til fellesaktiviteter på nettverksnivå. Samarbeidet med IfS har derimot skjedd i form av et fellesprosjekt hvor det ble arrangert halvårlige samlinger for deltagerbedriftene. Samlingene fungerte delvis som en arena for utveksling av erfaringer på tvers av bedriftene og delvis som et kompetanseutviklingstiltak med interne og eksterne foredragsholdere og påfølgende gruppearbeid. På denne måten ble aktivitetene på bedrifts- og nettverksnivå tett integrert. At arbeidet i to nettverkene har

vært organisert ulikt har bidradd til at erfaringsgrunnlaget er blitt bredere. I det følgende har vi summert opp noen av de viktigste erfaringene med å bruke nettverk som virkemiddel i bedriftsutviklingsprosesser.

Tillit som forutsetning

Samarbeidet med de to nettverkene har vist at tillit mellom partene som inngår i samarbeidet er en avgjørende forutsetning for å få til læring og erfaringsoverføring mellom bedriftene. Dette kan illustreres gjennom et eksempel. Bedriftene i IfS og TESA opptrer i flere sammenhenger som konkurrenter, med tilhørende frykt for at sensitiv informasjon kan bli utnyttet. Under den første samlingen som ble gjennomført mellom deltagerne i IfS nettverket var flere av bedriftene svært forsiktige med å gi opplysninger om egen bedrift. Denne tilbakeholdenhet i startfasen ga seg utslag i at flere av bedriftene nødig ville gå inn på interne forhold når representanter fra andre bedrifter var til stede .

Underveis i prosessen endret dette seg ved at bedriftene ble mer og mer åpne i sine presentasjoner. Tillit innebar å kunne stole på at de andre bedriftene ikke bruker sensitiv informasjon i konkurranseøymed eller i forhandlingssituasjoner. Når en slik tillit ble etablert, dannet dette grunnlag for en type kommunikasjon hvor erfaringer og løsninger på problemer ble formidlet på tvers av bedriftene.

Nettverkssamarbeidet representerte i utgangspunktet en løs og frivillig sammenkobling av forskjellige aktører. På grunn av denne løse strukturen er det grunn til å vektlegge tillit som en grunnleggende forutsetning for at slike løse og frivillige typer nettverkssamarbeid skal fungere etter intensjonene.

Nettverksamarbeid bør inkludere flere nivåer i deltagerbedriftene

Samarbeid mellom bedrifter i nettverk omfatter normalt bare de øverste ledernivåene i deltagerbedriftene. Dette bidrar til å begrense effektene av samarbeidet ved at den store majoriteten av de ansatte ikke berøres av det som foregår i nettverket. Vår erfaring er at denne form for utelatelse ikke bare fører til at det kun er en liten del av bedriften som blir berørt av nettverksaktivitetene, men at det også kan resultere i aktiv motstand fra de som blir utelatt. I startfasen av prosjektet i IfS nettverket var mellomledere og førstelinjeledere ikke involvert. Etter hvert rapporterte så å si alle deltagerbedriftene at de hadde problemer med å gjennomføre sine forbedringsprosjekter fordi mellom- og førstelinjelederne ikke identifiserte seg med dem. Det ble da tatt initiativ for å gi disse en mer sentral rolle i utviklingsprosessene. Egne nettverksfora ble skapt og ulike forsøk gjort for å trekke dem mer aktivt med i de etablerte foraene. På denne måten oppnådde man to ting. For det første fikk man redusert eller fjernet en bremsekloss i forbedringsarbeidet. For det andre sikret man seg at viktige ledernivåer i bedriftene ble omfattet av den kompetanseutvikling som ble generert i nettverkssamarbeidet.

Nettverksarenaer kan fungere forpliktende og motiverende

Et kjennetegn ved utviklingsprosesser i bedrifter er at de ofte blir opplevd som tidsavgrensede hendelser. Igangsatte prosesser skaper oppmerksomhet innledningsvis ved at de representerer noe nytt. De tiltrekker seg den nødvendige interesse og engasjement fra ledelsen i bedriftene. Etterhvert mister prosessen noe av nyhetsverdien. Nye oppgaver fanger ledelsens oppmerksomhet. Dette er et problem som ikke bare angår ledelsen i bedrifter. Det er et generelt problem med enhver bedriftsutviklingsprosess fordi prosessene er knyttet til personer. Prosessene stopper gjerne opp når disse personene forlater bedriften eller av andre årsaker ikke lenger føler seg forpliktet eller engasjert til å følge dem opp.

I IfS nettverket var det et poeng å la bedriftene møtes jevnlig i nettverksfora for å etablere en arena som kunne forplikte og motivere bedriftene i deres utviklingsarbeid. Opplevelsen av å måtte stå fram i nettverksforaene og presentere progresjonen i utviklingsarbeidet fungerte som pressmiddel og bidro til en form for 'selv-justis' hvor bedriftene ble stimulert til systematisk å følge opp og rapportere resultater. Nettverkssamlingene ble dermed en viktig inspirasjonskilde og motivasjonsfaktor for deltakerne til å fortsette deres utviklingsarbeid.

Nettverk kan bidra til læring

En viktig hensikt med å etablere arenaer på nettverksnivå er at bedriftene skal utveksle erfaringer og lære av hverandre. Ved å knytte utviklingsprosessene i bedriftene til noen grunnleggende ideer etableres et felles og enhetlig grunnlag for erfaringsutveksling og læring. Samtid oppøves bedriftene til refleksjon og diskusjon av egne og andres arbeidsformer og måter å organisere på.

Tillit og opplevd likeverd mellom deltakerne er viktige forutsetninger for at nettverksbaserte utviklingsprosesser skal gi et positivt utbytte. I BU-2000 var det i tillegg etablert en felles referanseramme for erfaringsutvekslingen. Denne felles referanserammen bygget på Total Kvalitet. Referanserammen gjorde at bedriftene hadde et felles idégrunnlag og fremgangsmåte for å skape en samkjørt utviklingsprosess. Et felles grunnlag er også nødvendig for at bedriftene skal kunne bruke hverandre som relevante målestokker i sine forbedringsprosesser.

1.3 Anbefalinger

For å få nytte av bedriftsnettverk må det brukes ressurser på samarbeidet. Nedenfor gjennomgås noen forutsetninger for at bedriftsnettverk skal kunne bli en varig samarbeidsarena.

1. **Det må etableres en klar og oversiktlig struktur i nettverket.** Som i enhver bedrift bør organisasjonsstrukturen bidra til at det blir samsvar mellom ansvar og myndighet for de bedrifter og enkeltpersoner den omfatter. Eierskap og innflytelse

bør baseres på likeverd mellom medlemsbedriftene og det vil ofte være hensiktsmessig å organisere samarbeidet i et felles sekretariat eller lignende.

2. **Medlemsbedriftenes behov og nettverkets målsettinger må være definert og knyttet sammen.** Nettverket må være ”ønsket”, dvs. det må være grunnlagt på basis av uttrykte behov fra bedriftene. Det bør legges opp til et fornuftig ambisjonsnivå som aksepteres av medlemsbedriftene, og nettverket bør utvikles skrittvis, gjerne basert på dokumenterte resultater.
3. **Etableringen av nettverk bør ikke finansieres kun ved offentlige midler.** Det vil stilles større krav om resultater til et nettverk hvor medlemsbedriftene selv skyter inn kapital. Samtidig vil det bli lagt større vekt på å få resultater fra samarbeidet. Egenfinansiering fra medlemsbedriftene vil også sikre at nettverket tilpasses behov i bedriftene. I tillegg er langsiktig finansiering gjennom offentlige midler usikker og avhengig av beslutninger man i liten grad kan styre.
4. Det må finnes **ildsjeler i bedriftene og i ledelsen av nettverket.** Noen må brenne for de ideene og målene nettverket er fundert på. Potensialet for gevinster gjennom samarbeid kan være til stede, men noen må drive frem arbeidet med å realisere dem.
5. Det må legges vekt på å **opparbeide tillit mellom deltagerne.** Tillit er en forutsetning for åpen dialog og læring. Tillit opparbeides over tid ved at deltagerne lærer hverandre å kjenne gjennom samtaler og samhandling. Det bør derfor etableres arenaer på nettverksnivå hvor dialogen og det tillitskapende arbeidet kan finne sted.
6. For å oppnå læring og erfaringsoverføring mellom deltagerne bør det eksistere en **felles referanseramme.** I BU-2000 ble referanserammen fundert på en tilnærming som la vekt på verdien av å trekke de ansatte og tillitsvalgte aktivt med i utviklingsprosessene. Over tid skapte dette en felles erkjennelse blant deltagerne om egenverdien ved denne tilnæringsmåten og dens positive resultater på produktivitet og arbeidsmiljø.
7. Prosjekter bør organiseres på en slik måte at det **nær sammenheng mellom aktiviteter i bedriftene og fellesarrangementer i nettverket.** Ved å organisere prosjektene på denne måten øker man muligheten for at nettverket bidrar til å forplikte og motivere deltagerne i forhold til prosjektets målsettinger.
8. For å unngå at nettverket kun blir et ”lederforum” eller ”frokostklubb”, er det viktig å **involvere flere grupper av ansatte i samarbeidet.** Ved å inkludere for eksempel tillitsvalgte og mellomledere får nettverket et bredere og mer solid fundament og avhengigheten av enkeltpersoner reduseres. Det er også avgjørende at erfaringsoverføring og læring skjer i forhold til de nivåer hvor den aktuelle kompetansen kan nyttiggjøres.

Kontaktpersoner i nettverkene:

TESA

v/ Per Endre Bjørnevik

P.b. 8034 Rogaland Kunnskapspark

4003 Stavanger

Tlf. 51 87 43 72

Email: per-endre.bjornevik@tesa.no

IfS

v/ Sylvi Sørfonn Røssland

P.b. 186

5401 Stord

Tlf: 53 41 32 77

Email: sylvi.sorfonn@industrinettverket

Aktuell litteratur:

Grønhaug, K./Hansen, K. (red)(2000) *Medvirkning, læring og konkurranseevne.*
Fagbokforlaget, Bergen (kommer i løpet 2000).

Asheim B.T. / Pedersen G.K. (1998) *TESA - a Development Coalition within a Learning Region* i: B. Gustavsen / R. Ennals (ed.): *Work organisation and Europe as a development coalition.* John Benjamins Publ., Amsterdam.

Kvadsheim H. m.fl. (1996): *Bedriftsutvikling i nettverk - seminarrapport, Arbeidsnotat*
RF-96/286

2 HMS og bedriftens økonomi

Dilemmaer ved HMS-arbeid og bedriftens økonomi

Syv av ti bedriftsledere sier seg helt eller delvis enig i at HMS-arbeid gir en økonomisk gevinst. På tross av dette har halvparten av norske virksomheter ikke innført et systematisk arbeid med HMS (internkontroll). Tror bedriftsledere på det de selv sier, og hvorfor er så mange ledere passive i forhold til HMS?

Avstanden mellom det en sier og det en gjør trenger ikke være mangel på god vilje eller interesse for HMS-arbeid. Saken er den at forholdet mellom HMS og bedriftens økonomi er både sammensatt og komplisert. Det dreier seg også om arbeidet med HMS er lønnsomt for arbeidstaker, for bedriften eller for samfunnet. Noen ganger faller de økonomiske interessene sammen, mens andre ganger drar de i ulik retning. Forholdet mellom HMS og bedriftens økonomi er derfor preget av en rekke dilemmaer.

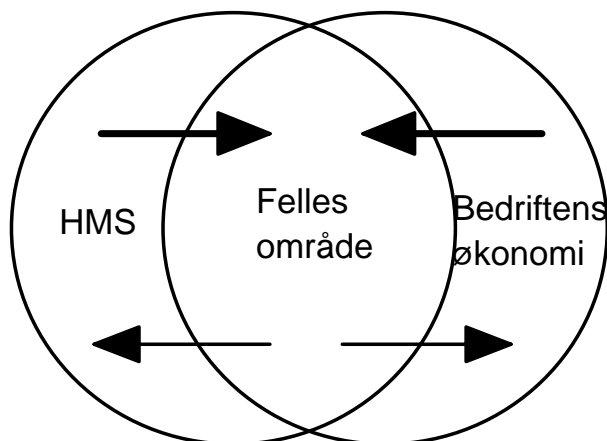
Eksempler på dilemmaer mellom HMS og bedriftens økonomi.

- Krav i lov og regelverk og bedrifters økonomiske bæreevne
- Arbeidstakeres rettigheter og bedriftens ønske om kostnadseffektivitet
- Vern av arbeidstakeres fritid og bedriftens behov for fleksibilitet
- Organisering av arbeidstid og omsorgsbehov i familie
- Utnyttelse av kapitalutstyr og ønske om redusert skiftarbeid
- Best mulig arbeidsordninger eller flest mulig i arbeid
- Kortsiktig gevinst og langsiktig investering
- Omstillinger og trygghet for å beholde arbeidet
- Prestasjons- og ytelseskrav og arbeidshelse

Økt konkurranse med krav om økt fleksibilitet fører bedriften inn i et spenningsfelt mellom HMS og bedriftens økonomi. På den ene siden er det behov for rettigheter og regler som skal ivareta hensynet til både til arbeidstakerne og samfunnet omkring når det gjelder helse, miljø og sikkerhet og som skaper trygghet for arbeid og inntekt. På den annen side må bedriften kunne foreta de nødvendige omstillinger som kan bidra til økt verdiskaping. Kravet om fleksibilitet bør også kunne gi valgfrihet for arbeidstakerne. Hovedutfordringen består i å utvikle former for fleksibilitet som ivaretar hensynet både til bedriften og arbeidstakernes behov.

Å finne fram til felles interesseområder

Vi kan bruke et enkelt bilde for å illustrere de dilemmaer vi har pekt på ved å tegne to overlappende interesseområder. På den ene siden er det faktorer som drar helse, miljø og sikkerhet og bedriftens økonomi i hver sin retning. Dette kan føre til dilemmaer når beslutninger skal tas. På den andre siden er det faktorer som drar interessene i samme retning og bidrar til at tiltak og investeringer i helse, miljø og sikkerhet gir økt lønnsomhet, både på kort og lang sikt.



Faktorer som splitter HMS og bedriftens økonomi

Kortsynt økonomisk tenkning

- Ønske om kortsiktig økonomisk gevinst, der en lar være å investere i HMS og et godt arbeidsmiljø. Sosiale omkostninger ved skader, utslipp, helseproblemer etc. veltes over på arbeidstakere og på samfunnet.

Interessemotsetninger

- Interessemotsetninger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som forhandlingsparter gjøres også gjeldende i forhold som gjelder HMS. Fokus blir på HMS som 'rettighet' for ansatte, og 'kostnad for arbeidsgiver.

Ekspertroller

- HMS gjøres til et "ekspertområde" som tas hånd om verneombud, arbeidsmiljøutvalg og bedriftshelsetjeneste og der ledelse og ansatte forholder seg passive. HMS-arbeidet forankres utenfor den daglige drift.

Krav om synliggjøring av gevinst

- Krav om at gevinster ved å investere i HMS-tiltak må (be)vises i en økonomisk kalkulasjon for at tiltakene skal bli prioritert og iverksatt.

Vi vil peke på fem hovedfaktorer som kan være med å drive HMS-arbeidet og økonomitenkningen sammen til et felles interesseområde det HMS blir sett på som en positiv faktor for bedriftens produktivitet og lønnsomhet.

Faktorer som samler HMS og økonomi

- | | |
|---|---|
| HMS er en positiv verdi i seg selv | <ul style="list-style-type: none">• Troen på at arbeidet med HMS er en grunnleggende verdi som henger sammen med et positivt syn på de menneskelige ressurser, bedriftens posisjon i markedet og i dens samfunnsansvar. |
| HMS er god økonomi | <ul style="list-style-type: none">• En grunnleggende oppfatning om at det er en positiv sammenheng mellom HMS og god lønnsomhet. |
| Krav og forventninger til ansattes medvirkning | <ul style="list-style-type: none">• Forventninger og krav om at arbeidsgiver og arbeidstaker sammen bør medvirke i bedriftsutviklingen kan gjøre HMS til en integrert del av forbedrings- og utviklingsarbeidet. |
| Organisatorisk forankring | <ul style="list-style-type: none">• Felles forankring av HMS- og annet forbedringsarbeid i linjeorganisasjonen kan synliggjøre HMS som et økonomi-anliggende |
| Felles arbeidsmetodikk | <ul style="list-style-type: none">• Felles arbeidsmetoder innen forbedring av HMS og produksjonsprosesser fører til felles aktiviteter og en samlet forbedringsprosess. |

Det er flere forhold som kan bidra til å bygge opp under en helhetstenkning omkring HMS og bedriftens økonomi.

Arbeidsmiljøloven og HMS-forskriften bidrar til en helhetstenkning

Arbeidsmiljøloven var meget ”moderne” da den ble innført. Her stilles det krav til utforming og endringer når det skal innføres nytt produksjonsutstyr og nye produksjonsmetoder (§ 12 og § 14). Tidligere hadde en først og fremst vært opptatt av å *unngå negative konsekvenser* for helse, miljø og sikkerhet. I loven rettes oppmerksomheten mot den positive sammenhengen det er mellom et godt arbeidsmiljø og produktivitet. Arbeidsplassen skal formes slik at ansatte opplever *mening, medansvar, medvirkning, sosialt fellesskap og personlig utvikling* på samme tid som sikkerhetshensyn og produktivitetskrav ivaretas. HMS-forskriften forutsetter et systematisk og helhetlig HMS-arbeid som omfatter hele bedriften der både arbeidsgiver og arbeidstaker skal medvirke. Arbeidet skal være forankret i linjeledelsen på samme tid som arbeidstakersiden skal medvirker aktivt i forbedring og tilrettelegging på arbeidsplassen.

Hensynet til HMS og økonomiske kriterier ved beslutninger

Bedriften må skille mellom kortsiktige og langsiktige mål, og en må tenke lønnsomhet ved HMS i vide økonomiske termer som omfatter et godt arbeidsmiljø, trivsel, omdømme i omgivelsene etc.

Dilemmaer og interessekonflikter mellom HMS og bedriftens økonomi må diskuteres på en felles arena der partene med sine ulike interesser kan påvirke de beslutninger som skal tas.

Beslutninger må tas med utgangspunkt både i argumenter omkring lønnsomhet, rettigheter og i et verdisyn på helse, miljø og sikkerhet.

Et helhetssyn på arbeidsmiljø

Det skjer store endringer i måten arbeid blir organisert på. Ny teknologi skaper nye “virtuelle bedrifter” gjennom informasjonsnettverk. Det oppstår nye samarbeidsformer og nettverk mellom bedrifter der arbeidstakere beveger seg mellom forskjellige arbeidssteder og i ulike ansettelsesforhold. Denne utviklingen fører til at *grenseflaten* mellom virksomheten og dens omgivelser endres. Relasjoner mellom “ledelse” og “ansatte” skifter innhold. Nye organisasjonsformer kan også reduserer mulighetene for kollektiv atferd der en finner felles løsninger på utfordringene i arbeidsmiljøet. Et stadig økende antall ansatte jobber innen tjenesteyting der de får en tettere kontakt med publikum, klienter eller kunder. Utfordringene inne arbeidsmiljøet flyttes fra *fysiske* -, *organisatoriske*- og til *sosiale* forhold i jobben slik det er vist nedenfor. Denne utviklingen kan føre til at arbeidsmiljøet blir individualisert og at arbeidstakere blir stående alene med sine arbeidsmiljøproblem.

Det fysiske arbeidsmiljø	Organisatoriske arbeidsmiljø	Det sosiale arbeidsmiljø
Støy/vibrasjoner	Muligheter for medvirkning	Kunderelasjoner
Inneklima belastninger	Samarbeidsrelasjoner	1. linjetjeneste
Kjemisk belastning	Frihet i jobben	Trakassering
Fysisk/ensidig gjentatt arbeid	Ensformig arbeid	Mobbing
Statisk belastende arbeid	Feilhandlingskonsekvenser	Vold

En slik utvikling forsterker behovet for å se HMS i et helhetsperspektiv som omfatter hele bedriften og dens forhold til sine omgivelser, kunder og klienter.

HMS er et mangfoldig tema

HMS er en betegnelse for et mangfold av ulike tema om helse, miljø og sikkerhet. I arbeidet med HMS og bedriftens økonomi bør en være seg bevisst dette mangfoldet. Det kan være lurt å ta tak i de områder der bedriften ser det klareste potensiale for forbedring og en økonomisk gevinst.

“Helse”, ”Miljø” og Sikkerhet” (HMS)		
Helse	Miljø	Sikkerhet
<ul style="list-style-type: none"> • Fysisk arbeidsmiljø - inneklima - kjemisk belastning - fysisk belastning • Organisatorisk arbeidsmiljø • Det sosiale arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Det ytre miljøet - utslipp (luft, vann, jord) - avfall - støy og stråling. • Ressursbruk - energibruk - gjenbruk - livsløpsanalyser 	<ul style="list-style-type: none"> • Makroforhold (samfunn) • Bedriftsnivå - bygninger, - maskiner og utstyr - produktsikkerhet • Individuell trygghet • Ulykkeshendelser • Kriminalitet/sabotasje

HMS bør integreres i bedriftens utviklingsarbeid

De dilemmaer som eksisterer mellom HMS og bedriftens økonomi kan best håndteres når partene går sammen om å løse dem innenfor en samlet plan for bedriftens utviklingsarbeid. Utfordringene innen HMS må sees som en utfordring til produktivitet, produksjonsprosesser, produkter og tjenester. Erfaringer fra en rekke forbedringsprosjekter viser at forbedringstiltak innen HMS og produktivitetsutvikling gir den beste virkning dersom de integreres i en og samme utviklingsprosess i bedriften. Slike integrerte utviklingsprosesser krever imidlertid aktive og bevisste parter. Eksterne aktører som konsulenter og bedriftshelsetjeneste kan bidra til å sette HMS på dagsorden. Iverksetting og oppfølging av tiltak må ledelsen og de ansatte selv ta ansvar for.

Aktuell litteratur:

- Lindøe, P. Og H. Kvasdheim (2000): *Integrering av HMS i bedriftsutvikling*. I Hansen. K. og Grønhaug K (red.) Medvirkning, læring og konkurranseevne, Fagbokforlaget.
- Lindøe P (1999): *Arbeidsplassforbedring – Miljøarbeidets verktøykasse*, Tiden Norsk Forlag.
- Lindøe, P. (1998): *Utvikling av et arbeidsmiljøbegrep*. RF-Rogalandsforskning.
- Kvasdheim H. (1998): *Bedriftsutvikling som arena for arbeidsmiljøforbedringer*, RF – Rogalandsforskning.
- K. Aune, K. Klever og E. Lægdheim (1995): *Økt lønnsomhet og bedre helse, miljø og sikkerhet*. Teknologisk Institutt, Oslo.
- Skaar, S. T. Dahl og H. Torvatn (1999): *Bærer arbeidet frukter?* SINTEF/IFIM.
- J. E. Berg og S. Pape (1993): *Arbeidsmiljø i kroner og øre*. Statens Arbeidsmiljøinstitutt, Oslo.

3 Organisering av utviklings- og forbedringsarbeid

3.1 Innledning

I arbeidsmiljøloven og forskrift om systematisk HMS-arbeid stilles det krav om at bedrifter må organisere og gjennomføre kontinuerlig forbedringsarbeid av HMS – og at dette arbeidet må baseres på ansattes deltakelse. Disse prinsippene ligger også til grunn for bedriftsutvikling og kvalitetsforbedringsarbeid.

En hovedutfordring i næringslivet i dag er å få de ansatte med i utviklingen av egen bedrift. Ansatte kan utøve en viktig funksjon som kompetent og kreativ aktør i bedriftens utvikling. I nyere ledelseskonsepter, som for eksempel total kvalitetsledelse (TQM), legges det stor vekt på hvordan bedriften skal utnytte ansattes kompetanse og kreativitet i utviklingen av bedriften.

Både i arbeidsmiljøloven og nye ledelseskonsept som total kvalitetsledelse understrekes ledelsens ansvar for å legge til rette for kontinuerlig forbedringsarbeid basert på ansattes medvirkning. Før man går i gang med utviklings- og forbedringsarbeid er der flere spørsmål som bør avklares:

- Hvordan skape engasjement, eiendomsforhold og forpliktelse i forbedringsarbeidet - hos så vel ansatte, som mellomledelse og ledelse?
- Hvordan sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet – slik at det ikke bare blir et skippertak?
- Hvordan kan HMS integreres i det øvrige utviklings- og forbedringsarbeidet i bedriften?
- Hvilke rolle bør HMS- og vernepersonellet spille i forbedringsprosessene?
- Hvilken rolle bør tillitsvalgte spille i forbedringsprosessene?

I perioden 1995-99 samarbeidet Rogalandsforskning med flere bedrifter om å etablere prosesser for kontinuerlig forbedring. Samarbeidet var en del av forskningsprogrammet BU2000 (Bedriftsutvikling 2000). Basert på erfaringene fra dette samarbeidet vil vi gi noen pekepinner knyttet til disse spørsmålene.

3.2 Krav til forbedringsarbeidet

Et vanlig mønster i mange bedrifter er at ansatte ikke i særlig grad blir involvert i de interne forbedrings- og utviklingsprosessene, enten prosessene omhandler arbeidsmiljø eller andre typer spørsmål. I stedet opptrer de som passive respondenter på initiativ og utspill fra ledelsen.

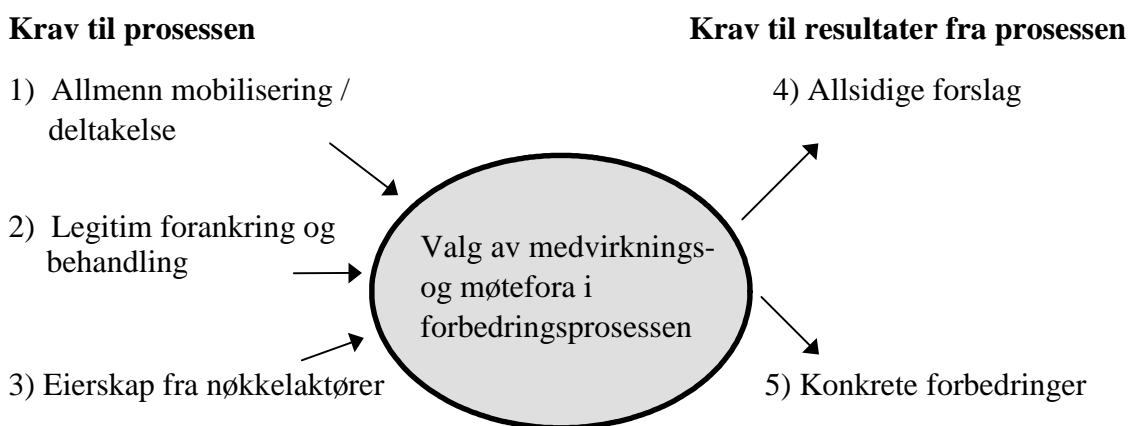
En viktig årsak til dette er at ansatte ikke opplever slike utviklingsprosesser som reelle muligheter for å utøve innflytelse. *Forutsigbarhet, rettmessig og forpliktende forankring*

av utviklingsprosessene, samt reelle innflytelsesmuligheter er forutsetninger for at deltakerne i prosessene skal engasjere seg aktivt i dem.

Et viktig virkemiddel i denne sammenheng vil være bruk av *møtefora* i utviklings- og forbedringsprosessene. Riktig bruk og forankring av møtefora i utviklingsprosesser kan bidra til:

1. *Allmenn mobilisering*; alle ansatte bør fortløpende gis mulighet for å delta og fremme sine synspunkt i prosessen, og således få et eiendomsforhold til prosessen.
2. *Legitimitet*; utviklingsprosessene bør underlegges en behandling og forankring på arenaer som gir dem tilstrekkelig demokratisk legitimitet i bedriftene. I skandinavisk sammenheng er der lov- og avtalemessige spilleregler for hvordan utviklingsarbeid i bedrifter skal organiseres og forankres (for eksempel Hovedavtalens § 9 om informasjon, samarbeid og medbestemmelse, Tilleggsavtalen 1 om bedriftsutvikling og Arbeidsmiljøloven §12 om tilrettelegging av arbeidet). Men utover disse formelle kravene er det i seg selv viktig at enkeltpersoners synspunkt og innspill underveis i prosessen blir behandlet på en slik måte at de opplever behandlingen som riktig og rettferdig.
3. *Forpliktende deltakelse* og eierskap til prosessen av nøkkelaktører i prosessen som ledelse, arbeidsledere og tillitsvalgte. De representerer forskjellige typer autoritet i bedriften og kan ha en førende rolle, eller motsatt fungere som 'bremseklosser' i prosessen.
4. *Allsidige forslag*; utviklings- og forbedringsprosessene bør avdekke problemområder og forbedringsforslag som omhandler forskjellige typer problemsfærer. Det kan omfatte hverdagslige problemer knyttet til daglig drift og arbeidsmiljø, så vel som mer overordnede strategiske utfordringer.
5. *Konkrete forbedringstiltak*; utviklingsprosessen bør resultere i handling og konkrete tiltak, og det må være kontinuitet i oppfølgingen av tiltakene.

Disse punktene er oppsummert i figuren under



Det bør være et mål å trekke med alle de ansatte og konkrete nøkkelpersoner i bedriften. Gjennom behandlingsprosedyrene og deltakelse i forskjellige møtefora bør disse få et

eierskap til prosessen. Derved vil forholdene ligge til rette for at prosessen fører fram til resultater som gir både mer effektive bedrifter og bedre arbeidsmiljø.

3.3 Direkte medvirkning i forbedringsarbeidet

Medvirkning er sentralt i organiseringen av utviklingsprosesser. Ansattes ulike kunnskaper og erfaringer er viktige for forbedringer av bedriften. Ansatte erfarer ofte problemer i bedriften som kan inneha betydelig potensialer til å forbedre bedriften. Anerkjennelse av ansattes muligheter til selv å utvikle egne arbeidsplasser så vel som hele bedriften vil være en måte å forbedre arbeidsmiljøet som er i tråd med Arbeidsmiljøloven.

Direkte medvirkning vil spesielt være av betydning i innledningen av en utviklingsprosess, der målet bør være å mobilisere de ansatte for videre deltakelse i prosessen.

Deltakerbedriftene i BU2000 startet opp forbedringsprosessene sine med å arrangere en intern *bedriftsutviklingskonferanse* (BU-konferansen – se eget temaark) i hver enkel bedrift. Hensikten med konferansene var å få opp aktuelle forbedringsområder i bedriftene.

Jevnlig bruk av slike bedriftsutviklingskonferanser som møtefora– for eksempel én gang i året – kan ha en viktig funksjon i utviklings- og forbedringsprosesser fordi:

1. de gir alle ansatte en mulighet for å *delta direkte* i prosessen, og fremme sine synspunkter. Ansatte i BU2000 bedriftene oppga at de gjennom disse konferansene, og gjennom de anvendte teknikkene, utviklet forståelse for så vel bedriftens mål og policy som for hverandres oppfatninger.
2. konferansene kan fungere som arenaer for å få i gang direkte *dialog* mellom enkeltansatte og toppledelse i bedriften.
3. konferansene kan bidra til å skape *intern oppslutning* om prosessene hos de ansatte, og forpliktelse i oppfølgingsarbeidet hos de prosessansvarlige. Alle ansatte får anledning til å bli informert og delta direkte i prosessen, samtidig som både ledelse og prosessansvarlige gjennom disse konferansene kan forplikte seg på ett felles grunnlag til å gå videre i prosessen.

3.4 Forbedringsprosesser bør forankres i ulike typer møtefora

En fare ved utviklings- og forbedringsprosesser er at de blir for *personavhengige*. De som fortløpende får tildelt ansvarsroller i prosessen, opprettholder som regel størst engasjement. I BU2000 bedriftene ble det utnevnt bedriftsinterne tilretteleggere for utviklingsprosessen i hver bedrift. I praksis ble de bedriftsinterne tilretteleggerne pådriverne i forbedringsarbeidet.

Balansegangen mellom det å basere prosesser på enkeltpersoners engasjement, og prosedyrer som ivaretar *alle ansattes* muligheter for deltakelse, er vanskelig. En sentral utfordring vil derfor være å utvikle rutinene for hvordan slike prosesser skal foregå. Samtidig må en unngå å 'kvele' de muligheter som slike prosesser gir til å utfolde initiativ, handlekraft og eierskap fra nøkkelpersoner i prosessene. Forankring av prosessen i etablerte møtefora er en måte å unngå for stor personavhengighet.

For å opprettholde engasjement fra de øvrige ansatte, og ikke minst fra mellomledere/ førstelinje ledere i BU2000 bedriftene, ble det nødvendig å opprette møtefora som kunne gi disse en mulighet for å delta og forplikte seg i forhold til prosessen.

I BU2000 bedriftene ble nye linjeforankrete møtefora, som gruppesamtaler, avdelingsmøter og før-jobb/etter-jobb møter, introdusert i bedriftene 2-3 år etter oppstart. Disse ble etablert for å gi de ansatte faste og regelmessige anledninger til å ta opp problemer, og forslag til forbedring av egen arbeidssituasjon. Forankringen av møteforaene i linjeorganisasjonen bidro til å forplikte og engasjere arbeidslederne i forbedringsprosessen.

Møte- og medvirkningsfora i SMV

I en av bedriftene – Sunnhordland Mekaniske Verksted (SMV) - ble det opprettet et nytt lederfora av øverste ledelse, arbeidsformenn og tillitsvalgt, og det arrangeres nå jevnlig møter første mandag hver måned. Samtidig har bedriften opprettet en ny type uformelle avdelingsmøter kalt '*palle*møter'. Betegnelsen '*palle*møter' brukes fordi møtene arrangeres i lunsjen ved siden av *pallene* i hver enkel av de 5 produksjonsavdelingene.

Palle

Palle

*"Daglige problemer hadde lettere for å komme fram på palle*møtene. Før gikk folk rundt og irriterte seg over ting, men de kom ikke av det og tok ikke initiativ før verneombudet var på banen. Folk gikk bare rundt og knurret sammen med andre. Da palle

Medvirkningsforaene, både bedriftsutviklings-konferansene og de linjeforankrete møteforaene, har vært viktige for en konstruktiv dialog. De har også gitt de ansatte bedre muligheter for å delta i utviklingen av egen bedrift.

Erfaringene fra denne bedriften viser at:

1. Det er viktig å etablere lokale fora på gruppe-/avdelingsnivå, hvor de ansatte kan drøfte problemer og fremme forslag til tiltak uten å måtte gå via overordnet, verneorganisasjonen eller tillitsvalgt.

2. Sammenkobling av forskjellige møte- og medvirkningsfora, gjennom bruk av informasjons-, behandlings- og tilbakemeldingsrutiner, er en avgjørende betingelse for at slike møte- og medvirkningsfora skal støtte opp om hverandre og fungere etter intensjonen.

I sum gir dette en kombinasjon av direkte og indirekte medvirkning som denne bedriften har hatt gode erfaringer med.

3.5 Integrering av HMS i bedriftsutviklingsprosesser

De nye møteforaene i BU2000 bedriftene blir i ettertid tillagt stor vekt i arbeidet med å avdekke og følge opp både driftsmessige og HMS-relaterte problem i bedriftene, samt komme med forslag til forbedringsforslag.

Problemer blir drøftet og prioritert mellom dem de angår, og det har blitt etablert en god kommunikasjon og tilbakemeldingene fra ledermøtene som det blir rapportert til. Å opprette slike møtefora hadde i seg selv en motiverende effekt.

Vektleggingen av medvirkning kan ha en selvforsterkende effekt ved at de ansatte føler seg både kompetente og motiverte for å gjøre noe med egen arbeidssituasjon. Den viktigste ressurs for å gjøre noe med så vel arbeidsmiljø, som andre typer problem og utfordringer i bedriftene, er de ansatte selv. HMS må derfor ikke bli et tema kun for eksperter og ansatte i bedriftens verneorganisasjon. Utfordringen blir å få realisert potensialet i hver enkel medarbeider. Etablering av møtefora for dialog, erfaringsutveksling og forpliktende engasjement, der ansattes språk og virkelighetsforståelse kommer til uttrykk, er viktige virkemiddel.

Jobb- eller gruppesamtaler kan avdekke og følge opp både driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte problemer i bedriftene og komme med forslag til forbedring. En utvidet møtearena kan bli etablert mellom flere enheter og/eller virksomheter. I slike fora kan arbeidsgrupper presentere sine forbedringsområder, fremdrift og resultater. Praxis viser at en på denne måten kan få til en erfarings- og kunnskapsoverføring omkring HMS-tema. Deltakelse i slike møter skaper forpliktelse og motivasjon hos dem som deltar for å forsette HMS-arbeidet på eget arbeidssted.

Dette betyr ikke at HMS-ansvarlige, verneombud og bedriftshelsetjeneste er overflødige i medvirkningsbaserte utviklingsprosesser. De har tvert imot en viktig rolle å utøve som støttespillere for både ledelse og ansatte. De skal kunne bidra med nødvendig fagkunnskap og ivareta HMS-interesser.

I noen av BU2000 bedriftene ble HMS-ansvarlig utpekt til å være intern prosessstilrettelegger. I disse bedriftene ble det lagt relativt stor vekt på HMS-aspekter i forbedringsprosessene, for eksempel i valg og iverksetting av konkrete forbedringsprosjekter. I andre bedrifter ble det lagt mindre vekt på å koble inn ekspertise på HMS-spørsmål. Her har forbedringsprosessen hatt mindre betydning når det gjelder å skape oppmerksomhet omkring - og ivareta HMS enn i de øvrige bedriftene. Dette viser at aktørene som har kompetanse eller interesser i å målbære HMS bør delta i slike prosessen for å få til en god integrasjon mellom HMS og

bedriftsutviklingsanliggende. De må imidlertid være støttespillere slik at ikke de ansatte mister eierforholdet til prosessene og innholdet i dem.

3.6 Tillitsvalgtes rolle i utviklings- og forbedringsprosesser

Underveis i prosessen skjedde det en bevisstgjøring blant tillitsvalgte og ledelse omkring krav og fordeler knyttet til partssamarbeid om forbedringsarbeid. De tillitsvalgte blir nå i større grad sett på som en ressurs i forbedringsprosessen, framfor en motstander.

En forutsetning for å få dette til er at tillitsvalgte får spille en sentral rolle i organiseringen av forbedringsprosessen. I to av bedriftene ble etter hvert tillitsvalgte utnevnt som bedriftsinterne tilretteleggere.

I noen bedrifter har tillitsvalgte også vært faste deltakere i de linjebaserte ledermøtene, som har hatt ansvaret for å følge opp forbedringsprosessen. Et forpliktende engasjement fra tillitsvalgte er avhengig av at slike utviklingsprosesser enten forankres i beslutningsorgan der ledelsen og tillitsvalgte framstår som likeverdige, eller at tillitsvalgte trekkes med i linjebaserte beslutningsorgan der de gis mulighet til å utøve reell innflytelse.

Ledelsen i bedriftene uttrykker at de har hatt stor nytte av de tillitsvalgte som diskusjonspartnere og for å få økt forståelse om medarbeidernes holdninger til forbedringsprosessen og aktivitetene rundt denne.

Ledelsen i flere av bedriftene oppfatter også de tillitsvalgte som garantister for prosessen på vegne av de ansatte. *Engasjering av de tillitsvalgte behøver imidlertid ikke å bety større engasjement fra de øvrige ansatte.* Inntrykkene er at de tillitsvalgte har deltatt og engasjert seg aktivt i forbedringsprosessen, men at de ikke har klart å trekke med seg resten av klubbmedlemmene. Årsakene tilskrives både passive klubbmedlemmer og manglende innsats fra klubbstyrene for å informere og involvere de øvrige klubbmedlemmene. Deltakelse fra tillitsvalgte er altså ikke en garanti i seg selv for større involvering av de øvrige ansatte.

Det er viktig at ledelsen og klubbstyrene er seg bevisst problemene med å få til samhandling mellom klubbstyre og medlemmer, og problemer dette reiser mht. å bruke klubbstyret som aktiv redskap for å få til endringer i bedriften. En tidligere klubbformann i en av bedriftene sier det slik:

Du kan ikke kjøre slike utviklingsprosesser uten at du får alle de ansatte med deg. Problemet med klubben er å motivere folk til å være med. Men pallemøtene gikk ned på grasrota, og disse fikk folk med. Folk er opptatt av de nære ting.

Ifølge de tillitsvalgte var dette en viktig årsak til tillitsvalgtes velvillighet overfor forbedringsprosessene og opprettelsen av de nye linjebaserte møteforaene.

Den enkeltes mulighet for direkte deltakelse er først og fremst viktig for å skape bred forankring av og engasjement i organisasjonen, slik at ikke bare et fåtall blir berørt av det utviklingsarbeidet som settes i gang. Den indirekte medvirkningen - representert

gjennom de tillitsvalgtes rolle - har imidlertid vært viktig for å koordinere utviklingsarbeidet. Det ville for eksempel ikke ha vært mulig å ta hensyn til alles oppfatninger og meninger om hva som burde prioriteres, hvordan arbeidet burde legges opp, etc.

Det er viktig å legge til rette for et positivt samspill mellom den direkte og indirekte medvirkningen, og ikke ensidig bare vektlegge én medvirkningsform. Det betyr for eksempel at det i tillegg til partsbaserte møtefora, bør opprettes driftsbaserte møtefora for å gi de ansatte muligheter for direkte innflytelse på egen arbeidssituasjon. Mange studier viser at tilrettelegging for direkte medvirkning ikke kommer i konflikt med målsetningene om representativ medvirkning. Derimot kan disse utfylle hverandre. Muligheten for ansattes *egen direkte deltakelse* i prosessen, og egen opplevelse av å bli hørt på synes å være like viktig for de ansatte som tillitsvalgtes deltakelse.

3.7 Etablering av en selvstendig utviklingsorganisasjon?

I BU2000 bedriftene ble prosessene tidlig forankret i *bedriftsinterne styringsgrupper*, samtidig som det ble utnevnt bedriftsinterne *tilretteleggere* og arbeidsgrupper som skulle stå for oppfølgingen og gjennomføringen av tiltakene. Styringsgruppene fikk ansvaret for å sette igang, tildele ressurser og følge opp. Styringsgruppene ble satt sammen av representanter for ledelse og tillitsvalgte, altså partssammensatte utvalg.

I organiseringen og forankringen av utviklingsprosesser vil en viktig avveining være om utviklingsprosessene skal organiseres på siden av den etablerte organisasjonen – for eksempel i form av en egen utviklingsorganisasjon, eller om prosessene skal integreres i den etablerte organisasjonen.

BU2000 bedriftene startet opp med en egen *utviklingsorganisasjon*. Forbedringsprosessen ble da koordinert av en frittstående styringsgruppe med en prosjektleder eller tilretteleggeren som i praksis fungerte som et bindeledd mellom forbedringsprosjektene og styringsgruppen. Prosjektlederen eller tilretteleggeren var en pådriver i arbeidet med kontinuerlig forbedring.

Bedriftene valgte etterhvert andre organisatoriske løsninger. De fleste valgte å *integre* forbedringsarbeidet i den etablerte driftsorganisasjonen. Noen forankret forbedringsarbeidet i partssammensatte ledermøter. Andre valgte å forankre arbeidet i Arbeidsmiljøutvalget eller Bedriftsutvalget. Fordelen med å forankre prosessen i lov- og avtalebaserte samarbeidsorgan er at man da styrker partssamarbeidet i utviklingsprosessen og de partsbaserte medvirkningsforaene.

Tabellen under illustrerer noen av fordelene og ulempene ved vektlegging på en integrasjonsløsning vs. en delingsløsning.

	Fordeler	Ulemper
Integrert i den etablerte organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Tett kobling mellom drifts- og utviklingsoppgaver • Ryddige og klare ansvarsforhold • Styrking av eksisterende organisasjon og møteorgan 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinepreg og manglende kreativitet over utviklingsarbeidet • Manglende fleksibilitet i utviklingsarbeidet
Egen utviklingsorganisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Større kreativitet gjennom frikobling fra daglig drift & rutiner • Nye karrieremuligheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Løs kobling til daglige driftsoppgaver • Personavhengighet • Undergraving av etablert organisasjon og karriereveger

3.8 Anbefalinger

1. For å oppnå oppslutning om utviklings- og forbedringsprosesser fra både ansatte og ledelse er det nødvendig å fokusere på både krav til selve prosessen og krav til resultater fra prosessen.
2. Det er nødvendig med eierskap og forpliktelse fra nøkkelpersoner i bedriftene.
3. Utviklingsprosesser kan ikke henge på nøkkelpersoner alene. Da risikerer prosessene å bli tidsavgrensede og personrelaterte. For å oppnå forpliktelse og kontinuitet må prosessene forankres i faste møte- og medvirkningsfora.
4. Sammenkobling av forskjellige møte- og medvirkningsfora, gjennom bruk av informasjons-, behandlings- og tilbakemeldingsrutiner, er en betingelse for at disse foraene skal støtte opp om hverandre.
5. En integrasjon av HMS og drift i slike utviklingsprosesser kan fremmes ved at det etableres møtefora, forankret i linjen, og at det stilles krav til HMS- og verneorganisasjonens aktive medvirkning i forbedringsarbeidet.
6. Aktiv involvering av de tillitsvalgte kan være en forutsetning for kontinuitet i utviklingsprosessen, samt for å få etablert nye medvirkningsarenaer.
7. Involvering av tillitsvalgte er ikke nok i seg selv for at prosessen skal oppnå oppslutning og legitimitet blant de ansatte. Like viktig er ansattes opplevelse av *egne muligheter* for direkte deltakelse i prosessen, og egen opplevelse av å bli hørt på.
8. Samspill mellom utviklingskonferanser, linjebaserte og partssammensatte medvirkningsfora kan gi synergisgevinst.

Aktuell litteratur:

- Hansen. K. og Grønhaug K (red.) *Medvirkning, læring og konkurranseevne*, Fagbokforlaget (kommer i 2000)
- Kvadsheim, H. (1999): *Organisering av utviklingsprosesser* i: E.Falkum, L.Eldring og T.Colbjørnsen (red. 1999): *Medbestemmelse og medvirkning, Bedriftsutvikling mot år 2000*, FAFO-rapport 324, Oslo
- Kvadsheim H. (1998): *Bedriftsutvikling som arena for arbeidsmiljøforbedringer*, RF - 98/265
- Hansen, K og Kvadsheim H. (1997): *TQM and the Norwegian Model of Industrial Democracy*. RF 97/303
- Hansen K. (1997). *TQM og bedriftsdemokrati - Organisering av medvirkning i kvalitetsforbedrings-prosesser* i: D.Bredal (red): *Kvalitet i Norge*, Norden Publishing House Ltd. 1997
- Lindøe P (1999): *Arbeidsplassforbedring – Miljøarbeidets verktøykasse*, Tiden Norsk Forlag

4 Ansattes medvirkning i bedriftsutvikling.

Medvirkning fra de ansatte blir i økende grad sett på som en avgjørende faktor for både bedrifters arbeidsmiljø og deres konkurranseevne. De fleste bedriftsledere synes å være enig om at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs. Utfordringen er å finne frem til løsninger og virkemidler som kan bidra til å utnytte denne ressursen til beste for både bedriften og de ansatte. Medvirkning blir av stadig flere sett på som et slikt virkemiddel. Mens man på 60- og 70-tallet kjempet for de ansattes innflytelse som en demokratisk rettighet, blir medvirkning i dag mer og mer betraktet som virkemiddel for å nå andre mål og i mindre grad som et mål i seg selv. I denne artikkelen skal vi se nærmere på ulike former for medvirkning. Vi skal også kort skissere relevante bestemmelser i lov- og avtaleverket, samt belyse hvilke områder medvirkningen vanligvis dekker. Avslutningsvis vil det bli gitt noen anbefalinger basert på erfaringer fra forskningsprogrammet ”Bedriftsutvikling mot år 2000”.

4.1 Former for medvirkning

I løpet av etterkrigstiden er det i Norge bygget opp et sett av lover og avtaler som skal sikre de ansattes rett til å øve innflytelse over egen arbeidssituasjon og bedriftens utvikling. Rett til styrerepresentasjon, opprettelse av arbeidsmiljøutvalg (AMU), bedriftsutvalg (BU) og avdelingsutvalg (AU) er alle eksempler på slike medvirkningsordninger.

Utviklingen av ”den norske medvirkningsmodellen” har vært preget av et samspill mellom de to hovedformene for medvirkning: *direkte medvirkning* fra den enkelte ansatte og *indirekte medvirkning* via valgte representanter. Et annet viktig trekk ved utviklingen i Norge er at medvirkningsformene er blitt forankret gjennom en kombinasjon av bruken av lover og avtaler. Denne vekselvirkningen mellom direkte og indirekte medvirkning og lover og avtaler har ført til at medvirkningen er blitt institusjonalisert gjennom et sett av overordnede reguleringer. I figuren under er dette uttrykt i form av en firefeltstabell.

INSTITUSJONELL BASIS

	Lov	Avtale
Direkte medvirkning	Lovbasert direkte medvirkning Arbeidsmiljøloven §1 og 12	Avtalebasert direkte medvirkning Hovedavtalen §9-1 og Tilleggsavtale I
Representasjon	Lovbasert representasjon Aksjeloven §8-17 Arbeidsmiljøloven §23-24	Avtalebasert representasjon Hovedavtalen, Kap. 12-14

Bestemmelsene som er referert i tabellen over kan sees på som en ramme for hva partene og myndighetene mener er viktig med hensyn til praktisering av medvirkning i norske bedrifter. Innen denne rammen er det store muligheter for bedriftene til å utvikle sine egne ordninger for hvordan de ansatte skal trekkes med i utviklingsprosessene. Fleksibiliteten i lov- og avtaleverket har da også ført til at det er store variasjoner mellom bedriftene når det gjelder hvordan medvirkningen blir organisert.

4.2 Medvirkningens innhold

Men det er ikke bare organiseringen av medvirkning som varierer mellom bedriftene. Også med hensyn til medvirkningsinnhold er det store forskjeller mellom norske bedrifter. Noen tendenser synes likevel å gå igjen i mange av bedriftene. Den direkte medvirkningen fra den enkelte ansatte er normalt begrenset til det å øve innflytelse på visse sider ved egen arbeidssituasjon. Typisk dreier det seg om spørsmål som rekkefølgen på arbeidsoppgaver, arbeidstempo, valg av verktøy og hjelpemidler, osv.

Denne formen for medvirkning kan derfor ofte karakteriseres som *selvbestemmelse*, dvs. medvirkning i beslutninger som vedrører en selv men som i liten grad får konsekvenser for andre. I noen typer bedrifter er denne formen for medvirkning svært omfattende ved at de ansatte har stor autonomi i arbeidssituasjonen. Andre steder er mulighetene langt mer begrenset fordi arbeidsoppgavene og arbeidsinnholdet er regulert gjennom detaljerte rutiner og prosedyrer.

Den indirekte medvirkningen som skjer via valgte representanter har ofte et annet innhold enn den direkte medvirkningen fra enkeltansatte. I de ulike utvalg og organer hvor de ansatte er representert tas det opp spørsmål som vedrører hele eller større deler av de respektive bedriftene. Gjennom deltagelse i AMU og vernetjenesten gis representantene mulighet til å øve innflytelse på spørsmål som har med arbeidsmiljø/HMS å gjøre. I Bedriftsutvalg og Avdelingsutvalg er det vanlig å ta opp saker knyttet til driften av virksomhetene, som for eksempel økonomi og produktivitet.

Felles for den medvirkningen som utøves av de valgte representantene er altså at den vanligvis er relatert mot mer overordnede spørsmål enn den direkte medvirkningen fra hver enkelt ansatt.

4.3 Medvirkning i praksis: erfaringer fra BU-2000

I forskningsprogrammet "Bedriftsutvikling mot år 2000" (BU-2000) har spørsmålet om medvirkning fra de ansatte stått sentralt. Ved RF-Rogalandsforskning har vi spesielt vært opptatt av å finne frem til måter å organisere utviklingsprosessene som både aktiverer de ansatte direkte og som involverer de tillitsvalgte (indirekte medvirkning). Dette har krevd en bevisstgjøring omkring nye roller og arbeidsmåter for både ansatte, tillitsvalgte og ledelsen. Etter at programmet har pågått i fem år avtegnes en del erfaringer om ansattes medvirkning som andre bedrifter kan ta lærdom av. Sentrale stikkord er *kompetanse, motivasjon og organisering*.

Kompetanse som forutsetning for medvirkning

Erfaringene fra deltagerbedriftene i BU-2000 viser at kompetanse er en sentral faktor i forhold til graden av medvirkning fra de ansatte. Men det er ikke først og fremst de ansattes kompetanse i forhold til selve jobben de gjør som er avgjørende. Av større betydning er det at ansatte i mange bedrifter ofte mangler kompetanse i å diskutere utviklingsspørsmål og er først og fremst vant med at de får informasjon og direktiver ovenfra. For at de ansatte skal kunne delta i medvirkningsbaserte utviklingsprosesser, er det nødvendig å utvikle *kompetanse i å delta*. En slik 'deltakelseskompetanse' blant de ansatte framkommer over tid og først og fremst som et resultat av øvelse ("learning by doing"). Å bygge opp de ansattes kompetanse i å medvirke krever derfor tålmodighet og langsiktig tilrettelegging fra ledelsen.

Motivering for å medvirke

Mange ansatte og arbeidsledere har også (for) høy respekt for ledelsen som autoritet i bedriftene og er ikke innstilt på å argumentere for egne synspunkt som likeverdige møtedeltakere. I stedet forventes det at ledelsen skal gjøre de nødvendige vurderinger. For at de ansatte skal bli motivert for å endre sin innstilling til egen deltagelse må ledelsen gi klare signaler om at de ansattes medvirkning både er ønskelig og at den vil bli tatt seriøst. Noen bedrifter velger å signalisere dette ved å innføre premiering for gode forslag, for eksempel gjennom en forslagskasse. Det er imidlertid relativt få eksempler på bedrifter som har fått slike systemer til å fungere. Våre erfaringer tyder da også på at det er mer avgjørende at de ansattes innspill gis en rettferdig og rask behandling enn at den blir premiert i form av penger/gaver. Men i likhet med kompetanse er oppbyggingen av de ansattes holdninger og motivasjon for å medvirke et langsiktig prosjekt. Det avgjørende er at de ansatte over tid opplever at "det nytter" å engasjere seg og at medvirkningen faktisk gir resultater for dem selv og bedriften som helhet.

Organisering av medvirkning

At satsing på medvirkning fra de ansatte krever langsiktighet gjør spørsmålet om organiseringen av medvirkning til en avgjørende faktor. Her viser erfaringene fra BU-2000 bedriftene at for å oppnå forpliktelse og kontinuitet må forbedringsprosessene forankres i faste møte- og medvirkningsfora.

Videre viser bedriftenes erfaringer at sammenkobling av forskjellige møte- og medvirkningsfora på ulike nivåer i bedriften, gjennom bruk av informasjons-, behandlings- og tilbakemeldingsrutiner, er en betingelse for at disse foraene skal støtte opp om hverandre. I bedrifter hvor de ansatte er organisert i fagforeninger kan aktiv involvering av de tillitsvalgte være en forutsetning for kontinuitet i utviklingsprosessen, samt for å få etablert nye medvirkningsarenaer hvor alle kan delta.

Medvirkningens fordeler og ulemper

I bedriftene som har deltatt i BU-2000 har den enkeltes mulighet for direkte deltakelse først og fremst vært viktig for å skape bred forankring og engasjement i organisasjonen, slik at ikke bare et fåtall blir berørt av det utviklingsarbeidet som settes i gang. Den indirekte medvirkningen, representert gjennom de tillitsvalgtes rolle, har imidlertid vært viktig for å koordinere utviklingsarbeidet. Det ville for eksempel ikke vært mulig å ta hensyn til alles oppfatninger og meninger om hva som burde prioriteres, hvordan arbeidet burde legges opp, etc.

I utviklings- og forbedringsarbeidet i BU 2000 forsøkte en å legge vekt på både den enkeltes rolle, og på rollen som de ansattes representanter (inkludert verneombud og AMU-representanter) kunne spille med å samordne og koordinere de ansattes innsats. Tabellen under illustrerer noen generelle fordeler og ulemper knyttet til direkte og indirekte medvirkning.

	Fordeler	Ulemper
Direkte medvirkning	<ul style="list-style-type: none">• Alle engasjeres.• Forskjellige oppfatninger kommer frem.• Stimulering av mange kreative og kritiske bidrag.	<ul style="list-style-type: none">• Fare for manglende samordning og koordinering• Konflikter mellom individuelle interesser.• Manglende orientering om fellesskap.
Indirekte medvirkning	<ul style="list-style-type: none">• Den enkeltes engasjement samordnes.• Individuelle bidrag justeres til å gjelde et fellesskap.• Mer effektivt og oversiktlig.	<ul style="list-style-type: none">• Manglende engasjement hos den enkelte.• Innsnevring av perspektiver og mindre kreativt og dynamisk.• Minsket kontaktflate mellom ansatte og ledelse.

Erfaringene fra BU-2000 viser at det er viktig at en i medvirkningsbaserte utviklingsprosesser klarer å tilrettelegge for et positivt samspill mellom den direkte og indirekte medvirkningen, og ikke ensidig bare vektlegger én type medvirkningsform. Mange studier viser også at tilrettelegging for direkte medvirkning ikke kommer i

konflikt med målsetningene om representativ medvirkning. Derimot kan disse utfylle hverandre på en god måte. Muligheten for ansattes *egen direkte deltakelse* i prosessen, og egen opplevelse av å bli hørt på synes å være like viktig hos de ansatte som tillitsvalgtes deltakelse.

4.4 Anbefalinger

1. Aktiv medvirkning fra de ansatte forutsetter at de ansatte opparbeider seg kompetanse i å delta. Slik kompetanse utvikles over tid. Bedrifter som ønsker å satse med de ansattes medvirkning må derfor tenke langsiktig.
2. Motivasjonen for å medvirke er avhengig av at de ansatte over tid får en følelse av at deres deltagelse faktisk gir resultater og at de blir tatt på alvor. Det må derfor etableres rutiner som sikrer at de ansattes innspill gis rask og rettferdig behandling
3. For å sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet bør det etableres faste møte- og medvirkningsarenaer hvor de ansattes innspill kan bli kanalisert og diskutert.
4. Organiseringen av de ansattes medvirkning bør utformes slik at den støtter opp under både den direkte medvirkningen fra den enkelte ansatte og den indirekte medvirkningen fra de ansattes representanter (for eksempel i BU og AMU).

Aktuell litteratur:

- Hansen, K. og Grønhaug K (red.) *Medvirkning, læring og konkurranseevne*, Fagbokforlaget (kommer i 2000)
- Claussen, T. (2000): *Bedriftsutvikling, arbeidsmiljø og filosofi*. Basert på avhandling til dr. philos graden i filosofi. Unipub forlag.
- Kvadsheim, H. (1999): *Organisering av utviklingsprosesser* i: E.Falkum, L.Eldring og T.Colbjørnsen (red. 1999): *Medbestemmelse og medvirkning, Bedriftsutvikling mot år 2000*, FAFO-rapport 324, Oslo
- Claussen T. (1999): *Dynamisk demokratisk medvirkning i bedriftsutvikling* i: E.Falkum, L.Eldring og T.Colbjørnsen (red. 1999): *Medbestemmelse og medvirkning, Bedriftsutvikling mot år 2000*, FAFO-rapport 324, Oslo
- Hansen, K og Kvadsheim H. (1997): *TQM and the Norwegian Model of Industrial Democracy*. RF 97/303
- Hansen K. (1997): *TQM og bedriftsdemokrati - Organisering av medvirkning i kvalitetsforbedrings-prosesser* i: D.Bredal (red): *Kvalitet i Norge*, Norden Publishing House Ltd. 1997
- K.Hansen (1993): "Internasjonalisering, demokratisering og rasjonalitet", Nordisk Seminar- og Arbejdsrapport 1993:647

5 BU-konferansen - et verktøy for aktiv medvirkning i bedriftsutvikling

5.1 Hvorfor medvirkning

"Jeg ble overrasket over alle de gode forslagene som kom frem. BU-konferansen har gitt oss løsninger på problemer vi ha slitt med i bedriften over lang tid."

Monica Hovda, adm.leder SMV

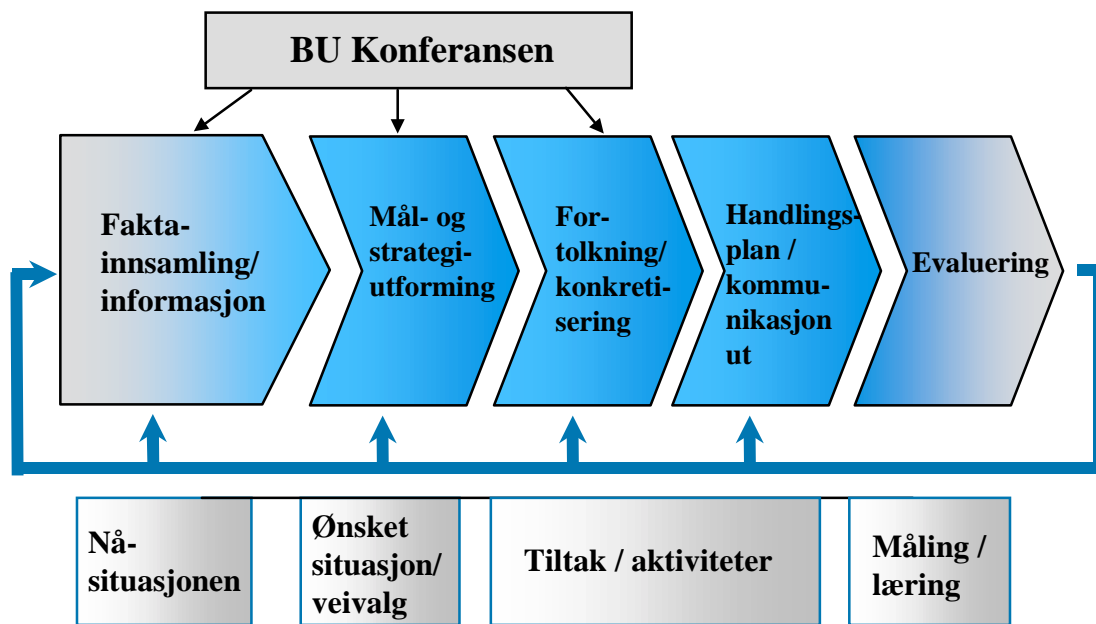
Et felles trekk ved mange ledende bedrifter er at de har lyktes i å gi sine ansatte mulighet til å bidra mer til bedriftens utvikling. De ansatte har bred kunnskap som bør nyttes bedre, og ønsker normalt å yte sitt beste når forholdene blir lagt til rette. Bedriften må sørge for at de ansatte kan gi sine bidrag gjennom å åpne for et bredere engasjement og dypere involvering i bedriftsutviklings- og forbedringsarbeid. BU-konferansen er et verktøy utviklet for nettopp dette formålet.

I Norge har man lange samarbeidstradisjoner mellom bedriftene og de ansattes representanter. Denne form for medvirkning er i hovedsak indirekte, og engasjerer dermed ikke direkte hver enkelt. Systemer for direkte medvirkning har i hovedsak fokusert på å involvere den enkelte på flere nivå i bedriften. Tiltak som medarbeidersamtaler, gruppesamtaler, avdelingsmøter o.l. er velkjente, men inkluderer sjelden mer enn en organisatorisk enhet, og omhandler normalt de direkte operative forhold knyttet til enheten.

Et velkjent problem ved strategi- og utviklingsprosjekter som omfatter hele eller større deler av en bedrift, er å få forankret prosessen og konseptet i hele organisasjonen. De tillitsvalgte får ofte en god innføring i saken, mens medlemmene mangler denne. Den enkeltes rolle i prosessen blir "mottaker av informasjon". De som ikke er involvert direkte gjennom ulike verv eller utvalg, vil svært ofte mangle mye av bakgrunnen og dermed muligheten til å forstå valgene; langt mindre påvirke dem med sin kunnskap. Kunnskap kan vanskelig representeres indirekte! Hvordan kan man la den enkelte bidra med sin kunnskap i strategi- og utviklingsprosesser og samtidig utvikle et felles grunnlag for forståelse av utfordringer og løsninger?

Figuren på neste side viser BU-konferansens rolle i strategi- og utviklingsprosesser. Som figuren illustrerer, er konferansen i første rekke laget for de tidlige fasene av prosessene. Det understrekes imidlertid at man gjennom involvering av den enkelte i de tidlige faser, samtidig danner et godt grunnlag for en positiv gjennomføring av de tiltak og handlingsplaner som blir utviklet.

U-konferansens rolle i strategi- og utviklingsprosesser



5.2 BU-konferansen skaper engasjement i utviklingsarbeid

Verktøyet "BU-konferansen" er utviklet for å engasjere alle ansatte i bedriftens utvikling. I løpet av konferansen får man etablert en **felles forståelse** av bakgrunn, status og hva man ønsker å oppnå. **Direkte deltakelse** fra den enkelte oppnås gjennom gruppearbeider og plenumsdiskusjoner hvor man kan gi sine innspill og utvikle en dypere forståelse av utfordringer og muligheter. Gruppearbeidene baseres på idédugnadsteknikker som tilrettelegger for at alle ansatte skal kunne fremme og redegjøre for sine forslag. Deretter samordner gruppen forskjellige oppfatninger og forslag til det som gruppen anser som det beste forslaget ved bruk av samstemmighetsteknikker basert på demokratiske prinsipper. Dermed utvikles en oppfattelse av likeverd mellom alle deltakerne og aksept i gruppen for de forslag som blir valgt. Dette er en forutsetning for både felles eierskap til løsninger og for en god dialog. Gruppearbeidene avsluttes med en presentasjon i plenum og påfølgende diskusjon mellom alle gruppene. En **måltrettet og forpliktende oppfølging** av konferansen sikrer at de muligheter som utvikles på konferansen, omsettes i praktiske resultater.

De ulike interesseparter samarbeider om hvilke mål bedriften skal fokusere på, hvordan disse målene kan oppnås, og ikke minst hvordan oppfølging, prioritering og gjennomføring av konferansens resultater skal foregå. Selve konferansen gjennomføres gjerne i løpet av 6-8 timer. Opplegget må tilpasses de tema og prosesser som bedriftene ønsker å bearbeide.

Gjennom grundige forberedelser og tillitsbyggende oppfølging av konferansen, viser erfaringene at konferansen gir gode resultater. BU-konferansen er godt egnet for å mobilisere til deltakelse av viktige utviklingsoppgaver, samt å få mange ideer og innspill som kan gi konkrete resultater. Samtidig vil konferansen stimulere til mer og bedre direkte dialog mellom ansatte og ledelse i bedriften.

5.3 Når er det smart å bruke BU-konferansen?

BU-konferansen er særlig godt egnet for oppgaver som involverer hele eller større deler av bedriften. Spesielt gjelder dette aktiviteter som overordnede strategier eller arbeidsprosesser som involverer mer enn en avdeling. Typiske anvendelsesområder er:

- **Strategiprosesser**
- Kontinuerlige **forbedringsprosesser** (for eksempel av HMS eller produktivitet)
- Som et ledd i **større endringsprosesser**, (nye arbeidsprosesser, endret organisering)
- **Spesielle prosjekter** (innføring av ny teknologi, marked/produktutvikling)

En utviklingsprosess med vekt på bred og strukturert medvirkning er for mange bedrifter en ny arbeidsform. BU-konferansen legger forholdene til rette for en slik ny arbeidsform gjennom at:

- Konferansen fremmer forståelse for bakgrunn og de andre deltakernes ståsted. Ansatte i bedriftene som har deltatt, oppgav at de gjennom konferansene utviklet forståelse for såvel bedriftens mål og policy, som for hverandres oppfatninger.
- Stimulerer til direkte dialog mellom ledelse og enkelt ansatt, samt mellom bedriftens ulike funksjoner.
- Konferansen bidrar til å skape intern oppslutning om prosessene. Dermed øker mulighetene både for å utvikle vellykkede løsninger, og ikke minst innføre disse i praksis.

BU-konferansen kan derfor med fordel benyttes som ett virkemiddel til å utvikle nye arbeidsformer med større vekt på samarbeid og medvirkning.

5.4 Hvilke gevinster og fordeler oppnås?

En vesentlig langsiktig effekt er at man får lagt grunnlaget for en bedriftskultur fokusert på at den enkelte skal kunne utvikle og bruke flere sterke sider gjennom utviklingssamarbeid og tilrettelegging. Ved at de ansatte også får en bedre innsikt i de overordnede prosesser og strategier, vil de i større grad kunne se hvordan bedriften utvikler seg og vurdere egen rolle og utvikling i forhold til dette.

Bedriften får et effektivt virkemiddel for å styrke lønnsomhet gjennom:

- Nye ideer og løsninger med bred støtte i organisasjonen.
- Felles oppfattelse av situasjon og løsninger gir det beste grunnlag for utvikling
- Identifisering med tiltak og motivasjon for gjennomføring
- Mulighet for medvirkning styrker den enkeltes engasjement i bedriften.

Den enkelte ansatte får:

- Reell mulighet for å påvirke bedriftens mål og løsninger.
- Bedre motivasjon og trivsel gjennom muligheter for medvirkning
- Felles mål, opplevelser og aktiviteter styrker arbeidsmiljøet og samarbeidet.

5.5 Hva er viktig for en vellykket BU-konferanse?

Samarbeid om mål for konferansen

Intensjonen med BU-konferansen er å oppnå bedriftsutvikling gjennom partssamarbeid og bred medvirkning fra alle ansatte. Det er derfor viktig at den arbeidsform som knyttes opp til konferansen, nettopp gjenspeiler den samarbeidsånd man vil fremme. Viktigheten av "å sette dagsorden", dvs. de forhold som skal behandles og gjerne også vinklingen av disse er godt kjent. For at BU-konferansen skal oppfattes som et felles redskap for begge parter, bør man samarbeide om å definere hva som er de viktigste utfordringene, hvilke mål som bør settes og hvordan disse skal nås. Ved å involvere ansatte og deres representanter i denne første fase med å definere tema og mål, skapes et felles eierskap i ledelse og tillitsmannsapparat. Dermed er grunnlaget lagt for at BU-konferansen skal oppfattes som et felles verktøy for bedriftsutvikling. I tillegg vil naturligvis en diskusjon omkring disse sentrale forhold være en god anledning for partene til å fremme ulike vinklinger og hva man er opptatt av.

I en bedrift vil man normalt ha svært mange områder å drive utviklingsarbeid på. Det er allikevel vesentlig konferansens **faglige innhold** defineres og avgrenses klart. Dermed kan man lettere holde fokus under selve arrangementet. På den annen side kan en for streng definisjon begrense innfallsvinklene og nye muligheter. Uansett må man ha en klar målformulering som grunnlag for både forberedelse og gjennomføring av konferansen.

Positive rammer

Selve gjennomføringen av konferansen tar normalt 6-8 timer. Arrangementets form og ressursbruk må selvsagt tilpasses bedriftens økonomi og praktiske rammer. Noen velger å starte tidlig på ettermiddagen og avslutning til kvelden; gjerne kombinert med noe å spise. Andre benytter anledningen til å samle alle ansatte utenfor bedriften og kombinerer arrangementet med sosialt samvær og evt. overnatting. Hovedpoenget er at omstendighetene og omgivelsene oppleves som positive og stimulerende av de som skal delta. Nye omgivelser vil også kunne løse opp på vante forhold fra bedriften. Selve rammene og måten arrangementet gjennomføres på, sender også signaler som ledelsen bør være oppmerksom på. Legg arrangementet til et tidspunkt og eventuelt et sted hvor man kan unngå avbrytelser.

God planlegging gir motivasjon og effektiv gjennomføring

Konferansen er normalt et ledd i en utviklingsprosess. Det er derfor viktig at partene klargjør hvordan konferansen skal benyttes, og hvordan den skal forberedes og følges opp. Det anbefales at planlegging og oppfølging skjer i samarbeid, f.eks. ved at man har en styringsgruppe for prosjektet. Styringsgruppen kan eventuelt være et etablert samarbeidsorgan.

Informasjon og bakgrunnsstoff til alle.

En vesentlig forutsetning for åpen medvirkning, er å sørge for at alle har den nødvendige bakgrunnsinformasjon for å kunne sette seg inn i situasjonen og prosessen som skal skje. Nødvendig informasjon omkring saksforhold må gjøres tilgjengelig i god tid på forhånd. Dersom det skal være faglige innlegg på konferansen, må disse forberedes og eventuelt koordineres. Som med all informasjon, er det viktig at man følger opp og sjekker hvorvidt den er forstått og tilstrekkelig.

Godt definert organisering og klare roller

Daglig leder og tillitsvalgt bør være delaktige i planlegging og oppfølging av konferansen. Spesielt fremheves at ledelse og tillitsvalgte må demonstrere eierskap til prosessene og klare intensjoner om hva de vil oppnå og hvordan konferansen skal følges opp. Sørg for at det er anledning og prioritering for å delta. En styringsgruppe kan i mange tilfeller være hensiktsmessig, spesielt dersom slike samarbeidstiltak oppleves som nye eller vesentlig forskjellig fra etablerte ordninger.

Av andre vesentlige oppgave fremheves følgende:

- **Teknisk arrangement.** Konferansen medfører en del forberedelser; der skal lages invitasjoner, forberede lokaler, sjekke at nødvendig materiell er til stede, etc. Det vil være fornuftig å ha en ansvarlig for at hele arrangementet forberedes og gjennomføres mht. tekniske forhold. En slik rolle kan også kombineres med å koordinere de øvrige bidragsyttere.
- **Faglig gjennomføring** må planlegges og forberedes mht. arbeidsform og arbeidsteknikker som skal benyttes. Gruppearbeider er et sentralt virkemiddel i konferansen for å engasjere den enkelte. Der er mange **arbeidsteknikker** tilgjengelig, og det er viktig at man velger teknikker som er tilpasset både oppgaven og, ikke minst, det faktum at deltakerne sannsynligvis har svært varierende kjennskap til ulike arbeidsformer. Derfor anbefales å ha **prosessveiledere** tilgjengelig som kan sørge for en positiv gjennomføring, der deltakerne kan fokusere på det faglige og få hjelp med arbeidsteknikker. Man bør sikre at disse prosessveilederne har kunnskaper om gruppeprosesser og de aktuelle teknikker. Det anbefales å plukke ut aktuelle gruppeledere på forhånd og gi dem den nødvendige opplæring. I tillegg bør erfarent personell være tilgjengelig og se til at gruppearbeidene fungerer greit.

Selve programmet må tilpasses både bedrift og tema, men bygges normalt opp rundt følgende punkter:

- Orientering om hensikt, mål, aktuell bakgrunnsinformasjon og rammer for arbeidet.
- Gruppearbeider med ideskaping, avklarende diskusjoner og prioriteringer
- Presentasjoner av gruppearbeider og diskusjoner i plenum
- Oppsummering og forpliktende orientering om videre oppfølging.

En vellykket organisering av disse oppgavene vil gi det rette grunnlaget for å oppnå resultater av konferansen.

5.6 Målrettet oppfølging sikrer konkrete resultater

Oppfølgingen er kritisk både for å innfri potensialene som er avdekket og for troverdigheten mht. å involvere de ansatte i utviklingssamarbeid. Under konferansen har man normalt skapt forventninger om en ny form for samarbeid som skal videreføres. Dermed blir oppfølging og realisering av forslag fra konferansen viktig både mht. å oppnå resultater, og ikke minst det fremtidige samarbeidsklima.

Konferansens suksess blir av de ansatte målt ved om de kjenner igjen konkrete resultater og kopler disse mot konferansen.

Forslag vil normalt falle innenfor flere kategorier:

- enkle forslag som kan realiseres uten videre
- forslag som krever videre arbeid eller er omfattende
- forslag som er kostbare og eventuelt må budsjetteres.

Det anbefales at ledelse og tillitsvalgte samarbeider om hvordan man skal vurdere og prioritere de forslag som er fremkommet. Dessuten bør man finne en måte å følge opp fremdrift og resultater i fellesskap. For at konferansen skal bli en start på et kontinuerlig arbeid, er det i oppfølgingen viktig å fokusere på hva som skal skje videre og etablere de fora og prosesser for samarbeid som skal bære forbedringsarbeidet videre.

Når den enkelte ser etter sine bidrag, er det derfor viktig å være klar over følgende:

- tiltak som gjennomføres må i størst mulig grad koples opp mot konferansen og det enkelte forslag. Stimuler gjenkjenning og synliggjøring av koplingen mellom forslag og tiltak.
- over tid glemmer man ofte at tiltak allerede er gjennomført fordi det er blitt en del av hverdagen. Lag oppslagstavler, egne mapper eller liknende som hele veien synliggjør og demonstrerer hva som er gjort og helst også effektene av disse.
- orienter om status for forslagene, slik at man vet hvordan det ligger an. Spesielt gjelder dette forslag som må skyves ut i tid, krever nye budsjetter eller blir nedprioritert. Dersom man informerer godt omkring dette, vil man få forståelse for

situasjonen. I motsatt fall blir det opptil den enkelte å finne forklaringer, og det vil fort bli at "ingenting skjer". Det er bedre å si nei enn å la være å svare på et forslag.

Den positive involveringen fra konferansen kan ivaretas gjennom stimulere til bredt engasjement også når det gjelder utforming og gjennomføring av tiltakene. Deleger det som kan delegeres, men følg opp både fremdrift og resultater gjennom de valgte samarbeidsorganer for prosessen.

5.7 Bakgrunn for BU-konferansen

BU-konferansen er utviklet som et ledd i forskningsprogrammet BU 2000 av RF-Rogalandsforskning i samarbeid med Norges Forskningsråd, NHO's Arbeidsmiljøfond, Hovedorganisasjonenes fellestiltak - Bedriftsutvikling (HF-B), LO/NHO og bedrifter i nettverkene TESA AS i Rogaland og Industrinettverket i Sunnhordland (IfS). Metoden bygger på erfaringer og tilpasning av tre tradisjoner:

- Aksjonsforskningstradisjonen, herunder erfaringer med bl.a. søkekonferanser og dialogkonferanser.
- Kvalitetstradisjonen med en rekke teknikker for å sikre medarbeidernes deltakelse i forbedringsaktiviteter.
- Tradisjoner og kultur for partssamarbeid utviklet gjennom HF-B (LO/NHO).

5.8 Intern forankring- ekstern bistand og erfaringsoverføring.

Prinsippene for BU-konferansen er enkle. Bedriftene bør allikevel vurdere hvorvidt de har personell med bakgrunn til å planlegge og gjennomføre denne type arrangementer, og eventuelt søke ekstern bistand dersom man ikke føler seg trygge på oppgaven. Mange bedrifter foretrekker å ha med en ekstern konsulent første gang mens fremtidige prosessledere får den nødvendige rutine og selvtillit for senere anledninger.

En presentasjonsbrosjyre om BU-konferansen er tilgjengelig og kan bestilles fra RF-Rogalandsforskning

Aktuell litteratur:

Tønnessen, T. og Gjefsen, T. (1999): *The Enterprise Development Conference, Direct Employee participation in Strategy Planning*. Total Quality Management vol. 10, no. 4&5 1999. Proceedings of the Fourth World Congress for Total Quality Management at Sheffield Hallam University 28-30.06.99.

6 **VEDLEGG: Presentasjon av bedrifter som har vært sentrale i RF's BU2000 modul - med vekt på praktiske lærdommer**

Bedrifter i IfS-nettverket:

- **Aker Stord** - kontinuerlig forbedring basert på bred medvirkning
- **West Contractors AS** - bruk av ulike typer medvirkningsfora i forbedringsarbeidet
- **Sunnhordland Mekaniske Verksted** - bruk av linjebaserte medvirkningsfora i forbedringsarbeidet
- **HMR Husnes A/S** - forankring av bedriftsutviklingsaktiviteter i AMU
- **Stord Offshore AS** - utvikling av samarbeidskultur mellom partene
- **Pyrox Produksjon AS** - anvendelse av metoder og verktøy i omstillingsprosesser

Bedrifter i TESA-nettverket:

- **Simrad Robertson AS** - motivering av ansatte for deltakelse i forbedringsarbeid
- **Kværner Hetland** - bruk av bedriftsutviklingskonferanser i strategiprosessen
- **NOHA Gruppen** - gjennomføring av strategiprosesser basert på bred medvirkning
- **Bryne Mekanikk AS** - utvikling av kunde-leverandør samarbeid
- **Serigstad Jernstøperi** - prosessforbedring gjennom bred medvirkning

Aker Stord

- kontinuerlig forbedring basert på bred medvirkning

Adresse: 5400 Stord
Tlf.: 53418000
Fax: 53418001
E-mail: ove.gandrud@akermar.com
Kontaktperson i bedriften: Ove Gandrud
Kontaktpersoner i RF: Kåre Hansen/Tor Tønnessen

Om bedriften

Bedriften har ca 1800 ansatte, og er en integrert del av Aker Maritime. Forretningsområdet er sammenstilling av offshore plattform konstruksjoner (top side) og mobile enheter.

Kontinuerlig forbedring

Bedriften har over tid gjennomført en rekke utviklingsaktiviteter med forskjellig fokus og prioriteringer. Samarbeidet med RF og BU 2000 kom i gang samtidig som Aker Stord gikk i gang med utviklingsprosjektet "Totalkvalitet" i Aker. Bedriften har utviklet en rekke bedriftstilpassede virkemidler for å informere om, gi opplæring i og sikre deltagelse fra de ansatte i det å drive med kontinuerlig forbedring på alle nivå i virksomheten. Følgende tiltak og virkemidler bør fremheves: 1) Forankring av lokal forbedringsaktivitet i Avdelingsutvalgene, 2) Utvikling av en revisjonsmetodikk for ansattes medvirkning i bedriftsutvikling, 3) Metodikk for arbeidsprosessforbedring

Forankring av lokal forbedringsaktivitet i Avdelingsutvalgene (AU)

Det internasjonale ledelseskonseptet Total Quality Management (TQM) har fått stor betydning for de utviklingsprosesser som har vært gjennomført i norske bedrifter det siste ti året. Konseptet legger bl.a. stor vekt på å trekke alle ansatte direkte med i en prosess for kontinuerlig forbedring. Konseptet sier imidlertid lite om partssamarbeid og om hvordan de ansattes indirekte kanal for medvirkning kan brukes i utviklingsarbeidet.

Da spørsmålet om hvordan Aker Stord skulle organisere sin Totalkvalitetsprosess først kom opp, ble klubb og ledelse raskt enige om å bruke AU som et organ for planlegging, styring og oppfølging av den lokale forbedringsaktiviteten. Enkelte av Aker Stords avdelinger har fått dette til å fungere meget bra over lang tid, f. eks "prefab. rør. Andre avdelinger har ikke fått det til å virke like bra. I de avdelingene hvor denne ordningen virker, har AU blitt et viktig organ for både ledelse og ansatte. AU følger opp initiativ og beslutter videre saksgang for forslag og initiativ som kommer fra forskjellig hold som Bedriftsutvalget, Arbeidsmiljøutvalget, ledelsen, avdelingsvises idedugnader,

verneombud, tillitsvalgte, gjengsamtaler og enkeltpersoner. For ideer og forslag som krever videre utredning og forberedelser, etablerer AU prosjektgrupper som rapporterer tilbake til AU. Dette partssammensatte organet har således fått en viktig rolle i å samordne bedriftens forskjellige utviklingsarenaer, nivå og tiltak med lokal grunnplansaktivitet.

Revisjonsmetodikk for ansattes medvirkning i bedriftsutvikling

Aker Stord og RF har i samarbeid utviklet en metodikk for revisjon av ansattes medvirkning i bedriftsutvikling. Metodikken kartlegger og analyser ansattes medvirkning både direkte og indirekte (gjennom valgte representanter) både mht. til 1) Informasjon/opplæring, 2) Deltagelse i forbedringsarbeid og 3) Oppfølging av forbedringsarbeid. Metodikken baserer seg på gjennomgang av skriftlig dokumentasjon og informantintervjuing, og tar for seg alle de tiltak bedriften har iverksatt for å sikre ansattes medvirkning i forbedringsarbeid. Følgende nivå blir dekket: Medarbeider, gruppe, avdeling, prosjekter, arbeidsprosesser på tvers av avdelinger og bedrift.

Denne type revisjoner har vært gjennomført tre ganger (1996-98). Revisjonene har resultert i en rekke anbefalinger, som har vært anvendt til å videreutvikle Aker Stords prosess for kontinuerlig forbedring.

Metodikk for arbeidsprosessforbedring

Den ledelses- og utviklingsoppskriften som i dag har størst innvirkning på hvordan organisasjonsutvikling og endringsprosesser gjennomføres på i norske bedrifter er Business Process Reengineering (BPR). Praktisk erfaring og forskning viser at dette konseptet ikke ivaretar arbeidsmiljøet på en tilfredsstillende måte. Aker Stord samarbeider med RF om å utvikle en metodikk som lar seg forene med norske tradisjoner for partssamarbeid, medvirkning, arbeidsmiljølovens intensjoner om faglig og personlig utvikling gjennom jobben, arbeidet som en helsefremmer samt næringslivets behov for kompetente, omstillingsdyktige og friske arbeidstakere. Det er også et mål å videreutvikle eksisterende forbedringspraksis slik at et større antall av de omstillingsprosjektene som igangsettes i norske bedrifter blir vellykkede.

Status i dette arbeidet så langt er at et overordnet rammeverk for en slik metodikk nå er utviklet, og får en praktisk utprøving i Aker Stord og Serigstad Jernstøperi. Det gjenstår imidlertid en rekke utfordringer både mht. tilnæringsmåte og teknikker, samt å foreta en vurdering av erfaringene med metodikken så langt.

West Contractors AS (Westcon)

- bruk av ulike typer medvirkningsfora i forbedringsarbeidet

Adresse : 5582 - Ølensvåg
Tlf : 53 77 50 00
Fax : 53 77 50 01
E-mail : westcon@westcon.no
Kontaktperson i bedriften: HMS-ansvarlig Gunnar Hustvedt
Kontaktpersoner ved RF: Tor Claussen/Preben Lindøe

Om bedriften

Westcon Contractors AS er en del av Westcon-gruppen. Bedriften har sitt hovedkontor i Ølensvåg i Sunnhordland. I 1995 var det omkring 60 ansatte i bedriften. I 1999 hadde bedriften vokst til en mellomstor bedrift med omtrent 150 faste ansatte. I perioder har det vært innleid flere hundre personer. Bedriftens forretningsområde er reparasjon og vedlikehold av skip og oljerigger, og nybygg av skip.

Organisering av forbedringsprosessen

Bedriften har i perioden 1995-99 deltatt i et nettverkssamarbeid for å få i gang en prosess for kontinuerlig forbedring basert på partssamarbeid og bred medvirkning. Det ble i starten gjennomført en idédugnad (bedriftsutviklings-konferanse) der 40 personer fra ulike avdelinger deltok. En kom da fram til tre forbedringsområder som det ble jobbet videre med:

- 1) *Forbedre internkommunikasjon og HMS*
- 2) *Forbedre prosjektstyring i form av en ny prosjekt- og personalhåndbok*
- 3) *Forbedre prosjektstyring mht. innkjøp og materiell (PMS)*

Kommunikasjonsgruppa tok bl.a. initiativ til igangsetting av *gjengsamtaler, ledermøter, jobbmøter* ved start og avslutning av prosjekter, *forlagskasse, medarbeidersamtaler*, og internundersøkelse knyttet til arbeidsmiljøet i bedriften.

Forankring av forbedringsprosessen og opprettelse av nye medvirkningsfora

I 1995 ble det utnevnt en styringsgruppe som fikk ansvar for prioritering, iverksetting, status og framdrift av prosjektene. Her deltok daglig leder, en formann, en tillitsvalgt, tilrettelegger og to operatører. Styringsgruppa ble seinere lagt ned, og arbeidet ble kanalisert til arbeidsmiljøutvalget. Ved å forankre forbedringsarbeidet i AMU fikk en samlet alt forbedringsarbeidet som foregikk i bedriften. Dessuten ville en sikre en viss kontinuitet etter at prosjektet BU-2000 tok slutt.

Bedriften har etablert flere nye *arenaer* der ansatte kan delta og fremme forbedringsforslag. Et viktig mål for disse nye arenaene har også vært å engasjere

mellom- og førstelinjeledelsen i bedriftene. Den viktigste nye arenaen er *gjengsamtaler*. Det er et formelt møte hvor de ansatte har mulighet til å ta opp ting til diskusjon, samt komme med forslag på forbedringer. Det ble i alt etablert ni gjenger. Gjennom gjengsamtalene har det blitt det en betydelig forslagsaktivitet som også har resultert i at et stort antall forbedringer innen HMS har blitt iverksatt. Hver formann skal ha gjengsamtaler med 8-15 operatører. For støtte opp om gjengsamtalene har det blitt gjennomført *kurs for formennene*.

En annet viktig møtefora som har blitt opprettet, er "*før- og etter jobbmøter*". Disse har blitt gjennomført på noen større riggprosjekter, og erfaringene har vært meget positive. Videre har det blitt etablert *orienteringsmøter* (allmannamøter) hver fredag for de ansatte for å bedre kommunikasjonen og informasjonsflyten i bedriften.

Partssamarbeidet har fungert godt gjennom hele prosessen mellom tillitsvalgte og ledelsen. En hovedkonklusjon fra Westcon sin deltakelse i BU2000 er at bedriften har fått etablert flere nye møtearenaer der bl.a. arbeidsmiljøspørsmål nå kan tas opp.

Sunnhordland Mekaniske Verksted (SMV)

- bruk av linjebaserte medvirkningsfora i forbedringsarbeidet

Adresse : Leknestangen, 5593 Skånevik
Tlf : 53 77 12 00
Fax : 53 75 55 22
E-mail : SMV1@online.no
Kontaktperson i bedriften: Personalansvarlig Monica Hovda
Kontaktpersoner ved RF: Henrik Kvadsheim/Tor Tønnesen

Om bedriften

Bedriften hadde i 1999 ca. 45 ansatte. Forretningsgrunnlaget er *produksjon av skreddersydde maskiner og engineering basert på kundespesifiserte behov*. Bedriften har spesiell kompetanse på hydrauliske maskiner og mekanikk. Bedriften arbeider i dag innenfor 4 områder: Maskinbygging, engineering, utstyr for oljeindustrien og industriservice. Hovedaktiviteten i bedriften har vært produksjon av kjøretøy og stasjonært utstyr til smelteverksindustrien.

Forbedringsprosessen i bedriften

Bedriften har i perioden 1995-99 deltatt i et nettverkssamarbeid for å få i gang en prosess for kontinuerlig forbedring basert på partssamarbeid og bred medvirkning. Som en del av prosessen gjennomførte bedriften to bedriftsutviklings-konferanser, der hensikten var å få alle ansatte til å komme opp med og prioritere aktuelle forbedringsforslag. På den første av disse prioriterte bedriften å arbeide med tre forbedringsprosjekter:

1. *Forbedre verktøystyringen*
2. *Forbedre ansvars og kommunikasjonsforholdene*
3. *Forbedre produksjonsplanleggingen*

Spesielt det første prosjektet ble i ettertid karakterisert som en suksess, og ga en 'flying start' for forbedringsprosessen i bedriften. Bakgrunnen for dette prosjektet var at operatørene brukte for mye tid på å lete fram verktøy for å utføre arbeidsoppgavene sine.

Forankring av forbedringsprosessen i linjebaserte medvirkningsfora

Bedriften er av spesiell interesse på bakgrunn av måten forbedringsprosessen ble forankret i linjebaserte møte- og medvirkningsorgan, samt på bakgrunn av hvordan tillitsvalgte og ledelse har utviklet et konstruktivt samarbeid i å drive fram forbedringsprosessen i bedriften. To år etter oppstart av prosessen (1998) ble det opprettet et nytt møtefora i bedriften bestående av øverste ledelse, arbeidsformenn og tillitsvalgt. Dette utvidete ledermøtet treffes første mandag hver måned. Samtidig har bedriften opprettet en ny type avdelingsmøter kalt 'pallemøter'. Betegnelsen 'pallemøter' brukes fordi møtene arrangeres i lunsjen ved siden av *pallegene* i hver enkel av de 5 produksjonsavdelingene.

Pallemøtene avholdes én gang i måneden. Hensikten med møtene er å få opp problem og forbedringsforslag fra de ansatte som arbeidsformennene deretter kan ta med seg til ledermøtene. Ca. 60 forslag fra pallemøtene ble behandlet på ledermøtene i 1998.

På det utvidete ledermøtet blir forslagene referatført og gruppert under strakstiltak og langsiktige tiltak. Referatene blir hengt opp på oppslagstavlen. I tillegg blir det gitt tilbakemelding fra arbeidsformennene på de respektive pallemøtene. Forslagene omhandler både driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte saker. Hovedvernombudet i bedriften tillegger pallemøtene stor vekt i arbeidsmiljø sammenheng:

Daglige problem hadde lettere for å komme fram på pallemøtene. Før det gikk folk rundt og irriterte seg over ting, men de kom ikke av det og tok ikke initiativ før gjerne verneombudet var på banen. Folk gikk bare rundt og knurret sammen med andre. Da pallemøtene kom, fikk en luftet det. Det løste nesten alle problemene som folk var misfornøyd med innen arbeidsmiljø og effektivitet (HVO)

Medvirkningsforaene, både bedriftsutviklings-konferansene og de linjeforankrete møteforaene, har vært viktige for å skape dialog omkring forbedringsforslag. De har også gitt de ansatte bedre muligheter for å delta i utviklingen av egen bedrift innenfor en kollektiv medvirkningsramme.

Erfaringene fra bedriften viser at:

3. Det er viktig å etablere lokale fora på gruppe-/avdelingsnivå hvor de ansatte kan drøfte problemer og fremme forslag til tiltak, uten å måtte gå via overordnet, vernelinjen eller tillitsvalgt.
4. Sammenkobling av forskjellige møte- og medvirkningsorgan, gjennom bruk av informasjons-, behandlings- og tilbake-meldingsrutiner, er en avgjørende betingelse for at slike møte- og medvirkningsorgan skal støtte opp om hverandre og fungere etter intensjonen.

I sum gir dette en kombinasjon av direkte og indirekte medvirkning som denne bedriften har hatt gode erfaringer med.

HMR Husnes A/S

- forankring av bedriftsutviklingsaktiviteter i AMU

Adresse : 5450 Sunde
Tlf : 53 48 21 00
Fax : 53 48 21 01
E-mail : hmr@hmr.no
Kontaktperson i bedriften: Inge Audun Røssland (QA/HMS-ansvarlig)
Kontaktpersoner ved RF: Henrik Kvadsheim

Om bedriften

HMR Husnes A/S er en del konsernet HMR-Group. Forretningsgrunnlaget er *produksjon av stål og metallkonstruksjoner*. Markedet for bedriften er først og fremst smelteverk industrien. Bedriften driver med prosjektering, prefabrikering og montering av transport-, løfte- og håndteringsutstyr, samt rør- og stålkonstruksjoner, sveising, tynnplatearbeid og kranutleie for smelteverksindustrien. Bedriften hadde i 1999 ca. 40 ansatte.

Forbedringsprosessen i bedriften

Bedriften har i perioden 1995-99 deltatt i et nettverkssamarbeid for å få i gang en prosess for kontinuerlig forbedring basert på partssamarbeid og bred medvirkning. Som en del av prosessen gjennomførte bedriften to bedriftsutviklings-konferanser, der hensikten var å få alle ansatte til å komme opp med og prioritere aktuelle forbedringsforslag. På den første av disse prioriterte bedriften å arbeide med tre forbedringsområder:

1. *HMS*
2. *Opplæring*
3. *Produksjonsstyring*

Spesielt innenfor området HMS har bedriften gjennomført flere forbedringstiltak. Det omfatter tiltak som utarbeiding av IK-system, innføring av AMU i bedriften, opprettelse av AKAN-utvalg, utarbeiding og gjennomføring av presentasjonsopplegg for nyansatte, utarbeiding av personal og informasjonshåndbok, utarbeiding av rammeavtale for lønnsforhandlinger mellom partene m.m.

Forankring av forbedringsprosessen i Arbeidsmiljøutvalget

Bedriften er av spesiell interesse fordi forbedringsprosessen i 1998 ble forankret i Arbeidsmiljøutvalget. I tillegg til å følge opp arbeidsmiljøforbedringer i bedriften, har således AMU også fått ansvaret for å følge og støtte opp om de øvrige forbedringsaktivitetene i bedriften. Dette er et eksempel på hvordan utviklings- og forbedringsarbeid – som har et forskjellig utgangspunkt – kan samordnes og forankres i ett og samme møteorgan.

Utover bruken av AMU har bedriften innført og eksperimentert med bruk av gjengsamtaler som virkemiddel i forbedringsarbeidet.

Bedriften er dessuten interessant fordi en tillitsvalgt innledningsvis ble pålagt rollen med å drive fram forbedringsprosessen i bedriften. Bedriften er et godt eksempel på hvordan tillitsvalgte kan spille en proaktiv og konstruktiv rolle i utviklingen av egen bedrift.

Stord Offshore AS

-utvikling av samarbeidskultur mellom partene

Adresse : Postboks 1243 Heiane, 5401 Stord
Tlf : 53 40 34 50
Fax : 53 40 34 51
E-mail : stordoff@sn.no
Kontaktpersoner i bedriften: Tillitsvalgt Kjell Stensletten, Daglig leder Lars Åge Myhre
Kontaktperson ved RF: Kåre Hansen

Om bedriften

Stord Offshore er en bedrift med ca. 120 ansatte som produserer kundespesifiserte aluminiumskonstruksjoner. Produktene selges primært til offshore markedet. I tillegg driver bedriften en utstrakt utleievirksomhet av sveisere til virksomheter som Aker Stord og Kværner Rosenberg.

Utvikling av samarbeidskultur gjennom medvirkningsbasert bedriftsutvikling

Da Stord Offshore besluttet å delta i BU-2000 i 1995 var samarbeidet mellom klubb og ledelse preget av sterk mistillit. Det dårlige samarbeidsklimaet ble sett på som en stor utfordring for en bedrift som nå skulle sette i gang en forbedringsprosess hvor nettopp samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte skulle være en sentral bærebjelke. Dette utgangspunktet gjør bedriften til et spesielt og interessant eksempel.

Gjennom deltagelsen i BU-2000 ble tillitsvalgt og ledelse tvunget til å stille opp sammen, om ikke hånd i hånd, i forbindelse med de halvårlige samlingene som ble gjennomført for alle deltagerbedriftene. På samlingene måtte de presentere for de andre bedriftene hva de hadde oppnådd i forbedringsprosjektene som var iverksatt internt i bedriften. I praksis utgjorde dermed ledelse og tillitsvalgt en felles "front" overfor de andre bedriftene og de måtte sammen stå til ansvar for resultatene de klarte å oppnå. Og ikke nok med det. Også i forhold til den interne forbedringsprosessen ble det stilt krav om at gjennomføringen skulle baseres på prinsippet om partssamarbeid. I Stord Offshore ble dette bl.a. gjort ved at både ledelse og tillitsvalgt var representert i styringsgruppen som hadde det overordnede ansvaret for forbedringsarbeidet og ved at tillitsvalgt fikk rollen som tilrettelegger i prosjektet.

Over tid viste det seg at denne "tvangstrøyen" som deltagelsen i BU-2000 representerte, fikk betydning for både samarbeidet mellom klubb og ledelse og det generelle samarbeidsklimaet i bedriften. Noen uttalelser kan illustrere dette:

Det er jo spesielt klimaet i bedriften, trivsel, tillit mellom de forskjellige nivåene og opp mot ledelsen, som er hovedgevinsten. En har fått tillit i forhold til tidligere mistillit. Og en god kommunikasjon og en god tone. At en ikke går og mistenker hverandre for andre motiver, eller ikke våger å snakke med hverandre. (...) Tidligere var det en veldig forsura stemning og voldsom mistillit, mens vi i dag opplever det motsatte. Det føler jeg i alle fall ut fra den tilbakemeldingen jeg får, at det er bra miljø og godt klima mellom de ansatte, mellom de forskjellige nivåene og fra ledelsen mot gulvet. (Daglig leder)

Før var det mye skuling på hverandre. Nå er alle åpne og ærlige og snakker med hverandre. Vi har det "løje" hele tiden og det er en mye lettere tone nede på gulvet. Og ikke minst så har det blitt en mye lettere tone oppad. Når jeg overtok som klubbformann ringte folk til meg om kvelden fordi de ikke våget å gå inn klubbkontoret for det kunne jo hende noen oppe i ledelsen så at de var der inne og tok opp en sak. Det skjer ikke lenger. (Klubbformann og tilrettelegger)

Ledelse og klubb blir knyttet tettere sammen. De "fronter" verden ute som en enhet, kan du si. Når de er ute i seminarer eller kurs så er de der som representanter for sin bedrift og ikke som to parter. Så det tror jeg har hatt positiv effekt. I mange bedrifter er det min egen erfaring at det ofte kan være et altfor stort mellomrom mellom ledelse og øvrige ansatte og gjerne klubb. For de har liksom hver sin poster å passe på; ledelsen driver med bedriftsutvikling og klubben tar seg av lønninger til guttene. (Arbeidsleder)

Resultater og anbefalinger

Som sitatene over indikerer er Stord Offshore et eksempel på en bedrift som har utviklet et godt samarbeidsklima ved hjelp av å praktisere partsamarbeid og medvirkning i bedriftsutvikling. I følge representanter fra bedriften ville denne utviklingen vært vanskelig å realisere uten et trykk utenfra, noe man her fikk gjennom deltagelsen i BU-2000. Bedriftens erfaringer kan summeres opp i følgende anbefalinger:

- Et godt samarbeidsklima forutsetter tillit. Tillit mellom ledelse og tillitsvalgte utvikles over tid ved at partene samhandler og opptrer i henhold til uttrykte forventninger. Dette krever at partene kontinuerlig konfronterer sine forventninger overfor hverandre gjennom dialog omkring felles utfordringer. Å forbedre bedriften kan være en slik felles utfordring.
- Hvis mulig bør ledelse og tillitsvalgte opptre sammen når resultater av samarbeidet skal presenteres. Dette gjelder så vel i interne sammenhenger (for eksempel allmøter) som overfor utenforstående (for eksempel andre bedrifter).
- Både ledelse og tillitsvalgte må "ville" samarbeide. Denne viljen kan etableres ved å relatere samarbeidet til et sett av felles utfordringer. Det bør da gjøres et klart skille mellom saker hvor slike fellesinteresser er til stede og saker som bør løses i form av forhandlinger (for eksempel lønn).

Pyrox Produksjon AS

- anvendelse av metoder og verktøy i omstillingsprosesser

Adresse : 5686 Uggdal
Tlf : 53 43 04 00
Fax : 53 43 04 04
Kontaktperson i bedriften: Produksjonssjef Birger Bjørkelid
Kontaktperson ved RF: Kåre Hansen

Om bedriften

Pyrox Produksjon AS er en del av et tysk konsern. Bedriften har ca. 50 ansatte og produserer strålevarme-produkter, primært for bruk i næringsbygg. Bedriften ble organisert som et eget aksjeselskap i 1998. Pyrox Produksjon AS har siden 1995 vært medlem av Industrinettverket for Sunnhordland (IfS).

Om forbedringsarbeidet: Fra lagerproduksjon til ordreproduksjon

I løpet av prosjektperioden har Pyrox Produksjon AS beveget seg fra å produsere varer for lager til ren ordreproduksjon. Det spesielle med denne bedriften er måten omstillingene har funnet sted på.

Arbeidet med å omstille bedriften startet i 1994 da det ble laget en handlingsplan for bedriften hvor de nevnte endringene ble skissert. I 1996 kom Pyrox med som en del av forskningsprosjektet BU-2000 og planene for endring av produksjonen ble omgjort til en av bedriftens tre forbedringsområder i prosjektet. En konsekvens av dette var at det ble mer trykk på selve iverksettelsen av handlingsplanen. Omstillingen ble organisert som et forbedringsprosjekt og fikk betegnelsen "Ny Layout". I tråd med filosofien i BU-2000 ble det lagt vekt på å trekke de ansatte med i utviklingsarbeidet. I "Ny Layout" prosjektet ble dette gjort ved at det ble etablert en prosjektgruppe hvor ansatte fra ulike nivåer i bedriften var representert. Prosjektgruppen har utpreget seg gjennom sin bruk av den såkalte "7-steps metoden" hvor man på en systematisk måte har tatt for seg bedriftens layout i 7 kronologiske faser. At prosjektlederen hadde god kjennskap til denne metoden blir av gruppen sett på som en viktig årsak til de gode resultatene. Gruppens endringsforslag er så blitt drøftet med de ansatte i produksjonen. Alle har dermed fått muligheten til å komme med sine synspunkter og forslag til endringer overfor prosjektgruppen.

Resultater og anbefalinger

Vekselvirkningen mellom en prosjektgruppe som har utarbeidet forslag, og deres dialog med de ansatte har vist seg å være en konstruktiv arbeidsform i denne bedriften. Likeledes uttrykker prosjektgruppen at de har hatt gode erfaringer med å bruke en type forbedringsmetodikk som "7-stepsmetoden". Overgangen til ordreproduksjon har gitt bedriften en økonomisk rasjonaliseringsgevinst, ved at ansatte som tidligere arbeidet på lageret nå er blitt frigjort til andre arbeidsoppgaver. I tillegg er servicegraden bedret.

På bakgrunn av erfaringene ved Pyrox Produksjon AS kan følgende anbefalinger gis til andre bedrifter som har planer om å gjennomføre lignende omstillinger:

- Målet med omstillingen og endringens omfang bør defineres på et tidlig stadie.
- Etabler en bredt sammensatt prosjektgruppe som gis i oppgave å utarbeide konkrete forslag til hvordan omstillingen best kan gjennomføres.
- Prosjektgruppen kan med fordel anvende velprøvde forbedringsmetoder i sitt arbeid hvis det er slik kompetanse i gruppen.
- La de ansatte som blir berørt av omstillingen få komme med sine synspunkter på prosjektgruppens forslag. Ta de ansattes innspill på alvor.

Simrad Robertson AS

- motivering av ansatte for deltakelse i forbedringsarbeid

Adresse : Postboks 55, 4370 Egesund
Tlf : 51 46 20 00
Fax : 51 46 20 01
E-mail : jan.arne.ladre@simrad.com
Kontaktperson i bedriften: Logistikkjef Jan Arne Lædre
Kontaktperson ved RF: Kåre Hansen

Om bedriften

Simrad Roberston er en del av Kongsberg Gruppen ASA. Bedriften er lokalisert i Egersund i Rogaland. I løpet av de siste fem årene har bedriften hatt en kraftig omsetningsvekst og har økt antall ansatte fra 95 i 1994 til ? i 1999. Simrad Robertson produserer maritime systemer til offshore- og ocean survey-markedene, bl.a. autopiloter. Eksportandelen ligger på over 75% og har vært økende.

Om prosjektet

I 1997 vedtok bedriftens Samarbeidsutvalg (SU) å starte et prosjekt som fikk navnet "Kontinuerlig forbedring". Bakgrunnen var et felles ønske fra ledelsen og de tillitsvalgte om å trekke de ansatte med i en prosess for å gjennomgå virksomheten, analysere styrker og svakheter, samt å foreslå forbedringstiltak og bistå i gjennomføringen av disse. Gjennom bedriftens medlemskap i TESA nettverket ble det innledet et samarbeid med RF-Rogalandsforskning. Samarbeidet ble forankret i forskningsprogrammet BU-2000 og forskerne fra RF fungerte som rådgivere i prosessen.

Gjennomføringen av prosjektet

I startfasen av prosjektet foretok Samarbeidsutvalget en vurdering av hvilke områder i bedriften som var spesielt viktig å fokusere på. Fem tema ble prioritert: 1) Anlegg og utstyr, 2) Organisasjon og personal, 3) Kapasitet og flaskehalser, 4) Produkt og marked, 5) Drift og kostnader. Under hvert tema ble det definert funksjoner og problemstillinger som Samarbeidsutvalget mente var viktig å få ideer og innspill til fra de ansatte.

Det ble lagt vekt på å finne frem til en prosjektgjennomføring som bidro til at flest mulig ansatte ble motivert til å delta. Aktiv markedsføring av prosjektet, hvor kompetanse fra bedriftens markedsavdeling ble anvendt, og premiering for deltagelse var noen av tiltakene som ble iverksatt.

Innsamlingen av forslag foregikk over en periode på fem uker. Hver uke hadde sitt tema. Uken ble innledet med et allmøte om mandagen hvor det aktuelle tema ble presentert. Her var en lokal revyforfatter engasjert og han brukte innledende tekst, spørsmål og lokal kjennskap som utgangspunkt for en humoristisk fremstilling av "ukens tema". Dette bidro til å gi prosjektet både økt oppmerksomhet og et positivt preg.

I forbindelse med besvarelsen av de fem temaene fikk hver deltager frigitt en time pr. uke/tema. De ansatte kunne selv velge om de ville foreta besvarelsene alene eller i grupper.

Resultater og oppfølging

De ansattes deltagelse i prosjektet ble langt bedre enn det som var satt opp som målsetting (48%). I snitt deltok ca. 70 % de ansatte og det kom inn totalt 125 besvarelser, hvor hver besvarelse inneholdt en rekke forbedringsforslag. For å sikre en rask oppfølging og synlige resultater ble det avsatt 200.000 kroner til strakstiltak. Dette ble i første rekke anvendt til innkjøp av utstyr og materiell som var etterlyst i besvarelsene. Videre ble forslagene kategorisert i følgende fire grupper:

- Forslag som krever store investeringer og som må behandles av ledelsen
- Forslag som pga. omfang og karakter bør iverksettes som egne prosjekter
- Forslag som best kan løses på avdelingsnivå
- Forslag som omhandler HMS/arbeidsmiljø (oversendt til AMU)

Det viste seg at de fleste forslagene var relatert til tiltak av "lokal karakter" og som var naturlig å følge opp på avdelingsnivå. Samarbeidsutvalget besluttet derfor å sette i gang månedlige avdelingsmøter som fikk i oppgave å stå for den nødvendige oppfølgingen. Avdelingsmøtene ble også gitt en viktig funksjon for å sikre kontinuitet i bedriftens forbedringsarbeid gjennom å bli en lokal arena for drøfting og iverksetting av ideer fra de ansatte. Selv om prosjektet formelt ble avsluttet ved utgangen av 1997 har forbedringsprosessen fortsatt gjennom nye innspill og aktiviteter knyttet til avdelingsmøtene. Prosjektet ble derfor ikke bare en tidsavgrenset hendelse, men starten på en kontinuerlig forbedringsprosess i ordets rette forstand.

"Kontinuerlig forbedring" ved Simrad Robertson som læringseksempel

I likhet med andre bedriftsutviklingsprosjekter, inneholder eksempelet fra Simrad Robertson erfaringer som andre bedrifter kan lære av. Noen av dem er:

- Bruk tid og ressurser innledningsvis for å markedsføre prosjektet overfor de ansatte. Anvende gjerne intern markedsføringskompetanse hvis dette finnes.
- Bring humor inn i prosessen. De fleste bedrifter har ansatte med slik "kompetanse". Dette bidrar til en god atmosfære og positivt engasjement.
- Avsett nødvendig tid til hver enkelt ansatt – ikke baser deltagelsen på bruk av fritid. Bedriften signaliserer med dette at den mener alvor.
- Sett av økonomiske midler som muliggjør rask iverksetting av tiltak. Prioriter tiltak som kan gi hurtige, synlige og positive resultater. Sørg for å markedsføre resultatene overfor alle ansatte.

Kværner Hetland

- bruk av bedriftsutviklingskonferanser i strategiprosessen

Status: Bedriften er solgt ut av Kværner Konsernet og delt i to.
Kontaktperson: Asbjørn Hjertvik, tidligere adm. dir. ved Kværner Hetland. Nå leder av Jærmetall A/S Tlf. 51770900
Kontaktperson i RF: Tor Tønnessen

Om bedriften

Bedriften hadde i 1999 ca. 90 ansatte. Herav 35 personer i stab, salg, teknisk og innkjøp samt 55 personer i den mekaniske produksjonsdelen av bedriften. Bedriften produserte avvanningsteknologi, med fiskeindustrien som det viktigste markedet.

BU konferansen som virkemiddel til å få engasjert alle ansatte i strategiprosessen

Bedriftsutviklingskonferansen (BU konferansen) er utviklet gjennom BU 2000 i samarbeid med en rekke bedrifter i Industrinettverket for Sunnhordland (IfS) og industrinettverket TESA i Rogaland. BU konferansen er utviklet for å engasjere alle ansatte i bedriftens utvikling. Dette oppnås gjennom en veksling mellom plenumsdiskusjoner og gruppearbeider under selve konferansen, og gjennom grundige forberedelser og en systematisk oppfølging av konferansens resultater i etterhånd. BU konferansen kan anvendes i tidlige faser i strategi prosessen for å få innspill til strategi utformingen. Konferanseformen kan også anvendes i forbindelse med konkretisering av bedriftens strategi, og den kan anvendes i forbindelse med planlegging av praktisk implementering av strategien.

BU konferansen som tiltak for økt produktivitet og et bedre arbeidsmiljø ved Kværner Hetland

I 1994 gikk bedriften med et betydelig tap, og gikk enten i minus eller oppnådde 0 resultat de påfølgende år. Bedriften tjente ikke penger, og det var fare for nedleggelse. Samarbeidet mellom klubb og ledelse var basert på gjensidig tillit og fungerte bra. Høsten 1996 utformet en partssammensatt ”styringsgruppe for strategiprosessen” bedriftens strategi. Etter rådslagning med de ansattes representanter bestemte ledelsen seg for å involvere alle ansatte i arbeidet med å få bedriften på rett kjøll igjen. Et viktig mål for bedriften var å endre kulturen slik at alle ble engasjert i forbedring og i spørsmål om bedriftens fremtid.

Et bedriftsutviklingsprosjekt med en TQM profil og med elementer fra BPR ble igangsatt, bl.a. med støtte fra HF-B. Som et virkemiddel til å trekke alle ansatte med i utviklingsarbeidet, valgte bedriften å ta i bruk BU konferansen. Alle bedriftens ansatte

ble invitert til å komme med forslag til hvordan strategien i praksis kunne realiseres. Konferansen resulterte i 130 forbedringsforslag som de ansatte ga en foreløpig prioritering. De høyest prioriterte forslagene ble også konsekvensvurdert. Alle forslagene ble lagt inn i et databasert registrerings- og oppfølgingssystem sammen med andre typer forslag. Konferansens resultater ble videresendt til prosjektgruppen for bedriftsutviklingsprosjektet, som etter hvert ble et permanent partssammensatt organ og omdøpt til "Samarbeidsutvalget" (SU). Det var dette utvalget, som i dialog med ledergruppen, sorterte ut forslagene, gjorde en endelig prioritering og utpekte ansvarlige, avtalte tidsfrister for gjennomføring og fulgte dem opp. Forslagene og prioriteringene utgjorde en tiltaksliste som fungerte som en handlingsplan. Det ble etablert en praksis hvor bedriften til enhver tid skulle ha minst to betydningsfulle forbedringsprosjekter på gang til enhver tid. Når et ble avsluttet var det klart hvilke som lå nest i køen. Mindre omfattende tiltak ble sendt ut i avdelingene v/avdelingsleder som fikk/påtok seg ansvar for at forslaget ble gjennomført. De fleste tiltakene ble gjennomført uten at større grupper av ansatte ble involvert. For kompliserte prosjekt, ble det gjennomført en ny runde med direkte medvirkning.

Resultater

To år etter at prosjektet startet opp, begynte bedriften å tjene gode penger. Høsten 1998 kalkulerte bedriften de totale time- og utgiftskostnadene som var knyttet til planlegging, gjennomføring og oppfølging av BU konferansen og forbedringsprosjektene til ca. 1 mill. kroner. På det tidspunkt var 1/3 av forslagene blitt realisert/startet opp. De årlige besparelsen som følge av de realiserte forslagene ble kalkulert til 3 – 6 mill. kroner.

Kværner Hetland er et eksempel på en bedrift som lyktes i å involvere hver enkelt ansatt i bedriftens strategiprosess og har oppnådd gode resultater. Etter flere års krise, begynte bedriften å tjene penger igjen. Den enkelte ansatte fikk anledning til å påvirke bedriftens utvikling, og en fikk en bedre struktur på partssamarbeidet: De tillitsvalgte fikk nye metoder og måter å jobbe på. De fikk også flere viktige saker å jobbe med/følge opp, som kom fra dem de representerte, og som de ansatte hadde prioritert. Samtidig fikk de luket vekk en del arbeidsmiljøproblemer og forhold som skapte misnøye.

Viktigheten av å samordne den direkte og den indirekte kanalen for medvirkning

Eksemplet Kværner Hetland viser også hvor avgjørende det er at den direkte og den indirekte kanalen for medvirkning samordnes og struktureres. De mange forslagene som kom opp fra de ansatte ble fulgt opp gjennom den representative kanalen for medvirkning. Når det var behov for det, trakk de tillitsvalgte de involverte inn igjen for å utforme konkrete praktiske løsninger. Svært mange slike bedriftsomfattende idedugnader resulterer i svært lite konkret og i forventninger som ikke blir innfridd. En viktig forutsetning for å få resultater ut av slike samlinger synes å være at en har et vel fungerende representativt apparat som kan følge opp konferansens resultater.

NOHA Norway AS

-gjennomføring av strategiprosesser basert på bred medvirkning

Adresse : Lagervn. 25
Tlf : 51 81 60 00
Fax : 51 81 60 01
E-mail : morris.bakken@nh.noha.no
Kontaktperson i bedriften: Økonomisjef Morris Bakken
Kontaktperson ved RF: Geir Kristian Pedersen

Om bedriften

NOHA Norway AS (tidligere NOHA Gruppen) leverer utstyr og sikkerhetssystemer innenfor brannvern. Etter at NOHA Gruppen ble en del av det verdensomspennende Willams-konsernet høsten 1998, har det opprinnelige selskapet blitt senteret for den skandinaviske satsningen i dette konsernet. NOHA Norway AS er også et europeisk "center of excellence" innenfor produksjon av branntromler, noe som har medført en betydelig volumøkning i produksjonen.

Om prosjektet

NOHA-Gruppen samarbeidet i 1997 med RF - Rogalandsforskning og SINTEF om en scenarieanalyse for å beskrive mulig fremtidig utvikling av bransjen. Analysen danner grunnlaget for gjennomføringen av en strategiprosess med bred medvirkning fra ansatte. Denne beskrivelsen fokuserer på strategiprosessen som ble gjennomført i NOHA Brannteknikk etter at analysen var ferdigstilt. NOHA Brannteknikk AS var ett av flere selvstendige selskaper i konsernet.

Gjennomføringen av prosjektet

Med utgangspunkt i analysen, som beskrev trender og mulig fremtidig utvikling av bransjen, ble det etablert en prosjektgruppe i NOHA Brannteknikk. Denne gruppen skulle være sentral i etableringen av en strategi for selskapet og definere konkrete tiltak som skulle gjennomføres. På grunn av svake økonomiske resultater var det nødvendig å etablere en ny strategi for bedriften. Bred medvirkning fra alle ansatte ble sett på som et sentralt element både i strategiprosessen og i gjennomføring av tiltak for å realisere strategien.

Prosjektgruppen var bredt sammensatt med deltagere fra konsernledelsen, ledelsen i selskapet, representanter fra de forskjellige avdelingene og tillitsvalgte – samt forskere fra RF - Rogalandsforskning. Prosjektgruppen rapporterte direkte til konsernledelsen.

Prosjektgruppen gjennomførte internanalyse ved å hente inn informasjon fra hele organisasjonen. Det ble også gjennomført en kundeundersøkelse for å definere nåsituasjon og sannsynlig fremtidig utvikling i forhold til viktige kundegrupper. Med utgangspunkt i dette diskuterte prosjektgruppen muligheter, trusler, styrker og svakheter med hensyn til fremtidig utvikling. Ny forretningside og strategi for selskapet ble definert som et resultat av prosjektgruppens arbeid.

Som et ledd i strategiprosessen ble det også gjennomført en bedriftsutviklingskonferanse hvor alle ansatte deltok. Hensikten med denne to dagers samlingen var å konkretisere strategien og definere tiltak som alle ansatte sto bak.

Høsten 1998 ble NOHA Gruppen – og dermed NOHA Brannteknikk – en del av det internasjonale Williams-konsernet. Oppkjøpet ble initiert av NOHA Gruppen som et ledd i konsernets overordnede strategi. Strategiprosessen som var gjennomført gjorde at man sto sterkere i diskusjonen om framtidig utvikling med de nye eierne. Oppkjøpet har ført til store endringer i NOHA Gruppen og de enkelte bedriftene i konsernet.

Resultater og oppfølging

Bred medvirkning i strategiprosessen ble oppfattet som ubetinget positiv av alle ansatte i bedriften. Følgende utsagn er hentet fra en av deltagerne i prosessen:

”Samarbeidet mellom de ulike avdelingene har blitt mye bedre etter deltakelsen i BU2000. Tidligere var det to helt forskjellige kulturer her, men nå snakker folk bedre sammen, tar initiativ til å hjelpe hverandre osv. Tidligere var det dårlig arbeidsmiljø internt. Dette har blitt mye bedre nå. Gjennom BU2000 lærte vi å jobbe strukturert og holde 'den røde tråden', det er lett å glemme fokus. Vi fikk et verktøy, en måte å systematisere ting på, som vi lærte veldig mye av”.

Strategiprosessen førte til at man utviklet nye mål og ny strategi, men den brede medvirkningen i prosessen førte også til forbedring av arbeidsmiljøet på bedriften. Gjennom å etablere en bredt sammensatt prosjektgruppe fikk man et representativt forum der man kunne diskutere både framtidig utvikling og problemer knyttet til nå-situasjonen i bedriften.

Strategiprosessen som læringseksempel

Bred medvirkning i strategiprosesser er et viktig virkemiddel for å etablere en strategi med bred støtte i bedriften. Ved å bruke mer ressurser på planleggingsfasen kan man redusere ressursbruken i implementeringen. Dette fordi bred medvirkning kan gi større enighet om strategien og fordi prosessen gjerne fører til forbedret samarbeidsklima i bedriften. I caset ovenfor førte prosessen også til forbedringer i arbeidsmiljøet gjennom bedre samarbeid mellom ansatte.

Ulempen ved å gjennomføre strategiprosesser på denne måten er at man bruker mye tid og ressurser på gjennomføringen. I tillegg blir prosessen mer komplisert enn hvis den forankres kun i ledergruppen. Dette skyldes blant annet at flere deltar i arbeidet og at det kan være stor forskjell med hensyn til kunnskap om strategiutvikling (hensikt, begreper, modeller m.m.). Man må derfor avsette tilstrekkelige ressurser til arbeidet og legge stor vekt på etablering av felles begrepsapparat i oppstarten av prosjektet.

Bred medvirkning i strategiprosesser eller andre prosjekter er et av mange virkemidler innenfor bedriftsutvikling. I NOHA caset ble prosjektet initiert av konsernledelsen, som også deltok aktivt i hele prosessen. Bred medvirkning ble bevisst definert som et viktig strategisk virkemiddel i utviklingen av bedriften. Uten denne klare forankringen kan medvirkningsprosjekter lett bli oppfattet som overfladiske og uten reell innflytelse på bedriftens utvikling. I så fall kan prosjektene skape frustrasjon og svekke samarbeidsklimaet i bedriften.

Bryne Mekanikk AS

- utvikling av kunde-leverandør samarbeid

Adresse : PB 98, 4341 Bryne
Tlf : 51 77 96 96
Fax : 51 77 96 01
E-mail : roar.oglaend@bm.no
Kontaktperson i bedriften: Administrerende direktør Roar Øglænd
Kontaktperson ved RF: Geir Kristian Pedersen

Om bedriften

Bryne Mekanikk AS produserer og leverer mekaniske og hydrauliske produkter knyttet til landbruks-, skips- og offshoreindustri, samt leveranser til høyteknologi bedrifter både i Norge og utlandet. Spesialområdet er fin-tolerant bearbeidelse av stål. Bedriften har i dag ca. 50 medarbeidere.

Om prosjektet: Utvikling av kunde-leverandør samarbeid

Prosjektet som er beskrevet nedenfor gjelder forbedring av samarbeidet mellom Bryne Mekanikk (BM) og viktige kunder som Kverneland Nærbø AS (KvN) og Kverneland Klepp AS (KvK). KvN og KvK er begge del av Kverneland konsernet. Alle bedriftene er medlemmer av bedriftsnettverket TESA AS.

Våren 1997 ble det vedtatt å sette i gang et prosjekt for å videreutvikle samarbeidet mellom BM og KvN. Hensikten med prosjektet var å videreutvikle samarbeidet mellom bedriftene, og integrere aktiviteten i større grad. Utvikling av relasjoner mellom medarbeidere på alle nivåer i begge bedriftene var en sentral del av prosjektet, ikke minst for å heve kunnskapen om hverandres arbeidsprosesser.

Gjennomføringen av prosjektet

Prosjektet ble delt opp i delprosjekter med tema logistikk (gjennomgang av vareflyt mellom bedriftene), service / QA, testprosedyrer og felles produktutvikling. Det ble etablert en styringsgruppe som besto av toppledelsen i bedriftene og RF. For hvert av delprosjektene ble det etablert egne arbeidsgrupper med deltagere fra begge bedriftene. Arbeidsgruppene kartla problemstillinger i samarbeidet mellom bedriftene, gjennomgikk mulige årsaker og foreslo tiltak for å forenkle og forbedre samarbeidet.

Innenfor produktutvikling ble også en tredje bedrift (West Control AS) med spisskompetanse innenfor elektronikk involvert. Utviklingssamarbeid mellom tre uavhengige bedrifter var en ny arbeidsmetode for bedriftene, og medførte nye utfordringer både innenfor teknologi og organisasjon.

Resultater og oppfølging

Ved oppstarten var prosjektet klart forankret i toppledelsen og hos ansatte i BM og KvN. Prosjektet var en viktig del av leverandørstrategien til KvN, og en tilsvarende viktig del av BMs markedsstrategi. Begge bedriftene så et betydelig potensiale ved tettere samarbeid, spesielt innenfor områder som kvalitet og produktutvikling. For å få

til dette, var forbedret dialog mellom bedriftene et svært viktig element. Gjennom et langvarig kunde / leverandørforhold var det blitt etablert klare oppfatninger om feil og mangler hos motparten. Man hadde i liten grad samarbeidet om å finne årsakene til feil og mangler ved produkter eller prosesser i bedriftene.

Kverneland Klepp AS fikk også interesse for prosjektet. Det ble opprettet en permanent arbeidsgruppe med deltagere fra Kverneland Klepp AS og Bryne Mekanikk AS innenfor logistikk ("Logistikkgruppen"). Hensikten med gruppen var forbedre dialogen mellom bedriftene og arbeide med kontinuerlig forbedring på tvers av bedriftene. Erfaringene med denne gruppen er meget gode. Man har løst en rekke utfordringer og "ryddet vekk" holdninger og oppfatninger som tidligere førte til problemer i samarbeidet. Arbeidsgruppen møtes fortsatt en gang i måneden, og har blitt en viktig del av samarbeidet mellom bedriftene. Arbeidsgruppen har også lagt grunnlaget for nye prosjekter mellom bedriftene, eksempelvis større grad av elektronisk integrering mellom bedriftene.

De konkrete resultatene fra prosjektet som ble startet i 1997 er:

1. Bedriftene har etablert nye arbeidsmetoder innenfor samarbeid mellom kunde og leverandør. Metoden har vist seg å være nyttig for å bygge tettere relasjoner mellom uavhengige bedrifter og i konkret problemløsning. Det er opprettet samarbeidsgrupper med flere kunder og leverandører med utgangspunkt i de positive erfaringene fra prosjektet.
2. Bedriftene har løst konkrete problemstillinger som har forbedret samarbeidet mellom dem, og samarbeidsklimaet generelt er forbedret.
3. Det er utviklet flere nye produkter som kan få vesentlig økonomisk betydning for bedriftene.

Samarbeidsprosjektet som læringseksempel

- Gnisninger mellom kunder og leverandører er ikke uvanlig, og medfører mer eller mindre alvorlige konflikter som blant annet kan påvirke arbeidsmiljøet i eller mellom bedriftene. Opprettelsen av samarbeidsfora for konkret problemløsning på tvers av bedriftene er en effektiv måte å forbedre samarbeidet på.
- Utvikling av samarbeidsfora tar tid, og man må finne fram til en arbeidsform som fungerer for deltagerne. Man må legge opp til en fleksibel arbeidsform, og i tillegg kunne vise til konkrete resultater på kort sikt. Dette motiverer til utvidet samarbeid.
- De som til daglig arbeider operativt med henholdsvis kunder og leverandører må involveres så tidlig som mulig. Det er disse som føler problemstillingene på kroppen.
- Arbeidsformen er ny for svært mange, og det er nødvendig med større åpenhet enn i tradisjonelle kunde / leverandørforhold. Det er derfor nødvendig at ledelsen sier klart i fra om at denne typen samarbeid er en viktig del av bedriftens langsiktige strategi. Tvil om dette skaper usikkerhet hos både kunde og leverandør.

Serigstad Jernstøperi

- prosessforbedring gjennom bred medvirkning

Adresse: Postboks 25, 4341 Bryne
Tlf.: 51481166
Fax: 51480183
E-mail: rolf.hinderaker@serigstad.no
Kontaktperson i bedriften: Rolf Hinderaker
Kontaktperson i RF: Geir Kristian Pedersen, Tor Tønnessen

Om bedriften

Bedriften har ca. 60 ansatte, og inngår i Serigstad konsernet. Hovedproduktet er støpte komponenter i gråjern og kulegrafitt-jern i vektclassen 0.5 – 100 kilo. Støperiet har spesialisert seg på industrigods.

Prosessforbedring på norsk

Den ledelses- og utviklingsoppskriften som i dag har størst innvirkning på hvordan organisasjonsutvikling og endringsprosesser gjennomføres på i norske bedrifter er Business Process Reengineering (BPR). Praktisk erfaring og forskning viser at dette konseptet ikke ivaretar arbeidsmiljøet på en tilfredsstillende måte. Høsten 1999 innledet Aker Stord og Serigstad et samarbeid med RF om utvikling av en metodikk som skal være mer forenlig med norske tradisjoner for partssamarbeid, medvirkning, arbeidsmiljølovens intensjoner om faglig og personlig utvikling gjennom jobben, arbeidet som en helsefremmer samt næringslivets behov for kompetente, omstillingsdyktige og friske arbeidstakere. Det er også et mål for dette samarbeidet å videreutvikle eksisterende forbedringspraksis slik at et større antall av de omstillingsprosjektene som igangsettes i norske bedrifter blir vellykkede.

Status i dette arbeidet så langt er at et overordnet rammeverk for en slik metodikk nå er utviklet, og får en praktisk utprøving i Aker Stord og i Serigstad Jernstøperi. Herunder er det en utfordring å utvikle praktiske metoder og teknikker, samt å foreta en vurdering av erfaringene med metodikken så langt med sikte på videreutvikling.

Prosessforbedring ved Serigstad Jernstøperi

Bedriftens utgangspunkt for å gå i gang med prosessforbedring var et behov for å øke lønnsomheten, redusere vrak og øke leveringspåliteligheten, samtidig som arbeidsmiljøet skulle ivaretas på en god måte.

Prosessen styres av Avdelingsutvalget (AU), som er bedriftens partssammensatte samarbeidsorgan, og gjennomføres av en prosjektgruppe. Prosjektgruppen ledes av produksjonssjef, og består av operatører fra hver avdeling og en representant fra

arbeidslederne. Alle ansatte informeres løpende, og blir invitert til å komme med innspill i allmøter, avdelingsmøter og gjennom avdelingens representant i prosjektgruppen. De blir også bedt om å komme med forslag til forbedringer skriftlig på oppslag som blir hengt opp. I tillegg til dem som deltar i prosjektgruppen, trekkes andre ansatte med i arbeidet med forbedring av delprosesser etter behov.

Prosessen har så langt (mars 2000) resultert i en mer effektiv organiseringen av arbeidet, bl.a. i form av en reduksjon i antall produksjonstimer per produsert kilo. Nedetiden på viktig produksjonsutstyr er betydelig redusert, og vrakprosenten er halvert. Leveringspåliteligheten har økt. Tiltak som skal sikre en mer systematisk kompetanseutvikling samt arbeidsmiljøforbedringer er under utarbeidelse. Bl.a. planlegges det å erstatte skiftarbeid med mer fleksible arbeidstidsordninger. En bedre utnyttelse av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) skal gi de ansatte bedre informasjon om produksjonskrav og resultater, og samtidig tilrettelegge for bedre muligheter for planlegging av eget arbeid.

Videre har tilnæringsmåten vist at bred medvirkning i denne type prosesser, inkludert et aktivt samarbeid med de tillitsvalgte, sikrer en forankring og et eierskap til mål, utviklingsprosess og løsninger både hos ledelse og ansatte. Involvering av ansatte gir også smarte løsninger på praktiske utfordringer.