

## **Medvirkning eller ... ?**

**En casestudie av kontinuerlig forbedringsarbeid i to  
industribedrifter**

RF-1999/210

Vår referanse: <b>735/503855</b>	Forfatter(e): <b>Hege Eidstuen</b>	Versjonsnr. / dato: <b>Vers. 1 / 24.09.99</b>
Ant. sider: <b>132</b>	Faglig kvalitetssikrer: <b>Tor Tønnessen</b>	Gradering: <b>Åpen</b>
ISBN: <b>82-7220-997-7</b>	Oppdragsgiver(e): <b>NFR, HfB, NHO's arbeidsmiljøfond</b>	
Forskningsprogram: <b>BU-2000</b>	Prosjektittel: <b>BU-2000, IfS</b>	

Emne:

Dette er en hovedfagsoppgave i sosiologi innenfor emnet arbeids – og organisasjonssosiologi som ble innlevert ved Universitet i Oslo i februar 1999. Oppgaven ble gjennomført ved Rogalandforskning i tilknytning til prosjektet BU 2000 – IfS ("Bedriftsutvikling mot år 2000 - Industrinettverket for Sunnhordland). BU-2000-IfS er et samarbeid om bedriftsutvikling mellom NFR, NHO–Arbeidsmiljøfondet, HF-B, Industrinettverket for Sunnhordland og Rogalandforskning.

Hovedtemaet i oppgaven er utviklingsarbeid i organisasjoner med fokus på medvirkning fra ansatte.

Emne-ord:

Kontinuerlig forbedringsarbeid, medvirkning, bedriftsdemokrati

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



Prosjektleder  
Tor Tønnessen



for RF - Miljø og næringsutvikling  
Kåre Netland

## SAMMENDRAG

Tema for hovedfagsoppgaven er utviklingsarbeid i organisasjoner, eller såkalt *kontinuerlig forbedringsarbeid*, med fokus på medvirkning fra organisasjonsmedlemmene. Oppgaven er basert på en casestudie av to industribedrifter som sammen med Rogalandsforskning har startet opp et utviklingssamarbeid vedrørende kontinuerlig forbedring av virksomhetenes aktiviteter. Gjennom deltakelse i et lokalt bedriftsnettverk deltar bedriftene i forskningsprogrammet “Bedriftsutvikling 2000” (BU 2000) som ble etablert våren 1994 av Norges Forskningsråd med planlagt avslutning i år 2000. Kvalitetsfilosofi med vekt på forbedringsprosesser og medvirkning har stått sentralt i utviklingsarbeidet.

Bedriftene jeg studerer har som eksplisitte mål å involvere alle i kontinuerlig forbedringsarbeid. Oppgavens overordnede fremgangsmåte bygges opp ved at jeg først konstruerer beskrivelser eller *bilder* av bedriftenes medvirkningsbaserte forbedringsarbeid (del 1), og deretter ser om bildene kan forstås ut fra noen utvalgte teoretiske *rammer* (del 2).

I oppgavens beskrivende del har jeg vært lite orientert mot teori, ettersom jeg beskriver *hvordan* forbedringsarbeidet foregår. Jeg besvarer det første forskningsspørsmålet, “*Hva kjennetegner det praktiske arbeidet med kontinuerlig forbedring?*”, ved å beskrive forskningsprosjektet, problemområder, aktiviteter og resultater/utvikling. Jeg tar opp delspørsmål som omhandler de ulike fasene i forbedringsprosessen, samt graden av *medvirkning* fra medarbeidere i prosessen. Jeg oppsummerer denne delen i form av beskrivende trekk eller *bilder* knyttet til medvirkning i forbedringsarbeidet.

Hovedmålsettingen i Rogalandsforskningens arbeid i BU 2000 er å kombinere norske arbeidslivstradisjoner og internasjonale ledelseskonsepter for å videreutvikle bedriftsdemokrati, organisatorisk arbeidsmiljø, og samtidig oppnå økt konkurranseevne. Bedriftene har satt igang ulike aktiviteter for å involvere ansatte i forbedringsarbeidet, blant annet gjennom prioritering av *forbedringsområder*. Forbedringsområdet “kommunikasjon”, som jeg har valgt å fokusere på, omhandler i hovedsak forholdet mellom ledelse og ansatte, samt problemer som oppstår på grunn av mangel på informasjon og dårlig kommunikasjon mellom medarbeidere. Kjennetegn ved forbedringsarbeidet i begge bedriftene er at det har blitt gjennomført noen aktiviteter som har bidratt til økt deltakelse, og at det har blitt etablert arenaer for medvirkning fra de ansatte. Gjennomføring av forbedringsaktiviteter, slik som interne “bedriftsutviklingskonferanser” (BU-konferanser) med deltakelse fra alle ansatte, samt etablering av arenaer for informasjon og diskusjon, har bidratt til bevisstgjøring av

kommunikasjonsproblemene og bedre informasjonsforhold enn tidligere. Et mindre vellykket utviklingstrekk er at forbedringsarbeidet delvis har utviklet seg til en form for “sideaktivitet” som noen få personer deltar aktivt i. Et annet trekk er manglende deltakelse fra mellomledelse og problemer med å involvere ansatte i daglig forbedringsarbeid. Det kan diskuteres hvorvidt forbedringsarbeidet kan karakteriseres som *medvirkningsbasert*, når det legges til grunn at medvirkningen både skal være bred og ivareta alles interesser.

I oppgavens utdypningsdel belyser jeg utviklingstrekk ved forbedringsarbeidet ved hjelp av teoretiske rammer. Forskningsspørsmålet i del 2, “*Hva kan forklare de vellykkede og de mindre vellykkede trekkene ved det medvirkningsbaserte forbedringsarbeidet*”, spesifiseres gjennom delspørsmål. Jeg har valgt ut tre rammer, og mer spesifikke teoretiske perspektiver innenfor hver av disse, for å forstå utviklingen i forbedringsarbeidet. Jeg anvender rammen “dialog” for å utdype vellykkede trekk ved forbedringsarbeidet. Jeg drøfter om utviklingstrekkene kan forstås i lys av teori om dialog og demokrati, blant annet ved å sammenligne BU-konferansen i prosjektet med “dialogkonferansen” (Gustavsen 1990), som blir betraktet som et virkemiddel for å oppnå økt demokratisering på arbeidsplassen. Videre belyser jeg mindre vellykkede trekk ved hjelp av en teoretisk ramme om maktforhold i organisasjoner. Rammen omfatter teoretiske perspektiver på: a) interessenemotsetninger og skjev fordeling av makt, b) hierarkisk organisering og ansvarsfordeling, c) “motstand mot forandring” for å opprettholde eksisterende rutiner og maktbalanse og d) “modellmakt”. Den tredje og siste rammen jeg benytter for å utdype beskrivelsen er “retorikk”. Anvendelse av konsepter som *kontinuerlig forbedring* eller *medvirkningsbasert bedriftsutvikling* kan produsere en følelse av “å snakke samme språk”, og dermed bidra til sosial integrasjon. Retorikken kan ha flere funksjoner; legitimere bruk av tid og ressurser på utviklingsarbeid, fungere som en form for kontroll fordi den tilslører at medarbeidere egentlig lærer å *kontinuerlig forbedre seg selv* eller forstås som et instrument for oppnåelse av endringer på arbeidsplassen.

Opgaven vil bidra til økt forståelse for utviklingsarbeid i organisasjoner med fokus på medvirkning fra medarbeidere på alle organisasjonsnivå. Oppgavens overordnede fremgangsmåte, med vekt på beskrivelse av forbedringsarbeidet, understreker betydningen av å studere sosiale fenomener i deres konkrete kontekst.

# INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag .....	i
Innholdsfortegnelse.....	iii
<b>KAPITTEL 1 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema 1 .....	
1.2 Forskningsspørsmål.....	3
1.2.1 Hoveddelens forskningsspørsmål.....	3
1.2.2 Utdypningsdelens forskningsspørsmål.....	4
1.3 Oppgavens oppbygning og kapitteinndeling.....	5
<b>KAPITTEL 2 METODOLOGI, TEORI OG</b>	
<b>UNDERSØKELSESOPPLEGG.....</b>	<b>6</b>
2.1 Casestudie-tilnærming og den konstaterende interesse.....	7
2.2 Ragin´s metodologi: dialog mellom bilder og rammer.....	8
2.3 Teoretisk perspektiv i oppgaven.....	11
2.3.1 Anvendelse av teori i den beskrivende delen .....	11
Medvirkning .....	11
2.3.2 Anvendelse av teoretiske rammer i utdypingsdelen.....	13
Demokratisk dialog .....	13
Makt .....	14
Retorikk .....	16
2.4 Undersøkelsesenheter.....	18
2.5 Datakilder.....	18
2.5.1 Foreliggende data .....	18
2.5.2 Innhenting av data .....	19
2.6 Dataanalyse .....	21
2.7 Betragtninger rundt validitet og reliabilitet.....	22
<b>KAPITTEL 3 PROSJEKTETS HISTORISKE KONTEKST OG</b>	
<b>TEORETISKE RAMMEVERK.....</b>	<b>24</b>
3.1 Forskningsprogrammet BU 2000 .....	25
3.2 Rogalandsforskings modul i BU 2000.....	26
3.3 Delprosjektet BU 2000-IfS .....	29
3.3.1 Organisering og hovedfokus .....	29
3.3.2 Teoretisk tilnærming i BU 2000-IfS .....	31
Kontinuerlig forbedring og Total Kvalitetsledelse.....	31
Bred medvirkning.....	32
3.3.3 Metodisk tilnærming i BU 2000-IfS .....	33
3.4 Aktiviteter i prosjektet .....	34
3.4.1 Oppstart av forbedringsarbeidet.....	34
3.4.2 Tilrettelegger og tilretteleggergrupper.....	35
3.4.3 Direkte deltakelse på ulike nivå i bedriftene.....	36

Bedriftsutviklingskonferanse (BU-konferanse) som forbedringsaktivitet.....	36
3.4.4 Oppsummering av fasene i forbedringsprosessen .....	37
3.5 Oppsummering av prosjektet og aktivitetene .....	38
<b>KAPITTEL 4 PROBLEMBESKRIVELSE .....</b>	<b>39</b>
4.1 “Internkommunikasjon” i INDUSTRI A/S.....	40
4.2 “Kommunikasjon og ansvar” i MASKIN A/S.....	42
4.3 Oppsummering og utdyping av problembeskrivelsene.....	46
<b>KAPITTEL 5 FORBEDRINGSAKTIVITETER.....</b>	<b>49</b>
5.1 Felles aktiviteter i bedriftsnettverket .....	50
5.2 Tilretteleggergruppene.....	51
5.3 Gjengsamtaler i INDUSTRI A/S .....	53
5.4 Før-og etter jobbmøter i INDUSTRI A/S .....	56
5.5 BU-konferanser i MASKIN A/S.....	60
5.6 Oppsummering og utdypning av trekk ved forbedringsaktivitetene.....	62
<b>KAPITTEL 6 UTVIKLING OG RESULTATER AV FORBEDRINGSARBEIDET .....</b>	<b>65</b>
6.1 Utvikling i forhold til forbedringsområdene.....	66
6.1.1 “Internkommunikasjon” i INDUSTRI A/S .....	66
6.1.2 “Kommunikasjon og ansvar” i MASKIN A/S .....	68
6.2 Medvirkning, bevisstgjøring og forventninger.....	71
6.2.1 Medvirkning og bevisstgjøring .....	72
6.2.2 Medvirkning og krav om oppfølging .....	74
6.3 Medvirkning som en “sideaktivitet” .....	76
6.3.1 Noen få engasjerte .....	76
6.3.2 Mangel på deltakelse fra mellomledere.....	78
6.4 Passiv deltakelse eller reell medvirkning?.....	81
<b>KAPITTEL 7 OPPSUMERENDE BILDER.....</b>	<b>85</b>
7.1 6 bilder av forbedringsarbeidet.....	86
7.2 Et utvalgt, overordnet bilde .....	88
<b>KAPITTEL 8 UTDYPNING VED BRUK AV TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>89</b>
8.1 Innledning .....	89
8.2 Dialog .....	90
8.2.1 Læringseffekter av deltakelse og demokrati.....	91
8.2.2 BU-konferansen - “demokratisk dialog”? .....	92
8.2.3 Oppsummering av “dialog-rammen” .....	96
8.3 Makt .....	96
8.3.1 Maktforhold som begrenser samarbeid og medvirkning.....	97
8.3.2 Oppsummering av “makt-rammen” .....	103
8.4 Retorikk .....	103
8.4.1 Organisasjonsutvikling og retorikk .....	104

8.4.2 Organisasjonsretorikk - en form for “kollektiv tilsløring”?	104
8.4.3 Organisasjonsretorikk som kilde til forbedringer?	108
8.4.4 Oppsummering av “retorikk-rammen”	111
8.5 Sammenligning av rammene	112
<b>KAPITTEL 9 AVSLUTNING</b>	<b>115</b>
Litteraturliste:	119

# Kapittel 1 Innledning

I dette innledningskapittelet vil jeg beskrive oppgavens tema, problemstillinger og oppbygging.

## 1.1 Tema

Tema for oppgaven er utviklingsarbeid, eller såkalt “kontinuerlig forbedringsarbeid” i organisasjoner, med fokus på *medvirkning* fra organisasjonsmedlemmene. Utviklingsarbeidet jeg skriver om er satt i gang gjennom et forskningsprosjekt. Min interesse for utviklingsarbeid i organisasjoner, sammen med muligheten jeg fikk til å studere dette forskningsprosjektet, er bakgrunnen for valg av tema. Jeg vil innlede med å presentere prosjektet.

Forskningsprogrammet “Idéstyrt produktivitetsutvikling og organisatorisk fornyelse av arbeidslivet” - forkortet “Bedriftsutvikling 2000” (BU 2000) ble etablert våren 1994 med planlagt avslutning i år 2000. BU 2000 ble opprinnelig initiert via Hovedavtalens fellestiltak - Bedriftsutvikling (HF-B), en samarbeidsordning mellom LO og NHO, som gir støtte til organisasjonsutvikling i bedrifter. BU 2000 har følgende hovedmålsetting :

*“Programmet skal føre til verdiskaping og sikre sysselsetting ved å utvikle den kunnskap om strategier, metoder, arbeidsformer og infrastruktur som er nødvendig for å drive frem organisatoriske og interorganisasjonelle utviklingsprosesser, slik at et økende antall norske bedrifter kan være med i den internasjonale konkurransefronten”* (Programbeskrivelse, BU 2000, Norges Forskningsråd, 1995)

En annen målsetting i forskningsprogrammet er å utvikle den norske samarbeidsformen til et konkurransemessig fortrinn. Denne samarbeidstradisjonen innebærer deltakelse fra alle ansatte i arbeid omkring utviklingsspørsmål. I de prosjektene som støttes av programmet er det et krav at ansatte involveres i diskusjoner av mer overordnet karakter, og at bred medvirkning og samarbeid vektlegges.

Satsningene ved de ulike forskningsinstituttene som er tilknyttet BU 2000 går under navnet moduler, noe som innebærer langsiktighet (over 5 år) for de forskerne som knyttes til forskningsarbeidet. I Rogalandsforsknings (RF) modul, *Konseptdrevet bedriftsutvikling i nettverk* er hovedfokus å undersøke hvordan en i bedrifter best kan gjennomføre økt integrering av internasjonalt anerkjente ledelseskonsepter og norske arbeidslivstradisjoner og partssamarbeidsformer (RF-Prosjektsøknad 1994, Claussen 1996a, Kvasdheim 1998).

RF samarbeider med tre bedriftsnettverk, blant annet med *Industrinettverket for Sunnhordland* (IfS). Bedriftene i dette nettverket og RF har startet opp et



utviklingsamarbeid om *kontinuerlig forbedring* av virksomhetenes verdiskapende aktiviteter, og har som mål å involvere alle ansatte i dette arbeidet. Mine casebedrifter i oppgaven deltar i dette samarbeidet gjennom deltakelse i bedriftsnettverket, og gjennom direkte samarbeid med RF. Opprinnelig tittel på delprosjektet BU 2000-IfS var: “*Nettverkssamarbeid om bedriftsutvikling innenfor Industrinettverket i Sunnhordland. Total Kvalitet, Internkontroll og partssamarbeid som utviklingsstrategi*”. Hovedproblemstillingen ble formulert på følgende måte:

“*Hvordan og på hvilke måter kan økt integrering mellom sentrale internasjonale ledelseskonsept og norske industritradisjoner gi økt konkurransekraft?*”  
(Rogalandforskning, Prosjektforslag, nov. 1994)

Som det går frem av målsettingen med prosjektet, er både internasjonale ledelseskonsepter og norske arbeidslivstradisjoner sentrale elementer i prosjektet<sup>1</sup>. *Total Kvalitetsledelse* (TKL) er ledelseskonseptet som har stått mest sentralt i utviklingsarbeidet som har blitt satt i gang i bedriftene. Antakelsen om at omgivelsene endres kontinuerlig, og at organisasjoner følgelig må forbedres og endres i samme takt, er sentral. *Kontinuerlig forbedring* og *medvirkning (deltakelse)* fra alle i organisasjonen er viktige elementer i utviklingsarbeidet. Medvirkning blir presentert som en viktig forutsetning både for utvikling av konkurransedyktige organisasjoner, og for videreutvikling av bedriftsdemokratiet.

Mitt ønske er å undersøke hvordan bedrifter som deltar i prosjektet jobber med *kontinuerlig forbedring* i praksis. Jeg har valgt å konsentrere meg om hvordan utviklingsarbeid har blitt satt i gang gjennom forskningsprosjektet BU 2000-IfS, og hvordan to utvalgte bedrifter arbeider med kontinuerlig forbedringsarbeid. Videre forsøker jeg å belyse hva som hindrer, og hva som fremmer, forbedringsarbeid som fokuserer på bred medvirkning i organisasjoner. Bedriftene jeg studerer har som eksplisitte mål å *involvere alle i kontinuerlig forbedringsarbeid*. Mitt formål er å beskrive dette arbeidet, og forsøke å forklare utviklingen.

Jeg velger altså som et hovedperspektiv å studere prosjektet som et utviklingsprosjekt som vektlegger bred medvirkning i organisasjoner. Når prosjektet skal studeres som et slikt utviklingsprosjekt, kan det sees i sammenheng med Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF på 60-tallet. Med Einar Thorsrud som foregangsperson har særlig Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) stått sentralt i denne tradisjonen, med vekt på

---

1 Norsk/skandinavisk arbeidslivstradisjon: tradisjoner i skandinaviske land som ofte knyttes til arbeidsmiljølovgivning, samarbeidsprosjektet mellom LO/NHO på 60-tallet og internkontroll av helsemiljø og sikkerhet (Claussen 1996a, Gustavsen 1990). Tradisjonen tar utgangspunkt i at det er en grunnleggende forskjell mellom arbeidstakers og arbeidsgivers interesser, men det fokuseres også på samarbeid, fellesskap og konsensus mellom partene i arbeidslivet. .

demokratisk dialog og samarbeid, nettverkstenkning og aksjonsforskning (Gustavsen 1990). Jeg inkluderer elementer fra teori om dialog og demokrati, samt utvalgte teorier om maktforhold og innflytelse i organisasjoner (Pateman 1970, Gustavsen 1990, Lysgaard 1961, Bråten 1981, Kalleberg 1984, Argyris 1994) for å forklare utviklingen i forbedringsarbeidet. I tillegg utdyper jeg trekk ved prosjektet og forbedringsarbeidet i bedriftene i lys av teori om “organisasjonsretorikk” (Legge 1995, Danielsen 1998).

## 1.2 Forskningsspørsmål

Jeg har kort gjort rede for bakgrunnen for oppgavens tema, forskningsprogrammet BU 2000 og prosjektet BU 2000-IfS som casebedriftene deltar i. På grunnlag av empirisk datamateriale ønsker jeg å gi en kontekstnær beskrivelse av kontinuerlig forbedringsarbeid i to bedrifter. Jeg vil undersøke hva som er karakteristisk for *måten* å arbeide med forbedringer på, når intensjonen er at alle ansatte skal involveres i kontinuerlig forbedringsarbeid.

I del 1 beskrives *hvordan* forbedringsarbeidet i bedriftene foregår, og dermed delvis *hvorfor* det foregår på den måten<sup>2</sup>. I del 2 forklarer jeg *hvorfor* arbeidet foregår som det gjør, i lys av noen spesifikke teoretiske rammer (Ragin 1994, Velde 1997)<sup>3</sup>.

### 1.2.1 Hoveddelens forskningsspørsmål

I del 1 (kap. 3 - 6) ønsker jeg å beskrive *hvordan* kontinuerlig forbedringsarbeid foregår i de to produksjonsbedriftene. Mitt første forskningsspørsmål er:

#### **Hva kjennetegner “det kontinuerlige forbedringsarbeidet”?**

Dette spørsmålet har en rekke dimensjoner og kan ses på ut fra flere perspektiver. For å spesifisere hovedspørsmålet, har jeg delt det opp i flere delspørsmål. Disse spørsmålene relateres til dimensjonen *medvirkning*. Medvirkning fra organisasjonsmedlemmene er både ett av virkemidlene og ett av formålene med forbedringsarbeidet, og er dermed naturlig å fokusere på. Bedriftene har valgt ut forbedringsområdet *kommunikasjon* som

---

2 Mine fortolkninger under beskrivelsen forklarer også *hvorfor* forbedringsarbeidet foregår som det gjør. Gjennom å beskrive *hvordan* noe forløper, mener blant andre Flyvbjerg (1994) at man langt på vei forklarer *hvorfor* det forløp på den måten. Se kapittel 2.1 for en utdyping.

3 Denne fremgangsmåten, og bruken av noen spesifikke teoretiske rammer i utdypingsdelen bygger på Ragin (1994). Velde’s hovedoppgave i sosiologi; *Fellesprosjektet som implementeringsprosess*, har også vært en inspirasjonskilde når det gjelder inndeling av oppgaven i én beskrivende del og én utdypende del, med tilhørende hovedspørsmål og delspørsmål.

et av de områdene de skal arbeide med, og jeg har avgrenset meg til primært å beskrive dette området. Det vil si at jeg fokuserer på medvirkningsbasert forbedringsarbeid med vekt på kommunikasjonsaspektet.

Jeg er opptatt av å få med bakgrunnen for igangsettingen av forbedringsarbeidet, og trekk ved forhistorien som kan ha hatt innvirkning på arbeidet. Det første delspørsmålet er derfor:

- **Hva kjennetegner forbedringsarbeidets kontekst?**

De to neste delspørsmålene rettes mot det konkrete forbedringsarbeidet i bedriftene. Jeg undersøker hvilke kommunikasjonsproblemer bedriftene har, og hvordan de forsøker å forbedre forholdene gjennom medvirkning fra organisasjonsmedlemmene i forbedringsaktiviteter. Andre og tredje delspørsmål blir dermed:

- **Hva kjennetegner kommunikasjonsforholdene i de to bedriftene?**
- **Hvilke forbedringsaktiviteter har blitt satt i gang i bedriftene, og hvordan fungerer de?**

Det siste delspørsmålet omhandler resultater eller utviklingstrekk ved forbedringsarbeidet, og blir dermed:

- **Hvilke resultater har bedriftene klart å oppnå på kommunikasjonsområdet, og i hvilken grad har forbedringsarbeidet vært *medvirkningsbasert* <sup>4</sup>?**

Hoveddelen avsluttes med en presentasjon av noen *oppsummerende bilder* av hele prosessen, en kortfattet fremstilling av trekk ved forbedringsarbeidet som enten hindrer, eller fremmer *kontinuerlig forbedringsarbeid med fokus på bred medvirkning*.

### **1.2.2 Utdypningsdelens forskningsspørsmål**

Mens den første delen av oppgaven har et beskrivende hovedfokus, har den andre delen en mer utdypende og forklarende vinkling. Der vil jeg forsøke å forklare *bildene* av forbedringsarbeidet som beskrivelsen munner ut i, ved hjelp av relevante teoretiske *rammer* (Ragin 1994).

Utdypningsdelens hovedspørsmål blir følgende:

- **Hva kan forklare de vellykkede og de mindre vellykkede trekkene ved det medvirkningsbaserte forbedringsarbeidet i bedriftene?**

---

4 dvs. i hvilken grad målsettingen om bred medvirkning fra organisasjonsmedlemmene i forbedringsarbeidet oppfylles

Hovedspørsmålet spesifiseres gjennom delspørsmålene nedenfor. Jeg belyser vellykkede og mindre vellykkede trekk ved forbedringsarbeidet gjennom å drøfte om trekkene kan forstås i lys utvalgte teoretiske rammer. Jeg drøfter om medvirkning i enkeltaktiviteter kan forstås i lys av teori om “demokratisk dialog”, og deretter om bedriftenes problemer med å få til bred medvirkning kan belyses ved hjelp av utvalgte perspektiver på maktforhold i organisasjoner. Avslutningsvis utdyper jeg hvordan medvirkningsbasert forbedringsarbeid kan forstås som et eksempel på “organisasjonsretorikk”.

- **Kan de vellykkede trekkene ved forbedringsarbeidet forstås som eksempler på “demokratisk dialog”?**
- **Kan de problematiske trekkene ved forbedringsarbeidet forstås i lys av utvalgte perspektiver på maktforhold og innflytelse i organisasjoner?**
- **Kan medvirkningsbasert forbedringsarbeid forstås som et eksempel på “organisasjonsretorikk”?**

### **1.3 Oppgavens oppbygning og kapittelinnledning**

Kapitlene 1 og 2 utgjør oppgavens innledende del. I kapittel 1 har jeg kort presentert tema og forskningsspørsmål i oppgaven. Kapittel 2 omfatter metodologien og den arbeidsmodell som jeg har tatt utgangspunkt i, teoretiske perspektiver i oppgaven, beskrivelse av fremgangsmåte, metodiske valg og betraktninger knyttet til validitet og reliabilitet.

De neste fem kapitlene utgjør oppgavens første hoveddel, *beskrivelsen*. Kapittel 3 er en presentasjon av forskningsprogrammet, delprosjektet BU-2000-IfS og casebedriftene i oppgaven. Kapittel 4 utgjør problembeskrivelse av forbedringsområdet “kommunikasjon” for hver av de to bedriftene. I kapittel 5 beskriver jeg forbedringsaktivitetene som har blitt satt i gang og enkelttiltak som har vært gjennomført i bedriftene. I kapittel 6 presenterer jeg resultater innenfor kommunikasjonsområdet og utviklingstrekk som omhandler medvirkning i forbedringsprosessen. Kapittel 7 er en oppsummering av viktige trekk, eller bilder, forbundet med den tykke beskrivelsen av forbedringsarbeidet.

Beskrivelsene danner utgangspunkt for oppgavens andre hoveddel, *utdypningsdelen*, som utgjør kapittel 8 i oppgaven. I tråd med metodologien til Ragin (1994), forklares positive og negative trekk eller bilder av beskrivelsen i lys av utvalgte teoretiske rammer. Jeg tar, som nevnt, utgangspunkt i tre teoretiske rammer, “dialog”, “makt” og “retorikk”, og drøfter hvordan disse kan bringe forståelse til forbedringsarbeidet.

Oppgaven avsluttes med kapittel 9 som inneholder en kort oppsummering, avsluttende betraktninger rundt metodologiske valg og oppgavens mulige bidrag til studiet av forbedringsarbeid i organisasjoner.

## **Kapittel 2 Metodologi, teori og undersøkelsesopplegg**

Formålet med oppgaven er som nevnt å beskrive og forklare *kontinuerlig forbedringsarbeid* i to bedrifter. Ut fra et slikt perspektiv skal oppgaven si noe om forbedringsarbeidet som har blitt satt i gang, og kan derfor være et bidrag til en evaluering av RF's del av forskningsprogrammet BU 2000. Hovedmålsettingen med

oppgaven er imidlertid å bidra til kunnskap om *kontinuerlig forbedringsarbeid med fokus på bred medvirkning*. I dette perspektivet kan hele oppgaven betraktes som et casestudie for teoribygging.

De to første delkapitlene har en metodologisk vinkling ved at jeg berører aspekter som omhandler sammenhengen mellom teori, empiri og forskningsstrategi i forhold til mine to case. Med *metodologi* menes overordnet fremgangsmåte eller elementer i forskningsopplegget (Kalleberg 1996:56). Kapittel 2.3 omhandler teoretiske perspektiver i oppgaven. I de fire siste delkapitlene tar jeg opp praktisk metode, og betraktninger knyttet til reliabilitet og validitet.

## 2.1 Casestudie-tilnærming og den konstaterende interesse

Forbedringsarbeidet forstås og forklares i kraft av min fortellende fremstilling av prosjektet, problemene i bedriftene, tiltak som har blitt iverksatt og utviklingstrekk. Beskrivelsen bidrar i første rekke til å belyse *hvordan* forbedringsprosessen forløper, ved at jeg beskriver bedriftenes og aktørenes praksis. Ettersom beskrivelsen inkluderer mine fortolkninger av forbedringsarbeidet forklarer den også delvis *hvorfor* forbedringsarbeidet foregår som det gjør. Et casestudie er å foretrekke når en spør *hvordan*, og når en fokuserer på et fenomen i sin konkrete kontekst (Flyvbjerg 1994:159).

Jeg har ikke som målsetting å generalisere fra denne undersøkelsen til andre bedrifter som arbeider med kontinuerlig forbedringsarbeid. Hensikten er å gi et *bilde* av forbedringsarbeidet i de to bedriftene. Undersøkelsen har gitt mye informasjon fra få personer om ett bestemt område. Dette har økt forståelsen for problemstillingene, men redusert mulighetene for generalisering. Flyvbjerg hevder at formell generalisering er overvurdert som hovedkilde til vitenskapelig utvikling. Han kritiserer ikke forsøk på generalisering i seg selv, men kritiserer perspektiver som gjør generalisering til *eneste* metode å arbeide etter (Flyvbjerg 1992:147). Han mener at forsøk på kontekstuavhengige definisjoner av sosiale fenomener ikke nødvendigvis vil stemme overens med aktørenes erfaringsbaserte definisjoner (1992:59). Ettersom teori for Flyvbjerg pr. definisjon etterstreber *kontekstuavhengighet* og menneskets ferdigheter er *kontekstavhengige*, bygger den teoretiske aspirasjonen på en uholdbar oppfatning av menneskets ferdigheter (1992:60). Til tross for denne motsigelsen forkaster ikke Flyvbjerg teoriutvikling i en videre forstand, men hevder at en må gi opp å finne kontekst- og fortolkningsuavhengige karakteristika i studiet av menneske og samfunn (1992:61).

Casestudier passer altså når teorier skal utvikles, eller når nye fenomen skal studeres. Mange stiller seg i utgangspunktet skeptiske til tanken om at det er meningsfullt å begynne med en teori som i sin tur blir bekreftet eller avkreftet gjennom empirisk observasjon. Teoribygging antas å være noe som vokser gradvis fram gjennom systematisk innsamling av data som er relevante i forhold til det fenomenet som studeres (Leiulfsrud & Hvinden i Holter (red.)1996:224).

Forskningspørsmålene (om *hvordan* forbedringsprosessen forløper) er forholdsvis komplekse og helhetlige, slik at casestudier og kvalitative metoder vil være best egnet til å belyse spørsmålene på en god måte. En kvantitativ tilnærming ville kreve standardiserte spørsmål og standardiserte svarkategorier, noe som ville gjort det vanskelig å innhente data som jeg trenger i min oppgave. Mine forskningsspørsmål gjorde det nødvendig med kvalitative data, mindre standardiserte intervju, samt fleksibilitet rundt datainnsamlingen.

Jeg skal *beskrive og forklare* forbedringsarbeidet i bedriftene. Gjennom å beskrive det som foregår i bedriftene, gir jeg et eksempel på hvordan forbedringsarbeid med fokus på bred medvirkning foregår, og setter ikke opp normer på forhånd om hvordan det *bør* foregå. Jeg synes derfor det er viktig å presisere forskjellen mellom *konstaterende* og *vurderende* interesse (Engelstad m.fl. 1996:90-93). Jeg har en konstaterende interesse ved at jeg er opptatt av *hvordan* og *hvorfor* noe er. Konstaterende spørsmål åpner for beskrivelser av personer og tilstander, og for forklaringer på hvorfor noe forandrer seg eller holder seg konstant. Denne typen spørsmål kan derfor godt kalles *beskrivende-forklarende spørsmål* (Engelstad m.fl. 1996:90-93). En vurderende interesse innebærer at en er engasjert i vurderinger om hvorvidt handlinger eller forhold er som de *burde* være. Når en stiller vurderende spørsmål, spør en om hvilken verdi en sosial realitet har. Jeg besvarer ikke vurderende spørsmål som krever normativ argumentasjon, gjennom vurdering av om utviklingen i bedriftene er slik “den burde være”.

## **2.2 Ragin´s metodologi: dialog mellom bilder og rammer**

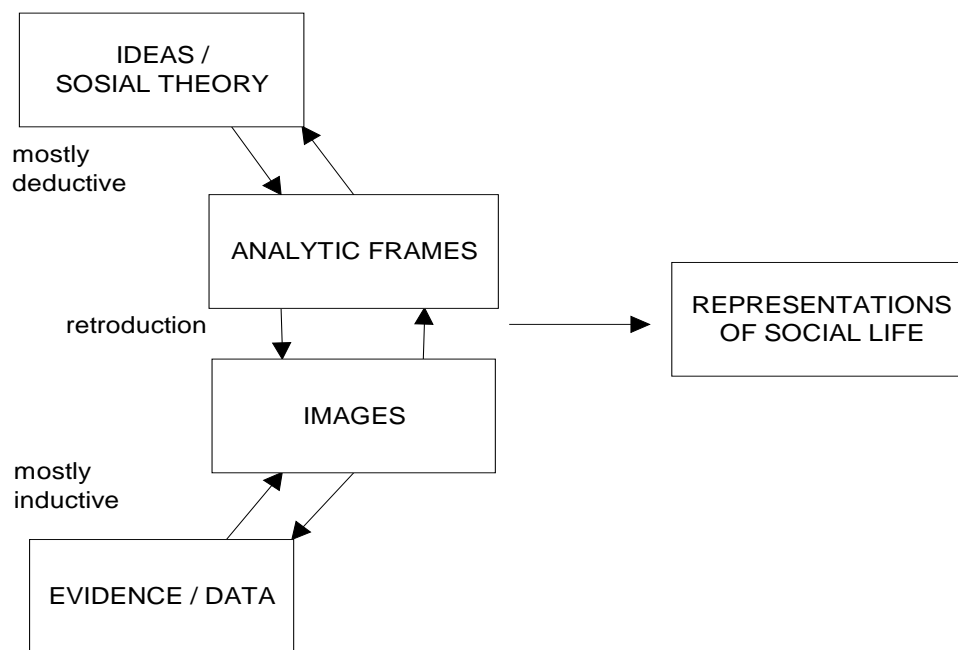
I denne oppgaven har jeg valgt å ta et metodisk utgangspunkt i Charles Ragin´s modell for samfunnsforskning.

Samfunnsforskning innebærer, i følge Ragin, en dialog mellom *ideer* (ideas) og *bevis* (evidence/data) (Ragin 1994:55). Forskeren bruker ideene som hjelp til å forstå bevisene, og bruker bevis for å utvide, revidere og teste ideer. Ragin introduserer begrepene *bilder* og *rammer*. Bildene skapes primært induktivt ved å sette sammen data eller bevis på meningsfulle måter (1994:68). Rammer skapes gjennom konkretisering av teoretiske ideer i forhold til det sosiale fenomenet som studeres, og kan forstås som

“måter å se på”. Representasjonen av det sosiale fenomenet springer ut av samspillet mellom det analytiske rammeverket som er avledet fra teori, og *bilder* som er avledet fra bevis/data (1994:56).

Denne dialogen mellom *rammer* og *bilder* illustrerer Ragin ved hjelp av følgende modell for samfunnsforskning.

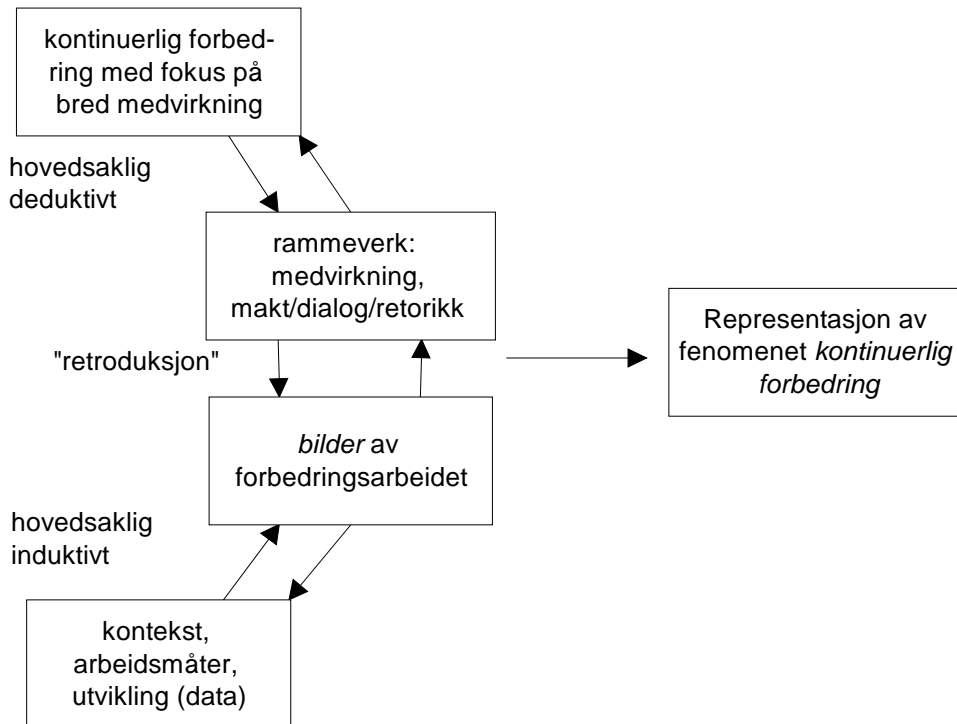
Figur 1 “A simple Model of Social Research” (Ragin 1994:57)



Min oppgave bygges opp ut fra denne forståelsen, ved at jeg først konstruerer beskrivelser eller *bilder* av bedriftenes forbedringsarbeid (del 1), og deretter ser om bildene kan forstås ut fra en del utvalgte analytiske rammer (del 2). Nedenfor presenterer jeg min arbeidsmodell.

Figur 2 *Min arbeidsmodell*





Det analytiske rammeverket er teoretiske ideer som er avledet fra teori. I den utdypende delen av oppgaven vil jeg drøfte om bildene er eksempler på det som utdypes i teoriene/rammene. Rammene brukes altså “retroduktivt”<sup>5</sup> ved at jeg ikke “tester teori”, men drøfter om bildet er *et tilfelle av*, eller *et eksempel på*, det som utdypes i rammen. Alvesson og Sköldbberg er opptatt av at “måten vi ser” er *perspektivistisk*, gjennom at måten vi ser på er umulig å skille fra perspektivet (1994:49). Dette synet får konsekvenser for holdningen til teori, fordi ulike teoretiske perspektiver vil belyse ulike sider ved et fenomen.

Jeg drøfter først om de vellykkede bildene kan forstås som eksempler på “demokratisk dialog”, og deretter om de mindre vellykkede bildene kan forstås i lys av perspektiver på maktforhold og innflytelse i organisasjoner. Jeg drøfter deretter om rammen “retorikk” kan utdype eller bidra til å forklare trekk ved forbedringsprosessen. Rammene både klassifiserer og karakteriserer sosiale fenomener, og Ragin skiller mellom “framing by case” (klassifisering) og “framing by aspect” (karakterisering). Begge komponentene er sentrale i dialogen mellom teori og empiri (Ragin 1994:63).

5 “Retroduksjon” hos Ragin belyser det samme som “abduksjon” (Alvesson & Sköldbberg 1994:47). Abduksjon tar utgangspunkt i induksjon, men tar også opp i seg deduksjon. Den innebærer pendling mellom teoriladet empiri og empiriladet teori, eller pendling mellom det som Ragin kaller *bilder* og *rammer*.

Mens jeg i første del av oppgaven er opptatt av beskrivelse av *hvordan* forbedringsprosessen forløper, legger jeg i andre del vekt på at beskrivelsen også bør ses i lys av rammer.

## 2.3 Teoretisk perspektiv i oppgaven

Anvendelse av teoretiske perspektiver må ses i nær sammenheng med oppgavens metodologi; dvs. den overordnede fremgangsmåten jeg har valgt, med bruk av *bilder* og *rammer* for å beskrive og belyse utviklingen i forbedringsarbeidet. Hoveddelen av oppgaven utgjør en beskrivelse av forbedringsarbeidet forstått som et *medvirkningsbasert forbedringsprosjekt*. I denne delen anvendes ikke mye spesifikk teori, ettersom jeg beskriver *hvordan* forbedringsarbeidet foregår (Flyvbjerg 1992). Men medvirkning er en sentral dimensjon i beskrivelsen, og bør derfor utdypes noe nærmere.

I dette delkapittelet utdyper jeg først medvirkningsforståelsen, for deretter kort å presentere de teoretiske rammene jeg anvender i kapittel 8, i oppgavens utdypningsdel. Jeg gjør rede for generelle trekk ved de tre rammene *dialog*, *makt* og *retorikk*.

### 2.3.1 Anvendelse av teori i den beskrivende delen

Selv om beskrivelsen i hovedsak vil være av empirisk karakter, er nødvendigvis fremstillingen delvis styrt og selektiv. Den er styrt fordi jeg tar hensyn til hendelser i prosjektet, utviklingen av forbedringsarbeidet i bedriftene og forbedringsområdet “kommunikasjon”, og selektiv fordi jeg fokuserer på *medvirkning* fra medarbeidere i forbedringsarbeidet. Empirien er dermed teoriladet, og heller ikke atskilt fra konteksten den er hentet fra (Flyvbjerg 1992:47).

#### **Medvirkning**

Medvirkning er et mangetydig ord, og brukes i mange sammenhenger. En kan likevel si at medvirkning på arbeidsplassen kan relateres til former for bedriftsdemokrati, og dreier seg om å øve innflytelse på beslutninger som fattes<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Falkum skiller mellom medvirkning og medbestemmelse (Falkum 1997). *Medbestemmelse* vil si at en er med på å treffe avgjørelser sammen med andre, og relateres til beslutningsfasen i en prosess. *Medvirkning* vil si å bidra til at noe som andre har initiert eller bestemt blir gjennomført, og knytter seg til iverksettelsesfasen i en prosess. Jeg skiller ikke mellom de to begrepene, men inkluderer begge “fasene” i min forståelse av medvirkning; som er å øve innflytelse på beslutninger som fattes.

Individuell deltakelse med mulighet for å påvirke forhold på egen arbeidsplass kalles gjerne *deltakerdemokrati*, og omhandler de ansattes *direkte medvirkning* i selve arbeidssituasjonen (Pateman 1970). *Indirekte medvirkning* betegnes ofte som *representasjonsdemokrati* fordi ansatte velger personer som skal representere dem i forhold til eiere og ledelse, og innflytelse forgår dermed indirekte. Representasjonen kan være relatert til de ansatte som gruppe, eller til de ansatte som er fagorganiserte. Denne formen for bedriftsdemokrati innebærer en modifisering av eiernes styringsrett og tradisjonell, hierarkisk beslutningsstruktur. Det er bygget opp et sett av ordninger som skal sikre de ansattes innflytelse over bedriftens utvikling. Rett til styrerepresentasjon, opprettholdelse av arbeidsmiljøutvalg (AMU), bedriftsutvalg (BU) og avdelingsutvalg (AU), er eksempler på ordninger som skal ivareta ansattes interesser (Hansen 1997:180).

I forbindelse med Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF på 60-tallet, kom Einar Thorsrud m.fl. frem til det var nødvendig å skille mellom de to formene for medvirkning eller utøvelse av innflytelse (Gustavsen 1990:71). Det ble sett på som nødvendig å begynne andre steder enn på styreplanet, og i stedet begynne der de ansatte både hadde evne og vilje til økt medvirkning. Det innebar at en måtte begynne i den enkeltes konkrete arbeidssituasjon med sikte på å forbedre betingelsene for medvirkning “på gulvet” (Gustavsen 1990:70-74, Rossvær 1987: 85).

Analytisk er det mulig å skille mellom *medvirkning i utviklingsarbeid* og *medvirkning i arbeidsorganisasjonen*. Det første handler om deltakelse og innflytelse i forbindelse med beslutningsprosesser og iverksetting av utviklingsaktiviteter. Det siste handler om selvbestemmelse og mulighet til å øve innflytelse i den konkrete arbeidssituasjonen, og er forankret i arbeidsmiljølovens bestemmelser (Arbeidsmiljøloven § 12). De to formene for direkte medvirkning vil trolig henge nøye sammen. Det er lite sannsynlig at ansatte har stor innflytelse i utviklingsprosjekter hvis de ikke har noen innflytelse i hverdagen uten muligheter for å påvirke utformingen av egen arbeidsdag. En antakelse er derfor at graden av medvirkning i arbeidsorganisasjonen vil påvirke medvirkningen i utviklingsarbeidet.

Bjørn Gustavsen, som er sentral innenfor arbeidslivsforskning i Norge og Sverige, presenterer noen årsaker til at *bred medvirkning* har blitt en sentral sak i utviklingsarbeid (1990:21):

- *For det første bygger det partssammensatte utviklingsarbeidet på visse deltakerdemokratiske synsmåter - som i seg selv tilsier at medvirkning fra alle berørte er et nødvendig krav til et prosjekt.*
- *For det andre viser praktisk erfaring at den viktigste årsak til at prosjekter ikke lar seg gjennomføre eller blir problematiske, er at alle berørte ikke er sikret rimelig deltakelse.*

- *For det tredje legges det i dagens utviklingsarbeid stor vekt på at oppslutning - som er nødvendig for endringenes gjennomslagsmuligheter - best sikres gjennom medvirkning fra dem hvis oppslutning er viktig .*

I denne oppgaven fokuserer jeg mest på de *direkte* formene for medvirkning i forbedringsarbeidet. Aktivitetene som har blitt satt i gang i bedriftene, og som jeg er opptatt av å beskrive, er i hovedsak av en slik karakter. Indirekte medvirkning er likevel et sentralt aspekt i prosjektet. Noen bedrifter har opprettet partsammensatte organ i forbindelse med forbedringsarbeidet, mens andre bedrifter har fått forbedringsarbeidet “på dagsorden” i eksisterende organ. Medvirkning er en sentral dimensjon ved prosjektet BU 2000-IfS og utviklingsarbeidet i casebedriftene, og presenteres derfor mer inngående i beskrivelsen av prosjektet og forbedringsaktivitetene.

### **2.3.2 Anvendelse av teoretiske rammer i utdypingsdelen**

Jeg anvender teoretiske perspektiver i utdypningsdelen ved at jeg forklarer utviklingstrekk i forbedringsarbeidet i lys av teoretiske *rammer* (Ragin 1994). Utdypningsdelens forskningsspørsmål, *Hva kan forklare de vellykkede og de mindre vellykkede trekkene ved det medvirkningsbaserte forbedringsarbeidet i bedriftene*, besvares gjennom en slik fremgangsmåte.

Et viktig poeng er at teorier *anvendes* og ikke testes (Alvesson & Sköldberg 1994:30). Alvesson og Sköldberg sier spørsmålet blir *når teorien gjelder og ikke gjelder*, i motsetning til om den er sann eller usann (1994:31). Gjennom å konfrontere en valgt tolkning med andre tolkninger økes både forståelsen for fenomenet og evnen til å håndtere flertydighet (1994:270). Rammer som forklarer “det samme” på forskjellige måter kan betraktes som *konkurrerende* eller alternative, mens rammer som utdyper ulike sider ved et fenomen kan betraktes som *utfyllende*.

#### ***Demokratisk dialog***

Jeg benytter meg av “demokratisk dialog” som *ramme* i utdypningskapittelet for å forklare utviklingstrekk i forbedringsarbeidet. Uttrykket “demokratisk dialog” kan relateres til demokratisering på arbeidsplassen (Gustavsen 1990). Begrepet har sitt opphav i Habermas’ teorier om kommunikasjon og kommunikativ kompetanse, samt i demokratitradisjoner i samfunnet og de to kanalene for folkets innflytelse: *valg og dialog* (Gustavsen 1990:35, 99-105).

Habermas er blant annet opptatt av språkets egenskaper, og hvordan språket brukes som instrument for at to parter skal oppnå gjensidig forståelse. Det er ikke tilstrekkelig med språklig kompetanse til å formulere setninger for å oppnå felles forståelse med den man

kommuniserer med. I tillegg må man ha *kommunikativ kompetanse* til å ordlegge seg slik at man blir hørt og tatt hensyn til (Jacobsen & Thorsvik 1997:240). Habermas er opptatt av å identifisere betingelser for å oppnå *forståelse* eller *konsensus*, og tar utgangspunkt i at sosiale, politiske og økonomiske strukturer i et samfunn kan betraktes som kommunikasjonsstrukturer som både formidler mening og former meningsdannelsen i et samfunn (Jacobsen & Thorsvik 1997:239). Begrepet “demokratisk dialog” brukes for å fremheve sammenhengen mellom dialogkonseptet og demokratiankegang (Gustavsen 1990:33). Demokratisk dialog innebærer “samtaler mellom mennesker”, men kan også betraktes som en *metode* for å løse konflikter mellom mennesker og som et virkemiddel til å oppnå enighet gjennom praktisk handling.

“Demokrati” refererer til “*en gruppe av innflytelsessystemer hvor medlemmene av den sosiale orden har stor grad av kontroll med styringen av ordningen*” (Kalleberg i Hagtvedt og Lafferty 1984:374). Innenfor sosiale systemer er det innflytelses- og autoritetsforholdene som kan demokratiseres, og det er utbredt enighet om at innflytelsesmønstre som skal rettferdiggjøres demokratisk, må bygge på en eller annen norm om *likhet i innflytelse* (Kalleberg 1984:375). I følge Gustavsen, har det tradisjonelt vært lagt liten vekt på dialog i forbindelse med demokrati på arbeidsplassen. Fokus har vært rettet mot valg av representanter og forhandlinger på overordnet nivå i organisasjoner.

Gustavsen anvender begrepet i forbindelse med utviklingsarbeid i organisasjoner, og det er denne innfallsvinkelen som er sentral i min oppgave. I utdypningskapittelet drøfter jeg hvordan rammen “dialog” kan utdype trekk ved forbedringsarbeidet. Jeg gjør dette blant annet ved å sammenligne en av forbedringsaktivitetene i prosjektet med “dialogkonferansen”, som blir sett på som et virkemiddel for å oppnå “demokratisk dialog” på arbeidsplassen (Gustavsen 1990).

### **Makt**

Jeg har valgt “makt” som en teoretisk *ramme* i utdypningsdelen ved at jeg utdyper trekk ved forbedringsarbeidet ved hjelp av teori om maktforhold i organisasjoner. “Makt” er et problematisk og generelt begrep fordi det kan ha mange betydninger. For å anvende “makt” som en ramme, dvs. at beskrivelsen skal kunne forstås som *et eksempel på det rammen uttrykker* (“is this a case of”-logikken, Ragin 1994), er det nødvendig å konkretisere hvilke spesifikke, teoretiske bidrag jeg velger å benytte meg av. Nedenfor presenterer jeg kort hva noen teoretikere legger i maktbegrepet, samt hvilke perspektiver på maktforhold i organisasjoner som jeg kommer til å anvende i utdypningsdelen.

Begrepet “makt” blir definert på ulike måter og belyser ulike sider ved sosiale fenomener. Max Weber valgte å definere makt som “*et eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand*” (Weber 1971:53). Innen organisasjonsteori er det vanlig å definere makt som en aktørs (persons eller gruppes) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat (Pfeffer i Jacobsen & Thorsvik 1997:128).

Organisasjoner består av individer og grupper av individer med særegne interesser, og beslutninger i organisasjoner dreier seg ofte om fordeling av begrensede ressurser. Dette skaper ofte konflikt mellom mennesker og grupper. Flere fremhever at organisasjoner er arenaer for maktfordeling mellom personer og grupper i et sosialt system (Weber 1971, Mintzberg 1983), selv om organisasjoner også blir betraktet som arenaer for interessefellesskap. I forbindelse med makt i organisasjoner, er at det ikke alltid er samsvar mellom formell struktur og faktisk atferd. Dessuten dreier ikke makt seg alltid om kontroll over goder, men kan handle om andre former for makt, slik som posisjonsmakt, kontroll over ressurser og belønning og kontroll over kunnskap og informasjon (Jacobsen & Thorsvik 1997:132).

For Foucault er ikke makt en egenskap som kan isoleres og studeres atskilt fra andre sosiale fenomener, men noe som best kan forstås ut fra språk, teknikker og former den uttrykkes gjennom. Foucault bruker begrepet “kapillær” for å forklare at makt ikke kommer fra en bestemt kilde, men at “*it circulates through the entire social body*” (Thompson & McHugh 1995:139). Kritikken av Foucault og perspektivet om at “alt er makt”, handler blant annet om at perspektivet forenkler et komplekst bilde av makt og fjerner muligheten for å fortolke noe som rasjonell, tilsiktet atferd. Når organisasjoner blir sammenlignet med fengsler der makten er “usynlig”, forsvinner nyanser som ansattes mulighet til utøvelse av makt, maktutøvelse gjennom regler og rutiner og organisasjonens avhengighet til forhold utenfor organisasjonen (Thompson & McHugh 1995:144-146).

De teoretiske bidragene jeg anvender handler om *strukturell makt*, dvs. makt og innflytelse knyttet til strukturelle forhold som posisjoner og organisering (Lysgaard 1961, Kalleberg 1984, Argyris 1994) og *modellmakt* (Bråten 1981, Weber 1971) som handler om makt som ligger i kunnskap og modeller. Teorier om strukturell makt kan belyse hvordan utviklingstrekk i forbedringsarbeidet kan skyldes *hierarkisk organisering og fokus på ansvarsfordeling og etablerte roller*. Jeg inkluderer ikke bare rent strukturelle forhold, men også mer kulturelle forhold som “motstand mot forandring” for å opprettholde eksisterende rutiner og maktbalanse, samt hva organisasjonsmedlemmene vektlegger i forbindelse med organisering av oppgaver og

kommunikasjon, dvs. måten å tenke organisasjon på. Begrepet “modellmakt” benyttes for å utdype hvordan makt som ligger i kunnskap og modeller kan ha innvirkning på forbedringsarbeidet i bedriftene. Jeg anvender denne teorien for å drøfte om den passer for trekk ved forbedringsaktivitetene, og om deltakelsen i forbedringsarbeidet innebærer reell innflytelse eller passiv deltakelse uten mulighet for innflytelse.

Makt i forbindelse med selve utviklingsarbeidet kan relateres til begrepet *innflytelse*. For å utdype forskjellen mellom *makt* og *innflytelse*, skiller Carole Pateman i sin klassiker “*Participation and Democratic Theory*” (1970:70-71) mellom det hun kaller “*full participation*” og det hun kaller “*partial participation*”. *Full participation* definerer hun som en prosess hvor alle som deltar i et forum som fatter beslutninger har lik *makt* i forhold til det å bestemme beslutningsutfallet. Ved *partial participation* begrenser medvirkningen seg til å øve *innflytelse*. Innflytelse vil si at en blir hørt, men at det er andre som sitter med makten til å fatte de endelige beslutningene<sup>7</sup>.

“Makt-rammen” innbefatter både makt relatert til strukturelle og organisasjonsmessige forhold, samt innflytelse i beslutningsprosesser. Rammen skal anvendes for å belyse og forklare det tvetydige bildet av forbedringsarbeidet, i hovedsak de mindre vellykkede sidene ved medvirkningsaspektet i forbedringsarbeidet. Den kan bidra til å utdype hvordan bred medvirkning kan begrenses av forhold relatert til makt og innflytelse.

### **Retorikk**

I kapittel 8.4 anvender jeg retorikk som teoretisk *ramme*, ved at jeg drøfter om utviklingstrekk i prosjektet og forbedringsaktivitetene kan forstås som uttrykk for anvendelse av “organisasjonsretorikk”. Med organisasjonsretorikk menes språk, uttrykk, verdier, oppfatninger osv. som har fått en sentral plass innenfor moderne organisasjoner og organisasjonsutvikling. Utdypningskapitlet om retorikk er inspirert av en artikkel av Arild Danielsen om “den nye organisasjonsretorikken”<sup>8</sup>. Karen Legge’s bok, *Human Resource Management- rhetorics and realities* (1995), er også en sentral kilde i utdypningskapitlet.

For mange er i dag retorikk nærmest som et skjellsord å regne. Det blir gjerne forbundet med propaganda, og flere er klar over eller frykter den makten som ligger i språket. Man antar at den som behersker språket er i stand til å (mis)bruke det, og dermed kunne skaffe seg (uberettiget) innflytelse. Retorikk kan med Aristoteles defineres som

---

<sup>7</sup> Det brukes ulike betegnelser på disse to formene. Nyhlen (1994) bruker betegnelsen *medbestemmelse* og *deltakelse* for å skille mellom det Pateman kaller “*full participation*” og “*partial participation*”.

<sup>8</sup> *New Class/New Speak - et stykke ideologikritikk* fra boken *Sosiologisk fantasi* (Nilsen og Veiden 1998).

“kunsten å se i enhver situasjon hvilken mulighet man har til å overbevise” (Aristoteles: “Retorikken”, her sitert etter Helle 1993:5).

I sitt essay om ideologikritikk beskriver Arild Danielsen “*den nye organisasjonsretorikken; en egen språklig genre og kommunikasjonsform med internasjonalt tilsnitt som får stadig større utbredelse innenfor forretningsliv, administrasjon og forvaltning*” (1998:100). Danielsen klargjør begrepsskillet mellom *representerende* og *opererende* ideologi. Det førstnevnte dreier seg om ideologi i form av fortellinger og myter som framstiller idealiserte bilder av noen eller noe, mens den sistnevnte dreier seg om oppfatninger og verdier som er innbakt i daglige omgangsformer og gjøremål. Poenget med dette skillet er å få frem at det ikke alltid er snakk om at noen bevisst forsøker å føre andre bak lyset. Det er ikke nødvendigvis en gruppe som bevisst manipulerer andre, men mer snakk om et *kollektivt tilsløringsarbeid*, i følge Danielsen.

I boken “Human Resource Management - rhetorics and realities” (1995) hevder Karen Legge at nyere ledelseskonsepter appellerer til oss på grunn av språket og verdiene som formidles, men at de normative beskrivelsene sjelden blir realisert fullt ut i praksis. Legge mener likevel at retorikken ikke må undervurderes fordi språket i konseptene er instrumenter for endring (Legge 1995:84). Retorikken kan fungerer sosialt integrerende fordi den bidrar til å skape en følelse av å “snakke samme språk” og til å skape enighet om felles mål for alle organisasjonsmedlemmene. Retorikken forstås ikke her som en form for kontroll, men som et instrument for endring.

I min oppgave har jeg som utgangspunkt at retorikk ikke nødvendigvis er det motsatte av “realitet”. Dette er også utgangspunktet for de kritisk/vurderende-modellene som Legge presenterer. Språket som anvendes i konsepter er instrument for kulturelle endringer, og retorikken blir ikke betraktet som atskilt fra den “virkelige” verden (Legge 1995:85). Det betyr at de reelle forbedringene i bedriftene kan skyldes bruk av retorikk. Retorikk betraktes ikke som “bare ord” eller *uttrykte teorier*, og som det motsatte av praksis eller *bruksteorier* (Argyris & Schön 1978). Det sentrale spørsmålet er hvilken *funksjon* retorikken har, hva bidrar den til? Jeg benytter meg av retorikk som ramme for å drøfte om språk og oppfatninger som formidles i prosjektet og forbedringsarbeidet kan fortolkes som en form for “kontroll” ved at medarbeiderne egentlig lærer *kontinuerlig forbedre seg selv*, som en form for “kollektiv tilsløring” av interessekonflikter eller som en kilde til økt deltakelse og endring.



## 2.4 Undersøkelsesenheter

Jeg har gjennomført casestudier av to bedrifter tilknyttet *Industrinettverket for Sunnhordland* (IfS). Begge bedriftene deltar i forskningsprogrammet “Bedriftsutvikling 2000” (BU 2000). Bedriftene presenteres nærmere i beskrivelsen (kap.3.5).

Det kan være en fordel at bedriftene i oppgaven likner på hverandre. De er begge produksjonsbedrifter som produserer utstyr og maskiner. Jeg har samlet inn data om samme fenomen og bruker derfor begrepet *forbedringsarbeidet* i entall, selv om det noen ganger er forskjeller som tas opp.

## 2.5 Datakilder

Jeg har basert studiet på informantintervjuer, dokumentstudier og deltakende observasjonsdata. Kartlegging og beskrivelse av konkrete aktiviteter, aktivitetsarenaer og hendelsesforløp har utgjort en stor del av oppgaven. Oppgaven kan karakteriseres som deskriptiv eller *empiri-nær* fordi hoveddelen av oppgaven går med til å beskrive *hva som skjer* i bedriftene.

Jeg har valgt å fokusere på forbedringsområdet *kommunikasjon* fordi de to casebedriftene har valgt dette som ett av sine forbedringsområder. Det er likevel *selve* forbedringsarbeidet jeg har fokusert på, og ikke kommunikasjonsaspektene isolert.

Jeg ønsket å komme i kontakt med aktørene for å få en oppfatning av deres arbeidssituasjon og få tilgang til deres forståelse av forbedringsarbeidet. Jeg valgte derfor å intervju representanter fra ansatte og ledelse i to bedrifter.

### 2.5.1 Foreliggende data

Foreliggende data i denne oppgaven er dokumentasjon om forskningsprogrammet BU 2000 og data som forskere har innhentet tidligere, som for eksempel intervjudata og referater fra møter i bedriftene der de var til stede og dokumenter med informasjon om bedriftene og forskningsprosjektet.

Det foreligger bakgrunnsinformasjon om forskningsprogrammet BU 2000, RF's forskningsmodul i programmet og forskningsprosjektet BU 2000-IfS (*Industrinettverket for Sunnhordland*). Dokumentasjon om aktiviteter i bedriftene foreligger i form av dokumentasjon sendt fra bedriftene, samt referater og publikasjoner fra forskerne på RF:

- informasjon/dokumentasjon fra bedriftene

- intervjudata fra “kartleggingen” av bedriftene
- referater fra møter i bedriftene der forskerne har vært tilstede
- konferanserapporter
- statusrapporter om forbedringsarbeidet i bedriftene osv.

Foreliggende data har gitt meg generell bakgrunnsinformasjon om forskningsprosjektet og forbedringsaktivitetene som har blitt satt i gang. Jeg fikk informasjon om forbedringsarbeidet i de to casebedriftene, blant annet hvorfor og hvordan kommunikasjon ble valgt ut som et forbedringsområde. Videre ga det meg opplysninger om hva bedriftene har gjennomført, og innsikt i hva bedriftsrepresentantene anså som viktig i forbedringsarbeidet. Jeg betrakter dette som viktige data i oppgaven, samtidig som det fungerte som bakgrunnsmateriale i forkant av mine intervju.

### 2.5.2 Innhenting av data

- 15 intervjuer med 18 personer fra ledelse og ansatte (inkludert tillitsvalgt og tilrettelegger<sup>9</sup>) i en tidsperiode på 5 dager<sup>10</sup>.
- Observasjon under 4 konferanser med bedriftene i nettverket<sup>11</sup>, samt i bedriftene.

Jeg intervjuet henholdsvis 8 og 10 personer i de to bedriftene for å få tak i medarbeideres oppfatninger om forbedringsarbeidet. Jeg intervjuet operatører og formenn i produksjonen, produksjonsleder, tillitsvalgt, tilrettelegger av forbedringsarbeidet, daglig leder og stabspersonell. Jeg intervjuet ikke daglig leder i den minste bedriften, men en annen representant fra ledelsen. Jeg sikret dermed at respondenter fra ulike nivå og avdelinger var med i utvalget. Tilrettelegger i hver bedrift valgte ut respondentene for meg. Jeg sa at jeg ønsket personer fra alle nivåer, ikke bare personer som allerede hadde en oppfatning om forbedringsarbeidet, og at ingen skulle presses til å la seg intervjuer hvis de ikke ville.

---

9 tilrettelegger er en representant fra bedriftene som har en sentral rolle i forbedringsarbeidet, og som fungerer som en kontaktperson for RF

10 Jeg var 2 dager i MASKIN A/S og 3 dager i INDUSTRI A/S. De fleste ble intervjuet enkeltvis, men 2 operatører og 2 formenn ble intervjuet sammen i MASKIN A/S, samt 2 operatører sammen i INDUSTRI A/S.

11 Jeg deltok på 4 konferanser (vår/høst 97 og vår/høst 98) i bedriftsnettverket der ledere, tillitsvalgte og stabspersoner fra bedriftene var tilstede.

Jeg bruker begrepene *informant* og *respondent* om intervjupersonene. I begge tilfeller presenterer aktørene sine oppfatninger, og ikke en objektiv virkelighet. Forskjellen mellom begrepene ligger i bruken av informasjon. I enkelte tilfeller bruker jeg intervjupersonene for å få opplysninger om “fakta” (som informanter), mens jeg i andre tilfeller bruker opplysningene for å fortolke holdninger (som respondenter) (Hellevik 1991:125). *Tilretteleggerne* i bedriftene fungerte ofte som *informanter* fordi de var mine kontaktpersoner i bedriftene, og ga meg mange generelle opplysninger om forbedringsarbeidet.

Jeg anser intervjudataene som den viktigste datakilden, og det er først og fremst ved hjelp av disse jeg har kunnet beskrive forbedringsarbeidet. Jeg har stilt spørsmål om hva medarbeidere oppfatter som problemområder i bedriften, hvorfor *kommunikasjon* ble valgt ut som et forbedringsområde, i hvilken grad ansatte har vært med på å medvirke i forbedringsarbeidet og hva de oppfatter som foreløpige resultater (Intervjuguiden, vedlegg 1).

Intervjuguiden ble utviklet med den hensikt å dekke de tema jeg ønsket belyse i oppgaven. Dette var tema som omhandlet *utviklingen* i forbedringsarbeidet fra oppstart til intervjutidspunkt. Jeg var opptatt av generelle utviklingstrekk, og hvordan utviklingen kunne relateres til bl.a medvirkning eller deltakelse, maktforhold og læring. Intervjuguiden fungerte som en sjekklister under intervjuet for å sjekke at relevante spørsmål om forbedringsarbeidet ble dekket. Denne tilnærmingen kaller Patton “the general interview guide approach” (1990: 280). Fordelen med denne tilnærmingen er at det er mulig å føye til spørsmål underveis, og at en kan belyse temaer som viser seg å være spesielt interessante nærmere. Denne tilnærmingen gir derfor en viss fleksibilitet. Jeg opplevde at mange av spørsmålene i intervjuguiden var overlappende, slik at de ble besvart uten at det var nødvendig å stille dem. Jeg følte det var en fordel at intervjupersonene kunne prate noe fritt om aktuelle tema uten at jeg avbrøt dem hele tiden, og at jeg fikk stilt tilleggsspørsmål om tema som respondenten oppfattet som problematiske eller viktige. Problemet med et såpass lite strukturert opplegg var imidlertid at det ble noe vanskelig å sammenfatte og tolke intervjudataene. Et fullstendig standardisert intervju, som inneholder et sett av spørsmål til alle respondentene, ville på sin side ikke tillatt meg å forfølge temaer som jeg ikke hadde forventet på forhånd. For å gjøre tolkningsproblemene mindre, men samtidig oppnå en viss fleksibilitet, lagde jeg noen spørsmål som jeg stilte alle respondentene (se vedlagt intervjuguide).

*Deltakende observasjon* ble benyttet under fire felleskonferanser i bedriftsnettverket. Under konferansene presenterte representanter fra hver av bedriftene i nettverket “status” i forbedringsarbeidet. I tillegg fikk jeg snakket uformelt med flere

representanter fra bedriftene. Jeg oppholdt meg noen dager i bedriftene i forbindelse med intervjuene, og hadde noen uformelle samtaler med *tilrettelegger* av forbedringsarbeidet. Dette er representanter i bedriftene som har en sentral rolle, og som fungerer som kontaktpersoner for Rogalandsforskning. Jeg anser tilretteleggerne som *nøkkelinformanter*, dvs. informanter som har gitt mer innsikt enn andre og som jeg har opparbeidet et personlig forhold til (Wadel 1990:54). De har god kjennskap til forbedringsarbeidet, og jeg har snakket med dem på telefon, under besøket i bedriftene og på fellessamlinger med alle bedriftene i nettverket. Jeg har fått noe kjennskap til bedriftskulturen gjennom uformelle samtaler med representanter fra bedriftene under konferanser og under oppholdet i bedriftene.

## 2.6 Dataanalyse

Når det gjelder oppgavens første del, *beskrivelsen*, har analysearbeidet bestått i å rekonstruere hovedfokus i forskningsprosjektet og forbedringsprosessen i bedriftene fra oppstart og frem til tidspunktet for mine intervju.

Jeg har først presentert forskningsprogrammet BU-2000, RF's modul, delprosjektet BU2000-IFS og casebedriftene, basert på skriftlig dokumentasjon. Jeg begrenset meg deretter til å fokusere på ett forbedringsområde som bedriftene hadde valgt å jobbe med. Jeg undersøkte *hvordan* de jobbet med forbedringer innenfor området som jeg ga fellesbetegnelsen *kommunikasjon*.

Jeg fikk mest kunnskap om forbedringsområdet gjennom intervjuene, men hadde innhentet noe informasjon gjennom skriftlig dokumentasjon og observasjon på forhånd. Jeg tok opp intervjuene på bånd, og skrev dem ut i sin helhet. Jeg strukturerte dataene ved å streke under utsagn som kunne relateres til tema jeg hadde tatt utgangspunkt i, og utsagn som omhandlet tema som "gikk igjen" i materialet. Jeg ordnet forskningsmaterialet etter det Holter kaller "*kategoribasert analyse*", noe som innebærer at:

" (...) forskeren finner frem i intervjuteksten til kategorier av prosesser, begivenheter eller atferdsmåter som enten er betydningsfulle fordi de går igjen i materialet og står i sammenheng med hverandre, eller er viktige i forhold til de teoretiske interessene forskeren har" (Holter 1996:17)

Jeg utarbeidet beskrivelsen av forbedringsarbeidet i flere deler eller "faser": *Prosjektets historiske kontekst og teoretiske rammeverk, problembeskrivelse av forbedringsområdet "kommunikasjon", forbedringsaktiviteter og resultater av forbedringsarbeidet*. Jeg lagde detaljerte beskrivelser av interessante hendelser, fenomener eller tema som kan

relateres til *medvirkning*, og aktørenes fortolkninger av dem. Avslutningsvis presenterte jeg noen *bilder* eller overgripende trekk ved forbedringsarbeidet.

I den andre delen, *forklaringsdelen/utdypningsdelen*, har jeg på bakgrunn av beskrivelsene og *bildene*, forsøkt å forklare utviklingen i forbedringsarbeidet. Beskrivelsen ledet frem til noen negative og positive trekk knyttet til *medvirkning* i forbedringsarbeidet. I utdypningsdelen brukte jeg noen teoretiske perspektiver eller *rammer* til å forklare disse trekkene. Hele analysearbeidet, både beskrivelsen og forklaringene, har vært preget av en pendling mellom empiri og teori, eller mellom *bilder* av forbedringsarbeidet og teoretiske perspektiver eller *rammer* (jfr. Ragin kap. 2.2).

## 2.7 Betraktninger rundt validitet og reliabilitet

Kvaliteten i et forskningsopplegg vurderes ofte etter oppleggets reliabilitet eller *nøyaktighet*, og validitet eller *relevans*. Validiteten betegner datas *relevans* eller egnethet for å belyse problemstillingen(e) i undersøkelsen (Hellevik 1991:159). Reliabiliteten bestemmes av hvordan datainnsamlingen er fortatt, og sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene i denne prosessen. Disse kriteriene er først og fremst kriterier knyttet til kvantitative undersøkelser, men kan benyttes i kvalitative studier selv om de får en noe endret betydning. For å styrke reliabiliteten i forbindelse med kvalitativ intervjuing kan intervjuene bli tatt opp på lydbånd og skrevet ut i sin helhet. På denne måten reduseres muligheten for å “miste” og overse viktige momenter. I forbindelse med validitet eller relevans har ord som “metning” i forbindelse med intervjuing, og “meningstømming” i forbindelse med analyse av intervjukontekst, blitt vanlige uttrykksmåter innenfor kvalitativt orientert forskning de siste 10-15 årene (Holter 1996:23).

Marshall og Rossman (1995) presenterer i deres bok om kvalitativ design noen kriterier som må tilfredsstilles i en undersøkelse, og tar utgangspunkt i Guba og Lincoln's fire begreper som er utviklet for kvalitative metoder: *troverdighet* (credibility), *overførbarhet/generaliserbarhet* (transferability), *pålitelighet* (dependability) og *bekreftbarhet* (confirmability). Hvor troverdige dataene er, vil vise seg i hvor godt de klarer å identifisere og beskrive fenomenet. Hvor overførbare eller generaliserbare dataene er til andre tilfeller, kan være et problem med kvalitativ analyse, men “...*the reader or user of specific research can see how research ties into a body of theory*” (Marshall & Rossman 1995:144). Pålitelighet refererer til datas stabilitet over tid, og forskeren forsøker å ta hensyn til endrede betingelser ved fenomenet så vel som endring av undersøkelsesopplegget (1995:145). En tar for gitt at det som studeres vil forandres,

og en måte å styrke påliteligheten på vil derfor være å studere fenomenet over tid. Når det gjelder bekreftbarhet i kvalitativ analyse, er spørsmålet: “*do the data help to confirm the general finding and lead to the implication?*” Dette er, i følge Marshall og Rossman, “*the appropriate qualitative criterion*” (1995:144). En måte å styrke bekreftbarheten på vil være å diskutere resultatene av undersøkelsen med andre, samt få tilbakemeldinger på skriftlig materiale.

Nedenfor presenterer jeg spesifikke metodiske valg og fremgangsmåter som har påvirket validitet og reliabilitet i undersøkelsen.

- Jeg skaffet meg innsikt om forbedringsarbeidet gjennom skriftlig dokumentasjon. Dette gjorde meg godt forberedt før jeg lagde egen intervjuguide, og før jeg gjennomførte intervjuene i bedriftene. Dette styrker validiteten i undersøkelsesopplegget.
- Jeg har benyttet meg av *triangulering*, dvs. at jeg har brukt forskjellige datakilder og metoder for å studere fenomenet. Studiet består av flere case, informanter og mer enn én metode for datainnsamling, og styrker dermed undersøkelsens validitet.
- Jeg sikret at respondenter fra ulike nivå og avdelinger var med i utvalget. Det var likevel stor forskjell på hvor mye de forskjellige respondentene snakket. Intervjuene varte fra en halv time til to timer. Det var hovedsakelig personer som deltok aktivt i forbedringsarbeidet, og som hadde oppfatninger om det, som snakket mest.
- Jeg har tatt opp intervjuene på bånd, og skrevet dem ut i sin helhet. Dette styrker reliabiliteten eller nøyaktigheten ved datainnsamlingen.
- Jeg mente det beste ville være å intervju direkte med hovedsakelig åpne spørsmål. Mye av informasjonen ville sannsynligvis komme best fram ved å la informantene skildre og fortelle, fremfor å plassere egne meninger i faste kategorier. Jeg la vekt på å begynne med generelle og enkle spørsmål. Ved å vente med vanskelige eller ømtålige spørsmål om kommunikasjonsproblemene til litt ut i intervjuet, reduserte jeg trolig faren for defensive holdninger. Dette kan ha bidratt til å styrke reliabiliteten i intervjudataene.
- Et problem med “ansikt til ansikt”- kontakten under intervjuene var at den kunne gi uheldige effekter og virke inn på svarene. Et poeng var å unngå å tvinge min forståelse av ulike tema over på respondenten. Et annet poeng var at situasjonen kunne gjøre det vanskelig for respondenten å være ærlig eller si hele sin mening. At jeg ble oppfattet som en representant fra RF, kan ha påvirket svarene respondentene ga fordi de kan ha blitt opptatt av å “svare riktig” på spørsmålene. Dette kan ha bidratt til å svekke reliabiliteten i intervjudataene.

- Jeg sorterte spørsmålene kronologisk, dvs. jeg forsøkte å følge utviklingen i forbedringsarbeidet fra oppstarten frem til intervjudagen. Denne fremgangsmåten gjorde det sannsynligvis enklere for folk å huske hva som skjedde for 1 1/2 år siden og frem til tidspunktet for intervjuet. Det gjorde det enklere for intervjupersonen å få oversikten, og klare å skille ulike tiltak fra hverandre. Det ble likevel noe vanskelig å skille problemer i nåsituasjon fra problemer som bedriften hadde ved oppstartingen av forbedringsarbeidet. Tidsaspektet kan ha vært med på svekke reliabiliteten i intervjudataene, men den kronologiske fremgangsmåten kan ha bidratt til å gjøre “hukommelsesproblemene” noe mindre.
- Jeg brukte verbale utsagn under beskrivelsen, og har valgt tekstbiter fra ulike steder som omhandler samme tema. Målet var å sikre fullstendighet i analysen av materialet og unngå at informasjon som er relevant for sentrale temaer i analysen har blitt oversett. Dette styrker validiteten i undersøkelsen.
- I etterkant ser jeg at det hadde vært en fordel med et pilotstudie eller noen prøveintervju, slik at jeg hadde vært noe bedre forberedt på spørsmålsstilling og relevante tema. En annen mulighet kunne vært å gjøre en ny undersøkelse nå, der jeg kunne tatt utgangspunkt i min analyse. Hvis jeg hadde gjennomført et pilotstudie, ville jeg også ha vært tryggere på intervjusituasjonen og kanskje dyktigere til å intervju.
- Det at jeg har sittet på Rogalandsforskning (RF) og jobbet med oppgaven har påvirket min tolkning av forbedringsarbeidet i bedriftene. Jeg har diskutert utviklingen i bedriftene med aktører som er involvert i BU 2000, og dette kan ha farget mitt syn og mine fortolkninger. Fordelen med å ha vært knyttet til RF er at jeg har hatt tilgang på data som jeg ellers ikke ville hatt, og muligheter til å diskutere med andre personer som kjenner casebedriftene. Gjennom diskusjoner med forskere på RF har jeg fått tilbakemelding og kritikk på arbeidet mitt, og har derfor gjennomført aktiviteter for “ytre sjekk” av forskningsprosessen (Guba & Lincoln 1985). Min tilstedeværelse på RF og deltakelse i prosjektet i oppgaveperioden kan derfor både være en svakhet og en styrke ved undersøkelsesopplegget.

### **Kapittel 3 Prosjektets historiske kontekst og teoretiske rammeverk**

I kapittel 3 tar jeg opp det første delspørsmålet om det kontinuerlige forbedringsarbeidet, “*Hva kjennetegner forbedringsarbeidets kontekst?*”. Jeg er opptatt av å få

frem bakgrunnen for igangsettingen av forbedringsarbeidet og trekk ved forhistorien som kan ha påvirket det lokale forbedringsarbeidet i bedriftene. Jeg anser forskningsprogrammet BU 2000, RF's forskningsmodul i dette programmet, og de aktivitetene som har blitt satt i gang i prosjektet som en del av min empiri, fordi det er denne konteksten jeg ser mine intervjudata i lys av. Jeg fokuserer på hva som har vært vektlagt, blant annet hvilke teorier som skulle styre prosjektet og forbedringsarbeidet i bedriftene. Videre presenterer jeg hvordan intervensjonen i bedriftene har foregått. I etterfølgende kapitler beskriver jeg utviklingen i forbedringsarbeidet i to utvalgte bedrifter. Noen aktiviteter i prosjektet beskrives bare kort i dette kapitlet, ettersom aktiviteter i casebedriftene beskrives mer inngående i kapittel 5.

### **3.1 Forskningsprogrammet BU 2000**

BU 2000, som er en forkortelse for "Bedriftsutvikling 2000 - Idéstyrt produktivitetsutvikling og organisatorisk fornyelse av arbeidslivet", ble etablert av Norges Forskningsråd (NFR) våren 1994 (Programbeskrivelse, NFR 1995). Programmet hadde en ramme på 5 år, og skulle vare fra 1995 til 2000. Hovedmålsettingen i programmet, som jeg presenterte i kapittel 1.1, er kort oppsummert økt verdiskapning og utvikling av kunnskap om metoder for å drive utviklingsprosesser, slik at flere norske bedrifter skal kunne konkurrere internasjonalt. En annen målsetting er å utvikle den norske samarbeidsformen til et konkurransemessig fortrinn. I følge programbeskrivelsen, innebærer dette deltakelse fra ansatte i utviklingsarbeid av overordnet karakter, og at samarbeid og medvirkning vektlegges (NFR 1995b, Programbeskrivelse, kortversjon):

*"Programmet har som utgangspunkt at den norske samarbeidstradisjonen er det beste grunnlaget for framtidige fortrinn i norsk næringsliv. Denne tradisjonen innebærer mobilisering av alle ansatte i konsentrert arbeide omkring utviklingsspørsmål. Både i samfunnet som helhet og i den enkelte bedrift vil bred medvirkning og samarbeid være viktige bidrag til økt konkurransevne."* (NFR, Programbeskrivelse kortversjon, 1995)

Andre målsettinger i programmet er at de deltakende bedriftene skal oppnå konkrete og målbare resultater av utviklingsarbeidet, og at modeller for utvikling og strukturering av arbeidet skal bidra til økt verdiskapning.

BU 2000 ble opprinnelig initiert av "Hovedorganisasjonenes fellestiltak - Bedriftsutvikling" (HF-B), en samarbeidsordning mellom LO og NHO, som gir støtte til organisasjonsutvikling i bedrifter. Slogordet for HF-B er verdiskapning gjennom bred medvirkning. Grunntanken er at en skal videreføre noen av de gode samarbeidstradisjonene i norsk arbeidsliv for å skape bedre og sikrere arbeidsplasser i lønnsomme bedrifter (*HF-B 1993: Samarbeid om bedriftsutvikling*). Bred medvirkning



kan forstås som et middel for å nå målet om økt verdiskapning, samtidig som bred medvirkning er et sentralt punkt i forbindelse med demokrati på arbeidsplassen.

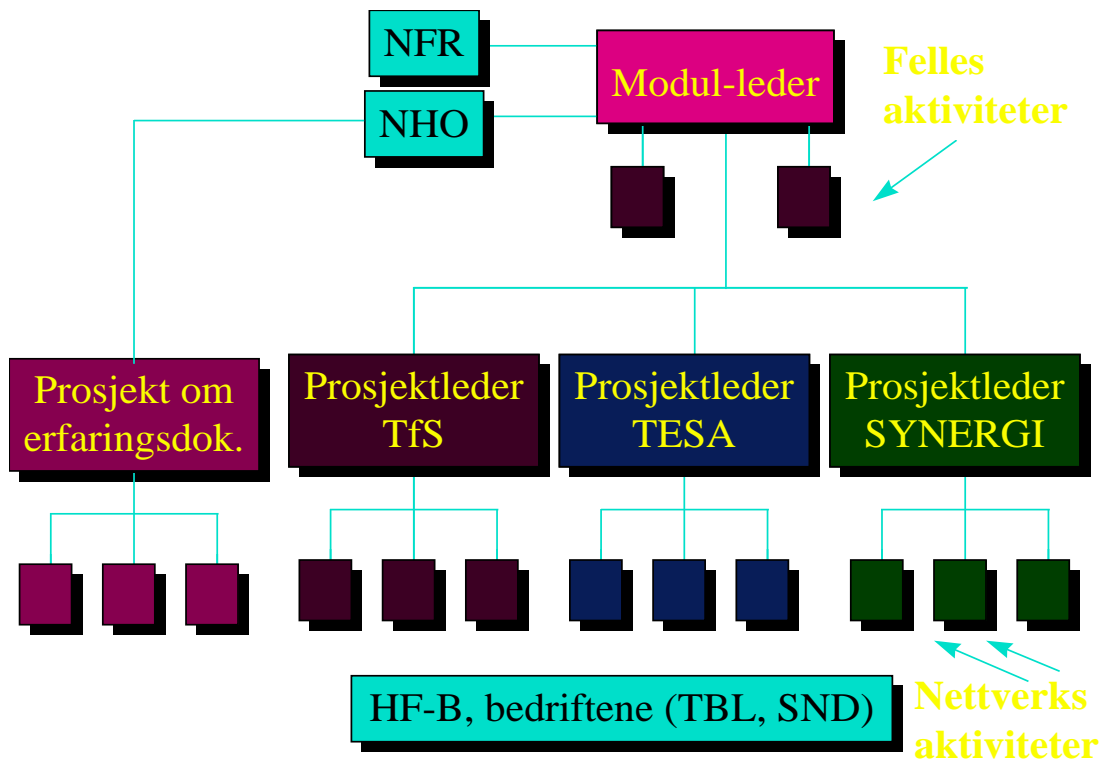
I et notat fra HF-B fra 1993, "Samarbeid om bedriftsutvikling", presiseres det at en ikke ønsker presise "oppskrifter" for hvordan en skal gå frem for å få til et vellykket bedriftsutviklingsprosjekt. Årsaken er at det vil være i strid med en erkjennelse i forskningen om hvordan organisasjoner fungerer, fordi oppskriftene fungerer mer eller mindre bra i stadig vekslende situasjoner. Videre vil det bryte med den filosofien som HF-B bygger på, som innebærer at det er bedriftenes egne representanter som må bygge veiene mens de går (HF-B 1993). Grunntanken i HF-B, om verdiskapning gjennom bred medvirkning, har vært med på å forme innhold og målsettinger i forskningsprogrammet BU 2000. Representanter fra forskning og næringsliv har også sittet i programstyret og sekretariatet for BU 2000, og bidratt til utforming av programmet.

### **3.2 Rogalandsforsknings modul i BU 2000**

Rogalandsforsknings modul i programmet, *Konseptdrevet bedriftsutvikling i nettverk*, skal bidra til å realisere intensjonene til NFR i BU 2000-programmet. I tillegg har RF et langsiktig engasjement med NHO's arbeidsmiljøfond som tilsvarer engasjementet med NFR. Et hovedfokus i RF's modul er å undersøke hvordan en best kan gjennomføre økt integrering av internasjonale anerkjente ledelseskonsept med norske arbeidslivstradisjoner og partssamarbeidsformer.

RF samarbeider med tre bedriftsnettverk i sin modul; Industrinettverket for Sunnhordaland (IfS), Industrinettverket TESA på Jæren og det nasjonale, tapsforebyggende industrinettverket SYNERGI. I tillegg er modulen organisert med en del fellesaktiviteter. Organiseringen av RF's modul blir ofte fremstilt på følgende måte (Rogalandsforskning 1997 - søknad NFR, internt presentasjonsmaterieill).

Figur 3 *Organisering av RF's modul i BU 2000-programmet*



Hvert av de tre nettverkene, som har vært med i modulen fra starten, er organisert som egne prosjekter. De har egne prosjektledere og egne prosjektmedarbeidere. Modulen har i perioden 1995-98 hatt NFR og NHO's arbeidsmiljøfond som hovedoppdragsgivere. I tillegg inneholder modulen et eget erfarings- og evalueringsprosjekt finansiert direkte fra NHO's arbeidsmiljøfond (Rogalandforskning 1997, søknad NFR).

IfS (tidligere TfS) er et industrinettverk i Sunnhordland mellom 13 bedrifter. Det fokuseres på innføring av prosesser for kontinuerlig forbedring, der Total Kvalitet, Business Process Reengineering (BPR), internkontroll, partssamarbeid og bred medvirkning er grunnleggende elementer i utviklingsstrategien (Tønnessen 1997). Prosjektet presenteres mer inngående i neste delkapittel.

TESA består av 13 industribedrifter med forankring i Jærenregionen. I TESA-nettverket blir det jobbet med ledelseskonsepter generelt, og med hvordan en gjennom nettverkssamarbeid på en mer effektiv måte kan få informasjon om nye ledelseskonsepter, samt få til samarbeid om vurdering og eventuell implementering av dem (RF 1994).

SYNERGI ble startet som et nettverksprosjekt i 1992 av de tre norske oljeselskapene og tre sentrale offshoreentreprenører. Hovedmålet er å redusere omfanget av uønskede hendelser i norsk industri, og det fokuseres det på tapsforebygging gjennom læring i nettverk (RF 1994).

Fellesprosjektet i modulen er i første rekke relatert til publisering av resultater og erfaringer fra nettverksaktivitetene. I løpet av rapporteringsperioden er det gjennomført en rekke formidlingsaktiviteter i tilknytning til fellesprosjektet.

I prosjektsøknaden som ble sendt NFR i 1994, blir hovedmålet i modulen presentert på følgende måte: *“Prosjektet skal tilrettelegge for og vurdere ulike sider ved nettverkssamarbeid om konseptdrevet bedriftsutvikling (...)”* (RF 1994). Senere i prosjektperioden blir hovedproblemstillingen konkretisert (Claussen 1996a, Kvadsheim 1997, Tønnessen 1997), den er å

*“vurdere hvordan en kan integrere internasjonale ledelseskonsept og norske arbeidslivstradisjoner og trekke det beste ut av dem for å videreutvikle bedriftsdemokratiet, det organisatoriske arbeidsmiljøet og samtidig oppnå økt konkurranseevne og trygge arbeidsplasser* (Kvadsheim 1998:4)

Hovedproblemstillingen i BU-2000 blir ofte fremstilt ved hjelp av følgende figur (Claussen 1996a, Kvadsheim 1998).

Figur 4 Hovedproblemstilling i RF's modul i BU 2000



Modulen er i hovedsak inspirert av to organisasjonsteoretiske retninger. Den ene er filosofien som HF-B tar utgangspunkt i, og som gjelder bedrifters muligheter for å få til organisasjonsutvikling. Denne forutsetter at utviklingen primært må være bedriftsansattes eget verk; den må utnytte egenekspertise, og utvikling må baseres på en samarbeidsmodell der en involverer de ansatte bredt (skandinavisk inspirert tradisjon). Den andre retningen er kvalitetsfilosofien, med fokus på ledelseskonsepter som TQM (TKL - Total Kvalitetsledelse) og BPR (Business Process Reengineering), der medvirkning og forpliktelse fra organisasjonsmedlemmene vektlegges. Videreutvikling

av bedriftsdemokrati og organisatorisk arbeidsmiljø<sup>12</sup>, samt bedre konkurranseevne, er to av hovedmålsettingene i RF's modul. De to retningene presenteres nærmere i delkapittel 3.3.2 om teoretisk tilnærming i prosjektet.

### 3.3 Delprosjektet BU 2000-IfS

#### 3.3.1 Organisering og hovedfokus

*Industrinettverket for Sunnhordland (IfS)* består av 13 bedrifter, med til sammen ca. 4200 ansatte. 7 av disse bedriftene deltar i et gjensidig forpliktende utviklingssamarbeid med Rogalandsforskning. De 6 øvrige inviteres til å delta på felles samlinger og konferanser, og får fortløpende informasjon om prosjektet. Med *total kvalitet* som en overordnet målsetting, samarbeides det om å få etablert eller videreutviklet en systematisk prosess for "kontinuerlig forbedring" i de syv bedriftene (Tønnessen 1996b). Aker Stord og Aker Maritime brukes som "lokomotivbedrifter" i utviklingsprosessen. De samarbeider med RF om utvikling en prosess for kontinuerlig forbedring i de andre bedriftene, samtidig som de samarbeider med RF om egen utvikling. En vesentlig del av samarbeidet med bedriftene finner sted i konkrete aktiviteter gjennom konferanser, seminarer og direkte kontakt med representanter i bedriftene.

Hovedproblemstillingen i BU 2000-IfS, som jeg presenterte innledningsvis, "*Hvordan og på hvilke måter kan økt integrering mellom sentrale internasjonale ledelseskonsept og norske industritradisjoner gi økt konkurransekraft?*", har blitt noe bearbeidet og konkretisert siden prosjektforslaget fra 1994. I 1997/1998 presenteres hovedproblemstillingen eller målsettingen med prosjektet på følgende måte:

*"Prosjektet skal utvikle, implementere og vurdere arbeidsmåter som kan integrere det beste i sentrale internasjonale ledelseskonsept som total kvalitetsledelse (TQM) og Business Process Reengineering (BPR) med det beste i den skandinaviske arbeidslivstradisjonen. Dette skal gjennomføres på en slik måte at en sikrer en videreutvikling av bedriftsdemokratiet, bedrer det organisatoriske arbeidsmiljøet samtidig som en oppnår økt effektivitet og forbedret konkurranseevne (Tønnessen 1997:3)*

RF har, i samarbeid med bedriftene, utarbeidet målsettinger for de enkelte bedriftene i nettverket:

---

<sup>12</sup> Med begrepet organisatorisk arbeidsmiljø utvides arbeidsmiljøproblematikken til å bli en del av hele virksomheten, og omfatter fysiske forhold, indre og ytre miljøforhold, sosiale og psykiske forhold osv. I tillegg sees arbeidsmiljø i sammenheng med alle deler av virksomhetens arbeidsområde (kunder, økonomi, marked osv.) (Claussen 1996)

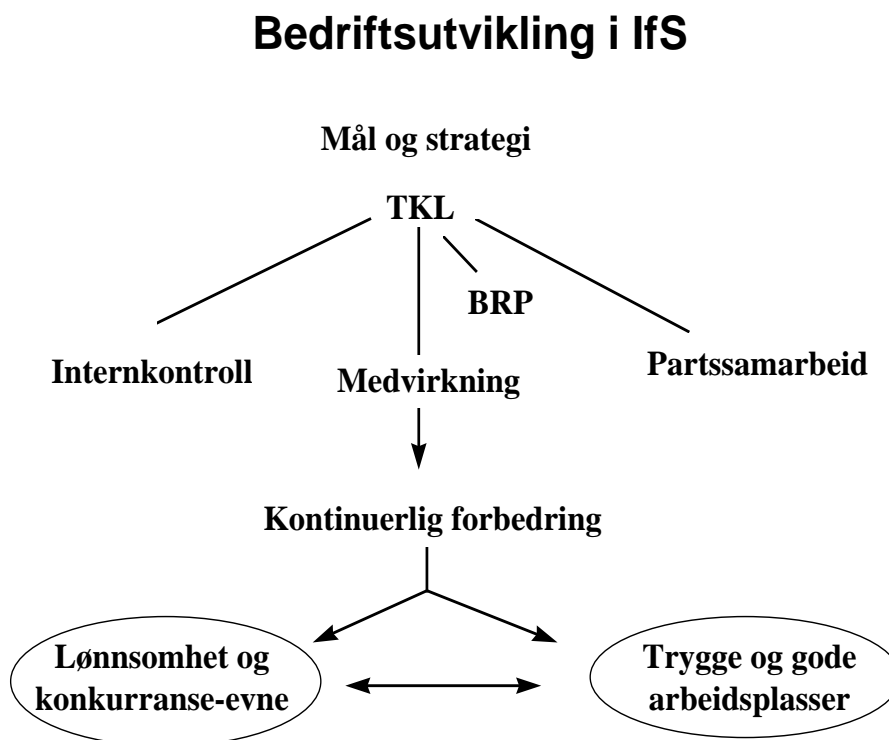
“For den enkelte bedrift er målet at den i løpet av programperioden skal ha innført en synlig og strukturert prosess for kontinuerlig forbedring. En skal ha en forbedringskultur og en forbedringspraksis i hele organisasjonen som er fullt integrert med den enkelte bedrifts klare og kommuniserte forretningsidé, visjon, overordnede målsettinger, strategi og planprosesser” (Tønnessen 1997 : 3)

I en statusrapport fra sommeren 1998 ble bedriftsutviklingen i prosjektet presentert gjennom følgende hovedelementer (Hansen 1998):

- Totalkvalitet (TK) utgjør det grunnleggende fundament.
- TK suppleres med elementer fra andre internasjonale ledelseskonsept, i hovedsak Business Process Reengineering - BPR.
- Internkontroll av HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet).
- Et nært samarbeid mellom partene i arbeidslivet.
- Bred medvirkning fra medarbeidere i bedriftsutvikling.

Hovedmålsettingen og utviklingsstrategien kan presenteres ved hjelp av figuren nedenfor.

Figur 5 *Bedriftsutvikling i IfS*



Disse hovedelementene i utviklingsstrategien har vært sentrale i prosjektet og trenger derfor nærmere forklaring. Jeg velger å utdype det jeg oppfatter som de mest sentrale

hovedelementene i prosjektet, dvs. *kontinuerlig forbedring* med *TKL* som et hovedelement, samt *bred medvirkning* fra organisasjonsmedlemmene.

### 3.3.2 Teoretisk tilnærming i BU 2000-IfS

#### ***Kontinuerlig forbedring og Total Kvalitetsledelse***

I de siste årene har det vært knyttet stor interesse til kvalitetsfilosofien og TQM (*Total Quality Management*), eller *TKL*, som ledelseskonsept. Om *TKL* gir bedret konkurransevne er det ulike meninger om, og bedrifter har forskjellige erfaringer med *TKL* som bedriftsutviklingsstrategi. Innenfor *TKL* er det flere ulike retninger, som knyttes til ulike teoretikere (Juran 1989, Deming 1986, Feigenbaum 1991, Ishikawa 1985). I tillegg utvikler konsulentfirmaer egne spesielle tilnærminger til *TKL*. *TKL*-konseptet kan ikke sies å være en sammenhengende og vel avgrenset teknikk, men de fleste fremstillingene av *TKL* som oppskrift eller konsept, har noen fellestrekk (Røvik 1998). Røvik presenterer *TKL* i fem hovedpunkter, og i den rekkefølgen som de ofte presenteres i: *lederengasjement, kundeorientering, bruk av data og kontroll av variasjon, kontinuerlig forbedring og alles deltakelse* (1998:56).

I BU 2000-IfS har en valgt å se *total kvalitet* (*TK*) som et mål eller en idealtilstand en ønsker å utvikle seg mot, mens *total kvalitetsledelse* (*TKL*) betraktes som en ledelsesform, og det sentrale virkemiddelet en anvender for kontinuerlig å forbedre seg i retning av en slik idealtilstand (Tønnessen 1996b). Et annet ledelseskonsept som integreres i utviklingsstrategien er *Business Process Reengineering* (*BPR*). *BPR* betraktes her som et virkemiddel, på samme måte som *TKL*. *TKL*-konseptet har fokusert mest på å etablere en evigvarende prosess for kontinuerlig forbedring på alle nivåer og deler av virksomheten, der de mange små forbedringene vektlegges. *BPR* presenteres ofte som et alternativ til *TKL*, og som en tilnærming som anvendes for å oppnå store og radikale forbedringer. I prosjektet brukes begge konseptene i samme utviklingsprosess, og blir ikke betraktet som konkurrerende konsepter:

*“I utviklingsarbeidet som foregår i Sunnhordaland er det TKL som ligger i bunn. BPR vil bli anvendt som et virkemiddel til å gjennomføre de mer vidtgripende og radikale forbedringsprosjektene som er identifisert og prioritert som ledd i bedriftenes prosesser for kontinuerlig forbedring”* (Tønnessen 1996b)

*TKL*-konseptet blir altså presentert som et grunnleggende element i utviklingsarbeidet, men forskerne ved RF har valgt å bruke begrepet “kontinuerlig forbedring”, for ikke å henge seg for mye opp i *TKL*-tradisjonen. Det er likevel denne tradisjonen de har hentet

mange ideer og metoder fra (Tønnessen 1996a). Begrepene “kontinuerlig forbedring” og TKL brukes om hverandre, og i prosjektet blir TKL presentert som:

*“en ledelsesform som tar sikte på å tilfredsstille kundeforventninger gjennom å engasjere alle ansatte i en prosess for kontinuerlig forbedring”* (Tønnessen 1996a)

### **Bred medvirkning**

I teorikapittelet presenterte jeg begrepet *medvirkning*, og kommer derfor ikke til å fokusere på begrepets betydning her. Jeg vil derimot belyse hvorfor og hvordan medvirkning er et viktig aspekt ved prosjektet.

I programbeskrivelsen av BU 2000 presenteres den norske samarbeidsformen som et viktig utgangspunkt for framtidige fortrinn i norsk næringsliv. Denne tradisjonen innebærer i følge programmet å oppnå *“mobilisering av alle ansatte i arbeid omkring utviklingsspørsmål. Både i samfunnet som helhet og i den enkelte bedrift vil bred medvirkning og samarbeid være viktige bidrag til økt konkurransevne”* (NFR 1995, Programbeskrivelse BU 2000)

Det går også frem av hovedproblemstillingen i RF’s BU-2000-modul at medvirkning er et sentralt element, både gjennom de internasjonalt inspirerte ledelseskonseptene og den skandinaviske arbeidslivstradisjonen. Uttrykket “norsk samarbeidsform” brukes i programbeskrivelsen av BU 2000, mens forskerne ved RF i hovedsak bruker “skandinavisk arbeidslivstradisjon” om den samme tradisjonen. *Medvirkning* fra arbeidstakerne er sentralt både innenfor ledelseskonseptene og arbeidslivstradisjonen.

Internasjonalt inspirerte ledelseskonsepter bygger på en form for *direkte* medvirkning hvor det er den enkeltes deltakelse og engasjement som står i fokus. TKL-konseptet gir uttrykk for en type bedriftsdemokrati i den forstand at konseptet hviler på en forutsetning om de ansattes direkte medvirkning. Typisk for kvalitetsfilosofien er at medvirkningen er *individuell*, og at en forutsetter interessefellesskap mellom aktørene i bedriften. Med skandinavisk arbeidslivstradisjon tenkes det i første omgang på lokale tradisjoner i de skandinaviske land, ofte knyttet til arbeidsmiljølovgivning, samarbeidsprosjektet LO/NHO og internkontroll av helse-, miljø og sikkerhet (Claussen 1996). Demokratisk samspill mellom ledelse og arbeidstakere står sentralt, og partssamarbeidet er basert på aksept av at det er såvel felles som motstridende interesser i en bedrift. Samspill, konflikt og balansering av interesser står sentralt i tradisjonen. Tradisjonen bygger i hovedsak på indirekte former for deltakelse ved at de ansattes organisasjoner har en avgjørende plass. Orienteringen mot direkte deltakelse og deltakerdemokrati har likevel vært sentral (Gustavsen 1990).

Rogalandsforsknings prosjekt BU 2000-IfS inneholder elementer fra begge innfallsvinkler, og en av hovedutfordringene i utviklingsarbeidet er å integrere disse ulike formene for medvirkning (Claussen 1996b, Kvadsheim 1998). I forskningsaktivitetene fokuseres det på hvordan nye ledelsesformer og styringssystemer kan utvikles samtidig som de skandinaviske tradisjonene for samarbeid i arbeidslivet videreutvikles. I BU 2000-IfS var en av delproblemstillingene i utgangspunktet: *Hvilken betydning får partsamarbeid om total kvalitet for ulike former for medvirkning?* (Prosjektforslag sendt NFR, 1994). Spørsmålsstillinger i denne sammenheng var hvordan bedriftsdemokratiet skulle sikres, og om den økte deltakelsen ville fremme eller redusere den representative formen for medvirkning. Det går også frem av figur 5 (kap.3.3.1) om bedriftsutviklingen i BU 2000-IfS, at medvirkning er et sentralt aspekt.

En av hensiktene med forbedringsarbeidet som er satt i gang gjennom BU 2000-IfS, er dermed at ansatte skal delta i utviklingen av egen arbeidsplass og medvirke i beslutningsprosesser. Medvirkning, som et sentralt element i en prosess for kontinuerlig forbedring, har i hovedsak fokusert på den direkte deltagelsen i beslutninger på lavere nivå i bedriften, og har vært rettet mot egen umiddelbar arbeidssituasjon. I prosjektet har RF forsøkt å utvide denne direkte deltagelsen til også å omfatte høyere nivå i bedriften, det vil si deltakelse i utforming av bl.a planer, mål og verdier i organisasjonen (Tønnessen 1998). Gjennom aktivt og kontinuerlig forbedringsarbeid, basert på arbeidstakerens egen kunnskap om lokale forhold, antas medvirkning å være et virkemiddel for å oppnå lønnsomhet, konkurranseevne, bedriftsdemokrati og bedre arbeidsmiljø. Medvirkning blir også betraktet som et mål i seg selv, da innflytelse på egen arbeidsplass gjennom mer aktiv deltagelse og større grad av beslutningsmyndighet antas å ville føre til større trivsel og velvære (Kvadsheim 1998:6).

### **3.3.3 Metodisk tilnærming i BU 2000-IfS**

I noen dokumenter presenteres aksjonsforskning som grunnleggende metodisk tilnærming<sup>13</sup> (Tønnessen 1998, RF 1994). I andre sammenhenger brukes begrepet *intervensjonsbasert forskning* (Kvadsheim 1998). Forskerne utfører både utviklingsoppgaver som bedriftskonsulenter og forskningsoppgaver. Fremgangsmåten

---

13 Aksjonsforskning presenteres som : “Et samarbeid om, eller deltakelse i avgjørelser og gjennomføring av praktiske tiltak fra forskerens side. Ideelt sett skulle situasjonene være at en aksjon, eller et tiltak, blir satt i gang på grunnlag av forskningsresultater. I neste omgang blir aksjonen og forløpet av den brukt til å prøve resultatenes holdbarhet. De blir brukt til å kontrollere teorier eller metoder som forskningen er kommet fram til” (RF Prosjektforsalg 1994, Aubert 1973)



følger en aksjonsforskningsmodell hvor forskerne kombinerer konkrete intervensjonstiltak i bedriftene og nettverkene med forskning for å systematisere data fra de pågående endringsprosessene. I neste omgang blir informasjon/data fra forskningen brukt til å videreutvikle både måten intervensjonen foregår på, og de tiltak som iverksettes (Hansen 1998:17). Som rådgivere går representantene fra RF og Aker Stord inn som “prosesskonsulenter”. Det betyr at de skal delta i tilrettelegging for en prosess for “kontinuerlig forbedring” med tilhørende organisatoriske tiltak, uten å gå inn som spesialist med konkrete løsninger. Poenget er å tilrettelegge for at ledere og medarbeidere tilføres metoder og samarbeidsformer som fremmer deres egen evne til å utvikle gode løsninger gjennom dialog og samarbeid (Tønnessen 1998:5).

Metoden har altså et intervensjonsforskningspreg som er forankret i den samfunnsvitenskapelige aksjonsforskningstradisjonen. Dobbeltrollen ved intervensjonsforskningen er ikke uproblematisk, og en kan stille spørsmål ved i hvilken grad det er mulig å distansere seg fra utviklingsarbeidet der en selv har fungert som pådriver og konsulent, samtidig som en underveis skal vurdere utviklingsarbeidet ut fra et kritisk perspektiv som forsker.

## **3.4 Aktiviteter i prosjektet**

### **3.4.1 Oppstart av forbedringsarbeidet**

Innledningsvis i forbedringsarbeidet ble det satt i gang med det som på RF blir kalt *konseptmotivering* (oppsummering av fasene i forbedringsprosessen, kap 3.6). Dette innebar blant annet at RF inviterte bedriftene til å delta på en felles presentasjonskonferanse, og deretter reiste rundt til bedriftene sammen med Aker Stord og presenterte prosjektet og TKL-konseptet (Kvadsheim 1998a). I forbindelse med denne runden foretok RF en omfattende *kartlegging* av bedriftene i nettverket (vinter 1995/96). Mellom 5 og 20 ansatte i hver virksomhet ble intervjuet. De intervjuede var forankret i ulike deler av bedriften og representerte de viktigste partene (Claussen 1996b). Kartleggingen omfattet strategi, driftsmessige forhold og arbeidsmiljøforhold. Resultatene ble systematisert og presentert i egne *tilbakemeldingsmøter* hvor de som ble intervjuet var tilstede. De intervjuede kommenterte tilbakemeldingen som forskerne ga, og kommentarene dannet utgangspunkt for revisjon av de systematiserte resultatene.

Samtidig med denne tilbakemeldingen fra kartleggingen av bedriftene ble det arrangert *bedriftsutviklingskonferanser* (BU-konferanser) der alle ansatte, eller representanter for alle ansatte, var tilstede. BU-konferansene er utviklet for å fremme medarbeideres muligheter for direkte medvirkning i overordnet planlegging. Resultatene fra konferansene ble bearbeidet av et utvalg bestående av representanter fra ledelse og

ansatte i bedriftene (styringsgruppen). Under neste felleskonferanse i bedriftsnettverket presenterte alle bedriftene sine prioriterte forbedringsområder og forslag til forbedringstiltak i plenum. Typiske forbedringsområder som bedriftene valgte å prioritere var: 1) struktur og ansvar i organisasjonen, 2) produksjonsplanlegging, 3) kommunikasjon og samarbeid, 4) opplæring og kompetanseutvikling og 5) Helse, Miljø og Sikkerhet (Kvadsheim 1998: 12).

Noe av det første bedriftene gjorde i forbindelse med oppstart av forbedringsarbeidet, var å sette ned en styringsgruppe. Bedriftens øverste ledelse skulle være bredt representert, slik at det var de samme personene som fattet beslutninger om kontinuerlig forbedring og de øvrige sentrale beslutninger i bedriftene. Hensikten var å integrere kontinuerlig forbedring både i daglige og mer langsiktige beslutningsprosesser. Bedriftene ble anbefalt å la kontinuerlig forbedring inngå i agendaen på allerede eksisterende ledermøter, eller å opprette en egen styringsgruppe for kontinuerlig forbedring med faste møter (Tønnessen 1996a).

Utviklingssamarbeidet med bedriftene har foregått på flere nivå, hvor kompetanseoppbygging, erfaringsutveksling og metodeutvikling både i bedriftene og hos forskerne har stått i fokus. Aktiviteter som har vært gjennomført er blant annet nettverkskonferanser for tillitsvalgte, ledere og stabspersonell, felles metodeseminarer for bedriftsinterne tilretteleggere og konferanser for tillitsvalgte med fokus på deres rolle i bedriftsutvikling. Intensjonen i prosjektet var at disse personene skulle sørge for opplæring og spredning av forbedringsprosessen internt i bedriftene. I tillegg har det vært gjennomført halvårlige oppfølgingsmøter med tilretteleggere og styringsgrupper for BU 2000 prosessen i hver enkelt bedrift. Forskerne har også hatt skriftlig og muntlig kontakt med bedriftene der konkrete spørsmål og forhold som ønskes diskutert blir tatt opp (Hansen 1998). Nettverkskonferansene har vært arrangert to ganger i året. Representanter fra hver bedrift har presentert "status" i forbedringsarbeidet, samtidig som hver konferanse har omhandlet ett bestemt tema (eks. strategiarbeid, arbeidsprosessforbedring, medarbeiderinvolvering).

### **3.4.2 Tilrettelegger og tilretteleggergrupper**

Det ble valgt ut en "tilrettelegger" i hver bedrift som skulle ha som oppgave å koordinere forbedringsarbeidet. Bedriftene ble anbefalt å velge en person fra linjeorganisasjonen, helst fra nivået under toppleder. I to av bedriftene i nettverket er imidlertid tillitsvalgte utpekt som interne tilretteleggere for bedriftsutvikling.

Forskerne anbefalte de større bedriftene i nettverket å opprette en "tilretteleggergruppe" i tillegg til styringsgruppen. Gruppens hovedoppgave skulle være å assistere

styringsgruppen i den praktiske koordinering og gjennomføring av forbedringsaktiviteter. Gruppen ledes av tilrettelegger som koordinerer forbedringsarbeidet, og gruppen har fått ansvar for oppfølgingen av BU-konferansene. Hvis det ikke fantes noe organ som var egnet for denne oppgaven (f.eks. Bedriftsutvalg), ble det satt ned et eget utvalg som besto av representanter fra ulike avdelinger og nivåer. Det var likevel meningen at forbedringsaktivitetene skulle delegeres “ut i linjen” hvor de organisatorisk hører hjemme:

*“Denne gruppens hovedoppgave vil være å assistere styringsgruppen i den praktiske koordineringen av gjennomføringen av prosess og forbedringsaktiviteter”* (Tønnessen 1996a)

### **3.4.3 Direkte deltakelse på ulike nivå i bedriftene**

Den direkte deltakelsen i forbedringsarbeidet foregår gjennom grupper i ulike former, på forskjellig nivå og med ulikt fokus.

Den minste gruppen kan utgjøres av ansatt og nærmeste linjeleder, og foregår gjerne formelt i såkalte medarbeidersamtaler. Det andre nivået for direkte deltakelse er forbedringsgrupper som kan bestå av personer som er involvert i en bestemt jobb, eller et bestemt oppdrag. “Før - og etter jobbmøter” er eksempler på slike møtearenaer. Det tredje nivået kan utgjøres av medlemmer som tilhører en avdeling eller arbeidsgruppe til daglig. Forbedringsgrupper på det fjerde nivået utgjøres av representanter fra flere grupper eller avdelinger, og fokus er på varige forbedringer på tvers av avdelinger. Det siste nivået er forbedringsgrupper som representerer bedriften. Det fokuseres her på tiltak som gjelder hele bedriften (Tønnessen 1998:27).

*“På virksomhetenes øverste nivå, på mål og strateginivå, er “bedriftsutviklingskonferansen” innført som et spesielt virkemiddel for å sikre ansattes direkte deltagelse også på høyere nivå i små og mellomstore bedrifter.”* (Hansen 1998)

#### ***Bedriftsutviklingskonferanse (BU-konferanse) som forbedringsaktivitet***

BU-konferansen blir betraktet som et viktig virkemiddel i innføringen av en prosess for kontinuerlig forbedring med bred medvirkning. Konferansens viktigste bidrag til bedriftens utvikling var å komme med sentrale og praktiske forslag til tiltak som kan bidra til å realisere strategien i form av konkret handling (Tønnessen 1998:28-29). I forbindelse med oppstart av forbedringsarbeidet ble konferansene kalt “prioriteringsmøter” fordi hensikten var å involvere både ledelse og ansatte i utviklingsarbeidet ved å diskutere og stemme over hvilke forbedringsområder bedriften

skulle satse på<sup>14</sup>. Konferansen var likevel ikke noe besluttende eller konkluderende organ, men først og fremst en idédugnad. I nettverksbedriftene, der bedriftens strategi var lite fremtredende, var målsettingen med gjennomføringen av slike konferanser å:

*“Identifisere viktige utfordringer/forbedringsområder for bedriften i neste 3 års periode, og utarbeide konkrete forslag til forbedringsprosjekter og forbedringstiltak innenfor disse områdene”* (Tønnessen 1998:12)

Hensikten med konferansene var å komme frem til viktige innspill i bedriftens videre strategiarbeid, og samtidig sikre ansattes direkte medvirkning i beslutninger på “høyere nivå” i organisasjonen. Det ble fokusert på aktiv deltakelse i valg av mer omfattende utviklingstiltak, og ikke bare på tradisjonell, direkte deltakelse i beslutninger tilknyttet den enkeltes umiddelbare arbeidssituasjon. BU-konferansen var først og fremst utviklet for at alle ansatte skulle kunne delta direkte, men et par bedrifter i prosjektet har gjennomført konferansen med deltakelse fra et representativt utvalg.

BU-konferansen bygger på tilnæringsmåter som har vært utviklet innenfor de to retningene som står sentralt i prosjektet. Den ene tradisjonen er aksjonsforskning, tankegangen bak Hf-B om partssamarbeid om bedriftsutvikling og *dialogkonferansen* utviklet av AFI (Gustavsen 1990), og kan relateres til den skandinaviske arbeidslivstradisjonen. Den andre retningen er kvalitetstradisjonen, der en har utviklet en rekke teknikker som skal sikre medarbeideres direkte deltagelse i forbedringsaktiviteter (bl.a idédugnader, “fiskebensdiagram”, samstemmighets-teknikk<sup>15</sup>) (Tønnessen 1998:7).

#### **3.4.4 Oppsummering av fasene i forbedringsprosessen**

En oversikt over aktivitetene som har blitt utført i forbedringsprosessen kan presenteres på følgende måte (Kvadsheim 1998):

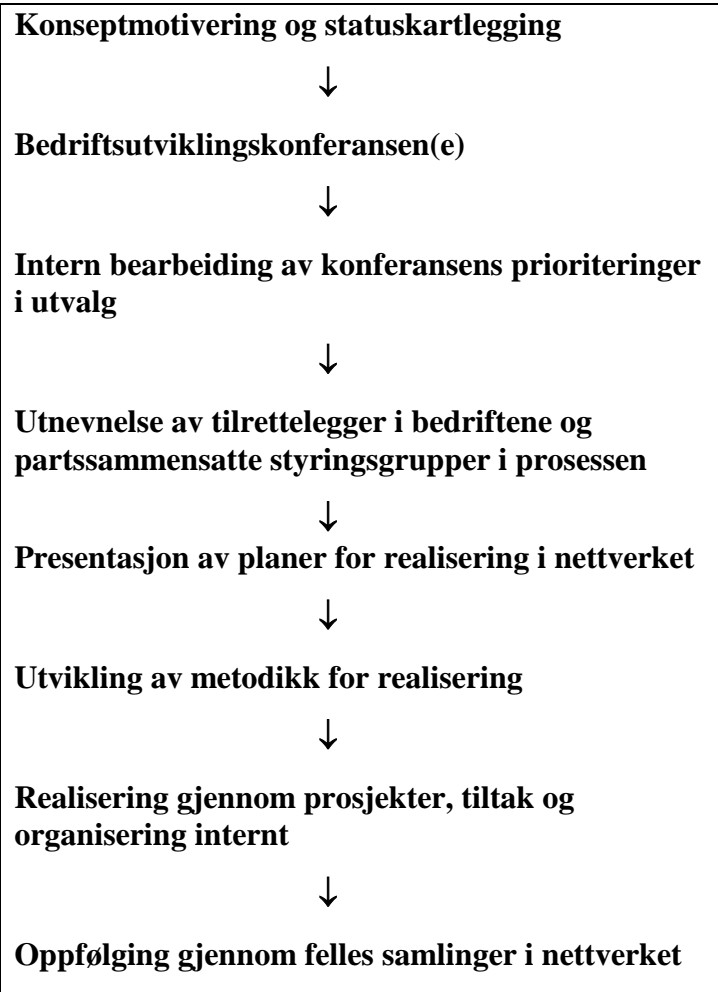
Figur 6 *Faser i innføringen av forbedringsprosessen*

### **Faser i innføringen av forbedringsprosessen**

---

14 Våren 1996 ble det gjennomført prioriteringsmøter i MASKIN A/S og INDUSTRI A/S.

15 Presenteres mer utdypende i kapittelet om BU-konferansene, kap.5.4



### **3.5 Oppsummering av prosjektet og aktivitetene**

Formålet med dette kapittelet har vært å belyse delspørsmålet om hva som kjennetegner forbedringsarbeidets kontekst. Jeg har derfor presentert hovedtrekk i forskningsprogrammet BU 2000, delprosjektet BU 2000-IfS, de organisasjonsteoretiske retningene som er sentrale, samt aktivitetene som har blitt satt i gang prosjektet.

Kjennetegn i prosjektet og aktivitetene er fokus på kombinasjon av økt deltakelse i utviklingsarbeid og økt konkurransevne både i BU-2000 programmet og i prosjektet BU-2000-IfS. Målsettingen er å kombinere norske arbeidslivstradisjoner med internasjonale ledelseskonsepter for å videreutvikle bedriftsdemokrati og organisatorisk arbeidsmiljø, og samtidig oppnå økt konkurransevne.

I prosjektet har det fra RF sin side vært fokusert på oppslutning og motivasjon fra spesielt fra toppledelse og tillitsvalgte omkring forbedringsprosessen, oppmuntring til forankring av prosessen i partsammensatte organ, utvikling av metoder for forbedringsarbeid og direkte deltakelse på “høyere nivå” bl.a gjennom BU-konferansene.

Målsettingene i prosjektet og virkemidler i innføringen av forbedringsarbeid vil legge føring på hvordan forbedringsprosessen forløper. De interessante spørsmålene i fortsettelsen er om målsettingen om bred medvirkning i forbedringsarbeidet oppfylles, og om medvirkning fra ansatte innebærer innflytelse i beslutninger og iverksetting av tiltak. Et annet spørsmål handler om hvorvidt aktivitetene har bidratt til forbedringer på “kommunikasjonsområdet”, som var ett av de prioriterte områdene bedriftene valgte å jobbe med.

## Kapittel 4 Problembeskrivelse

I kapittel 4 tar jeg opp det andre delspørsmålet om det kontinuerlige forbedringsarbeidet, “*Hva kjennetegner kommunikasjonsforholdene i de to bedriftene?*” Jeg fokuserer på forbedringsarbeidet i casebedriftene ved at jeg beskriver problemene innenfor ett av de utvalgte forbedringsområdene. Begge har valgt “kommunikasjon” som ett av områdene de ønsker å forbedre. I INDUSTRI A/S heter området “*internkommunikasjon*”<sup>16</sup>, og i MASKIN A/S heter området “*kommunikasjon og ansvar*”.

---

<sup>16</sup> Forbedringsområdet heter “internkommunikasjon og HMS”, men jeg har valgt å fokusere på internkommunikasjon

## 4.1 “Internkommunikasjon” i INDUSTRI A/S

Det intervjupersonene mente med forbedringsområdet *internkommunikasjon* var i hovedsak knyttet til problemene på dette området. Jeg spurte alle om hva som var ment med forbedringsområdet *internkommunikasjon*. De fleste forbandt det med *måten* det ble kommunisert på i bedriften. Med kommunikasjonsmåte mente flere av intervjupersonene *den lite hyggelige måten som noen personer snakket til andre på*. Flere mente at internkommunikasjon handlet om at noen ledere eller mellomledere snakket til, eller om, ansatte på nedlatende og lite respektfulle måter. De refererte spesielt til *forhold mellom ledelse og formenn*.

*“Det som jeg tenkte på den gangen, og som jeg føler ennå, er den formen (for kommunikasjon) som finnes fra et høyere nivå til et lavere nivå i organisasjonen, måten man snakker til folk på, og om folk på. Og at det ikke alltid vises respekt. Jeg sier at det er mangel på respekt. Det viste jo den internundersøkelsen som ble gjort her, at folk ikke føler seg respektert”* (formann)

*“Jeg tenker på den muntlige kommunikasjonen som skjer i bedriften. Og dette med å være klar over at ting kan oppfattes forskjellig...I tillegg gjelder det måten man kommuniserer på, respekt for hverandre, måten man sier ting på osv. At en kanskje heller spør hvorfor de gjorde det, i stedet for “å hogge hodet av dem” med en gang”* (leder)

*“Jeg mener jo at de (ledelsen) skal informere, og så gjelder det måten de snakker til folk på. Alle opplysninger og sånn. Det begynner bra av og til, men så sklir det ut. Det funker ikke. Det gjelder først og fremst måten du kommuniserer på. Det var det vi satte opp som nummer én under prioriteringsmøtet. Det blir “vridd vekk i fra” det som vi egentlig mente”* (tillitsvalgt)

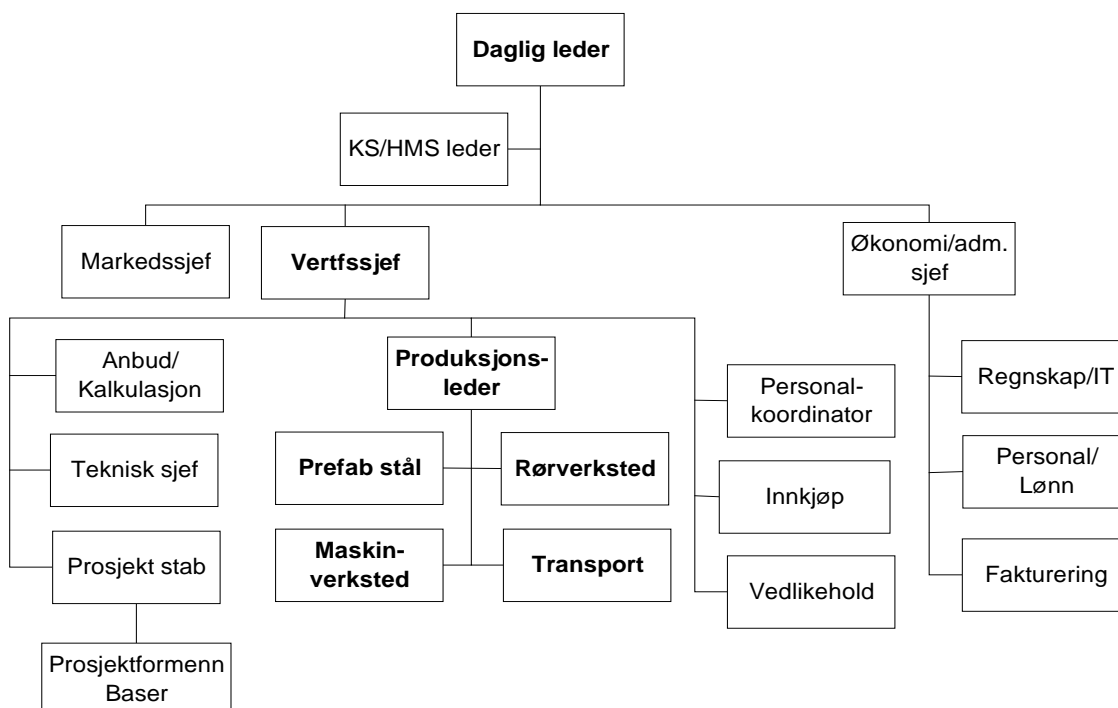
*“Prosjektorganisasjoner er jo ofte veldig hektiske. Noen takler kanskje ikke presset, og så skjeller de ut folk i stedet for å snakke normalt med dem. Av og til en kommanderende tone som jeg ihvertfall har reagert på, i stedet for å spørre “hvorfor har du gjort det”, “har du noen andre forslag til hvordan vi kan gjøre det”* (tilrettelegger)

Sitatene illustrerer for det første at kommunikasjonsproblemene handlet om forhold mellom over- og underordnede i organisasjonen, og hvordan det ble gitt beskjeder og informasjon. Denne *måten* å snakke til hverandre på var ikke vanlig mellom formenn og operatører, i følge intervjupersonene. Problemet ble til en viss grad knyttet til enkeltpersoner, og måten de behandlet eller omtalte andre på.

For det andre handlet “internkommunikasjon” om *spredning av informasjon fra ledelsen og utover i organisasjonen*. Det eksisterte noen møter eller formelle arenaer der en representant fra ledelsen informerte, og der ansatte kunne diskutere eller komme med forslag. Problemet var at møtene ble holdt sporadisk, og at *informasjon og beskjeder ofte ble gitt på litt tilfeldige måter, og ikke fulgte “linjene” i organisasjonen*. Alle intervjupersonene, inkludert representantene fra ledelsen, mente det ble gitt for lite informasjon til de ansatte. Det handlet om generell informasjon fra ledelse til ansatte, samt mer konkrete opplysninger om arbeidsoppgaver og prosjekter.

En av årsakene til informasjons- og kommunikasjonsproblemene kan skyldes den raske veksten i antall ansatte på noen få år. Bedriften har vokst fra å være en liten bedrift der “alle kjente alle” til å bli en mellomstor/stor bedrift med 150 ansatte, og til tider flere hundre innleide. Kommunikasjonsproblemene som blir beskrevet kan knyttes til “linjen” fra operatører til toppledelse som går via formenn, produksjonsleder og vertfssjef. Jeg betegner både prosjektledere og linjeledere over formanns nivå, men under toppledelse, for *mellomledere*. Organisasjonsstrukturen presenteres i organisasjonskartet nedenfor (INDUSTRI A/S 4/12-98).

Figur 7 Organisasjonskart INDUSTRI A/S



Informasjonsproblemene handlet altså om mangel på informasjon og om at informasjonene ikke fulgte “linjene” i organisasjonen. Intervjupersoner fra ulike organisasjonsnivå uttrykte misnøye over lite informasjon om arbeidsoppgaver og fremtidsplaner, og mente dette bidro til konflikter og misforståelser. I tillegg la noen vekt på at det er viktig å gi informasjon og opplysninger, og at økt kunnskap om arbeidsoppgavene ville bidra til økt interesse og motivasjon hos ansatte.

*“Det er viktig med informasjon. Du får nok mer tilhørighet til jobben hvis du vet hva som skjer. Hvis du får skikkelig informasjon, så blir det mer interessant å jobbe”* (formann)

*“Vi har savnet det der med opplysning. Folk trenger opplysninger om hva som foregår. For å gjøre en innsats i en situasjon, så er det godt at folk vet hva som skjer. Da har de noe å forholde seg til og planlegge ut i fra.”* (leder)

Flere var opptatt av at “linjene” i organisasjonen ikke ble fulgt når det når det ble gitt beskjeder og informasjon. Formenn følte seg forbigått og var frustrerte fordi ledere



henvendte seg direkte til operatørene og ga dem arbeidsoppgaver. En formann var spesielt opptatt av at det var viktig å følge “linjene” og snakke med de riktige personene, dvs. at ledere burde henvende seg til de som var under dem i bedriftshierarkiet, til produksjonsleder eller formenn, og ikke direkte til operatørene. Han mente det var et problem for han som formann når “folkene hans” ble engasjert i ulike prosjekter uten at han visste om det, gjennom at prosjektledere “overstyrte” og henvendte seg direkte til operatørene.

*“Det går vel ut på at en vil unngå misforståelser, men det viktigste er vel at de lærer seg linjene og snakker med de rette personene. Hvis folkene dine blir booket opp i et annet prosjekt, da har du et problem.”* (formann)

*“Prosjektledelsen “hopper galant over” noen ledd og kommanderer operatørene.”* (formann)

*“Vi har blitt en stor organisasjon, og folk går ikke gjennom de personene de skal.”* (stab)

*“Problemet er forholdet mellom formenn, prosjektledere og ingeniører, og mellom de ulike avdelingene. Det gjelder forholdet mellom avdelingen her (adm./ledelse) og riggavdelingen, og at informasjonen går de rette veiene når en skal ha gjort en jobb”* (formann)

På et overordnet nivå ser vi at problemene ble knyttet til dårlig kommunikasjon mellom ledelse og arbeidsledere/formenn, og til spredning av informasjon fra ledelse til ansatte i organisasjonen. Enkelte følte seg “forbigått” fordi de fikk lite informasjon, og fordi linjene i organisasjonen ikke ble fulgt.

## **4.2 “Kommunikasjon og ansvar” i MASKIN A/S**

I tilknytning til forbedringsområdet “kommunikasjon og ansvar” planla ledelsen en omorganisering i bedriften. Årsaken var “småkongeveldet”, som det ble kalt, eller de uklare retningslinjene som hadde vokst fram<sup>17</sup>. De hadde et organisasjonskart, men det fanget ikke opp små, konkrete spørsmål. Problemet var blant annet forholdet mellom formenn og formennenes forhold til verkstedleder. Problemet ble betraktet som følelsesbetont og styringsgruppa visste ikke hvordan de skulle angripe problemene. Ledelsen var likevel enige om at noen personer ikke “satt på riktig plass”, og at de derfor ville gjøre organisatoriske forandringer. Selve organisasjonskartet ble lite forandret.

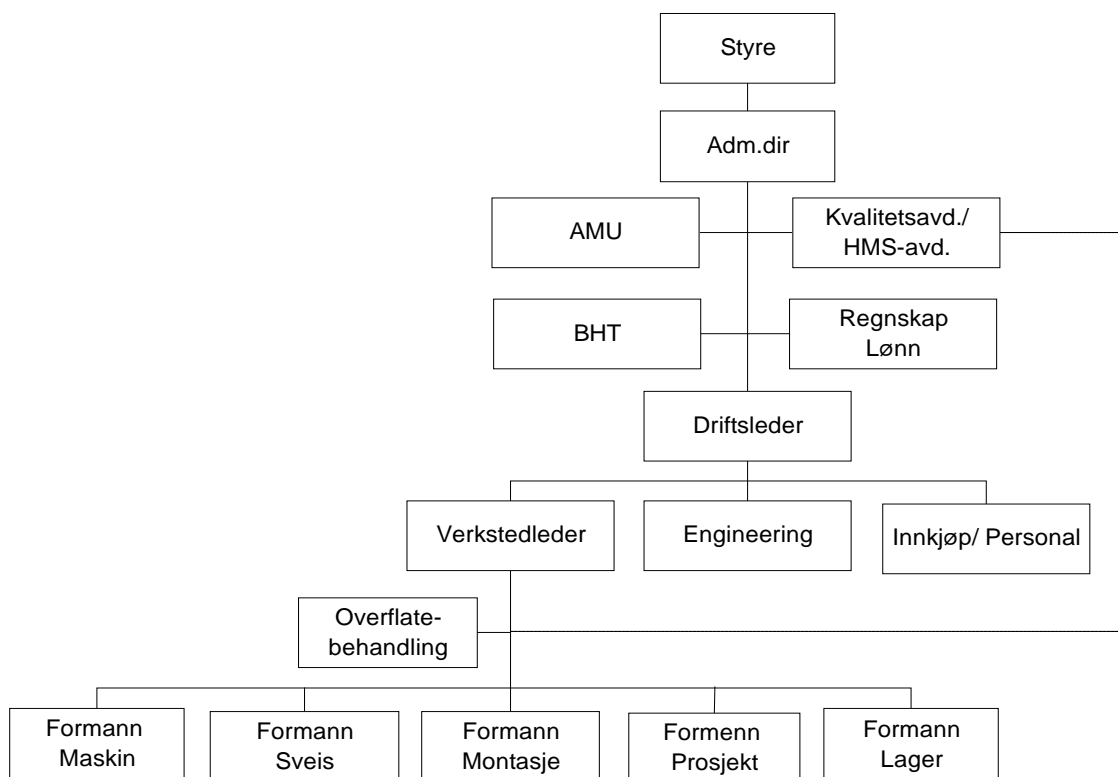
Kommunikasjonsproblemene som blir beskrevet kan knyttes til “linjen” fra operatører til toppledelse, som går via formenn, verkstedleder og driftsleder. I MASKIN A/S betegner jeg ledere fra og med formannsnivå og oppover, unntatt toppledelse/eiere, som

---

<sup>17</sup> Referat fra styringsgruppemøte i bedriften der forskere fra RF var til stede, februar 97

*mellomledere*. Organisasjonsstrukturen presenteres i organisasjonskartet nedenfor (MASKIN A/S 23/1-97)<sup>18</sup>.

Figur 8 Organisasjonskart MASKIN A/S



Intervjupersonene knyttet kommunikasjonsproblemene til de utvalgte temaene fra den andre, interne *BU-konferansen (bedriftsutviklingskonferansen)* der “kommunikasjon og ansvar” var tema<sup>19</sup>. I samarbeid med Rogalandforskning, valgte ledelse og tilretteleggergruppen ut tre diskusjonsområder i forkant av konferansen. Beskrivelsen av kommunikasjonsproblemene i MASKIN A/S har derfor blitt influert av tema og problemer som ble tatt opp under denne konferansen.

Det ene temaet som ble diskutert var “**ansvarsforhold i verkstedet**”. Intervjupersonene knyttet problemene med kommunikasjon til *uklarheter når det gjelder ansvarsforhold*. Flere mente det var negativt at “*linjene*” i bedriften ikke ble fulgt når det blir gitt beskjeder eller tatt beslutninger, og at ansatte ikke visste hvem de skulle henvende seg til i ulike sammenhenger.

<sup>18</sup> AMU=Arbeidsmiljøutvalg, BHT=Bedriftshelsetjeneste

<sup>19</sup> BU-konferansen beskrives nærmere i kapittel 5.4 om forbedringsaktiviteter

Tillitsvalgte mente problemet gikk ut på at ansatte ikke visste hvem som hadde ansvar for hva, og at kommunikasjonen derfor ikke gikk gjennom “de riktige kanalene”. Han var opptatt av at en skulle vite hvem som var nærmeste overordnede, og dette ville forbedre kommunikasjonen mellom de ulike nivåene i bedriften.

*“Grunntanken var å fordele ansvar på personene som jobber her. Det krever at man vet hvem som har ansvaret for hva og at man ikke legger seg opp i andres arbeid... Det er viktig å få klarert arbeidsfordelingen, og få til kommunikasjon mellom leddene; “Hvem er min nærmeste overordna? Hvem har ansvaret for det? Vi må vite hvem som har ansvaret for hva, da får du kommunikasjon gjennom de rette kanalene”*(tillitsvalgt)

En formann mente at ansvarslinjene måtte blir klarlagt for at det skulle bli tydelig hvem som var “din overordnede”. Andre oppfattet det som et hovedproblem at ansatte ikke henvendte seg til de personene de skulle, og at formannen ble “forbigått”. En operatør mente det ikke var noe system fordi “alle hadde med alt å gjøre”, og tilrettelegger sa det var et problem at operatørene henvendte seg til personer som ga dem svaret de ønsket å få.

*“...Meningen var å gjøre det bedre med hensyn til “veiene” du skal gå, at du ikke går forbi formannen og opp til en annen, når formannen er den nærmeste du skal gå til. Jeg tror kommunikasjonen blir bedre mellom folk hvis du har bedre ansvarslinjer”* (ansatt)

*“Det som var problemet her var at operatørene følte at de ikke visste hvem de skulle henvende seg til i forskjellige sammenhenger. “Er det formannen, eller skal jeg gå til verksmester?” Og da ble det slik at de gikk til den de trodde ga dem det svaret de ville ha.”* (tilrettelegger)

Verkstedleder relaterte også “kommunikasjon og ansvar” til linjene i bedriftene og hvem man skulle henvende seg til, selv om han i utgangspunktet stilte seg uforstående til at det var problemer med ansvarsforhold. En operatør mente det var positivt at det ikke var så klare skiller mellom hva personer hadde ansvar for, fordi det ville bidra til mer rigide arbeidsforhold.

*“Jeg har aldri oppfattet det som noe problem. På mange måter kan det være positivt at man ikke har sånne klare ansvarsområder. Det fører til at det blir mye stivere linjer”* (operatør)

Eksempelene viser at intervjupersonene var opptatt av at “linjene” i organisasjonskartet ikke ble fulgt, at en “hoppet over” personer i hierarkiet og ikke henvendte seg til over- eller underordnede. Problemet var dessuten at de ikke visste hvem som hadde ansvaret for hva, og at det var noe tilfeldig hvem som fattet dagligdagse beslutninger. I denne sammenhengen ble altså “ansvar” forbundet med noe hierarkisk ved at personer skulle ha mer ansvar eller beslutningsmyndighet jo høyere opp i hierarkiet de var plassert.

Nedenfor har jeg valgt ut noen sitat som viser at ansvarsforhold også ble forbundet med *trygghet* og *rutiner* i bedriften. Intervjupersonene sa det oppsto usikkerhet når ansatte ikke visste hvem de skulle henvende seg til i forskjellige sammenhenger, eller ikke

visste “hvem som var sjefen”. Et halvt år før min intervjuperiode sluttet de to brødrene som eide og styrte bedriftene i det daglige, og overlot ansvaret for bedriften til neste generasjon i familien<sup>20</sup>. Det kan ha bidratt til problemer på ansvarsområdet og ført til usikkerhet i forhold til hvem som har ansvar for hva. I tillegg til generasjonsskiftet, har ansvaret blitt fordelt mellom flere etterhvert som bedriften har blitt større. Tilrettelegger mente at fordeling av ansvaret på flere bidro til usikkerhet, og at klarere ansvarsfordeling ville bidra til større trygghet. En ansatt mente også at klarere linjer ville skape mer trygghet i bedriften.

*“Forskjellen fra tidligere, er at vi har blitt så mange flere. Det fører også til at ansvaret har smuldret litt vekk”. Det blir litt skummelt rundt dette med ansvar... Tidligere styrte de mer på den dagligdagse måten med “bank i bordet og skrik ut”. Når de sluttet var det ikke noen som slo i bordet lenger. Jeg tror egentlig folk ønsker å ha noen som slår i bordet av og til (...) Og da slipper de å ta ansvaret selv på en måte. Etterpå sklei det litt ut, og det ble vel ikke sagt hvordan ansvaret skulle fordeles” (tilrettelegger)*

En mellomleder mente at de ansatte ble “overstyrt” og ikke fikk reelt ansvar, og at de derfor ikke tok ansvar heller. Han sa at en overordnet burde legge frem sine meninger for en operatør på en slik måte at operatøren *trodde* han selv hadde kommet med forslaget, og at det derfor “ikke virket som om” operatøren ble styrt.

*“Jeg tror feilen vi gjør, er at vi overstyrt. Alle får en følelse av at de blir overstyrt, de får ikke komme med egne meninger. Da gjør en det en får beskjed om, og tar heller ikke ansvar. Det er nok vår egen feil” (leder)*

En av intervjupersonene hevdet at noen virket frustrerte under “kommunikasjon og ansvar-konferansen” fordi de måtte gi fra seg ansvar. Han mente at folk ikke ønsker å gi fra seg makt, og at det gikk an å skjule en lite “demokratisk” opptreden overfor underordnede ved å opptre “demokratisk” overfor overordnede.

Et annet problemområde var **“kommunikasjon mellom verksted og administrasjon”**. Dette må ses i sammenheng med ansvarsforhold og problemene på det området. Jeg har likevel forsøkt å beskrive problemene hver for seg fordi noen problemer delvis kan knyttes til ett av de to hovedtemaene, og fordi bedriften jobbet med de to temaene atskilt under “kommunikasjon-og ansvar konferansen” (referat fra konferansen, vedlegg 2). Intervjupersonene relaterte problemene på dette området til *utydelige eller dårlige tegninger* (arbeidsbeskrivelser) som ble sendt fra administrasjonen til produksjonen, *mangel på planlegging, samt lite informasjon og tilbakemeldinger til produksjonsansatte*.

---

<sup>20</sup> De sluttet formelt våren 97

En ansatt mente kommunikasjonsproblemene handlet om muntlig kommunikasjon og tegninger fra administrasjon til verksted. Kommunikasjonen gikk ikke mellom administrasjonen og formannen som den skulle, og tegningene var ikke gode nok. Flere intervjupersoner var opptatt av at tegningene fra ingeniørene var dårlige.

*“Det var vel forskjellige ting... Det gikk både på muntlig kommunikasjon og “tegningskommunikasjon”. Det kunne ofte være litt “løst”. Vi hadde ikke gode nok tegninger, og så førte det til at det ble feil i produksjonen. De mente vel egentlig at kommunikasjonen skulle gå mellom administrasjonen oppe og formannen nede. At formannen skulle sjekke at de tingene som kom ned var i orden” (ansatt)*

Et annet problem som ble knyttet til kommunikasjon mellom administrasjon og verksted var mangel på informasjon, oppfølging og tilbakemelding. Tilrettelegger mente at ansatte ikke blir fulgt godt nok opp fordi de ikke fikk gode svar og tilstrekkelig informasjon. Tilrettelegger var opptatt av at ting ikke burde hemmeligholdes, og hun sa at informasjonen ikke hadde vært god nok.

*“Det som jeg legger i kommunikasjon og ansvar, det er jo det at de får den informasjonen som de skal ha, slik at det ikke blir noe mystikk rundt ting det ikke er nødvendig at det er mystikk rundt. De skal ha riktig informasjon til riktig tid. På den måten tror jeg de får et enda bedre forhold til arbeidsplassen sin. Jeg føler ihvertfall at når jeg får ansvar, så føler det at jeg gir mer av meg selv også. Jeg tror ikke operatørene er noe mer spesielle på den måten enn meg” (tilrettelegger)*

Tilbakemelding ble relatert til oppfølging, men også direkte til “ris og ros”. Flere intervjupersoner savnet positive tilbakemeldinger når de hadde gjort en god jobb. Verkstedleder sa han sjelden fikk tilbakemeldinger, samtidig som han var klar over at han selv ga for lite ros til sine underordnede.

*“Vi får altfor lite tilbakemelding. En får sjelden vite noen ting. Du får vite det hvis det er problemer. Det er sjelden en får kommentarer på at noe er bra” (formann)*

*“Vi er altfor lite flinke til å gi tilbakemeldinger på en god jobb. Det er vi.” (tilrettelegger)*

Her ser vi at problemene på kommunikasjonsområdet i MASKIN A/S i stor grad ble relatert til ansvarsfordeling, beslutningsmyndighet og forhold mellom ledelse og ansatte i bedriften. Andre problemer hadde med mangel på informasjon og tilbakemeldinger mellom ulike nivåer å gjøre. Flere var opptatt av “å følge linjene” når det gjaldt ansvar, informasjon og kommunikasjon i bedriften.

### **4.3 Oppsummering og utdyping av problembeskrivelsene**

I tabellen nedenfor oppsummerer jeg hovedproblemene på kommunikasjonsområdet i de to bedriftene. Fellestrekkene er at begge bedriftene hadde problemer med at det ble gitt

lite informasjon og tilbakemeldinger fra ledelse til ansatte, og at de formelle linjene ikke ble fulgt når det ble gitt beskjeder. Jeg oppfattet *måten* det ble kommunisert på og forholdet mellom over- og underordnede som det mest problematiske i INDUSTRI A/S. Hovedproblemene i MASKIN A/S var uklare ansvarsforhold og at kommunikasjonen ikke fulgte de formelle linjene.

INDUSTRI A/S	MASKIN A/S
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel på respekt og lite hyggelig måte å snakke til hverandre på</li> <li>• Ansatte føler seg “forbigått” fordi linjene i organisasjonen ikke følges</li> <li>• Lite informasjon om generelle forhold og om konkrete arbeidsoppgaver fra ledelse til ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasjon og kommunikasjon følger ikke de formelle linjene</li> <li>• Uklarheter når det gjelder fordeling av ansvar og oppgaver</li> <li>• Lite informasjon og tilbakemeldinger fra administrasjon til verksted</li> </ul>

Fokuseringen på hierarki og ansvar kan begrense medvirkning og engasjement i bedriftene, hvis det fører til at ansatte “på bunnen av kommandolinjene” får begrensede påvirkningsmuligheter i hverdagen. Det kan likevel ikke utelukkes at det var behov for tydeliggjøring av ansvarsforhold i bedriftene. Svak systematisering og manglende rutiner kan ha bidratt til utrygghet i den enkeltes arbeidssituasjon. Dilemmaet med hierarkisk organisering er at den kan være nødvendig for å koordinere arbeidsoppgaver, samtidig som den kan forhindre kommunikasjonsprosesser som er nødvendige for å skape initiativ og engasjement. Forskning har vist at hierarki har en tendens til å undertrykke kommunikasjon og redusere den sosiale samhandlingen mellom overordnede og underordnede (Blau & Scott 1963:116-139, Jacobsen & Thorsvik 1997:238).

En forklaring på det mulige behovet for klarere retningslinjer og ansvarsfordeling i MASKIN A/S kan komme av at bedriften er en “entreprenørorganisasjon” (Mintzberg 1983:157-158). Små familiebedrifter har ofte en slik organisasjonsform. Denne typen organisasjon består i hovedsak av to deler; en toppledelse og en operativ kjerne, og strukturen kjennetegnes ved at man benytter hierarki for å koordinere personer og oppgaver. Det gjøres fordi bedriften er liten og oversiktlig, og fordi det ofte er en sterk “gründer” eller grunnlegger som ønsker sterk styring av bedriften. Fordelen ved denne type organisasjon er at den er fleksibel. Ulempen er at organisasjonsstrukturen ofte skaper uklare ansvarsområder, og at det lett kan oppstå problemer og “rot” (Jacobsen & Thorsvik 1997:92-93).

MASKIN A/S er en familiebedrift, og kan karakteriseres som en type “entreprenørorganisasjon” som benytter seg av hierarki for å koordinere personer og arbeidsoppgaver. I tillegg har ansatte forholdsvis liten mulighet til å påvirke i beslutninger som går utover egen, konkret arbeidssituasjon. Begge bedriftene er typiske produksjonsbedrifter med en viss grad av spesialisering, der verkstedsansatte har begrensede muligheter til å påvirke utførelse av arbeidsoppgavene. En operatør uttrykte dette slik:

*“Til en viss grad så har de frihet...Hvis du tenker på en som “står nedi en maskin”, så har ikke han så voldsomt stor frihet, fordi det er en styrt maskin som bare kan styres på én måte. Hva han vil gjøre først og sist, er det eneste han kan forandre på” (MASKIN A/S)*

En forklaring på den sterke fokuseringen på ansvar og retningslinjer i MASKIN A/S kan være de uformelle kommunikasjonskanaler og de noe uklare ansvarsområdene. En annen forklaring er selvsagt at fokuseringen på hierarkisk ansvarsfordeling er en del av bedriftens kultur. De har forsøkt å fjerne seg fra den gamle, hierarkiske ordningen der en eller to ledere tok alle typer avgjørelser og har fordelt oppgaver og ansvar mer enn tidligere. Dette ser ut å ha skapt noe usikkerhet og vanskeligheter når det gjelder ansvarsforhold. Til tross for ønske om klarere ansvarsfordeling uttrykte ansatte i begge bedriftene behov for å ha ansvar og beslutningsmyndighet. De ville ikke at ledere til enhver tid skulle “overstyre”, og mente at ansatte ville ta mer ansvar hvis de fikk mer ansvar og bedre informasjon.

I dette kapittelet har jeg besvart delspørsmålet om hva som kjennetegner kommunikasjonsproblemene ved å beskrive problemene på kommunikasjonsområdet i de to bedriftene. For å oppsummere, viser problembeskrivelsene at problemene i stor grad handlet om forholdet mellom overordnede og underordnede, og at vanskeligheter oppsto på grunn av mangel på informasjon og dårlig kommunikasjon.

En mulig antakelse er at etablering av arenaer for medvirkning kan gjøre kommunikasjonsforholdene bedre, men det er vanskelig å vite hva som bør være første skritt i forbedringsarbeidet. Endringer i organisasjonen forutsetter endringer i kommunikasjonsmønstre, samtidig som endringer i kommunikasjonen forutsetter endringer i organisasjonen. Vurderingen av det første skrittet kan fort bli en “høna eller egget”- diskusjon. Når en bedrift skal endres fra å ikke ha vært opptatt av bred medvirkning, til at dette skal bli helt sentralt element i det daglige arbeidet, vil det også være nødvendig å endre kommunikasjonsmønstre. En måte å løse dilemmaet på er å starte en prosess der de to forutsetningene gradvis oppfylles gjennom et vekselspill mellom ny organisering og ny kommunikasjon (HF-B 1993:11). Bedriftene har forsøkt å gjøre dette fordi kommunikasjon har blitt valgt ut som et prioritert forbedringsområde,

samtidig som organisasjonen blir forsøkt endret gjennom utviklingsaktiviteter og etablering av “møteplasser” eller arenaer for deltakelse på ulike nivåer.

## Kapittel 5 Forbedringsaktiviteter

I dette kapitlet belyser jeg det tredje delspørsmålet om forbedringsarbeidet, “*Hvilke forbedringsaktiviteter har blitt satt i gang, og hvordan fungerer de?*”<sup>21</sup> Tiltakene har blitt gjennomført for å få til bred medvirkning og for å forbedre kommunikasjonsforholdene. Jeg presenterer *fellesaktiviteter i bedriftsnettverket* (intervjudata fra MASKIN A/S), *tilretteleggergruppene* som har blitt etablert og aktivitetene det har vært jobbet mest med; *gjengsamtaler*, *pallemøter*<sup>22</sup>, *jobbmøter* og *bedriftsutviklingskonferansen* (BU-konferansen).

---

21 I forbindelse med aktiviteter og utvikling i bedriftene, er det et poeng å nevne at jeg intervjuet i bedriftene ca. midtveis i et 4-åring samarbeidsprosjekt mellom bedriftene og RF. Prosjektet var ikke avsluttet og bedriftene var i en opplærings-og utprøvningsfase.

22 “Pallemøtene” (de sitter på paller) gjennomføres første mandag hver måned i fem avdelinger; i administrasjon, montasjehall, sveisehall, maskinhall og lager/kontroll. Dette ble satt i gang etter at jeg var i bedriften og intervjuet, og beskrives derfor ikke i denne oppgaven.



## 5.1 Felles aktiviteter i bedriftsnettverket

I BU 2000-IfS har det blitt lagt vekt på å trene opp toppledere, tillitsvalgte og bedriftsinterne tilretteleggere i teknikker og tankegang, slik at de kan drive videre opplæring i prosessforbedring internt. Dette har, sammen med utveksling av erfaringer og styrking av samarbeid mellom bedriftene, vært målsettingene for halvårlige konferanser i bedriftsnettverket. Noen bedrifter i nettverket har anvendt forbedringsteknikkene internt, men et fåtall av ansatte har fått anledning til å delta i forbedringsprosjekter der slike teknikker blir tatt i bruk. Forbedringsarbeidet er basert på en relativt krevende forbedringsmetodikk, og det har vært varierende grad av motivasjon og evne til å foreta årsaksanalyser i bedriftene (Tønnessen 1998, Kvadsheim 1998).

Synspunkter om nettverksaktivitetene som jeg presenterer nedenfor er basert på intervjudata fra MASKIN A/S. De fleste var fornøyde med nettverksaktivitetene som hadde vært arrangert gjennom BU 2000-IfS, og syntes det var lærerikt og inspirerende å treffe personer fra andre bedrifter i regionen.

*“Det er litt positivt press ved at man må presentere seg for de andre bedriftene. Når vi først er med på dette her, så vil jeg ha noe ut av det også. Jeg gidder ikke gå på samlinger to ganger i året uten å få noen ut av det. Det er så bra, for de gangene jeg har vært på en samling så kommer jeg hjem med ny giv.”* (tilrettelegger)

Tilrettelegger opplevde det som trygt at andre hadde hatt de samme problemene, eller at mange hadde samme type erfaringer som dem selv. Hun hadde fått noen nye erfaringer gjennom fellesaktivitetene i nettverket.

*“Det var jo en ny erfaring å jobbe på denne måten. Det jeg har fått enormt mye ut av, er at jeg har truffet veldig mange fra andre bedrifter. Det synes jeg har vært veldig interessant. Du lærer av alt, for eksempel av små detaljer som du får tenkt igjennom”* (tilrettelegger)

*“Vi har stort sett de samme problemene viser det seg. Eller de samme erfaringene, det trenger jo ikke være problemer bare. Det er litt trygt egentlig, du føler deg ikke så alene da.”* (tilrettelegger)

Tillitsvalgte mente at deltakelsen i BU 2000 bidro til et press for å få gjort noe.

*“Det er ihvertfall et press for å få gjort noe i arbeidsgruppa og styringsgruppa. En blir dratt fremover ved at en må forberede seg til møter osv.”* (tillitsvalgt)

Tillitsvalgte har deltatt på ulike felles aktiviteter i bedriftsnettverket, både på konferanser der de fleste bedriftene deltok med tillitsvalgte, tilrettelegger og representanter fra ledelse, samt på samlinger med bare tillitsvalgte fra alle bedriftene. Han mente han hadde lært mye av å snakke med personer fra andre bedrifter, og at det var mulig å utveksle erfaringer mellom bedriftene ettersom Rogalandsforskning hadde brukt samme tilnæringsmåte til forbedringsarbeidet i alle bedriftene. Han påpekte

dessuten at det var lett å komme inn i en bestemt måte å tenke på, og at en ble oppmerksom på dette når en snakket med personer med andre meninger enn en selv:

*“Jeg har lært av å snakke med folk fra andre bedrifter...En går lett inn i et mønster og tror at en har løsningene. I diskusjoner har jeg lært at mitt syn ikke er det eneste rette. Oppdager andre måter å se ting på...”* (tillitsvalgte)

Flere var opptatt av at denne måten å jobbe på, der en forsøkte å involvere ansatte i utviklingsarbeid, var god. Jeg opplevde imidlertid en viss skepsis i forhold til at noen “utenfra” kom inn i bedriftene som rådgivere. De mente det var fint at noen hjalp til med å sette i gang aktiviteter, men at det var de selv som hadde tanker om hvilke problemer bedriftene hadde og hvilke forbedringstiltak som burde iverksettes<sup>23</sup>.

*“De fra Rogalandsforskning er noen genier, som klarer å lure så mye penger ut av alle bedriftene på Vestlandet! Det er greit at de er med å setter ting i gang, men jeg føler ikke at de har så mye mer å tilføre oss. Videre kan vi jo jobbe selv.”* (leder)

Her ser vi at forbedringsaktivitetene i bedriftsnettverket i hovedsak ble oppfattet som positive. Det ble sett på som lærerikt å møte, samt utveksle erfaringer med, representanter fra andre bedrifter. Deltakerne måtte presentere status i forbedringsprosessen under samlingene. Noen mente at dette bidro til press for å få gjennomført forbedringer internt i bedriften. Et interessant spørsmål i denne forbindelse er hva som skjer den dagen RF trekker seg ut av samarbeidet med bedriftene. Tar denne formen for deltakelse slutt når Rogalandsforskning trekker seg ut av samarbeidet, eller har den blitt en del av bedriftenes arbeidsmåte?

## 5.2 Tilretteleggergruppene

Som det fremgikk av kapittel 3.4.2 har begge bedriftene etablert tilretteleggergrupper i forbindelse med forbedringsarbeidet. I INDUSTRI A/S har *kommunikasjonsgruppa* møter ca.1 gang i måneden der de diskuterer hva som kan gjøres for å forbedre kommunikasjonen i bedriften. De foreslår tiltak som de går videre med til styringsgruppa for å få satt i gang ulike aktiviteter eller tiltak. Gruppa har blant annet tatt initiativ til igangsetting av *gjengsamtaler*, gjennomføring av ulike kurs for formenn og gjennomføring av *jobbmøter* i forbindelse med prosjekter.

*Arbeidsgruppa* i MASKIN A/S samles etter behov, gjerne i forkant av styringsgruppemøter. Tilrettelegger i bedriften sa det var vanskelig å ha møter i gruppa

---

<sup>23</sup> Dette er også noe hensikten med forbedringsarbeidet, at bedriftene skal arbeide med forbedringer på egenhånd. Det er ikke meningen at RF skal komme med “svarene”, men at bedriftene skal arbeide selvstendig.

når det var mye annet arbeid som skulle gjøres. Forbedringsarbeid gjennom diskusjoner og planlegging ble derfor ikke en del av det daglige arbeidet. Et par av deltakerne fra gruppa i MASKIN A/S fortalte at de ikke hadde møter kontinuerlig, og at de hadde vært inne i en periode hvor det skjedde lite. En operatør sa han var klar over at det eksisterte en arbeidsgruppe, men at “vi andre” som ikke deltok i gruppa ikke visste hva gruppa arbeidet med. Det virket som om forbedringsarbeidet var en “sideaktivitet” som bare deltakerne i arbeidsgruppa var aktive i, og som foregikk noe på siden av annen, daglig virksomhet.

*“Arbeidsgruppa har jo møter inn i mellom, men vi andre har lite peiling på hva som forgår der” (operatør)*

*“Den (gruppa) går vel ikke av seg selv enda. Det ligger på meg å innkalle til møte og prøve og følge den oppsatte planen som vi har satt. Vi har ikke faste arbeidsgruppemøter, men vi har faste styringsgruppemøter. Jeg ser at det har sklidd litt ut nå. Vi har fått en stor jobb nå for eksempel, og den har ført til at alle har jobba en god del overtid. Og da er det litt vanskelig å sette av tid til sånne ting selv om det er viktig. Det blir lett forskjøvet til neste uke.” (tilrettelegger)*

*“Arbeidsgruppa fungerer voldsomt godt, men vi er inne i et slags “vakum” akkurat nå, p.g.a generasjonsskifte i bedriften” (tillitsvalgte)*

“Kommunikasjonsgruppa” og “arbeidsgruppa”, i henholdsvis INDUSTRI A/S og MASKIN A/S, er arbeidsgrupper som har eksistert noe “på siden” av annen virksomhet. Arbeidsgruppene har egne møter der de diskuterer problemer og forsøker å utarbeide løsninger på problemene. Dette kan ha vært med på å skape holdninger om at forbedringsarbeid er noe som bare arbeidsgruppene jobber med:

*“Vi må få fordelt oppgaver på operatører og formenn også, slik at det ikke blir bare oss i arbeidsgruppa som jobber med dette” (tilrettelegger, MASKIN A/S)*

Det kan ha blitt vanskelig for andre medarbeidere å få innsikt i hva forbedringsarbeidet handler om, samt få forståelse av at dette er noe som angår alle i bedriften. Etableringen av denne typen tilretteleggergrupper var antakelig nødvendig i startfasen, slik at noen kunne arbeide med å få satt igang prioriterte forbedringstiltak (se “faser i forbedringsprosessen kap.3.4.4). En av målsettingene i prosjektet er imidlertid at forbedringsarbeidet skal være naturlig del av det daglige arbeidet, og at idégenerering og problemløsning skal integreres i eksisterende møtearenaer og samarbeidsfora.

*“...at partsammensatte organ får ansvar for styring og koordinering av oppfølgingen betyr ikke at det er her de konkrete forbedringsaktivitetene skal gjennomføres. Disse skal så snart som praktisk mulig delegeres ut i linjen hvor de organisatorisk hører hjemme” (Tønnessen 1998:17)*

I forhold til målsettingen om bred deltakelse er dette et negativt trekk ved forbedringsarbeidet. Engasjementet og deltakelse i forbedringsarbeidet har blitt

personavhengig, dvs. avhengig av tilrettelegger eller andre “ildsjelder”. Det bør imidlertid nevnes at MASKIN A/S har kommet i gang med “pallemøter” én gang i måneden. Forslag fra ansatte sendes videre til styringsgruppen, og det blir gitt tilbakemeldinger på neste møte. I INDUSTRI A/S har de satt i gang med “gjengsamtaler” som gjennomføres på liknende måte. En av utfordringene i prosjektet er å forankre forbedringsprosessen bredere i bedriftene (Kvadsheim 1998), selv om forbedringsarbeidet sannsynligvis vil komme til å forbli mer eller mindre personavhengig.

### 5.3 Gjengsamtaler i INDUSTRI A/S

Etter initiativ fra kommunikasjonsgruppa ble det satt i gang *gjengsamtaler* i produksjonen i INDUSTRI A/S. En gjengsamtale er egentlig et avdelingsmøte som skal fungere som en arena for informasjon og diskusjon. Formålet med etablering av gjengsamtaler som forbedringsaktivitet var bedre effektivitet, samt økt medvirkning og engasjement fra de ansatte i bedriften. Dette gjelder medvirkning i utviklingsarbeid, samt muligheter for å påvirke egen arbeidssituasjon og saker som angår bedriften som helhet. Meningen var at ansatte skulle få mulighet til å forbedre rutiner på egen arbeidsplass ved å ta opp problemer i fellesskap, diskutere og bli enige om nye måter å jobbe på. Et annet mål kan relateres til selve forbedringsområdet “kommunikasjon”. Hensikten var å redusere “dødtid” som oppstod på grunn av misforståelser, eller fordi ansatte ikke visste hva de skulle gjøre (statusrapportering fra tilrettelegger 20/6-97).

Ettersom en gjengsamtale er et formelt møte der ansatte kan diskutere ting og komme med konkrete forbedringsforslag som skal følges opp, vil denne møteformen kunne gi de ansatte innflytelse i beslutninger som blir fattet. Dette krever at forslag som kommer fra “gjengen” blir fulgt opp. Formenn har gjengsamtaler med 8-15 operatører som jobber under dem i samme avdeling. Det er ni gjenger totalt, og i utgangspunktet var målsettingen at alle gjengene skulle ha møter én gang i måneden<sup>24</sup>. Formannen er ordstyrer og følger en agenda med noen faste punkter. Temaer på agendaen er generell informasjon, informasjon om prosjekter, HMS, samt forbedringsforslag. Tilrettelegger forteller at formennene skal kalle inn til møter når de selv synes det passer, men foreløpig er det slik at tilrettelegger må “mase på” formennene for at de skal ha gjengsamtaler. Formannen bringer forslag fra gjengen videre i organisasjonen og gir tilbakemeldinger til operatørene om utfallet av forslaget. Vurdering og gjennomføring

---

<sup>24</sup> I dag (høsten 98) er målsettingen at gjengene skal ha møter annenhver måned. I tillegg gjengene i produksjonen, har catering-personalet gjengsamtaler. De har gjennomført gjengsamtaler på eget initiativ før de andre begynte. Ledelsen har døpt om sitt administrasjonsmøte til *gjengsamtale*.

av forslag er nødvendig for at samtalerne ikke bare skal oppfattes som, men også fungere som, reelle arenaer for innflytelse. I tillegg skal gjengsamtalet fungere som et informasjonsmøte fordi formannen gir operatørene informasjon om pågående og fremtidige prosjekter.

Forslag som kommer opp i gjengsamtalene strekker seg fra de enkleste forslag uten kostnader til større investeringer. Eksempler på forslag som har kommet opp, og som det har blitt gjort noe med, er *oppfølging og daglig vedlikehold av sveiseapparater, gjennomføring av sveisekurs, bedre supplering av verktøy til riggene og plassering av førstehjelpsutstyr*. Når det gjelder forhold som har med kommunikasjon å gjøre, har det blitt flere “faste gjenger” enn tidligere bl.a gjennom faste operatører i sveisehallen og dermed større følelse av tilhørighet. Etter en gjennomgang av referat fra de tre første samtalerne i alle gjengene viser det seg at det har kommet inn 29 *ulike* forslag (av totalt litt over 60) hvorav 12 er gjennomført, 11 ikke er gjennomført og 6 “er på vent” (Oppsummering av gjengsamtaler v/tilrettelegger, juli 98).

I følge tilrettelegger ble det stilt spørsmål ved gjengsamtalenes nytteverdi - *vil dette virkelig medføre effektivitetsforbedringer?* (statusrapportering fra tilrettelegger 20/6-97). Selv om noen var skeptiske til å bruke tid på å sitte å prate og egentlig mente dette var “minustid”, så trodde tilrettelegger at de fleste deltakerne var positive til gjengsamtalene. HMS-leder ønsket at gjengene skulle ta opp ting som opptok dem, og ikke tema som *han* mente var viktige. Faren ved at HMS-leder valgte ut et tema til hver samtale var at gjengene kunne bli påtvunget ulike tema som de selv ikke synes var interessante eller aktuelle å jobbe med, og at gjengsamtaler fungerte som en aktivitet som ble “tredd nedover hodet på dem”.

Én formann var positiv til gjengsamtalene og fornøyd med de to samtalerne han hadde hatt. Han mente de ansatte fikk fremmet sine synspunkter i gjengen. Gjengen var såpass liten at de fleste turte å si hva de mente. Han sa likevel at det var et problem at saker ble tatt opp uten at de ble løst, slik at de samme sakene ble gjennomgangstema hver gang:

*“Ja (de tør si hva de mener), for vi er ikke så mange i gruppa. Det er verre på informasjonsmøter og almannamøter osv. Da er det mange som ikke sier noe, men det er mange som snakker etterpå. Men akkurat under gjengsamtalene tror jeg de fleste våger å komme fram med sine ideer”* (formann)

*“Det går forholdsvis greit. Jeg tror de som deltar synes det i allefall. Det er mange gode ting og forslag som kommer ut av det. Det er viktig å få gjort noe med det som kommer fram. De samme sakene blir hengende igjen hver gang. Du kommer ikke videre fordi du bruker mye av tiden på å gå gjennom det som har vært oppe tidligere”* (formann)

En annen formann mente at gjengsamtalene ikke hadde noen hensikt så lenge produksjonen ikke var inndelt i faste gjenger. De som deltok i hans gjeng var personer

som jobbet på andre avdelinger, og han mente derfor at han ikke hadde grunnlag for å vurdere eller diskutere problemer som ble tatt opp. Formannen syntes opplegget virket tilfeldig og lite planlagt, og mente bedriften burde vente med innføring av gjengsamtaler til produksjonen eventuelt ble omorganisert.

Produksjonsleder fikk oppgaven med å følge opp forslag som formennene tok med fra gjengene, men i forbindelse med oppstart av gjengsamtalene ble ikke produksjonslederen innkalt til møter og kurs. Kommunikasjonsgruppa “glemte” å informere han om at de hadde planer om å sette i gang med gjengsamtaler, og hva dette innebar:

*“Det skal være slik at formann kaller inn når han synes det passer, men skal koordinere det med produksjonsleder. Det var en feil vi gjorde i begynnelsen; vi glemte å informere produksjonsleder om det.”* (tilrettelegger)

*“Jeg har ikke vært direkte involvert i samtalene, men jeg får referat i fra hver eneste etter at de har hatt gjengsamtalene sine. Da får jeg jo vite hva som egentlig “tynger”. Jeg går igjennom det, og så korrigerer jeg der det er mulig å korrigere. Det er en del ønsker de kommer med som ikke alltid er like enkelt å endre “over natta”, men hvis det er ting som vi kan korrigere, så gjør vi jo det.”* (produksjonsleder)

Mellomledere og prosjektledere hadde ikke egne gjengsamtaler. Flere intervjupersoner var opptatt av at det ikke hadde blitt satt igang med slike samtaler på alle nivå i organisasjonen. Det ga trolig negative signaler til formenn som i utgangspunktet var litt skeptiske, men som likevel “måtte” gjennomføre sine gjengsamtaler. Det så ut til å være vanskelig å etablere gjengsamtaler som en fast møteplass for operatører og formenn. I løpet av ett år hadde hver gjeng bare hatt gjengsamtaler tre ganger, og det virket noe usikkert om de ville komme til å fungere som faste møteplasser i fremtiden.

I løpet av halvåret etter mine intervju i bedriften har tilrettelegger forsøkt å få gjengene til å fungere. Han har deltatt i gjengsamtaler i alle gjengene for å få synspunkter fra deltakerne om hvordan de synes opplegget fungerer. Han mente at de fleste gjengene fungerte godt, men at et par gjenger ikke fungerte i det hele tatt. Gjengdeltakerne mente at samtalene var gode diskusjonsfora, men det var en del misnøye knyttet til mangel på tilbakemelding. I dag gjenstår det fortsatt en del når det gjelder å etablere et opplegg for oppfølging av forslag fra gjengene (juli 98). Tilrettelegger skriver følgende om fremtiden for gjengsamtalene i INDUSTRI A/S:

*“Gjengsamtalet er kommet for å bli i INDUSTRI A/S, men vi må imidlertid jobbe for å holde interessen oppe. Dette gjelder særlig med tanke på alle de forslagene som kommer inn (...). Det må fastsettes en rutine som alle forbedringsforslag skal behandles etter. Det må bli satt opp en tiltaksliste med forslagene som er kommet inn, og de behandlinger de har fått. Denne listen kan igjen presenteres for gjengen i neste samtale”* (tilrettelegger, notat om gjengsamtaler, juli 1998).

Tilrettelegger mente at gjengsamtalene var forbedringstiltak som bedriften kom til å fortsette med. Det manglet likevel en del når det gjaldt rutiner for oppfølging av forslag. Et kritisk punkt i forhold til oppfølging, og dermed gjengsamtalens fremtid, er knyttet til deltakelse og engasjement fra mellomledelse. Det ble uttrykket misnøye over at få ledere og mellomledere har engasjert seg, eller fått oppgaver i forbindelse med forbedringsarbeidet. Det vil være avgjørende for videre utvikling at de klarer å involvere mellomledere, slik at de kan støtte og oppmuntre formenn og operatører som gjennomfører samtalene.

Her ser vi at gjengsamtaalen ikke har blitt etablert som en fast forbedringsaktivitet én gang i måneden, og at formenn selv ikke tar initiativ til å gjennomføre samtalene. De fungerer som møteplasser for diskusjon og informasjon for ansatte i verkstedet, men gjengene uttrykket misnøye over mangel på oppfølging av forslag og tilbakemeldinger.

## 5.4 Før-og etter jobbmøter i INDUSTRI A/S

“Jobbmøter” er en forbedringsaktivitet som skal bidra til mer effektiv gjennomføring av prosjekter gjennom bedre informasjon og tilbakemelding til prosjektdeltakerne. Jeg har tidligere presentert de ulike organisasjonsnivåene for deltakelse i BU 2000-IfS (kap. 3.4.3). Jobbmøter er en aktivitet som relateres til *oppdrag* eller *jobber*. Felles for denne typen møter er at de som har jobbet sammen, eller skal jobbe sammen i et prosjekt, går gjennom de ulike fasene i prosjektet for å luke ut svakheter og planlegge forbedringer. I INDUSTRI A/S arrangeres *før-jobb møter* i forkant av store prosjekter. *Etter-jobb møter* holdes etter gjennomføringen av prosjekter. Da jeg var i bedriften (høsten 97) hadde det vært gjennomført to før-jobb møter og ett etter-jobbmøte i forbindelse med forbedringsarbeidet<sup>25</sup>.

Under før-jobbmøtet til riggen *Rigg 2* la prosjektledelsen frem informasjon om prosjektet, slik at formennene skulle bli godt forberedt på jobbene. De viste frem tegninger og ga informasjon om forskjellige arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres. Intervjupersonene var positive til gjennomføringen av dette møtet. De fikk mer informasjon og visste mer om arbeidsoppgavene sine enn hva de var vant til, og flere mente dette bidro til at prosjektet gikk mye bedre enn tidligere prosjekter. De ble ferdig tidligere enn planlagt og prosjektet gikk økonomisk godt.

---

<sup>25</sup> *Etter-jobb møte Rigg 1*” (23 deltakere), før-jobbmøte *Rigg 2* og før-jobb møte til *Rigg 3* (jeg intervjuet ikke noen om det sistnevnte, og det finnes ikke noe møtereferat. ). Det ble holdt også gjennomført ett etter-jobbmøte rett etter at jeg var i bedriften (*Rigg 2*, 28 deltakere, nov 97).

*“Det som jeg synes er positivt, er de samtale (jobbmøtene) vi hadde før prosjektene kom. Det er den viktigste erfaringen jeg har hatt. Når du skal være med på dette kjøret, så bør du iallefall ha peiling på hva som skal skje” (formann)*

Det virket som formennene følte seg betydningsfulle siden de fikk være med allerede på planleggingsstadiet før prosjektgjennomføringen, og flere mente at erfaringene som kom frem på etter-jobb møter kunne brukes i forberedelser og gjennomføring av nye prosjekter.

*“Kanskje jobb-møtene kan bidra til forbedringer når det gjelder tilbakemeldinger, for da kan de for eksempel formidle sitt inntrykk av hele prosjektet. Om du ikke føler at du får direkte tilbakemelding, så kan du ihvertfall si hva som var bra og hva som var dårlig i ettertid.” (tilrettelegger)*

En leder i bedriften mente at erfaringene fra det forrige prosjektet (*Rigg 1*) ble brukt under planleggingen av neste, store prosjekt (*Rigg 2*).

*“Vi fikk fram erfaringer fra prosjektet. Vi startet med dette etter at vi hadde valgt ut kommunikasjon som forbedringsområde. Tidligere, så gjorde vi ikke dette. Når vi gikk gjennom forberedelsene til det siste prosjektet, så brukte vi erfaringene og tabbene fra dette prosjektet, og korrigerer for det.” (leder)*

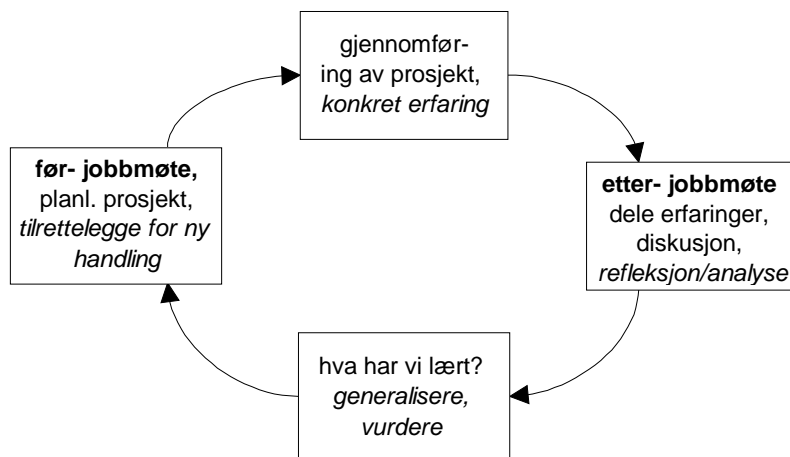
Dette kan fremstilles skjematisk i form av figuren nedenfor. Gjennomføring av jobbmøtene kan beskrives og analyseres som en *erfaringslæringssirkel* (Moxnes 1981: 54, Kolb 1984)<sup>26</sup>. Sirkelen illustrerer hvordan erfaringslæring foregår, men modellen er imidlertid best egnet for analyse. I virkeligheten foregår ikke behandling av, og refleksjon over, erfaringer på en like skjematisk måte.

Figur 9 *Erfaringslæring gjennom jobbmøter i INDUSTRI A/S*

---

<sup>26</sup> Erfaringslæringssirkelen kan også kalles for “Demingsirkelen” etter opphavsmannen E.C.Deming, og derfor relateres til kvalitetsfilosofien. Demingsirkelen fremholdes som en teknikk for å sikre løpende forandring og forbedring gjennom følgende handlingsrekke: planlegge, utføre, vurdere og iverksette - “PUVI” (Røvik 1998:57, Aune 1996:43).





Her ser vi at jobbmøtene kan ha fungert som arenaer for erfaringslæring, ettersom erfaringer fra forrige prosjekt ble brukt i planleggingen av neste prosjekt. Prosessen startet med et prosjekt (*Rigg 1*). Neste trinn i prosessen gikk ut på at noen deltakere i prosjektet presenterte erfaringer og diskuterte hva som gikk bra og dårlig (*etter-jobbmøte*). Når neste prosjekt ble planlagt og gjennomført ble det, i følge et par av respondentene, tatt utgangspunkt i erfaringene fra forrige prosjekt. Under det påfølgende *før-jobbmøtet* ble det gitt generell informasjon om prosjektet og arbeidsoppgavene som skulle gjennomføres. Deltakerne fikk mer kunnskap, og interessen og innsatsviljen ble trolig større enn ved prosjekter med lite informasjon. I neste omgang ble det nye prosjektet gjennomført.

Ett kritisk punkt i denne sirkelen er knyttet til om erfaringer fortolkes og om deltakerne virkelig anvender det som ble tatt opp i etter-jobbmøtene under planlegging og praktisk gjennomføring av neste prosjekt. Med fortolkning av erfaringer mener jeg at deltakerne forsøker å finne årsaken til hvorfor noe skjedde, og deretter tar hensyn til dette i neste omgang. Hvis første steget i prosessen gjennomføres, at deltakerne virkelig reflekterer over og lærer noe av erfaringene, vil det være enklere å få til eventuelle endringer i nye prosjekter. Møtene kan fungere som arenaer for læring og utvikling, fordi deltakerne har mulighet til å dele erfaringer med andre og lære av erfaringer fra gjennomførte prosjekter.

Deltakerne hadde begrensede muligheter til å påvirke den overordnede planleggingen av prosjektet. Før-jobbmøtet fungerte i hovedsak som et *informasjonsmøte* fordi prosjektledelsen og HMS-leder planla prosjektet på forhånd, og deltakerne hadde begrensede muligheter til å komme med innspill. Formenn ble imidlertid trukket inn som "eksperthjelp" under den praktiske planleggingen, bl.a. gjennom hjelp i forbindelse med beskrivelse av hvordan en sveisejobb skulle gjøres. I følge tilrettelegger var før-jobbmøtene først og fremst informasjonsmøter, mens etter-jobbmøtene mer har fungert som *gjengsamtaler* der folk har vært mer aktive, diskutert hvordan ting har blitt gjort og

hva som kunne vært gjort annerledes. Etter-jobbmøtene ga større mulighet for aktiv deltakelse ettersom målet var å få frem erfaringer og oppsummere hvordan prosjektet ble gjennomført. Prosjektledelsen ga tilbakemeldinger til prosjektdeltakerne om hva som gikk bra, og hva som ikke gikk bra under prosjektet.

Generelt kan jobbmøtene bidra til deltakelse fra flere nivå i bedriften i forbindelse med planlegging og oppsummering av større prosjekter. Øverste ledelse, prosjektledelse og formenn deltar i før-og etter jobbmøter. En innvending mot jobbmøtene som arenaer for bred deltakelse er at operatørene ikke deltar. De får muntlig referat av formennene under gjengsamtalene, eller skriftlige kommentarer om prosjektene som blir hengt opp på oppslagstavler. Begrunnelsen for at operatører ikke deltar er at det blir for mange deltakere på møtene. Operatører får derfor ikke samme informasjon, eller samme mulighet til medvirkning som møtedeltakerne. Informasjonsskriv eller tilbakemeldinger gjennom formennene kan ikke betraktes som en fullgod erstatning for egen direkte deltakelse. Ettersom operatører ikke deltar, er ikke jobbmøtene beregnet på *alle* prosjektdeltakerne, men det er kun personer med lederoppgaver som deltar.

(Om før-jobb møter:) *“Her blir alle som skal delta i gjennomføringen invitert. Det gis detaljert informasjon om jobben som skal gjøres, og de ansatte får anledning til å komme med innspill til forbedringer. INDUSTRI A/S har f.eks innført en praksis med “før-og etter jobbsamtaler” der alle med lederoppgaver i større prosjekter deltar”* (Tønnessen 1998:31)

Som jeg skrev tidligere, er det tvilsomt om jobbmøtene kan karakteriseres som fora der alle faktisk får anledning til å komme med innspill, blant annet fordi *før-jobbmøtene* i første rekke fungerer som informasjonsmøter. Et annet interessant spørsmål er hvorvidt det er snakk om passiv deltakelse eller reell medvirkning fra deltakerne under *etter-jobb møtene*, og om noen dominerer møtene i forhold til andre. En formann uttrykte misnøye over at formennene ikke fikk anledning til å komme med deres synspunkter.

*“... Når vi kom til den delen da formennene skulle komme med sine ting, da var tiden ute, så da gikk vi hjem. Det legges for lite arbeid i det. De går inn for å gjøre det bra, men det er sånn halvhjertet”* (formann )

Dette kan bety at også *etter-jobbmøtene* i først rekke bidrar til økt informasjon og kunnskap om prosjekter, og ikke fungerer som en arena for diskusjon og medvirkning fra ansatte. Flere intervjupersoner mente likevel at jobbmøtene var den beste forbedringsaktiviteten som var blitt satt i gang, og at de fikk mye mer informasjon om prosjekter i forhold til tidligere. Prosjektmedarbeidere fikk mulighet til å dele erfaringer med andre og lære av erfaringer fra gjennomførte prosjekter, men det er vanskelig å vite om de *lærte* av erfaringene fra forrige prosjekt på grunn av jobbmøtene de deltok på, eller om prosjektet først og fremst var vellykket på grunn av god informasjon og planlegging. Det er noe vanskeligere å få møtene til å fungere som en møteplass for

diskusjon og reell innflytelse fra ansatte i verkstedet. Det er likevel mulig at jobbmøtene på sikt kan utvikles til å bli arenaer for dialog mellom ansatte og ledelse, og samtidig bidra til at kommunikasjonsforholdene i bedriften forbedres.

Det kan oppleves som vanskelig for ansatte å uttale seg i slike fora hvis representanter fra ledelsen dominerer møtene. Prosjektledere har til nå ledet jobbmøtene, men det har blitt bestemt at de ikke skal lede møtene i fremtiden. Årsaken er at dialogen mellom deltakerne og prosjektleder lett utvikler seg til en diskusjon preget av “forsvar og angrep”. Generelt har ledere mer erfaring enn andre medarbeidere når det gjelder deltakelse i slike fora, og har større makt i sin posisjon som ledere, slik at de bevisst eller ubevisst vil dominere møtene. De vil ha “modellmakt” (Bråten 1981) når det gjelder definisjon av problemer, valg av diskusjonstema og valg av nye løsninger. Ulik fordeling av makt og mulighet for innflytelse, er sentrale tema i forbindelse med alle former for forbedringsaktiviteter med vekt på bred medvirkning, og er derfor noe jeg kommer nærmere inn på i oppgavens utdypningsdel.

## **5.5 BU-konferanser i MASKIN A/S**

I dette delkapittelet beskriver jeg hvordan intervjupersonene i MASKIN A/S oppfattet *kommunikasjon - og ansvarskonferansen* spesielt, og hva de mente om slike *bedriftsutviklingskonferanser* (BU-konferanser) generelt. Det har vært arrangert to BU konferanser i bedriften: *prioriteringsmøtet*, der en valgte ut forbedringsområdene, og *kommunikasjon - og ansvarskonferansen*. En del uttalelser er av generell karakter og omhandler begge. Intervjupersonene omtaler dem som “fellessamlingene”. Alle ansatte ble innkalt til begge konferansene, og det ble brukt samme fremgangsmåte under begge. Deltakerne satt i grupper, slik at alle skulle få anledning til å komme med sine synspunkter. Når det gjaldt *prioriteringsmøtet* var det en fordel for videre utvikling at alle grupper av ansatte var med i startfasen, da det ble foretatt viktige prioriteringer i forhold til hva bedriftene skulle arbeide med å forbedre.

I forbindelse med første fase i innføringen av forbedringsprosessen (figur 6, kap. 3.4.4) deltok forskere fra RF i et styringsgruppemøte i MASKIN A/S. Det ble det enighet om at RF skulle lage et forslag til en BU-konferanse. Hensikten med en slik konferanse var å avdekke årsaker til, og komme med forslag til løsninger på problemer knyttet til kommunikasjon og ansvarsfordeling. En annen målsetting var at de ansatte skulle bli engasjert og være med på utforming av organisasjonen. “Kommunikasjon - og ansvar konferansen” ble arrangert i april 1997.

Ledelse/administrasjon og verkstedsansatte satt i atskilte grupper og jobbet med ett av tre tema. To grupper jobbet med *ansvarsforhold i verkstedet*, to jobbet med

*kommunikasjon mellom verksted og administrasjon, mens én gruppe jobbet med ansvarsforhold i administrasjonen.* Positive og negative sider ved de utvalgte temaene ble tatt opp. Problemene ble beskrevet i kapittel 4.2, og handlet blant annet om usikkerhet knyttet til ansvarsfordeling, dårlig planlegging, mangelfull informasjon/tilbakemelding og utydelige tegninger/dårlige arbeidsbeskrivelser. Forbedringsmetodikken som ble anvendt var *idédugnad, prioriteringsteknikk og fiskebensdiagram* (se vedlagt referat fra kommunikasjon - og ansvarskonferansen). Det ble laget en *årsaksanalyse* av problemområder og en *tiltaks -og konsekvensanalyse* av tiltak som ble foreslått. Under denne konferansen, som under de andre BU-konferansene som har vært gjennomført i BU-2000-IfS, har forskerne forsøkt å dekke flest mulige faser i generell problemløsningsteknikk ved å dele inn i 7 faser: *beskrive nåsituasjon, finne problemområder, velge problemområder, definere problem/årsaksanalyse, vurdere og beslutte alternative løsninger, iverksetting og oppfølging* (Tønnessen 1998:15). Det ble valgt ulike teknikker i gruppearbeidet for å sikre at alle skulle få komme til orde og at ikke noen skulle dominere konferansene. Eksempler på dette var oppstart med en stille periode der alle skrev ned sine forslag, presentasjon av alle forslag og prioritering gjennom avstemning. Etter gruppearbeidet presenterte hver gruppe det problemet som de hadde lagt mest vekt på, samt at de foreslo hvilke tiltak som burde iverksettes.

Tilrettelegger mente det var bra at personer i administrasjonen og ansatte i verkstedet satt i forskjellige grupper, fordi det gjorde at folk var ærlige. Hun sa også at seminaret var veldig konstruktivt, og var overrasket over alle de gode forslagene som kom frem.

*“Det at en satt gruppevis var positivt. Operatører satt i grupper for seg, og vi i administrasjonen for oss. Da er man mer ærlige, fordi man kjenner hverandre godt. Egentlig så tror jeg folk er ærlige uansett. Så lenge det er saklig kritikk, så tør folk å komme med det”* (tilrettelegger)

En ansatt sa også at folk kom frem med det de mente i gruppene under konferansen. En mellomleder hadde samme oppfatning, at ansatte lettere fikk sagt sin mening fordi de ikke satt sammen med overordnede.

*“Jeg tror folk fikk sagt sin mening fordi vi satt i grupper der vi ikke hadde kontakt med ledelsen eller noen overordnede”* (mellomleder)

Noen intervjupersoner mente det var lettere å være åpen, og si hva en mente når en jobbet på denne måten. De følte de fikk støtte for meningene sine i gruppearbeidet. En ansatt mente fellesskapet ble bedre gjennom denne typen konferanser:

*“Jeg synes det er veldig greit (med fellessamlinger). Du kommer mer innpå hver enkelt som du jobber med, og fellesskapet blir bedre på den måten. Du kan være åpen å komme med det du vil uten å bli uthengt.... Om en kom opp til ledelsen og ble spurt om å komme med synspunkter, så*

*tror jeg de fleste vegrer seg. I gruppene merker du om du får "oppbacking" for den tingen som du kommer med; om det er et problem som berører flere osv. Veldig mange kom opp med det samme, men det ble bare sagt på ulike måter" (ansatt)*

Flere av respondentene sa at verkstedsansatte og ansatte administrasjon/ledelse kom opp med de samme temaene eller problemene. En formann sa at det var lettere å gjennomføre noe etterpå når flere hadde vært med på å bestemme. Jeg oppfattet det slik at det var lettere å få ansatte til å delta i gjennomføring av tiltak hvis de selv hadde vært med på å foreslå tiltaket i utgangspunktet.

*"Det var greit å jobbe på den måten fordi du fikk luftet en god del spørsmål. Jeg tror de fleste gruppene hadde de samme tingene som de lurte på" (formann)*

*"Det blir lettere å gjennomføre ting når flere har vært med på å bestemme" (formann)*

Gruppefølelsen så ut til å bidra til åpenhet. Det var tydelig at denne måten å jobbe på gjorde at ansatte turte å si hva de mente. De arbeidet i grupper med personer de jobbet sammen med til daglig, og det var synspunkter fra hele gruppen som ble presentert for de andre. Noen opplevde det som lettere å si meningen sin fordi de ikke satt i grupper sammen med ledelsen. Dette kan tyde på at det er avstand eller visse konflikter mellom ledere og "ansatte på gulvet", eller at avstand mer er et uttrykk for opprettholdelse av gruppeidentitet (Lysgaard 1961). Konferansene bidro til felles bevisstgjøring om de samme temaene, og til at deltakerne endte opp med felles oppfatninger av problemområder og fremtidige forbedringstiltak. BU-konferansene i MASKIN A/S kan dermed ha bidratt til å minske avstanden mellom ledelse og ansatte. De har trolig bidratt til større fellesskapsfølelse, og det har blitt lettere å identifisere seg med de andre og deres problemer. Deltakerne måtte kanskje gi slipp på sine opprinnelige meninger til fordel for meninger som ble utviklet i diskusjonene. Konferanseformen på fellessamlingene understreket også at det var deltakerenes ansvar å oppnå resultater. Hvis det ikke kom frem noen gode ideer, var det i så tilfelle deltakernes egen skyld. Deltakelse og innflytelse fra ansatte kan ha bidratt til en forståelse av "å være i samme båt", og at alle dro i samme retning. Denne forståelsen er sentral innenfor moderne ledelseskonsepter som TKL, der intensjonen er sterkere identifisering med bedriften og økt følelse av ansvar.

## **5.6 Oppsummering og utdypning av trekk ved forbedringsaktivitetene**

I tabellen nedenfor presenteres tiltakene som har vært gjennomført, og aktiviteter som har blitt satt i gang, som en del av forbedringsarbeidet i de to bedriftene. Deretter utdyper jeg hvordan aktivitetene fungerer, og presenterer noen fellestrekk fra bedriftene.

INDUSTRI A/S	MASKIN A/S
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikasjonsgruppa – engasjerte deltakere, men ikke helt faste møter</li> <li>• prioriteringsmøtet (BU konferansen) - representativ deltakelse, misnøye fordi enkelte prioriterte problemer ikke har blitt jobbet med i etterkant</li> <li>• gjengsamtaler - holdes ikke fast slik som planlagt, informasjon og deltakelse, men noe mangelfull tilbakemelding / oppfølging</li> <li>• før-og etter jobbmøter – vellykkede aktiviteter i forbindelse med prosjekter, god informasjon, deltakelse - men liten mulighet for innflytelse fra ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeidsgruppa - engasjerte deltakere, men ikke faste møter, “skippertak”</li> <li>• BU konferansene, deltakelse fra alle, felles problemforståelse, noe avstand mellom “nivåene” i bedriften, men reell medvirkning fra ansatte</li> <li>• “pallemøter” (satt i gang etter at jeg var i bedriften, men gjennomføres i verkstedet med formenn som ordstyrere)</li> <li>• Aktiviteter i nettverket; oppfattes som positive. Erfaringsutveksling. Bidrar til “press” for videre forbedringsarbeid</li> </ul>

Prioriteringsmøtet i INDUSTRI A/S, der forbedringsområder ble diskutert og stemt over, ble gjennomført i forbindelse med oppstart av forbedringsarbeidet. Ansatte medvirket *indirekte*, ettersom deltakerne besto av representanter fra forskjellige nivåer og avdelinger i organisasjonen (ca 20-30 personer). Informasjon før prosjekter, samt tilbakemeldinger og erfaringsutveksling etter prosjekter, blir betraktet som veldig verdifullt. Jobb-møtene fungerer imidlertid mer som arenaer for informasjon enn som arenaer for medvirkning. Operatørene får ikke den samme informasjon ettersom de ikke deltar på jobbmøtene. Fremtiden for gjengsamtalene i produksjonen virket mer usikker enn for jobb-møtene. Det har bare vært gjennomført noen få gjengsamtaler i løpet av ett år, og de fungerer dermed ikke som faste møtearenaer foreløpig. Hvis samtalen skal fungere som en arena for diskusjon og fremming av forslag, så er det nødvendig med oppfølging av forslagene i organisasjonen. Det var fortsatt en del problemer knyttet til oppfølging og tilbakemeldinger da jeg var i bedriften, og noen var negative til gjengsamtalene fordi de mente at ledelsen ikke stilte opp.

I MASKIN A/S fungerte *arbeidsgruppa* bra i følge flere intervjupersoner, men det ble ikke holdt møter regelmessig. Når det var mye annet arbeid som skulle gjøres, ble forbedringsaktiviteter skjøvet til siden. BU-konferansene ble i hovedsak oppfattet som vellykkede forbedringstiltak. De bidro til å skape felles forståelse av ulike problemer eller tema. Deltakere fra alle nivåer i bedriften virket enige om hvilke områder som burde forbedres. Det har blitt satt i gang “pallemøter” i produksjonen der én formann

informerer og operatører har mulighet til å ta opp og diskutere aktuelle tema eller problemer, samt komme med forslag til forbedringer av arbeidsforhold.

Felles for begge bedriftene er at det har blitt gjennomført aktiviteter og blitt etablert arenaer for deltakelse fra organisasjonsmedlemmene. Intervjupersoner i begge bedriftene uttalte at de fikk komme med sine synspunkter og at deres meninger hadde blitt tatt hensyn til. Andre hevdet imidlertid det motsatte og refererte til at det ikke hadde blitt jobbet med det som *de* mente var problematisk. Bedriftene ser ut til å lykkes med bred deltakelse i enkeltaktiviteter; dette gjelder først og fremst gjennomføringen av BU-konferansene og “pallemøtene i MASKIN A/S, samt jobbmøter i forbindelse med prosjektgjennomføring i INDUSTRI A/S. BU-konferansene i MASKIN A/S ser ut til å være den mest vellykkede aktiviteten når det gjelder aktiv deltakelse fra alle ansatte. De to konferansene bidro til bred deltakelse i forbedringsarbeidet. Kommunikasjonsforholdene ser ut til å ha blitt noe bedre fordi medarbeiderne har fått større innsikt i de andres oppgaver og problemer, og etablert felles oppfatninger av hvilke forhold de skal arbeide med å forbedre. Det har vært vanskeligere å få til det samme i INDUSTRI A/S. En av årsakene kan være at INDUSTRI A/S er en større bedrift, og det var kun representanter fra ulike nivåer og avdelinger som deltok på prioriteringsmøtet. En annen årsak kan være at kommunikasjonsproblemene i utgangspunktet var større i INDUSTRI A/S enn i MASKIN A/S, og at det derfor var vanskeligere å få til dialog og felles forståelse av problemene.

Konferansene i nettverket fungerer delvis på samme måte som BU-konferansene, ved at de muliggjør åpenhet og dialog mellom deltakerne<sup>27</sup>. Siden flere bedrifter er representert under disse konferansene, er det trolig enklere å oppnå likestilling mellom deltakerne i forhold til under interne konferanser i bedriftene. Diskusjonsfora under konferansene består av personer fra flere bedrifter, og representanter fra ulike nivåer presenterer gruppearbeid og “status” i forbedringsarbeidet. Gruppearbeidet foregår imidlertid i bedriftsvise grupper. Dette utdypes nærmere i kapittel 8 der jeg sammenligner BU konferansen med “dialogkonferansen” (Gustavsen 1990).

I dette kapittelet har jeg besvart delspørsmålet om hvilke forbedringsaktiviteter som har blitt satt i gang, og utdypet hvordan de ulike aktivitetene fungerer. I siste kapittel av oppgavens beskrivende del skal jeg presentere utvikling innenfor selve kommunikasjonsområdet som bedriftene har fokusert på, samt forhold knyttet til medvirkning i forbedringsarbeidet.

---

27 Viser her til “Forum for bedriftsutvikling” (felles konferanse i nettverket beregnet på ledere, tillitsvalgte, tilretteleggere og stabspersonell) og tilretteleggerkonferanser som har blitt arrangert hvert halvår i nettverket.

## Kapittel 6 Utvikling og resultater av forbedringsarbeidet

I dette kapitlet tar jeg opp følgende spørsmål: *Hvilke resultater har bedriftene klart å oppnå på kommunikasjonsområdet, og i hvilken grad har forbedringsarbeidet vært medvirkningsbasert.* Mens jeg i kapittel 4 og 5 belyste problemer og forbedringsaktiviteter, presenterer jeg i dette kapitlet *resultater* av forbedringsarbeidet. I første delkapittel fokuserer jeg på utviklingen av forbedringsområdet “kommunikasjon”<sup>28</sup>, mens jeg i de andre delkapitlene beskriver utviklingstrekk relatert til medvirkning i forbedringsarbeidet.

---

<sup>28</sup> Jeg fokuserer *ikke* på aktivitetene som har blitt igangsatt (som var fokus i forrige kapittel), men på intervjupersonenes oppfatning av kommunikasjonsforholdene på det tidspunktet jeg var i bedriftene (oktober/november 1997).



## 6.1 Utvikling i forhold til forbedringsområdene

### 6.1.1 “Internkommunikasjon” i INDUSTRI A/S

Jeg oppsummerer utviklingstrekk eller resultater når det gjelder forbedring av “internkommunikasjon” i INDUSTRI A/S i noen punkter, for deretter å utdype disse noe.

- Feil problemer blir adressert; det har ikke blitt jobbet med å forbedre “kommunikasjonsmåten” mellom over- og underordnede ( - )
- Linjene følges ikke når det blir gitt informasjon ( - )
- Mangel på informasjon om forbedringsarbeidet bidrar til misnøye ( - )
- God informasjon om planer for forbedring av kommunikasjonsforholdene i startfasen bidro til å skape interesse og forventninger. Bedre informasjon enn tidligere på grunn av forbedringsaktiviteter ( + )

Bedriften har fortsatt problemer på kommunikasjonsområdet, og det handler i hovedsak om forhold mellom ledelse og ansatte. De har sett behovet for å gjøre forandringer, men de har *vanskeligheter med å forbedre kommunikasjonen mellom de ulike nivåene i organisasjonen*. Intervjupersonene mente at ledere fortsatt snakket til underordnede på nedlatende måter, og at linjene i organisasjonshierarkiet ikke ble fulgt når det ble gitt informasjon. En formann mente det fortsatt var kommunikasjonsproblemer, og at det ble arbeidet med noe annet enn det som ble identifisert under prioriteringsmøtet:

*“Jeg ser ingen endringer. Da snakker jeg om kommunikasjon. På “prosjektstyring” og “personalhåndbok” er det sikkert gjort store forbedringer. Men med det jeg brenner for, føler jeg ikke at det har vært gjort noe med. Det er fordi jeg ikke synes at vi har begynt å jobbe med det som er problemene ennå. Problemene er ikke der som vi jobber”* (formann)

En annen formann sa han ikke visste om det hadde skjedd forbedringer av kommunikasjonsforholdene, og mente problemene skyldtes at “*linjene*” i bedriften ikke ble fulgt :

*“Jeg vet ikke om det har skjedd noen forbedringer. Det er jo et problem med kommunikasjonen i bedriften. Ledelsen må følge linjene. De hopper over mange ledd. De hopper over produksjonslederen for eksempel og går rett til formennene. Formannsnivå og basnivå fungerer for det meste, men over dette nivået, når det gjelder ingeniører, prosjektledelse og ledelse, så fungerer det absolutt ikke. Alle “hopper over” folk, og kommanderer ...”* (formann)

Et tredje problem dreide seg om misnøye på grunn av *lite informasjon og oppfølging* av forbedringsarbeidet. En formann mente ansatte måtte få informasjon og se resultater av arbeidet, for at interessen skulle opprettholdes:

*“..kommunikasjonsgruppa har jobbet med forholdet mellom formann og operatør, mens det ikke er gjort noe der problemene egentlig ligger. Dette gjør vel at du mister interessen og mister trua på det. Du har resultatene og har satt i gang disse undersøkelsene, men så stopper det opp og så skjer det ikke noe med det. Jeg tror at hvis du skal få noe interesse, så er du nødt til å vise til resultater og du må gi informasjon. Det er veldig viktig” (formann)*

Representanter fra ulike nivå og avdelinger kartla et kommunikasjonsproblem mellom ledelse og ansatte under prioriteringsmøtet, men det har ikke skjedd merkbar forbedring på dette området. De har kanskje unngått å gjøre noe med problemene fordi det er vanskelig eller ubehagelig, eller fordi det vil kunne virke som angrep på enkeltpersoner. Endring av eksisterende maktbalanse eller ansvarsfordeling, blir ofte møtt med motstand i organisasjoner både fra de som vil tjene på forandringen, og de som ikke vil tjene på det (Argyris 1994). Det er viktig å være klar over at dette er strategier for å unngå forandringer som er vanlige i de fleste organisasjoner, og at dette ikke er et fenomen som er spesielt fremtredende i INDUSTRI A/S. Selv om det har blitt gjort lite med akkurat dette problemet, kan det likevel hende at arenaer for kommunikasjon og medvirkning som har blitt iverksatt (gjengsamtaler og jobbmøter), kan bidra til å forbedre kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på lengre sikt.

Et positivt trekk på kommunikasjonsområdet er at *igangsetting av aktiviteter på ulike nivåer har bidratt til bedre informasjon til ansatte i forhold til tidligere*. En leder mente at de hadde blitt bedre til å gi informasjon, men erkjente likevel at forholdene fortsatt kunne bli bedre. En formann fortalte at informasjonen ble bedre i en periode. Ledelsen informerte om planer og forbedringsaktiviteter, og dette bidro til spredning av positive holdninger i bedriften:

*“Det var jo en periode vi var på hyttetur og fikk informasjon. Bedriftsledelsen kom dit og hadde skikkelig positiv informasjon og hadde samtaler med oss. Det ble positive holdninger til dette, og folk var oppglødde. Du klarer ikke holde den “gløden” hvis de ikke bryr seg. Det skal ikke så mye til å ødelegge en positiv holdning. De må gi informasjon, få linjene i bedriften til å fungere og sørge for at folk får beskjeder og tilbakemeldinger” (formann)*

Tidligere fikk formenn for lite informasjon om prosjekter, og det ble derfor gjort noe for å forbedre dette, i følge en av intervjupersonene. Det ble satt i gang en del aktiviteter for formennene fordi lite kjennskap til innholdet i prosjektene<sup>29</sup>. Flere hevdet at bedre informasjon i forbindelse med det siste, store prosjektet var årsaken til at det gikk så bra. Enkelte mente informasjon fra ledelse til ansatte ville få ansatte til å føle seg mer betydningsfulle, og samtidig gjøre jobben mer interessant for de ansatte:

---

29 Kurs om prosjektgjennomføring og gjengsamtaler, samt deltakelse på før-og etter jobbmøtene

*“Det er ikke tvil om at det var informasjonen gjennom hele prosjektet som var årsaken til at det gikk så bra” Ofte får du bare vite ett skritt frem, og så får du ikke vite mer. Men hvis du får alt mer i perspektiv, så vil du få mer forståelse av alt som foregår”*

*“Det er viktig med informasjon. Du får nok mer tilhørighet til jobben hvis du vet hva som skjer. Hvis du får skikkelig informasjon, så blir det mer interessant å jobbe” (formann)*

Til tross for noe bedre informasjon gjennom forbedringsaktivitetene var flere av intervjupersonene misfornøyde med informasjonsforhold og oppfølging. Lite informasjon fra kommunikasjonsgruppa om forbedringsarbeidet, mangel på oppfølging av gjengsamtalene, uteblivelse av annonsert fredagsmøte, var problemer som ble nevnt. Et poeng som kan nevnes i forbindelse med denne misnøyen er at ansatte ser ut til å “skylde på” ledelsen for at det har skjedd lite, uten at de forteller noe om egen innsats i forbedringsprosessen.

For å oppsummere vil jeg si at INDUSTRI A/S fortsatt har problemer med kommunikasjonsforholdene etter ca 2 års arbeid med dette forbedringsområdet<sup>30</sup>. Problemene omhandler *hvordan* overordnede snakker til underordnede, at linjene ikke følges, samt lite oppfølging og informasjon om planlagte aktiviteter. Generell informasjon og spesifikk informasjon om arbeidsoppgaver har blitt bedre enn den var tidligere, blant annet på grunn av gjennomføringen av forbedringsaktiviteter som jobbmøter og gjengsamtaler.

### **6.1.2 “Kommunikasjon og ansvar” i MASKIN A/S**

Nedenfor presenterer jeg noen oppsummerende punkter over resultater og utvikling innenfor forbedringsområdet “kommunikasjon og ansvar” i MASKIN A/S, for deretter å utdype disse nærmere:

- Ansvarsforholdene i verkstedet har blitt noe klarere enn de var tidligere (+)
- Kommunikasjonen mellom administrasjon og verksted har blitt bedre (bl.a i form av tydeligere arbeidsbeskrivelser/tegninger som sendes fra administrasjon til verksted) (+)
- Lite generell informasjon og tilbakemelding, samt lite informasjon om forbedringsarbeidet (-) <sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Fra “prioriteringsmøtet” våren 96 frem til våren 98)

<sup>31</sup> Gjennom innføring av “pallemøter” i produksjonen har generell informasjon og informasjon om forbedringsarbeidet blitt bedre enn tidligere. Det ble satt i gang med “pallemøter” våren 1998, ca. et halvt år etter mine intervju i bedriften.

Det ene temaet som ble relatert til “kommunikasjon og ansvar” i MASKIN A/S var “ansvarsforhold i verkstedet”, og handlet i første rekke om uklare ansvarsforhold og at linjene i bedriften ikke ble fulgt når det blir gitt informasjon eller tatt beslutninger. I følge tilrettelegger hadde de formelle retningslinjene blitt bedre, men de ble likevel ikke fulgt helt i praksis. Tilrettelegger trodde likevel det hadde skjedd forbedringer gjennom at operatørene henvendte seg *mer* til formennene i forhold til tidligere. En formann mente at ansvarsforholdene hadde blitt enklere, og at det var lettere å planlegge jobbene. En annen formann fortalte at det var blitt bedre retningslinjer når det gjaldt innkjøp.

*“Det går den rette veien. Man delegerer ansvar mer til de som skal gjøre jobben. Det har vi nok merket”* (tillitsvalgt)

*“Det har blitt litt klarere linjer. For min del så har det i det store og hele blitt litt lettere å planlegge og tilrettelegge en jobb.”* (formann)

En leder mente at ansatte hele tiden hadde visst hva som er deres oppgaver, og at det ikke hadde skjedd noen endringer på dette området. Han sa han ikke forsto hva som var problemet.

*“Når det gjelder ansvarsforhold, så fungerer ting akkurat som de gjorde før. Jeg mener folk vet hva som er deres arbeidsoppgaver. Det har jeg alltid ment at de har gjort. Det problemet skjønner jeg ikke”* (leder)

Når det gjaldt “lagerplassering”, et problem som ble tatt opp i forbindelse med temaet “ansvarsforhold i verkstedet”, hadde det skjedd en del forbedringer etter konferansen. Det ble kjøpt inn en del nye reoler, og de ansatte var med på å bestemme hvor de skulle stå og hvor ulike ting skulle plasseres.

*“Det har egentlig blitt bedre fordi vi har fått mer lagerplass, og mer bestemte plasser for hvor vi skal sette ting”* (formann)

*“De ser at de er med å forme sin egen arbeidsplass, har ansvar for sin egen arbeidsplass. Alle har et ansvar for den jobben de skal gjøre.”* (tillitsvalgte)

Tillitsvalgte mente ansatte var blitt mer bevisste på at de hadde ansvar for jobben sin fordi de hadde vært med på å utforme arbeidsplassen. Deltakelse i utviklingsarbeid gjorde at de følte seg mer ansvarlige for forslag som de selv hadde kommet med. Dette kan være et tegn på at reell innflytelse har bidratt til å ansvarliggjøre de ansatte<sup>32</sup>.

Her ser vi at det har skjedd noen forbedringer når det gjelder lagerplassering, og at ansvarsforholdene har blitt noe klarere enn tidligere. Enkelte hevdet at linjene ble fulgt

---

32 Dette er noe av årsaken til at medvirkning er et viktig element i moderne ledelseskonsepter: økt innflytelse (“empowerment”) skal bidra til økt ansvar og tilknytning til arbeidsplassen (“commitment”).

noe mer, blant annet ved at operatører hadde begynt å henvende seg til sine overordnede. Andre mente at de formelle retningslinjene var blitt klarere, men at de ikke alltid ble fulgt i praksis.

Det hadde skjedd noen forbedringer av området “*kommunikasjon mellom verksted og administrasjon*”. Det så ut som kommunikasjonen hadde blitt bedre på grunn av bedre tegninger eller arbeidsbeskrivelser som ble sendt fra administrasjon til verksted. En formann mente dette hadde blitt bedre siden seminaret, og at han måtte “løpe” mindre mellom verkstedet og administrasjonen fordi eventuelle feil på tegningene ble rettet opp med en gang. Han sa det hadde skjedd mest forbedringer på dette området, og at ingeniørene hadde forstått problemet med de dårlige tegningene siden det ble diskutert under konferansen.

*“Det som har blitt bedre er kommunikasjonen. Nå blir tegningene som regel sendt inn til en som retter det opp med en gang. Tidligere ble ikke tegninger revidert selv om man ga beskjed flere ganger... Det er på dette området det har skjedd mest endringer.”* (formann)

En ansatt trodde de unngikk misforståelser og dårlig kommunikasjonen mellom verksted og administrasjon fordi to ingeniører deltok i monteringen i verkstedet. En formann mente kommunikasjonen mellom ham og hans overordnede hadde blitt bedre ved at han fikk tilbakemeldinger, og at han selv hadde blitt flinkere til å gi tilbakemeldinger til operatører.

*“Jeg har fått mer tilbakemelding fra min overordnede, og jeg gir mer tilbakemelding til den som skal ha det. Jeg har fått klarlagt bedre hva mine oppgaver er”* (formann)

Her ser vi at kommunikasjon mellom administrasjonen og verkstedet var forbedret på grunn av tydeligere tegninger, og bedre tilbakemeldinger enn tidligere.

Selv om ikke informasjonsforhold ble definert som et eksplisitt problemområde, var flere opptatt av dette. Informasjon er viktig i forbindelse med forbedringsarbeid blant annet fordi god informasjon vil kunne bidra til bevisstgjøring om problemområder, samt gi signaler til de ansatte om at de er betydningsfulle deltakere i forbedringsarbeidet.

En ansatt mente at informasjonen alltid kunne bli bedre, spesielt ut fra deres ståsted “på gulvet”. Etter hans mening burde det holdes flere fellesmøter der det blir gitt informasjon, og der ansatte fikk mulighet til å delta i beslutningsprosesser. I forbindelse med utbygging av bedriften ble det arrangert et møte der det ble informert om planene, og der ansatte fikk komme med sine synspunkter.

*“Informasjonen blir vel aldri god nok ut fra hvordan vi nede ser det, eller har lyst til å se det. Det har blitt påpekt mange ganger at de (ledelsen) må bli flinkere til dette, for det skaper ikke tillit og godt samhold å lese i avisen at “det og det” skjer på arbeidsplassen din. Det har blitt påpekt mange ganger, og de har tatt det alvorlig. I forbindelse med utbyggingen kalte de*

*(ledelsen) inn alle og gikk gjennom planene. Vi fikk bli med og komme med våre synspunkter. Men informasjonen kan bli bedre. Jeg tror det er med på å forbedre samholdet og tilliten til hverandre” (ansatt)*

Tilrettelegger mente administrasjonen var blitt flinkere til å gi informasjon, men at de ikke var flinke nok. De hadde startet opp med å lage en internavis som blir gitt ut fire ganger i året. Tillitsvalgte trodde informasjonen hadde blitt bedre. En formann sa at det ikke blir gitt mye informasjon, men at de hadde fått noe informasjon om BU-2000 gjennom internavisen.

*“Det har ikke vært så svært mye informasjon. Tilbakemeldingen har ikke vært den helt store. Det går ikke så mye informasjon ut til de ansatte utenom til jul, påske og sommerferie. Men så har vi denne avisa til “tilrettelegger”. Gjennom den har vi fått en del informasjon om BU-2000” (formann)*

Det var fortsatt misnøye på grunn av lite informasjon og tilbakemeldinger fra ledelse til ansatte. Flere var opptatt av at ansatte skulle være med på å bestemme, og at det var viktig å se resultater etter at noe hadde blitt foreslått eller bestemt. Informasjon og tilbakemeldinger ble betraktet som avgjørende for å opprettholde interessen for, og medvirkningen i, forbedringsaktivitetene som hadde blitt satt i gang. Mangelen på informasjon fra ledelse til verkstedmedarbeidere i bedriftene viser at de har ulik tilgang på informasjon. Eksempler fra forskning viser det samme. Det er vanlig at de ansatte får delta når det passer ledelsen, og at det ikke er faste rutiner for når ansatte skal delta (Bakke & Fennefoss 1985:66).

Som en oppsummering av utviklingstrekkene på kommunikasjonsområdet i MASKIN A/S har ansvarsforhold i verkstedet blitt noe klarere ved at ansatte i større grad vet hvem de skal henvende seg til, og hvem som har ansvar for hva. Kommunikasjonen mellom verksted og administrasjon ser ut til å ha blitt noe bedre på ett område, gjennom tydeligere arbeidsbeskrivelser/tegninger. De har fått til bred deltakelse og kommunikasjon mellom de ulike nivåene i enkelte sammenhenger, men det er fortsatt misnøye knyttet til informasjon og tilbakemelding fra ledelsen til ansatte i verkstedet.

## **6.2 Medvirkning, bevisstgjøring og forventninger**

I dette delkapittelet beskriver jeg trekk ved forbedringsarbeidet som har hatt innvirkning på grad av medvirkning i forbedringsarbeid fra medarbeidere i de to bedriftene.

### 6.2.1 Medvirkning og bevisstgjøring

Intervjudata fra begge bedriftene viser at medarbeidere på alle nivå i bedriftene har blitt bevisste på kommunikasjonsproblemene. God informasjon om planene for forbedringsarbeidet i oppstartsfasen bidro til “glød” og interesse. Gjennom deltakelse i aktiviteter har en del medarbeidere fått informasjon eller diskutert årsaker til problemer og foreslått mulige løsninger. Kunnskap om problematiske forhold kan ha bidratt til endrede oppfatninger eller holdninger, slik at det ble lettere å arbeide med forandringer i neste omgang. Ledelse og ansatte kan være i ferd med å utvikle felles forståelse og oppfatninger knyttet til forbedring. Medvirkning i forbedringsaktivitetene har sannsynligvis bidratt til økt innsikt i andre ansattes arbeidssituasjon, samtidig som det gjør deltakerne mer ansvarlige for videre utvikling. Det positive med å få frem problemene i bedriften er at det er første steget i en mulig forbedringsprosess, og at det kan bidra til bedre kommunikasjonsforhold på sikt.

Bred medvirkning i forbindelse med oppstartingen av forbedringsarbeidet i INDUSTRI A/S bidro til at organisasjonsmedlemmene fikk informasjon om bedriftens planer for deltakelsen i BU 2000. Det ble lagt frem planer om forbedring av kommunikasjonsforhold, blant annet om oppstart av gjengsamtaler i produksjonen. Det ble gitt en del informasjon i forkant og etterkant av en intern spørreundersøkelse om kommunikasjonsforhold, og arrangert et seminar om kommunikasjon. Dette bidro til positive holdninger og interesse for forbedringsarbeidet, i følge flere intervjupersoner. Det ble fokusert mye på kommunikasjon, og det ble skapt store forventninger til at informasjon og kommunikasjonsforhold i bedriften skulle forbedres.

Forbedringsarbeidet har bidratt til bevisstgjøring i INDUSTRI A/S, i følge en av intervjupersonene. En annen mente han hadde blitt mer bevisst på kommunikasjonsproblemene og begynt å tenke mer igjennom hva som var årsaken til dem.

*“Jeg har jo blitt mer bevisst på de tingene som ikke fungerer (!) Jeg tenker gjerne litt mer igjennom hva som ikke fungerer når folk er frustrerte og oppgitte. Du har gjerne sett at det er mangel på kommunikasjon og informasjon som fører til mye av det - konfliktene, og at folk føler seg forbigått... Men at det er noe spesiell forbedring, det er det ikke... Jeg tror jeg har blitt mer bevisst på hvordan jeg er selv. Ja, jeg tenker mer i gjennom ting” (formann)*

*“Ja. Jeg tror at alt har blitt bevisstgjort. Jeg tenker mer igjennom ting. Nå kan jeg jo bare snakke for meg selv. Tilbakemeldinger, både i form av gjengsamtaler og jobb-samtaler, har da vært positivt. Men så skjer det noe negativt innimellom. For eksempel at fredagsmøtet ikke kommer når det skal. Det er mye lettere å rive ned enn å bygge opp” (HMS-leder)*

I MASKIN A/S sa noen intervjupersoner at folk hadde blitt mer bevisst på problemene med ansvarsforhold og kommunikasjon etter at de ble tatt opp, og at det hadde bidratt til

endringer. Noen mente det har skjedd forbedringer både i form av synlige resultater og holdningsendringer, selv om ikke alle respondentene var enig i dette.

Ledelse og ansatte hadde blitt klar over problemene i bedriften gjennom diskusjon og gruppearbeid under BU-konferansene. Den enkelte hadde fått en forståelse av hva andre mente var problematisk, og de hadde i fellesskap forsøkt å komme med forslag til løsninger på problemene. Flere respondenter sa at folk var blitt mer bevisste og klar over problemene enn de var tidligere, og at de måtte fortsette å arbeide med forbedringer. En ansatt mente det ville ta tid å endre gamle vaner, men at folk var blitt mer oppmerksomme:

*“... Jeg tror alle har det litt bakhodet at “dette må vi gjøre noe med”. Selv om det blir overtramp, så er en oppmerksom på det... Det har begynt å komme seg. Folk har nok blitt mer oppmerksomme. De har blitt mer “våkne” fordi vi har snakket om det, og sagt at vi skal gjøre noe med det. Det vil nok komme, men det tar alltid litt tid å snu gamle vaner. Man må nok jobbe med det hele tiden”* (ansatt)

Tillitsvalgte trodde at det hadde skjedd holdningsendringer, men at det måtte jobbes for at forbedringsarbeidet skulle bli en del av det daglige arbeidet. Han var også opptatt av at alle måtte delta. En ansatt mente at kommunikasjon og samhold var blitt bedre.

*“Jeg tror folk har endret holdninger, men det er mye igjen. Når snøballen begynner å rulle og det skjer ting, da vil det gå lettere. For de fleste av oss er dette en ny måte å jobbe på. Målet er at det blir en del av det daglige arbeidet. Det hjelper ikke med diplom på veggen uten at folk vet hva som skjer. Dette er noe som må jobbes med helt fra “grasrota” og opp til ledelsen”* (tillitsvalgt)

*“Det viktigste er vel at det begynner å bli bedre kommunikasjon og bedre samhold. Jeg føler at det har blitt litt bedre på den siden. Jeg føler at det ikke er så mye som skal til før det blir skikkelig bra”* (ansatt)

Her ser vi medarbeidere i INDUSTRI A/S har blitt mer bevisste på kommunikasjonsproblemene de har. Folk har blitt klar over problemene og noen tenker mer gjennom hvordan de selv behandler andre. Det kan ha skjedd endringer på det mentale planet, men intervjupersonene uttrykket likevel misnøye over få eller ingen forbedringer på kommunikasjonsområdet. I MASKIN A/S bidro deltakelsen i forbedringsaktiviteter til felles problemforståelse, og til bevissthet om hva som burde forbedres. Bevisstgjøringen ser ut til å ha medført forandringer, gjennom en forbedring av kommunikasjonsforholdene etter den siste BU-konferansen der alle medarbeidere i bedriften deltok.



## 6.2.2 Medvirkning og krav om oppfølging

Bevisstgjøring om problemområdene og fokus på oppnåelse av forbedringer har bidratt til å skape store forventninger om utvikling og resultater på kommunikasjonsområdet i begge bedriftene. Det vanskelige ved denne situasjonen er at ansatte forventer resultater og oppfølging av områder eller tiltak som ble drøftet under BU-konferansene. I tillegg uttrykker flere misnøye over hvor lite som har skjedd, samtidig som de understreker betydningen av synlige resultater for å opprettholde interessen for forbedringsarbeidet. Når det som har blitt sagt og lovet ikke blir fulgt opp, blir forholdene oppfattet som like dårlige eller verre enn de var før.

I MASKIN A/S påpekte de viktigheten av synlige resultater i startfasen for å få de ansatte interessert i å forsette med utviklingsarbeidet, og for at de skulle få et eierforhold til det. Arbeidsgruppa var klar over hvor viktig det var at ansatte fikk se resultater på delområdene som det ble bestemt at bedriften skulle jobbe med. Det ville i så fall tyde på at de hadde noe reell innflytelse i forbedringsarbeidet.

De ansatte tok opp og diskuterte erfaringer under forbedringsaktivitetene, men utfordringen lå kanskje i å forstå årsaken til eventuelle problemer og gjennomføre forbedringer i neste omgang. Tilrettelegger illustrerte dette da hun sa at gjennomføring av fellessamlinger var en god forbedringsaktivitet, men at det medførte store utfordringer. Det er enkelt å komme med forslag til forbedringer under samlinger eller møter, men det er vanskeligere å gjennomføre foreslåtte tiltak og få til praktiske forandringer av innarbeidede arbeidsmåter, rutiner og ansvarsforhold.

Det blir antydnet at de ansatte så resultater av problemer de hadde tatt opp, og at det ikke var slik tidligere. Uttalelser om at det “nå skjer det noe i forhold til tidligere” kunne tyde på det. Andre var mer skeptiske i utgangspunktet og mente at de ikke kunne se resultater av forbedringsarbeidet.

*“Det er mer igang med ting enn på lenge. Vi vet at ting er igang. Det virker positivt at ting har blitt tatt opp på møtene og at det skjer noe etterpå.”* (formann)

*“Vi kjører programmet for sent. En ser ikke resultater...Hvis ikke alle ser resultater, så får du ikke alle med deg”* (tillitsvalgt)

*“Jeg fant jo ut at det tydeligvis er ting på huset som ikke fungerer skikkelig eller har fungert skikkelig (...) Det som er feilen er at det ikke blir behandlet etterpå. Vi konstaterte at vi har et problem, men jeg føler ikke at noen ting har blitt gjort etterpå. Jeg skal ikke si ingenting, men veldig lite.”* (mellomleder)

En respondent i INDUSTRI A/S sa de ansatte visste at det var satt igang arbeid for å forbedre kommunikasjonen mellom medarbeiderne, og at de ble frustrerte fordi det ikke

skjedde noe. Han trodde ansatte oppfattet situasjonen som verre enn tidligere fordi de var blitt mer oppmerksomme på problemene:

*“Det du hører av ansatte er: “ja, nå har de jo drevet med denne kommunikasjonen, men det blir jo verre og verre”. “Ingenting skjer (!)”, sier de. Jeg møtte en i dag, han sa “nå vet jeg ingenting om min arbeidssituasjon; jeg har aldri visst så lite. Og dette kaller de kommunikasjon” (formann)*

En ansatt var misfornøyd med at de ikke fikk med seg ledelsen i praksis, og HMS-leder mente det var viktig å følge opp det som hadde blitt lovet hvis interessen for forbedringsarbeidet skulle opprettholdes.

*“Klart det er viktig å forbedre kommunikasjonen, men du står jo bare og stanger hodet i veggen. Du får ledelsen med deg på papiret, men ikke i praksis” (ansatt)*

*“Det er veldig viktig å følge opp ting som er lovt eller sagt. Det er heller bedre å begynne enkelt. ... Hvis du skal gjøre noe, så må du ikke ta større skritt enn at du klarer å følge opp, ellers så får du det der med “hva var det vi sa” ...” (HMS-leder)*

Her ser vi at mangel på oppfølging er et problem i begge bedriftene. Det er viktig å følge opp det som har blitt lovet, og at ledelsen går foran med et godt eksempel, hvis interessen for forbedringsarbeidet skal opprettholdes. I startfasen ble det gitt en del informasjon om forbedringsarbeidet, men ledelsen og arbeidsgruppene har gitt mindre informasjon om forbedringsprosessen etterhvert. Noen hevdet at ansatte mistet interessen, og at mangelen på informasjon skapte usikkerhet om arbeidsoppgaver og ansvarsforhold. Hvis det ikke skjer betydelige forandringer skaper det irritasjon og negativ innstilling til videre utviklingsarbeid. Arbeidsgruppene og ledelsen i bedriftene har kanskje ikke skrytt nok av det de faktisk *har* klart å gjennomføre. Skepsis blant ansatte på forhånd kan også være en årsak til at det er vanskelig å få til forbedringer:

*“I utgangspunktet var det ingen som hadde tro på det. Det har alltid vært masse ideer og planer, men det ble ikke satt ut i livet. Det har vært slik lenge før BU 2000” (operatør)*

Forskere ved RF har kommet frem til liknende konklusjoner når det gjelder utviklingstrekk. Det fremheves at oppfølging i form av informasjon og konkret handling ikke har vært god nok, og at ansattes kritiske kommentarer delvis skyldes mangel på oppfølging, og delvis er et uttrykk for utålmodighet:

*“Kritiske kommentarer fra medarbeidere om manglende oppfølging, er delvis uttrykk for utålmodighet over at ting tar for lang tid i forhold til de forventningene en slik konferanse skaper. Delvis er det skepsis til om ledelsen virkelig mener alvor. Men som tidligere nevnt, skyldes mye av denne type misnøye mangel på informasjon. Slike oppfølgingsprosesser må ta noe tid, og et generelt trekk er at bedriftene ikke har vært raske nok til å informere om den oppfølgingsprosessen som er igang, og hva som faktisk blir gjort i form av konkret handling. I mange tilfeller har en heller ikke sett sammenhengen mellom tiltak som er blitt iverksatt og konferansen. I samtaler med ansatte har vi ofte fått spørsmål av typen - Har dette noe med BU 2000 (dvs. konferansen) å gjøre?” (Tønnessen 1998:20)*

“Symbolsk ledelse”, dvs. at ledelsen går foran med et godt eksempel, er trolig en forutsetning for vellykket forbedringsarbeid. Det innebærer at de viser gjennom handling at de er opptatt av forbedringsarbeidet. Problemene med at det ikke er samsvar mellom hva ledelsen sier at de vil gjøre og deres faktiske atferd kan relateres til handlingsteori, og skillet mellom *påtatte teorier (espoused theories)* og *bruksteorier (theories-in-use)* (Argyris & Schön 1978). De *påtatte teoriene* er teorier mennesker sier de tror på, og kommer gjerne til uttrykk i formulerte målsettinger og ledelsesfilosofi. *Bruksteoriene* er de som virkelig danner grunnlag for handlinger. Sitatet nedenfor viser at det er enklere å endre “uttalte teorier” eller formelle retningslinjer, enn å endre handlingsmønstre:

*“Det er gjort noe med retningslinjer. Operatørene har blitt bedt om å henvende seg til formenn. Men folk går vel fortsatt til den som gir dem det svaret de vil ha.” (MASKIN A/S)*

Reelle endringer krever endret atferd, noe som betyr at bruksteoriene må endres (Argyris & Schön 1978). Når det gjelder arbeid med forbedringer av enkelte forhold i bedriftene, ser vi at det er det sprik mellom det annonserte som ledelsen sier de gjør (*påtatte teorier*), og det som faktisk skjer (*bruksteorier*). Selv om det er viktig med oppfølging, informasjon og endring gjennom konkret handling, er det nødvendig å tilrettelegge for en langsiktig prosess fremfor å fokusere på raske, synlige resultater.

## 6.3 Medvirkning som en “sideaktivitet”

### 6.3.1 Noen få engasjerte

Under mine intervju opplevde jeg at personer som deltok i tilretteleggergruppene var mer opptatt av forbedringsarbeidet, og mente det hadde skjedd flere forbedringer, enn personer som var mindre involvert. Forbedringsprosessen vil sannsynligvis alltid forbli personavhengig, men økt deltakelse fra flere vil trolig bidra til at forbedringsarbeidet ikke blir et prosjekt som atskilt fra annen, daglig virksomhet.

Forbedringsarbeid som en “sideaktivitet” der noen få personer deltar aktivt, samt manglende deltakelse fra mellomledelse og enkelte grupper, vil begrense mulighetene for kontinuerlig forbedring. Noen få personer er aktivt involvert i forbedringsaktiviteter, men de fleste deltar lite i, eller har lite kjennskap til, forbedringsarbeidet. Det opprinnelige målet med tilretteleggergruppene, at de skulle “*koordinere forbedringsarbeidet, men at arbeidet skulle implementeres i linjen der det organisatorisk hørte hjemme*” (kap. 5.1), har vist seg å være vanskelig å gjennomføre<sup>33</sup>. Tilretteleggergruppene, omtalt som *arbeidsgruppa* og *kommunikasjonsgruppa*, arbeider

---

<sup>33</sup> Selv om de har satt i gang med gjengsamtaler og pallemøter

noe “på siden av” annen virksomhet. Uttalelser om at *“forbedringer er noe som arbeidsgruppen holder på med”* (kap.5.1), illustrerer dette poenget. Det er et klart skille mellom *de som er med* i tilretteleggergruppene og *de som ikke er med*. Det virker som deltakerne i disse gruppene mener det har skjedd flere endringer, og generelt har en mer positiv innstilling til forbedringsarbeidet, enn andre.

Faren for at utviklingsarbeid blir en aktivitet som bare noen er engasjert i, blir påpekt i et notat fra HF-B om bedriftsutvikling fra 1993 (HF-B 1993: *Samarbeid om bedriftsutvikling*). Det blir presentert som viktig å ivareta hensynet til medvirkning og forankring fra starten, men at det ofte etableres et varig skille mellom innvidde “problemeiere” og de distanserte som forholder seg likegyldig til det som foregår. Videre risikerer en at de som planlegger legger viktige premisser for det videre utviklingsarbeidet og derfor får uforholdsmessig mye makt. En følge av disse to utviklingstrekkene er at det senere blir vanskelig å oppnå god forankring og sikre bred medvirkning. Slik jeg oppfatter det, er dette et problem som begge bedriftene står overfor. Forbedringsarbeidet har delvis blitt noe som noen få personer arbeider aktivt med. Dette har ført til at andre føler seg noe “utenfor” og ikke vet hva som skjer, samtidig som ledelsen og arbeidsgruppene legger premisser for utviklingsarbeidet.

Tilrettelegger i MASKIN A/S sier hun har vært veldig opptatt av forbedringsarbeidet, men tror ikke at mange andre har vært involvert i samme grad. Hun er opptatt av at de ansatte skal få et “eierforhold” til forbedringsarbeidet, og at de derfor må få oppgaver og ansvarsområder.

*“...Vi må få fordelt oppgaver på operatører og formenn også, slik at de får litt eierforhold til dette. Slik at det ikke bare blir oss i arbeidsgruppa som jobber med dette. Da blir det veldig låst. Det var jo dette de fra RF oppfordret oss til også; å dra med flere linjeledere. Da vil det bli lettere å få til en kontinuerlig forbedring.”* (tilrettelegger)

*“Målet er å få med flere ansatte, at de får si meningene sine, og kanskje få se resultater av meningene de har kommet med”* (tillitsvalgte)

Forbedringsarbeidet i INDUSTRI A/S har delvis vært atskilt fra annen virksomhet, med deltakerne i kommunikasjonsgruppa som de mest aktive i bedriften. En av intervjupersonene kritiserte at gruppa besto av “masse damer fra administrasjonen”, og at det derfor ikke var en aktivitet som ansatte i verkstedet var involvert i. Før-og etter jobbmøter gjennomføres i forbindelse med prosjektarbeid, og kan derfor betraktes som en del av bedriftens virksomhet. Jobbmøtene gjennomføres hovedsakelig i forbindelse med store prosjekter og operatører deltar ikke. Enkelte grupper har ikke satt i gang med gjengsamtaler, og deltar dermed ikke i noen forbedringsaktiviteter. Dette gjelder blant annet ingeniører og “funksjonærer”. En formann er opptatt av at noen ikke har begynt med gjengsamtaler, og at opplegget derfor stopper på et visst “nivå” i organisasjonen.

Ledelsen har byttet navn på sitt administrasjonsmøte og kaller det nå for “gjengsamtale”.

Intervjupersonene i begge bedriftene mener at flere må bli aktive i forbedringsarbeidet, slik at det ikke blir en “sideaktivitet” som bare noen holder på med, samt at forbedringsprosessen må fortsette. Bevisstheten om at dette bør gjøres kan delvis være et resultat av erfaringene de har fått underveis. En annen årsak til fokuseringen på medvirkning fra alle nivå i organisasjonen, kan skyldes at dette er et sentralt mål i BU 2000, og at det har blitt formidlet til bedriftene gjennom aktiviteter i nettverket. Ledelse, tillitsvalgte og tilretteleggere har også hatt møter med forskere fra RF, der bred medvirkning har blitt lagt frem som en viktig forutsetning for vellykket forbedringsarbeid.

### **6.3.2 Mangel på deltakelse fra mellomledere**

Mellomledere i begge bedriftene har vært lite involvert i forbedringsarbeidet. Dette kan både skyldes forhold i bedriftene, trekk ved prosjektet og/eller fremgangsmåter i forbedringsprosessen.

I INDUSTRI A/S mente en av formennene at noen personer, i første rekke mellomledere, ikke hadde blitt dratt med i forbedringsarbeidet. Verken produksjonsleder eller prosjektledere er med i kommunikasjonsgruppa. En respondent mente det var vanskelig å arbeide med forbedringer når ikke mellomledere eller ledere var aktive i forbedringsarbeidet. Han trodde at mange ansatte ikke svarte på internundersøkelsen om kommunikasjonsforhold fordi de ikke hadde forhåpninger om at det kom til å skje forbedringer i etterkant av undersøkelsen:

*“Jeg har inntrykk av at det er personer som ikke har blitt dratt med i dette. Det er greit at vi har våre ting på bas og operatørnivå. De har blitt dratt med i dette, og det er skikkelig bra. Jeg føler at det gjerne er bra der, men når det stopper opp på et høyere nivå så...”* (formann)

*“Det skal så lite til når operatører og formenn ser at de over oss ikke er med; “hvorforskal vi gjøre det da?” (f.eks ha gjengsamtaler). Jeg tror det er grunnen til at folk ikke har svart på undersøkelsen; “det skjer ikke noe likevel, så vi gir blaffen...”* (formann)

En annen intervjuperson sa, som tidligere nevnt, at det var uheldig at produksjonsleder ikke hadde blitt dratt med i forbedringsarbeidet fra starten. Produksjonsleder har ikke deltatt i planleggingen av forbedringsaktivitetene fra begynnelsen av, og har dermed ikke hatt innflytelse på hvilke tiltak som skulle settes i gang. Han ble “uteglemt”, og fikk ikke informasjon om planene som kommunikasjonsgruppa hadde:

*“Problemet her er at produksjonslederen som egentlig styrer alt som skjer og har alle formenn, sveisere osv. under seg, ikke har blitt tatt med på noen ting. BU 2000-gjengen jobbet med dette og lagde et opplegg med formenn og alt. Så kommer det en båt og vi skal begynne å jobbe, og så lurer produksjonsleder på hvor formennene er: - “De sitter i møte med tilrettelegger de, BU 2000 og greier”. Da hadde de glemt han. Han burde ha vært med hele tiden” (HMS-leder)*

En respondent mente at enkelte mellomlederne hadde en negativ innstilling til forbedringsarbeidet, og ettersom de var formennenes “forbilder” ville dette kunne medføre at formennene mistet interessen for å arbeide med forbedringer. Dette viser hvor viktig det er å få engasjert mellomlederne i forbedringsarbeidet. Hvis mellomledere oppfatter BU 2000 som noe fremmed de ikke har kjennskap til eller styring med, så vil forbedringsarbeidet bli noe som foregår *på siden* av arbeidet de holder på med. Poenget er at uvitenhet om hva forbedringsarbeidet går ut på, eller liten kjennskap til hva kommunikasjonsgruppa forsøker å oppnå, kan bidra til skepsis eller negativ innstilling.

Mellomledere i MASKIN A/S har ikke deltatt på felles konferanser i bedriftsnettverket, og har i liten grad engasjert seg eller fått oppgaver i tilknytning til forbedringsarbeidet internt i bedriften. Representanter fra arbeidsgruppa i MASKIN A/S så det som avgjørende for det videre arbeidet å få involvert flere, spesielt linjeledere som verkstedleder og formenn. Deltakelsen i BU 2000 har gjort dem bevisste på at de må få med alle for å klare å gjennomføre forbedringer, i følge tilrettelegger. Både tillitsvalgte og tilrettelegger var opptatt av at mellomledere måtte bli mer engasjert i dette arbeidet.

*“Vi ble oppfordret til å dra med flere linjeledere. Da vil det bli lettere å få til en kontinuerlig forbedring... Vi har fått bevisstgjort at vi må få med alle hvis vi skal gjennomføre forbedringer. Vi hadde ikke blitt bevisst på dette hvis vi ikke hadde vært med i BU 2000...Vi må ta med linjeledere for at vi skal komme videre nå. Ellers så blir dette en sideaktivitet ” (tilrettelegger)*

*“Det er viktig å få med personer som er i “mellomsjiktet”, det er viktig å få disse personene med.” (tillitsvalgte)*

Tilrettelegger antydte at mellomledere ikke hadde vært så aktive, og at de dermed hadde litt liten forståelse for gjennomføring av forbedringsaktiviteter:

*“Linjeledere som driftssjef, formennene, verkstedmester bør være litt mer med i prosessen, for nå har disse stått litt på utsiden. Det blir litt liten forståelse for disse oppgavene når de ikke er med i det. Da blir det vanskelig å få dem med.” (tilrettelegger)*

Konsekvensen av dette har vært at produksjonsleder og andre mellomledere har stått litt utenfor, og dermed blitt skeptiske eller negative til forbedringsarbeidet. En mellomleder i MASKIN A/S mente at det ikke ble gitt noe informasjon om forbedringsarbeidet, og derfor trodde dette var et tilbakelagt stadium.

*“En tok jo opp ting, men etter at det seminaret var slutt så har iallefall ikke jeg “hørt et pip”. Hvis ikke du tok det opp nå, så ville jeg tro at BU 2000 var et tilbakelagt stadium.” (mellomleder)*

Her ser vi at begge bedriftene delvis har utelatt mellomledere fra forbedringsarbeidet. De har ikke deltatt i tilretteleggergruppene, og har derfor ikke vært med på å sette i gang aktiviteter som berører dem selv direkte. Mangel på informasjon og kunnskap om forbedringsarbeidet og de konkrete aktivitetene, kan ha bidratt til skepsis, usikkerhet og motvilje. Dette kan være et hinder for kontinuerlig forbedring, og gjøre at utviklingsarbeidet ikke blir en del av bedriftens kjernevirksomhet. Flere påpekte at utfordringen framover blir å involvere flere, spesielt mellomledere, i forbedringsprosessen.

Forskerne er bevisste på at mellomlederne har blitt trukket for lite med (Tønnessen 1998, Hansen 1998). En av målsettingene for det videre arbeidet er derfor å involvere dem sterkere:

*“Våre erfaringer så langt med i BU 2000-IfS er at det er blitt brukt for lite tid på opplæring og motivering av mellomledere og førstelinjeledere. Disse må gis en definert plass i prosessen, og det må stilles krav til resultater... Mange opplever også økt medvirkning som truende for egen posisjon i bedriften”*(Tønnessen 1998)

*“En av erfaringene så langt i BU 2000 er at mellomledere er blitt trukket for lite med i aktivitetene. Dette er imidlertid noe vi har prioritert høyt i videreføringen av BU-2000 i inneværende år og i 1999, og konkrete tiltak er iverksatt”* (Tønnessen 1998:21)

Årsakene til at mellomlederne har vært lite involvert kan være mange. Det kan skyldes mangel på informasjon i startfasen eller vanskeligheter ved å innta en ny rolle, eller at de ikke har fått konkrete oppgaver. Prosjektets fokusering på rollene til tillitsvalgte og toppledere og aktuelle stabspersoner, og mindre oppmerksomhet på mellomlederen, kan være en annen forklaring. Intensjonen i prosjektet var at ledere skulle lære opp mellomledere og andre ansatte, men dette har i liten grad skjedd. Prosjektet har ikke vært godt nok planlagt i forhold til å støtte en slik spredningsprosess i bedriftene. Mangel på medvirkning fra mellomledelse kan dessuten skyldes ulike barrierer, eller former for *motstand mot forandring*. Mangelen på deltakelse kan betraktes som en strategi for å unngå forlegenhet, eller som strategier for å unngå forandringer av eksisterende arbeidsmåter eller maktbalanse (Argyris 1994).

Mellomledere har kanskje unngått å involvere seg i forbedringsarbeidet fordi de fryktet for sin maktposisjon i bedriften, eller ble skeptiske og negativt innstilt fordi de opplevde at noe ble “tredd nedover hodet” på dem:

*“Noen virket frustrerte over at de måtte gi fra seg ansvar. En kan skjule det oppover (i bedriften) hvis en opptrer lite demokratisk nedover. Det er en fordel å ha makt, og folk vil ikke gi fra seg makt”* (tillitsvalgt)

En mellomleder i den ene bedriftene sa at han ikke visste om det *“foregikk noe forbedringsarbeid”*. Jeg oppfattet uttalelsene fra informanten som et uttrykk for misnøye over at han har blitt stående noe *“utenfor”*:

*“Nå vet ikke jeg om det forgår noe arbeid i BU 2000, men hvis det gjør det, så burde det ikke være hemmeligholdt. De burde absolutt fortalt om det, og snakket med folk om det, slik at folk tenker på det. Hvis det skjer noe på huset angående BU 2000, så burde alle få ta del i det. En kan ikke si at det finnes lite informasjon, for det finnes ingen informasjon !”* (mellomleder, MASKIN A/S)

Det blir ofte fokusert på mellomledere og deres redsel for å miste makt og status i endringsprosesser. Det synes å være dekning for denne påstanden ved at det har vist seg i praksis at mellomledere er mindre motivert for endringer enn toppledere og vanlige ansatte (Grenness 1997). Bjørn-Erik Willoch kaller mellomlederne for *“haiene”* i sin bok om BPR - *“Business Process Reengineering”* (Willoch 1994:30). Han skriver at mellomledere presenterer den store trusselen i endringsprosesser fordi de ofte har definert rutiner og regler i den operative drift, og bekjemper alt som kan rukke ved eksisterende praksis. Det kan også være at mellomlederne sitter med mer reell makt enn toppledelsen fordi de ofte har lang fartstid og har etablert et sterkt nettverk rundt seg.

Det er vanskelig å si om mellomledere i de to bedriftene er mindre endringsvillige enn andre ansatte. Det er kanskje mer sannsynlig at deres noe skeptiske innstilling skyldes at de har deltatt lite og vet lite om hva forbedringsarbeidet innebærer.

## **6.4 Passiv deltakelse eller reell medvirkning?**

Begge bedriftene har fått til større deltakelse fra medarbeidere i aktiviteter og beslutningsprosesser i forhold til tidligere. I denne sammenheng er det et viktig poeng å skille mellom passiv deltakelse og reell medvirkning inkludert innflytelse i forbedringsaktiviteter.

Problemet med direkte deltakelse er at den kan gi svært varierende grad av innflytelse. Det kan dreie seg om lik deltakelse under avstemninger, passiv tilstedeværelse under møter eller aktiv deltakelse i beslutninger av stor betydning for videre utvikling på arbeidsplassen. Deltakelse innebærer ikke nødvendigvis innflytelse. Deltakelse blir vanligvis betraktet som et potensiale, eller også en forutsetning for innflytelse (Ingebrigtsen 1993:2). Hvilke former for deltakelse eller medvirkning som gir mer eller mindre innflytelse er et åpent empirisk spørsmål. I utviklingsarbeid blir deltakelse lett et mål i seg selv, fordi de ansatte er fornøyde med at de får delta i aktiviteter og møter, og innflytelse kommer gjerne i annen rekke (Bakke & Fennefoss 1985:74-75). Et kritisk spørsmål i denne sammenheng, er om den brede deltakelsen under møter og konferanser



har noen innvirkning på utviklingen i forbedringsarbeidet. Hvor stor påvirkning har de ansatte i beslutningsprosessene, og hvor *reell* er innflytelsen gjennom forbedringer i etterkant av deltakelsen?

Gustavsen presenterer bred medvirkning som et sentralt element i utviklingsarbeid, og skriver at rimelig deltakelse fra alle berørte er nødvendig for å gjennomføre prosjekter (Gustavsen 1990:21). På saksområder hvor arbeidstakerne har direkte erfaringer, vil vanligvis vedtakets holdbarhet og relevans øke når arbeidstakerne integreres i beslutningsprosessen (Kalleberg 1984:375). Dette poenget kan illustreres ved hjelp av ordtaket “den som har skoen på, vet best hvor den trykker”. Systemer og beslutningsprosesser uten medvirkning fra berørte medlemmer vil være dårlig bruk av kompetansen som finnes i organisasjonen. Alle grupper av ansatte har viktige og unike erfaringer, og en er tjent med å ta hensyn til medarbeidernes erfaringer og vurderinger. Involvering av ansatte i utforming av nye løsninger er også nødvendig for at medarbeiderne skal få et eierforhold til utviklingsarbeidet.

Det finnes eksempler fra bedriftene der de ansatte som blir berørt av løsningen, deltar i beslutningsprosessen. Et eksempel på medvirkning fra berørte personer, er gjennomføring av forslagene som har kommet frem i gjengene i INDUSTRI A/S. Et annet er utbygging av lageret i MASKIN A/S, der verkstedmedarbeiderne ble involvert på et tidlig stadium. Når det gjelder utbyggingen i MASKIN A/S var noen opptatt av at det var *de* som var berørt av endringene, og at de derfor burde være med å fatte beslutninger. En formann fortalte om at det ble tatt hensyn til synspunkter fra de ansatte i verkstedet under planleggingen:

*“Jeg har merket at når vi nå har hatt møter i forbindelse med utbyggingen, så har de som er berørt vært med under planleggingen. Utgangspunktet har allerede blitt forandret et par ganger, for å prøve å dekke alles ønsker. Det har blitt tatt hensyn til det ansatte mener.”* (formann)

*“Når det gjelder utbyggingen, så ble det spurt om hvordan en skal gjøre dette. Folk fikk komme med sine meninger...Da blir det slik folk ønsker det med en gang. Det er de som er i produksjonen som vet hvordan det bør være.”* (formann)

Her er det snakk om reell innflytelse fordi en kan vise til hvordan den omtalte innflytelsen er fremkommet; i dette tilfellet en ny lagerhall som er utformet etter ønsker fra de ansatte i verkstedet. Det virket som løsningene ble godt mottatt og gjennomføring av forslag gikk greit når de ansatte hadde deltatt i selve beslutningsprosessen.

I andre tilfeller kan det ha vært snakk om *opplevd*, og ikke reell innflytelse, siden det i ettertid ikke skjedde noe i forhold til det som ble diskutert og foreslått endret. Noen av intervjupersonene i INDUSTRI A/S var opptatt av et det arbeides med noe annet enn det som ble karakterisert som ett av hovedproblemene under prioriteringsmøtet. De påpekte

at det ikke var gjort noe med kommunikasjonsproblemer som *de* var opptatt av. Selv om problemområder ble definert i fora med bred deltakelse, hadde ikke de deltakerne reell innflytelse ettersom prosessen ble “styrt bort fra” dette temaet i ettertid:

*“Det gjelder først og fremst måten du kommuniserer på. Det var det vi satte opp som problem nummer én under prioriteringsmøtet. Det blir vridd vekk i fra det som vi egentlig mente”* (INDUSTRI A/S)

*“... Vi har konstatert at vi har et problem, men jeg føler ikke at noen ting har blitt gjort etterpå. Jeg skal ikke si ingenting, men veldig lite”* (MASKIN A/S)

Konferansen fungerte som en arena der ansatte kunne komme med innspill, men resultatene som ble oppnådd var kun *rådgivende* for videre utviklingsarbeid. BU-konferansen er ikke ment som et fora som fatter beslutninger, men alle skal likevel ha lik stemmerett:

*“Konferansen er riktignok rådgivende, men alle har lik stemmerett (...) Ellers har ansatte og deres representanter anledning til å sette makt bak krav om å få gjennomført saker som det er oppnådd enighet om, ved at ledelsen er avhengig av deres villighet til å delta i utviklingsarbeid”* (Tønnessen 1998:32)

I praksis har det vært slik at tilretteleggergruppene, som er et organ der hovedpartene i bedriftene er representert, har stått for planlegging og oppfølging av BU-konferansens resultater. Sammen med ledelsen tok de initiativ til videre aktivitet, og bestemte derfor hvordan utviklingen skulle foregå. De foreslo hvilke møtearenaene som skulle etableres (f.eks gjengsamtalene), slik at mulighetene for deltakelse og innflytelse gjelder innenfor rammer som er fastlagt av disse gruppene og ledelsen. Det er også verdt å merke seg at kommunikasjonsgruppa i INDUSTRI A/S består av flere deltakere fra administrasjon og ledelse enn fra verkstedet (kap.3.5.1). Dette kan bety én gruppe har mer makt til å bestemme utviklingen i forbedringsarbeidet enn en annen, samtidig som det kan argumenteres for at alle har hatt lik mulighet til innflytelse. På den ene side er alle ansatte representert i tilretteleggergruppene, og har derfor *indirekte* medvirkning i forbedringsarbeidet. På den annen side kan ansatte oppfattes som en brikke i et spill som ledelsen ønsker kontroll over, og som selv aldri vil få reell innflytelse over den prosessen eller saken som de medvirker i.

Gjennom måten konferansene har vært gjennomført på, med idédugnader og gruppearbeid, har en forsøkt å etablere arbeidsmåter som tilrettelegger for at alle skal komme til orde, og forhindre at noen personer dominerer:

*“For å unngå at noen få dominerer og bestemmer hva som er viktigst, starter gruppearbeidet med en stille periode hvor hver enkelt skriver ned sine forslag hver for seg. Deretter presenteres og begrunnes forslagene overfor de andre.”* (Tønnessen 1998:14)

Fremgangsmåten under BU-konferansene har bidratt til at mange har fått komme med sine meninger, og at en dermed har sørget for innflytelse fra flere under selve konferansen. Det er likevel ikke så enkelt å fjerne avstanden mellom overordnede og underordnede, og forhindre at representanter fra ledelsen dominerer slike beslutningsprosesser. De konkrete forandringene må dessuten skje i etterkant av konferansene:

*“Selv om BU konferansen langt på vei er en demokratisk prosess, er det ikke denne ene konferansedagen i året som er avgjørende for grad av medarbeiderdeltakelse i bedriftsutvikling. Det er det som skjer resten av året som er viktig. BU-konferansens betydning er, som tidligere nevnt, avhengig av oppfølgingen” (Tønnessen 1998:33)*

Til tross for bred deltakelse under BU-konferansene, har ikke bedriftene klart å opprettholde samme brede deltakelse i videre forbedringsarbeid (jfr. kap.6.3 om *medvirkning som en “sideaktivitet”*). Noen få, aktive personer har fått et eierforhold til utviklingsarbeidet, mens de fleste medarbeidere har vært lite involvert. BU-konferansene har fungert som bidrag til økt deltakelse i bedriftsutvikling, men konferansenes betydning er avhengig av oppfølging i etterkant. Det har blitt etablert andre medvirkningsarenaer i begge bedriftene, men det er likevel langt stykke igjen før alle ansatte deltar i løpende forbedringsarbeid. Det er også en del usikkerhet knyttet til reell innflytelse på slike arenaer, og det kan derfor diskuteres om BU-konferansen kan betraktes som et virkemiddel for økt medvirkning og demokratisering.

BU-konferansen er utviklet for å sikre økt direkte medarbeiderdeltakelse i utforming og realisering av bedriftens strategi (Tønnessen 1998). Det er grunn til å stille spørsmålstegn ved hvorvidt den direkte medvirkningen foregår på et slikt nivå, og om den brede deltakelsen bidrar til valg av omfattende endringstiltak. Resultater av konferansene er i stor grad praktiske tiltak eller aktiviteter som berører den enkeltes arbeidssituasjon direkte, og det kan diskuteres hvorvidt disse tiltakene kan sies å handle om forbedringer som berører bedriftenes mål og strategier. Eksempler på dette er konkrete forbedringer som har blitt gjennomført etter BU-konferansene i MASKIN A/S: *“bedre tegninger fra administrasjon til verksted”, “bedre lagerplassering” og kjøp og organisering av verktøy*. Det skal legges til at bedriftene er i ferd med å etablere mer omfattende aktiviteter, slik som jobbmøter, gjengsamtaler og pallemøter. Et sentralt tema, som en forsker ved RF tar opp, er likevel faren for at kontinuerlige forbedringsarbeidet innebærer mindre forandringer av arbeidsmåter og ikke omfattende eller overordnede endringer:

*“..det ligger et faremoment i at kontinuerlig forbedring bare er gjentatt endring av allerede eksisterende måter å løse oppgavene i bedriften på. Et spørsmål blir om kravet til kontinuerlige forbedringer kun blir et krav om raffinering av allerede innarbeidede arbeidsmåter” (Claussen 1996a:33)*

Diskusjonen om ansattes reelle påvirkningsmuligheter i beslutninger “på overordnet nivå” kan blant annet relateres til perspektiver på demokrati, makt og innflytelse i organisasjoner. Jeg kommer tilbake til dette temaet i utdypningskapittelet der jeg utdyper trekk ved forbedringsarbeidet ved hjelp av teoretiske innfallsvinkler.

Som en oppsummering vil jeg si at et fåtall personer i bedriftene har vært involvert i forbedringsarbeidet, og det er misnøye knyttet til mangel på informasjon og oppfølging av forbedringsforslag. Dette er sammenfallende med oppsummeringer og utfordringer i BU-2000 som forskerne presenterer. Utfordringer for videreføringen i 1998 og 1999 er blant annet å:

*“1) Få engasjert mellomledere og førstelinjeledere i BU 2000 prosessene ved å gi dem roller, kompetanse, virkemidler og ansvar. 2) Gi de nye møteplassene og organisatoriske tiltakene som er innført/innføres et bredere innhold og tilrettelegge for en mer systematisk oppfølging, realisering og vurdering av forslag til tiltak som kommer fra de ansatte.3) Få involvert flere.”*  
(Hansen 1998)

Ut fra min vurdering, er det vanskelig å snakke om stor grad av reell medvirkning fra ansatte i forbedringsarbeidet. Det har skjedd noen forbedringer på problemområder som ansatte har vært med på å identifisere, men det ser ut som forbedringsprosessen delvis har forløpt på arbeidsgruppens og ledelsens premisser. Ansatte har deltatt i arbeid med forbedring av konkrete arbeidsmåter, men har i mindre grad deltatt i utforming av omfattende forandringer på “høyere nivå”. Medarbeidere fra flere nivåer fikk gjennomslag for sine saker i idéfasen under BU-konferansene, og denne delen av forbedringsarbeidet var langt på vei en demokratisk prosess. Utviklingen i etterkant av idéfasen styres imidlertid av noen få involverte medarbeidere.

## **Kapittel 7 Oppsummerende bilder**

I denne første delen av oppgaven (kap 3 - 6) har jeg gitt en detaljert beskrivelse av forbedringsarbeidet. Hovedfokuset har vært å beskrive hvordan forbedringsarbeidet i bedriftene foregår gjennom presentasjon av forbedringsområdet “kommunikasjon” og medarbeidernes medvirkning i forbedringsprosessen. I kapittel 3 beskrev jeg prosjektets hovedfokus og aktiviteter som har blitt satt i gang i regi av Rogalandsforskning. I kapittel 4 ga jeg en beskrivelse av forbedringsområdet “kommunikasjon” i de to casebedriftene. I kapittel 5 beskrev jeg forbedringsaktivitetene og hvordan de fungerte, mens jeg i kapittel 6 presenterte resultater og utviklingstrekk. Disse kapitlene gir relativt detaljerte *bilder* av forbedringsprosessen, mens jeg nedenfor skal presentere mer overgripende og stiliserte *bilder* (jmf. Ragin) av forbedringsarbeidet. Bildene oppsummerer både vellykkede og mindre vellykkede trekk ved forbedringsprosessen.

## 7.1 6 bilder av forbedringsarbeidet

### 1) Problemet med hierarkisk “kommunikasjon” og organisering

I tillegg til problemer med informasjon og kommunikasjon mellom over- og underordnede, blir kommunikasjonsproblemene i stor grad forbundet med fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver. Som det går frem av beskrivelsen av kommunikasjonsproblemene (kap. 4), samt utviklingen på kommunikasjonsområdet (kap. 6.1), er ledelse og ansatte i begge bedriftene veldig opptatt av ansvar og “kommandolinjer” i organisasjonen. Noe av problemet med hierarkisk organisering er at den kan forhindre kommunikasjonsprosesser som er nødvendige for å skape initiativ og engasjement. Autoritet og avstand mellom over- og underordnede kan være et hinder for kommunikasjon og samarbeid (jfr kap.4.3). Videre kan denne formen for organisering og tenkemåte, med klart avgrensede ansvarsområder, bidra til “*det-er-ikke-mitt-bord-mentalitet*”, og kunne fungere som en barriere for bred medvirkning i forbedringsarbeidet.

### 2) Bred deltakelse i enkeltaktiviteter

Bedriftene ser ut til å lykkes med bred deltakelse i enkeltaktiviteter. Dette gjelder først og fremst gjennomføringen av *bedriftsutviklingskonferansene* (BU-konferansene) i MASKIN A/S, men også deltakelse fra ansatte i *gjengsamtaler*, *pallemøter*, og *jobbmøter*. Jobbmøtene bidro til bedre informasjon om arbeidsoppgaver, samt mulighet for deltakerne til å lære av erfaringer fra tidligere gjennomførte prosjekter. *BU-konferansen*, som er en forbedringsaktivitet forskere fra RF var med på arrangere i bedriftene, ser ut til å ha vært vellykket. Selv om ansatte sa det var lettere å komme med egne meninger siden de *ikke* arbeidet i grupper sammen med ledelsen, virket det som avstanden mellom over - og underordnede ble mindre under konferansen, sammenlignet med en vanlig arbeidssituasjon. Konferansene har fungert som en arena for kommunikasjon og samarbeid, og trolig bidratt til oppnåelse av felles problemforståelse, samt endring av handlingsmønstre på enkelte områder i ettertid. Selv om enkelte forbedringsaktiviteter kan betraktes som arenaer for bred medvirkning, er det likevel et åpent empirisk spørsmål hvorvidt medvirkningen er reell; dvs. om deltakerne har innflytelse eller ei, eller om de fleste er passive deltakere med ingen eller liten innflytelse.

### 3) Bevisstgjøring - ett resultat av forbedringsarbeidet

Aktiv deltakelse i forbedringsarbeidet har bidratt til bevisstgjøring om problemene blant ledelse og ansatte, samt fokus på målsetting om forbedringer på en del områder i begge bedriftene. På den ene side ser dette ut til å ha bidratt til interesse for forbedringsarbeidet og til enkelte forbedringer på kommunikasjonsområdet. På den annen side har det medført uforholdsmessig store forventninger til oppnåelse av forbedringer. Organisasjonsmedlemmene forventer utvikling, oppfølging og raske resultater på problemområdene de har vært med på identifisere. De har imidlertid ikke oppnådd merkbare forbedringer av kommunikasjonsforholdene. I INDUSTRI A/S er flere opptatt av at det ikke har blitt gjort noe med det som *de* oppfatter som et hovedproblem, med *måten* enkelte ledere snakker med ansatte på. I MASKIN A/S har det skjedd noen forbedringer på kommunikasjonsområdet, men det er fortsatt misnøye på grunn av mangel på informasjon og tilbakemeldinger. Lite oppfølging og uteblivelse av synlige forbedringer på kommunikasjonsområdet har bidratt til noe skepsis og negativ innstilling til videre utviklingsarbeid.

#### **4) Forbedringsarbeidet - “en sideaktivitet”**

Forbedringsarbeidet fungerer delvis som en “sideaktivitet” ved at noen personer deltar i aktiviteter, mens mange har deltatt lite og har lite kjenneskap til arbeidet. Deltakerne i *tilretteleggergruppene* fungerer som “problemeiere”, mens andre har blitt stående noe utenfor. Forbedring av kommunikasjonsforholdene blir oppfattet som noe “*de borte i administrasjonen jobber med*”, og det ble uttrykket misnøye over lite informasjon fra gruppene til andre ansatte. Arbeidet fungerer som en slags “sideaktivitet” også fordi forbedringsaktiviteter gjennomføres “i skippertak”, gjerne i forkant av konferanser i nettverket, og i perioder med bedre tid i forhold til daglige gjøremål. De fleste aktivitetene har ennå ikke blitt fast etablert som en del av bedriftenes daglige virksomhet.

#### **5) Mellomledere delvis utelatt**

Mellomledere i begge bedriftene deltar lite. Årsakene til dette kan være mange; det har i liten grad blitt fokusert på deltakelse fra mellomledelse i prosjektet (BU 2000-IfS), da nettverkskonferansene i første omgang ble rettet mot tillitsvalgte, toppledelse og tilretteleggere. Spredningsprosessen i bedriftene har ikke foregått som planlagt, ettersom ledelsen i bedriftene i liten grad har forsøkt å involvere mellomledere internt. De har fått få konkrete oppgaver, og virket noe skeptiske til forbedringsarbeid og forandring av rutiner og ansvarsforhold. De negative signalene dette ga, sammen med lite oppfølging

og tilbakemelding til operatører og formenn, gjorde det vanskelig å få engasjert ansatte “under” mellomledelsen i utviklingsarbeidet.

## 6) Passiv deltakelse og reell innflytelse

Bedriftene har satt i gang med forbedringsaktiviteter der en del ansatte deltar, eller enkelttiltak med deltakelse fra alle nivåer i organisasjonen. I enkelte aktiviteter så deltakelsen ut til å være passiv og uten påvirkning på diskusjoner eller beslutninger som ble fattet<sup>34</sup>. I andre sammenhenger deltok organisasjonsmedlemmer fra flere nivå aktivt gjennom deltakelse i diskusjon og planlegging (BU-konferansene). Ut fra min vurdering hadde ansatte i MASKIN A/S noe innflytelse ettersom foreslåtte tiltak ble gjennomført etter konferansen. I INDUSTRI A/S hadde ansatte begrenset innflytelse under, og i etterkant av konferansen, på grunn av manglende oppfølging og forbedring av kommunikasjons-problemer som ansatte var opptatt av. BU-konferansene er ikke besluttsende organ, og det er ledelse og tilretteleggergrupper som styrer utviklingen i etterkant av konferansene. Gruppene består av representanter fra alle nivåer, men det er likevel et interessant spørsmål hvilken mulighet for påvirkning eller reell innflytelse de ansatte egentlig har. Etter min mening, har bred deltakelse i idéfasen blitt etterfulgt av en utvikling der noen få involverte har styrt forbedringsprosessen. Spørsmål om medvirkning og reell innflytelse utdypes i kapittel 8.

## 7.2 Et utvalgt, overordnet bilde

Det overordnede bildet av bedriftenes forbedringsarbeid kan sies å være *tvetydig*. Det er både positive og negative trekk ved forbedringsprosessen, og det er usikkert i hvilken grad forbedringsarbeidet kan karakteriseres som *medvirkningsbasert*. Jeg vurderer det slik at bedriftene har fått til medvirkning i enkelte sammenhenger, men ikke *bred* og *kontinuerlig* deltakelse i utviklingsarbeid. Medvirkningen ser ut til å ha bidratt til interesse for forbedringsaktivitetene fordi arbeidstakerne ser at det er mulig å påvirke forhold på egen arbeidsplass. Medvirkningen er likevel begrenset ved at forholdsvis få personer er involvert, og fordi arbeidet delvis er atskilt fra overordnet planlegging og beslutninger i bedriftene. Det er også vanskelig å snakke om *kontinuitet* ettersom flere av forbedringsaktivitetene er engangstiltak, og ikke har blitt etablert som faste aktiviteter i bedriftene. Enkelte arenaer for deltakelse er imidlertid i ferd med å

---

<sup>34</sup> F.eks jobbmøter som fungerer mer som informasjonsmøter enn som arenaer for medvirkning

integreres som en del av bedriftens daglige virksomhet<sup>35</sup>. Dette overordnede bildet er generert ut fra beskrivelsen som helhet, og de 6 oppsummerende bildene.

## **Kapittel 8 Utdypning ved bruk av teoretisk rammeverk**

### **8.1 Innledning**

I beskrivelsen har jeg forsøkt å være så konkret og deltaljorientert som mulig. Jeg har lagt vekt på å beskrive forskningsprosjektet og hva som har stått sentralt i forbindelse med igangsetting av forbedringsarbeid i bedriftsnettverket. Jeg har beskrevet problemene som bedriftene hadde på “kommunikasjonsområdet”, hvilke aktiviteter som har blitt satt i gang og utviklingstrekk i forbedringsarbeidet. Dette gjelder både utvikling innenfor det utvalgte forbedringsområdet “kommunikasjon”, og utvikling når det gjelder “bred medvirkning i forbedringsarbeid”, som er en av hovedmålsettingene i prosjektet. Hensikten med en slik fremstilling har vært å forstå “kontinuerlig forbedringsarbeid” i

---

<sup>35</sup> Jobbmøter i INDUSTRI A/S blir gjennomført fast i forbindelse med større prosjekter og “palle møter” har blitt en fast aktivitet i MASKIN A/S én gang i måneden. Gjengsamtalet i INDUSTRI A/S har kun blitt gjennomført noen ganger og fungerer ikke som en fast aktivitet foreløpig. BU-konferansen som RF har vært med på å arrangere er enkelttiltak som bidrar til bred deltakelse fra medarbeidere.



forskningsprosjektet BU 2000-IfS og casebedriftene som et spesifikt eksempel på slike forbedringsprosesser. Ved å beskrive *hvordan* forbedringsarbeidet har utviklet seg, gir forhåpentligvis beskrivelsen også delvis en forklaring på *hvorfor* det kontinuerlige forbedringsarbeidet har den karakteren vi har sett. Ut fra en antakelse om at praksis best forstås i lys av spesifikk kontekst, har teoretiske ansatser fått en beskjeden plass i beskrivelsen.

Beskrivelsen gir imidlertid mulighet for en nærmere teoretisk utdypning og fortolkning. I kapittel 7 ble beskrivelsen fremstilt i form av 6 spesifiserte bilder eller trekk, og ett overordnet bilde. Mens jeg i selve beskrivelsen fokuserte på å få frem detaljerte bilder av forbedringsarbeidet, er de oppsummerende bildene mer stiliserte og overgripende.

Både den detaljerte beskrivelsen og de oppsummerende bildene viser at utvikling i forbedringsarbeidet er tvetydig. Det er både positive og negative trekk ved det medvirkningsbaserte utviklingsarbeidet i prosjektet og casebedriftene. I dette kapittelet skal jeg trekke inn teoretisk rammeverk for å forklare de bildene av forbedringsarbeidet som jeg endte opp med. Jeg velger å benytte meg av tre ulike rammer for å forklare utviklingstrekkene. Jeg utdyper i hovedsak de vellykkede trekkene ved hjelp av teori om dialog og demokrati i organisasjoner, og de mindre vellykkede trekkene ved hjelp av teori knyttet til maktforhold i organisasjoner. Rammen om “organisasjonsretorikk” belyser til slutt både positive og negative sider ved forbedringsarbeidet.

Når det gjelder bruk av teoretiske rammer har jeg konsentrert meg om kjerneaspektene ved de ulike bidragene, og fremstillingen får dermed en komprimert form. Min hensikt har vært å bruke aspekter ved de teoretiske bidragene som kan være egnet til å utdype beskrivelsen og bildene av forbedringsarbeidet.

## 8.2 Dialog

I dette delkapittelet tar jeg opp følgende delspørsmål: *Kan vellykkede trekk ved forbedringsarbeidet forstås som eksempler på “demokratisk dialog”?* “Demokratisk dialog” kan bidra til økt samarbeid mellom organisasjonsmedlemmer og økt deltakelse fra ansatte i utviklingsarbeid. “Dialog-rammen” kan derfor være egnet til å utdype positive trekk ved forbedringsarbeid med fokus på medvirkning.

Det første bildet, *bevisstgjøring - et resultat av forbedringsarbeidet*<sup>36</sup>, utdyper jeg ved å trekke frem teoretiske perspektiver på demokrati og dialog som fremhever læringseffekter av deltakelse. Jeg utdyper deretter det andre bildet, *bred medvirkning i enkeltaktiviteter*, mer inngående. Det er spesielt BU-konferansen jeg fokuserer på, selv

---

36 Dette bildet betrakter jeg bare som delvis positivt, ettersom mye oppmerksomhet rundt forbedringsarbeidet også har skapt uforholdsmessig store forventninger

om andre forbedringsaktiviteter som etablering av tilretteleggergrupper, jobbmøter i forbindelse med prosjekter og gjengsamtaler har bidratt til deltakelse fra flere medarbeidere i utviklingsarbeid. Jeg skal utdype hvorfor *bedriftsutviklingskonferansen* (BU-konferansen), som har vært et hovedelement i prosjektet fra RF sin side, kan forstås som et virkemiddel for økt medvirkning og “demokratisk dialog” i casebedriftene.

Jeg anvender først og fremst Gustavsen’s perspektiver på dialog i utviklingsarbeid, og Pateman’s teori om “deltakerdemokrati” (Gustavsen 1990, Pateman 1970).

### **8.2.1 Læringseffekter av deltakelse og demokrati**

Et sentralt synspunkt innenfor deltakerdemokratisk teori, er mulighetene for individuell og organisatorisk læring og utvikling. Her understrekes nettopp det som er hovedpoenget i mitt oppsummerende bilde om bevisstgjøring (kap. 6.2), at denne formen for forbedringsaktivitet har bidratt til læring og etablering av felles forståelse. Det er spesielt BU-konferansene i de to casebedriftene som har bidratt til “å få problemer opp i dagen”, men deltakelse i arbeidsgrupper og andre etablerte arenaer har også virket på denne måten. Jobb-møtene i INDUSTRI A/S kan betraktes som læringsarenaer i den grad erfaringer formidles under møtene, og disse blir tatt hensyn til i gjennomføringen nye prosjekter (jfr. *erfaringslærings sirkelen*, kap. 5.3). Poenget i dette delkapittelet er imidlertid at deltakelse generelt kan bidra til læring.

Pateman presenterer synspunkter som er aktuelle i forbindelse med demokratisering og læring. Hun legger vekt på lærings - og sosialiseringseffektene ved deltakelse i arbeidslivet. Deltakelse i beslutningsprosesser bidrar til “politisk sosialisering”, som innebærer ervervelse av tanke, - tale og handlingsevner som er nødvendige for å forsvare og samordne interesser og hensyn (Kalleberg 1984, Pateman 1970). Økt deltakelse, innflytelse og ansvar i beslutningsprosesser virker utviklende, “*the more individuals participate the better able they become to do so*” (Pateman 1970:43). Et annet poeng er at arbeidsorganisasjonen er en viktig sosialiserende organisasjon som tilbyr en læringsarena som det er vanskelig å finne maken til andre steder.

I en demokratiseringsprosess endres handlingsmønstre slik at tidligere underordnede medlemmer i økende grad deltar i beslutningsprosesser. Deltakelse på nye saksområder krever innsikt og endring av holdning, og kan dermed bidra til læring (Kalleberg 1984). Beskrivelsen viser at ansatte har deltatt i beslutningsprosesser i større grad enn tidligere, og at deltakelsen har bidratt til økt innsikt i utviklingsarbeid. Deltakelsen bidro til at organisasjonsmedlemmene ble bevisst på problemer, fikk større innsikt i andre medarbeideres arbeidssituasjon og til positive holdninger til forbedringsarbeidet.

Fordelene med det demokratiske systemet, er altså ikke bare det praktiske som iverksettes, men også læringen som finner sted. Gustavsen hevder at det demokratiske systemets slagkraft ligger i:

*“...den mulighet for kreativitet og utvikling som ligger i at ulike ideer, perspektiver og oppfatninger utformes samtidig som man har et apparat for å nå praktisk enighet om hva man vil gjøre” (1990:35)*

Vi ser altså at rammen om læringseffekter av deltakelse og demokrati kan bidra til å utdype de positive utviklingstrekkene. Den viser betydningen av deltakelse i forbedringsarbeid, og hvordan det kan bidra til demokratisering og læring i organisasjoner. Vi ser at rammen “passer” på trekk ved forbedringsarbeidet, men det er andre aspekter ved utviklingen som teori om demokratisering og læring ikke belyser.

### **8.2.2 BU-konferansen - “demokratisk dialog”?**

I dette delkapittelet drøfter jeg i hvilken grad det andre bildet av forbedringsarbeidet, *bred medvirkning i enkeltaktiviteter*, kan forklares i lys av “dialog-rammen”, med fokus på fremgangsmåter og metodikk som anvendes under *bedriftsutviklingskonferansene* (BU-konferansene) i prosjektet. Jeg tar utgangspunkt i den oppskriften på “dialogkonferanse” som Bjørn Gustavsen presenterer i boken “Strategier for utvikling i arbeidslivet” (1990), og sammenligner den med beskrivelsen av BU-konferansen som jeg har gitt i denne oppgaven. *Dialogkonferansen* er utviklet av AFI (Arbeidsforskningsinstituttet), og blir betraktet som et viktig virkemiddel for å oppnå demokratisk dialog. Dialogkonferansen har sitt opphav i “søkekonferansen” som første gang ble arrangert av “The Tavistock Institute of Human Relations” i 1960-årene i forbindelse med en sammenslåing av to bedrifter (Emery 1995). Jeg bruker altså *dialogkonferansen* som en spesifikk teoretisk ramme, og diskuterer i hvilken grad BU-konferansen i bedriftene kan forstås ved hjelp av denne rammen.

Både BU-konferansen og dialogkonferansen vektlegger dialog og direkte medvirkning. Tankegangen som formidles er at alle må være med på å definere problemer, og at en skal komme fram til løsninger i fellesskap. Gustavsen hevder at diskusjoner som angår alle viktige parter og interesser må foregå i fora der alle er med, og at forholdet mellom de ulike gruppene vil utvikle seg gjennom aktivitetene. Han presenterer en del ulike kriterier som har vokst fram som ledd i utvikling av arbeids- og organisasjonsforhold, blant annet at alle som er berørt av et spørsmål eller en sak må ha mulighet til å delta, at deltakerne som utgangspunkt er likestilt, og at dialogen må produsere overenskomster eller delavtaler som kan danne grunnlag for praktiske tiltak (Gustavsen 1990:33-35).

Det ser ut til at BU-konferansen oppfyller disse kravene. I MASKIN A/S hadde alle som var berørt mulighet til å delta, ettersom alle deltok under begge konferansene. I INDUSTRI A/S bestod deltakerne av *representanter* fra ulike nivåer og avdelinger på grunn av omfattende utleievirksomhet ved oppstart av BU-2000. Kravet om alles direkte deltakelse oppfylles ikke, men alle deltar *indirekte* gjennom representanter. Når det gjelder krav om likestilling, var konferansedeltakerne i utgangspunktet likestilt. Fremgangsmåtene med idédugnad og avstemming som dannet grunnlag for prioriteringer bidro til å redusere mulighetene for at noen dominerte (kap. 5.4). Overenskomstene dannet grunnlaget for oppfølgingen av konferansen i aktiviteter og tiltak.

BU-konferansen er et sentralt virkemiddel i BU 2000-IfS, utviklet med henblikk på at alle ansatte skal delta i forbedringsarbeid. Den har bidratt til økt dialog mellom medarbeidere i bedriftene og medvirkning fra ansatte i forbedringsarbeidet. Bred deltakelse bidro til felles problemforståelse blant deltakerne og felles oppfatninger om hva som burde gjøres for å forbedre forholdene. Som jeg skrev i kapittel 6 om resultater av forbedringsarbeidet, kan den direkte deltakelsen fra alle medarbeidere ha bidratt til å gjøre avstanden mellom overordnede og underordnede mindre. Gruppearbeid under konferansen bidro til åpenhet og til at ansatte "på gulvet" som gruppe lettere fikk fremmet sine synspunkter (kap.5.4, 5.6 og 6.2.1).

BU-konferansen har mye til felles med *dialogkonferansen*, men bygger også på andre teorier og fremgangsmåter. Forskjeller mellom de to konferanseformene presenteres skjematisk nedenfor. Tabellen bygger på Gustavsens presentasjon av dialogorienterte prosjekter (Gustavsen 1990:40) og på min presentasjon av BU-konferansen som er basert på egne fortolkninger og presentasjoner fra forskere ved Rogalandsforskning (Tønnessen 1998, Kvalsheim 1998).

Figur/tabell 10 *Sammenlikning av BU-konferansen og dialogkonferansen*

	<b>BU-konferansen</b>	<b>Dialogkonferansen</b>
<b>Teoretisk hovedkilde</b>	Deltakerdemokratisk teori, TKL og HF-B	Deltakerdemokratisk teori
<b>Legitimitet</b> (grunnlaget for at noe godtas og vinner oppslutning)	Deltakelse i den prosessen som leder fram til løsningene	Deltakelse i den prosessen som leder fram til løsningene
<b>Aktører</b>	Mange (MASKIN A/S) / noen gjennom representativ deltakelse (INDUSTRI A/S)	Mange

<b>Situasjonsbilde</b>	Retningsgivende innlegg v/toppleidelse og klubb. Strukturert, del av en styrt og planlagt forbedringsprosess (forbedringsmetodikk, hovedtema valgt på forhånd )	Ingen retningsgivende innlegg. Lavt strukturert , liten styring
<b>Gruppesammensetning</b>	Heterogene grupper - bestående av personer fra ulike organisasjonsnivå	Veksling mellom heterogene (pers. fra ulike nivåer/avd.) og homogene grupper
<b>Oppfølging</b>	Resultatene er rådgivende. Partssammensatt gruppe følger opp resultatene, velger om tiltak skal iverksettes og hvordan	Resultatene er rådgivende

En viktig forskjell mellom de to konferanseformene er *de teoretiske hovedkildene* som de bygger på. Dialogkonferansen ble opprinnelig utviklet som et middel for økt demokratisering, mens BU-konferansen både har økt effektivitet og økt demokratisering som likestilte målsettinger. BU-konferansen er utviklet som ett av flere virkemidler for å få til mer vellykket integrering av internasjonale ledelseskonsepter og norske arbeidslivstradisjoner. Den er forankret i en ånd for partssamarbeid om bedriftsutvikling som HF-B (*Hovedorganisasjonenes fellestiltak - bedriftsutvikling*) ordningen representerer. I tillegg til HF-B filosofien, bygger konferanseformen i hovedsak på ideer hentet fra to tradisjoner; TKL og norsk aksjonsforskning, herunder dialogkonferansen (Tønnessen 1998:36-38). Innenfor TKL er bred medvirkning først og fremst et virkemiddel til økt kundetilfredsstillelse og konkurranseevne. BU-konferansen vektlegger kanskje demokrati i mindre grad enn dialogkonferansen, som først og fremst er utviklet som et virkemiddel til økt demokratisering.

En annen viktig forskjell mellom de to konferansene, er at dialogkonferansen har som hovedregel at det “...ikke finnes foredragsholdere og andre autoritetsetablerende tiltak” (Gustavsen 1990:30), mens BU-konferansen inngår som et element i en *styrt og planlagt* forbedringsprosess. Under dialogkonferansen er det deltakerne som skal komme opp med forslag til oppgaver og prosjekter uten noen form for ytre press eller påvirkning. BU-konferansene startet opp med at representanter fra bedriftsledelse- og klubb informerte om viktige utfordringer i bedriften og om sammenhengen som

konferansen inngikk i, samt ga føringer når det gjaldt bruk av fremgangsmåter og metodikk.

De to konferanseformene er utgangspunktet like når det gjelder *legitimitet*. Med legitimitet menes grunnlaget for at noe godtas og vinner oppslutning blant de berørte (Gustavsen 1990:40). Løsninger som fremkommer under konferansene legitimeres eller rettfærdiggjøres gjennom den brede deltakelsen.

I bedriftenes BU-konferanser foregikk gruppearbeidet i *heterogene* grupper; dvs. at deltakere fra ulike nivåer i organisasjonene jobbet sammen. Under den andre BU-konferansen i MASKIN A/S jobbet imidlertid deltakere fra ledelse og administrasjon sammen, og deltakere fra produksjonen sammen. Denne gruppesammensetningen gjorde det trolig lettere for alle deltakerne å komme med sine synspunkter, og en unngikk at representanter fra øverste ledelsen dominerte gruppene. Under intervjuene fikk jeg en del signaler om at det var *lettere for ansatte å uttale seg når de ikke satt sammen med ledelsen*. Etter gruppearbeidet ble alle deltakerne samlet i et felles fora, der blant annet prioritering og avstemning over forbedringstiltak ble foretatt.

Under dialogkonferansene der flere bedrifter er samlet, settes grupper sammen på ulike måter. Det lages homogene grupper der den enkelte diskuterer med sine like fra andre bedrifter, og det deles inn i “diagonale”, heterogene grupper ved at ledelsen i en bedrift møter representanter fra de ansatte i en annen bedrift. Fordelen med det sistnevnte er at man diskuterer med personer man ikke møter på hjemmebane. Diskusjonene blir friere samtidig som det vanlige asymmetriske forholdet mellom ledelse og ansatte gjenskapes (Gustavsen 1990:16-18) Ettersom BU-konferansene i casebedriftene har foregått internt, har ikke sistnevnte form for heterogen gruppesammensetning vært mulig å gjennomføre<sup>37</sup>.

Når det gjelder *oppfølging*, er både BU-konferansen og dialogkonferansen *rådgivende* og ikke besluttede<sup>38</sup>. Begge konferanseformene ender opp med *forslag* til tiltak. Etter BU-konferansene er det et partssammensatt utvalg som foretar prioritering og planlegging, og ledelsen tar de endelige beslutningene om utviklingen i forbedringsarbeidet. Som resultat av konferansene har det blitt gjennomført en del praktiske tiltak og aktiviteter, men det gjenstår en del på dette punktet. Som det går frem av beskrivelsen var det en del misnøye knyttet til manglende oppfølging i form av

---

37 Under konferansene i bedriftsnettverket har det blitt delt inn i bedriftsvise grupper, og ikke i “diagonale” grupper som Gustavsen foreslår (1990: 18)

38 Resultatene av dialogkonferanse er rådgivende: “A conference is of course no legally binding body but it is emphasised that the conclusions from the discussions should be taken to be as binding as possible for the future acts of the participants” (Gustavsen 1992).

konkret handling og bred deltakelse i iverksetting av forbedringstiltak (se kap. 7.1, 7.2.2 og 7.3). Kriterier for en fullt ut demokratisk prosess oppfylles ikke, ettersom ikke alle har lik stemmerett til å velge ut hvilke tiltak som skal iverksettes i etterhånd (Dahl 1992, Tønnessen 1998), eller hvordan de skal iverksettes etter at konferansens anbefalinger har fremkommet. Selv om konferansene bare er rådgivende, har alle lik stemmerett. I begge bedriftene ble konferansenes hovedprioriteringer valgt ut som prioriterte forbedringsområder. Dette er likevel ikke noen garanti for reell forbedring på disse områdene.

Av sammenlikningen ovenfor ser vi at det er forskjeller mellom de to konferanseformene. Dialogrammen utdyper trekk ved BU-konferansen, men det er en del trekk som ikke belyses ved hjelp av denne rammen. BU-konferansen og dialogkonferansen har flere likhetstrekk når det gjelder fremgangsmåter og målsetting om deltakelse og dialog, men “dialog-rammen” forklarer ikke problematiske trekk som omhandler mangelfull oppfølging og skjev fordeling av innflytelse.

### **8.2.3 Oppsummering av “dialog-rammen”**

Formålet med dette kapittelet var å ta opp delspørsmålet om hvorvidt vellykkede trekk ved forbedringsarbeidet kan forstås som eksempler på “demokratisk dialog”. Vi har sett at den teoretiske rammen om læringseffektene av deltakelse og demokrati, samt den mer spesifikke rammen om dialogkonferansen, passer som teoretiske rammer til å utdype beskrivelsen av forbedringsarbeidet.

Det positive som har skjedd ved intervensjonen i bedriftene kan i stor grad forklares ut fra metodikk eller fremgangsmåter som brukes i prosjektet, dvs. at “dialog-rammen” er iverksatt av aktørene selv. I denne sammenheng kan forbedringsarbeidet betraktes som “demokratisk dialog”. Begrensningene ved bruk av denne rammen som eneste fortolkning, er at de negative trekkene langt på vei må forklares ut fra at grunnleggende struktur-og maktforhold ikke er endret. Dette er aspekter ved utviklingsarbeidet som bedre kan forklares ved bruk av alternative eller utfyllende forklaringer, som jeg berører i de neste kapitlene om maktforhold og organisasjonsretorikk.

## **8.3 Makt**

I dette delkapittelet tar jeg opp delspørsmålet *om de problematiske trekkene ved forbedringsarbeidet kan forstås i lys av utvalgte teoretiske bidrag om makt og innflytelse i organisasjoner.*

Jeg har valgt å benytte meg av konkrete, teoretiske bidrag innenfor “makt-rammen” som er inspirert av generell organisasjonsteori og som tar opp maktforhold og motsetninger i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik 1997, Lysgaard 1961, Argyris 1994, Bråten 1981). Nedenfor forklares utviklingstrekk i forbedringsarbeidet gjennom teori om makt relatert til *strukturelle*, og delvis *kulturelle*, forhold. Jeg utdyper hvordan strukturell makt, eller forhold i organisasjonen som kan relateres til makt, kan forklare trekk ved forbedringsarbeidet. De mer spesifikke bidragene er: a) *interessesmotsetninger og skjev fordeling av makt*, b) *hierarkisk organisering og ansvarsfordeling* og c) *“motstand mot forandring”*. Jeg forklarer deretter utviklingstrekk ved bruk av teori om d) *modellmakt* for å utdype forhold som omhandler innflytelse i forbedringsarbeidet.

### 8.3.1 Maktforhold som begrenser samarbeid og medvirkning

#### (A) *Interessesmotsetninger og skjev fordeling av makt*

Motsetninger og fordeling av makt i organisasjoner vil ha innvirkning på sosialiseringen av medlemmene, og kan utdype hvorfor det er vanskelig å få til dialog og samarbeid i forbedringsarbeidet. Selv om ledelse og ansatte ser ut til å ha etablert en felles forståelse for problemene og en felles oppfatning om at alle må delta, er det vanskelig å endre det tradisjonelle skillet mellom overordnede og underordnede i praksis. Beskrivelsen av problemene (kap.5), og lite forbedring av kommunikasjonsforholdene (kap.6), viser at det er avstand og konflikter mellom ledelse og ansatte.

Motsetningsforhold mellom over- og underordnede kan knyttes til begreper som ble utviklet av Sverre Lysgaard i “Arbeiderkollektivet” (1961)<sup>39</sup>. I bedriftene omhandler problemene på kommunikasjonsområdet først og fremst *forholdet mellom ledelse og ansatte*:

*“Det som jeg tenkte på den gangen, og som jeg føler ennå, er den **formen** (for kommunikasjon) som finnes fra et høyere nivå til et lavere nivå i organisasjonen, **måten** man snakker **til** folk på, og **om** folk på”* (formann, INDUSTRI A/S)

Operatørene i bedriftene er plassert på bunnen av “kommandolinjene”, og i likhet med i Lysgaards studie omtales ledelsen som “de” eller “de borte i administrasjonen” (INDUSTRI A/S). Formenn og operatører omtaler seg selv som “vi” i betydningen “vi som ikke har noe å si”. Lysgaards hovedperspektiv på arbeidernes situasjon gjelder også for casebedriftene:

---

39 Boken har hatt stor innflytelse i nordisk sammenheng, først og fremst innenfor arbeids- og organisasjonssosiologi.



*“På den ene siden står de i et visst skjebnefellesskap med bedriften fordi bedriftens overlevelse også er i deres interesse. På den annen side står de i et konfliktforhold til bedriften fordi produksjonsforholdene er underlagt bedriftens kravfulle teknisk/økonomiske program, uten at de selv står ansvarlige for dette programmet i sin stilling som underordnede i organisasjonen”* (Lysgaard 1961: forord 1979).

Endringer i arbeidslivet generelt har bidratt til at betingelsene for “arbeiderkollektivet” er svekket. Lederstilen har blitt mer demokratisk, en har gått bort fra akkordlønnssystem som skapte konflikter i det daglige, gjennomtrekken i arbeidsmiljøene har økt og det bygges opp samarbeidssituasjoner mellom ledelse og ansatte (Lysgaard 1979). Formannsrollen er noe annerledes i casebedriftene enn i Lysgaards studie, ved at formannen ikke har en like sterk posisjon. Ansvar og beslutningsmyndighet har blitt noe mer spredd ved at flere operatører har fått mer ansvar. Det kan likevel være vanskelig å redusere konflikter mellom grupper fordi gruppene har behov for å opprettholde en egen identitet. En av de beste måtene å opprettholde identiteten på er å sammenlikne eller kontrastere seg med andre grupper (Schein 1985:32, Lysgaard 1979). Det kan derfor utvikles “et arbeiderkollektiv” i bedrifter hvor det er betingelser for samvær og fellesskapsfølelse, og hvor de underordnede har en del felles problemer.

I den grad ansatte “på gulvet” oppfatter seg som egen gruppe med andre interesser enn ledelsen, kan det være vanskelig å få alle organisasjonsmedlemmene til å “dra i samme retning”. Dette kan igjen medføre problemer når en forsøker å etablere forbedringsprosesser basert på bred medvirkning og samarbeid mellom ledelse og ansatte. Her ser vi at teori om *interessesmotsetninger og skjev fordeling av makt* kan bidra til belyse *hvorfor* medvirkningsbasert forbedringsarbeid ble problematisk i de to bedriftene.

### *(B) Hierarkisk organisering og ansvarsfordeling*

En annen årsak til at det var vanskelig å få til dialog og bred medvirkning i de to bedriftene kan henge sammen med fokuseringen på hierarkisk organisering og ansvarsfordeling. Det er en nær sammenheng mellom formell struktur og maktforhold i en organisasjonen, fordi plassering i hierarkiet blant annet har betydning for hvilke ressurser og hvilken informasjon man kontrollerer (Jacobsen & Thorsvik 1997:139) Som det går frem av problembeskrivelsene i kapittel 3 er begge bedriftene hierarkisk organisert, uten at kommunikasjonen alltid fulgte de formelle retningslinjene. Vektlegging av struktur og retningslinjer var et utpreget trekk ved organisasjonskulturen i de to produksjonsbedriftene. Jeg la spesielt merke til bruken av et “militært” organisasjonsspråk gjennom uttrykk som “å følge linjene”, “gå tjenestevei”, “ha klare

kommandolinjer og ansvarsfordeling”. Det kan være behov for klarere organisering, men denne språkbruken kan også være et uttrykk for en hierarkisk måte å *tenke organisasjon på*. Organisering og kommunikasjon blir sett på som noe “statisk” eller strukturelt, og begrepene bidrar til å skape et forenklet bilde av organisasjonen i forhold til hva som er virkelig. Denne forståelsen av organisasjoner med hierarkisk oppbygging og “klare kommandolinjer” kan være et problem når en forsøker å forandre organisasjoner, fordi synet er så integrert i våre dagligdagse forestillinger og vår kultur og er vanskelig å endre (Schein 1985). En årsak til at det fokuseres på formelle aspekter ved organiseringen er at det er mer håndfast enn den faktiske kommunikasjonen, som ofte er uformell og usystematisk (Blau & Scott 1963:116-139). Når vi skal arbeide med organisasjonsutvikling, er det mest nærliggende for oss å arbeide med formelle strukturer, strategi, ansvarsområder og organisasjonskart, og ikke “myke” verdier som kommunikasjon, holdninger og endring av organisasjonskultur.

Den sterke fokuseringen på linjer og fordeling av innflytelse etter hvor man er plassert i hierarkiet, vil kunne virke negativt inn på mulighetene for medvirkning fra alle ansatte i forbedringsarbeid. Hierarkiske beslutningsprosesser innebærer at flere personer høyt oppe i hierarkiet kan delta i flere beslutningsarenaer enn personer lavere i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik 1997: 272). I INDUSTRI A/S og MASKIN A/S blir de fleste beslutninger foretatt på “toppen” og ansatte har begrenset mulighet for medvirkning og innflytelse i beslutningsprosesser. *Autoritære innflytelsesmønstre* vil virke uheldig inn både på de som har mye innflytelse og på de som har lite (Kalleberg 1984:386). Det er opplagt at ledelsen kan tvinge underordnede ved å bruke, eller true med å bruke makt. Men ledelsens dominans oppstår på mer ubevisste måter gjennom oppfatningen om at de er *i sin fulle rett* til å tvinge sin vilje igjennom. Den hierarkiske organisasjonsformen kan relateres til former for *legitimt herredømme*, som Weber var opptatt av (Weber 1971:91). Dialogsituasjonen mellom underordnede og overordnede kan være problematisk fordi overordnede er vant med å gi ordre til sine underordnede og kan ha problemer med rollen som lytter. Underordnede på sin side kan lett gå inn i den rollen der de lytter til sjefen og ikke er den som fører ordet. Bedriftens kultur, med vektlegging av hierarkisk organisering og innflytelse knyttet til hvor man er plassert i hierarkiet, gjør ledelsens makt i organisasjonen legitim.

Reell medvirkning forutsetter mulighet for å ta beslutninger og ansvar, samt innflytelse over egen arbeidssituasjon. Klart definerte og avgrensede roller, samt den strukturorienterte og rasjonelle måten “å tenke organisasjon på”, kan både begrense kommunikasjon og samhandling mellom overordnede og underordnede, samt ansattes muligheter for medvirkning i beslutningsprosesser i bedriftene.

Forestillingen om at flatere organisasjoner gir konkurransefortrinn fremfor hierarkiske organisasjoner, er integrert i ledelseskonsepter som TQM og BPR. Det skal bidra til økt mulighet for medvirkning fra den enkelte arbeidstaker. Økt medvirkning fra større grupper av ansatte representerer imidlertid utfordringer for den tradisjonelle lederrollen. I stedet for kontrollerende former for ledelse, fremheves mer horisontale ledelsesstrukturer. Utviklingen av en flatere organisasjon gir færre ledere færre posisjoner å avansere mot, samtidig som flere får kompetanse over viktige områder som har vært forbeholdt linjeledelsen. Et dilemma i denne sammenheng er at økt mulighet for medvirkning samtidig kan medføre økt kamp om posisjoner for å utøve innflytelse over egne og andres arbeidssituasjon (Claussen 1996:20). Nedbygging av hierarki som ledd i forbedringsarbeidet kan dermed medføre en åpning for at flere får delta i “spillet om posisjoner”. Dette taler for at forbedringsarbeidet i bedriftene bør foregå gjennom mer *organiserte* former for medvirkning, blant annet gjennom partssammensatte organ.

I prosjektet har en forsøkt å få til bredt engasjement og “flatere” organisasjoner gjennom innføringen av prosjektarbeid. Dette er en måte bevege seg bort fra hierarkiet på, og kan være et resultat av at den hierarkiske organisasjonsformen ikke er velegnet til å løse en del problemer. Det er likevel slik at den hierarkiske organisasjonsformen ofte bygges inn i prosjektarbeid fordi det er vanskelig å gå bort fra denne strukturen, og fordi beslutninger ofte må godkjennes av ledelsen (Bakke & Fennefoss 1985:114). Forbedringsarbeidet i casebedriftene fungerer som en form for prosjektarbeid som har blitt satt i gang, men beslutninger blir fortsatt foretatt av ledelsen. Et eksempel på dette er organiseringen av “gjengsamtaler” og “palle møter”, der forslag som fremmes og beslutninger som fattes følger den eksisterende, hierarkiske beslutningsstrukturen<sup>40</sup>.

Her ser vi at teoretiske ansatser om *hierarkisk organisering og ansvarsfordeling* kan bidra til å belyse noen av de problemene som bedriftene har. Vektleggingen av struktur og hierarki kan bidra til å begrense dialog og samarbeid mellom de ulike nivåene, samt hemme kreativitet og forandring. Det som har skjedd i de to bedriftene kan altså karakteriseres ved hjelp av denne rammen, og kan dermed være *en* måte å belyse utviklingstrekk i bedriftene på.

---

40 Formenn i bedriftene har fått ansvar for gjennomføring og oppfølging av “gjengsamtaler” og “palle møter” i produksjonen, men ansvaret følger likefullt hierarkiet, ved at formennene er avhengige av å sende forslag fra møtene videre til produksjonsleder, som igjen tar opp forslaget med ledelsen og gir tilbakemelding til gjengene igjen. Hvis forslagene er av en viss betydning, gjerne hvis de har økonomiske følger, tar ledelsen de endelige beslutningene. De nystartede møtearenaene integreres dermed i den eksisterende hierarkiske organiseringen av arbeidet.

(C) “*Motstand mot forandring*”

En tredje årsak til at bedriftene har problemer med å få til bred medvirkning kan skyldes “motstand mot forandring” for å oppholde eksisterende organisasjonsstruktur, rutiner og maktbalanse. Når bedrifter unngår forhold som er av problematisk karakter, kaller Argyris dette for organisasjonsmessige “forsvarsrutiner” for å unngå forandringer (*organizational defensive routines*, Argyris 1994:81). Det oppstår gjerne usikkerhet når en forsøker å forandre organisasjoner. Folk føler seg truet, og reagerer gjerne med å motsette seg forsøk på endringer. Det blir i enkelte sammenhenger betraktet som et problem som gjelder mellomledelse (Willoch 1994:30), men i denne sammenheng blir motstanden omtalt som *strategier* i organisasjoner, og berører alle organisasjonsmedlemmer. Ettersom kommunikasjonsproblemene i INDUSTRI A/S kan knyttes til problematiske forhold mellom personer, kan det hende at enkelte personer utelates fra forbedringsaktiviteter fordi en ønsker å unngå mulige konflikter eller vanskelige situasjoner. Argyris mener motstanden mot forandring henger sammen med fokuseringen på hierarki, samt etablerte roller og ansvarsområder. Fokus på etablerte roller vil kunne bidra til opprettholdelse eksisterende maktbalanse og kultur i bedriftene. Det skapes hindringer for personlig læring og forpliktelse fordi det deles ut roller og ansvarsområder i enhver sammenheng og dialog, i følge Argyris (1994:81). Motstand mot forandring i bedriftene kan forklare mangelen på deltakelse fra mellomledere, men utviklingen kan også skyldes lite fokusering på mellomledere prosjektet, både i nettverksaktiviteter og i interne bedriftsaktiviteter (jfr. kap. 6.3.2). Ansatser om “motstand mot forandring” kan bidra til å forklare de generelle vanskelighetene med bred medvirkning i forbedringsarbeid i bedriftene, og belyser hvorfor eksisterende organisasjonsstruktur, rutiner og maktbalanse opprettholdes.

(D) “*Modellmakt*”

Vanskelighetene med å få til reell medvirkning og demokratisk dialog i bedriftene kan forstås i lys av teori om *modellmakt* (Bråten 1981). Modellmakt vil si at: “*meningsutveksling og informasjonstilbud skjer i termer av forståelse utviklet på de sentrale aktørenes premisser*” (Bråten 1981:33). Dette går i korthet ut på at modellsterke grupper kan få sine innflytelsesmuligheter og makt styrket i forhold til modellsvake grupper gjennom en åpnere kommunikasjon. Mer kommunikasjon øker nødvendigvis ikke til ansattes innflytelse, og mer deltakelse står ikke nødvendigvis i et motsetningsforhold til økt grad av lydighet (Bråten 1973:101).

Det er mulig at representanter fra ledelsen har “modellmakt” eller kunnskapsmakt i denne typen forbedringsarbeid, ved at det er ledelsens tankegods som får gjennomslag.

Bedriftsledere og BU 2000-IfS har hentet mange modeller og ideer fra internasjonale ledelseskonsepter. For mange ansatte er dette første gang de får anledning til å være med å diskutere bedriftsutvikling. Gjennom deltakelse i forbedringsaktiviteter får ansatte informasjon om bedriftens mål og fremtidsplaner, de får presentert andres synspunkter og får opplæring i medvirkningsteknikker. Men hva er det ansatte lærer og motiveres til gjennom denne deltakelsen? Et interessant spørsmål er om ansatte lærer å ivareta egne interesser, om forbedringsarbeidet for eksempel bidrar til bedre betingelser for læring og trivsel, eller om den brede deltakelsen bidrar til at de lærer ledelsens mål, prioritering og modeller? Har ledelsen lyktes med å få flere av sine medarbeidere med på innføring av *sine* modeller og dermed økt sin innflytelse over mindre modellsterke grupper?

De to bedriftene har arbeidet med å forankre forbedringsprosessen i nyetablerte partssammensatte organ (tilretteleggergruppene). Spørsmålet er om gruppene lykkes med å utvikle modeller som reflekterer de ansattes interesser, eller om ledelsens modeller er dominerende. Bedriftene har både fokusert på arbeidsmiljøforbedringer og forbedring av betingelsene for effektiv drift (Tønnessen 1998). I følge forskerne, kommer de ansattes representative organer i nettverksbedriftene styrket ut av samarbeidet, gjennom opprettholdelse eller revitalisering av fagbevegelsens arenaer og virkemidler for samarbeid og medinnflytelse (Tønnessen 1998, Hansen 1997). Det er likevel en fare for at forbedringsarbeidet, som har vært svært avhengig av deltakelse og engasjement fra toppledelse, i hovedsak kan ha foregått på ledelsens premisser.

Selv om alle deltar gjennom direkte medvirkning i enkelte aktiviteter, er det slik at valg av modeller vil legge føringer på beslutninger som fattes. I denne sammenhengen kan arbeidstakerne tape makt på to måter. For det første kan deres kunnskap bli utnyttet av ledelsen for gjennomføring av tiltak som ikke tjener arbeidstakernes interesser. For det andre kan deltakerne overta ledelsens problemforståelse, og dermed fjerne seg fra arbeidstakernes interesser (Bakke & Fennefoss 1985:109, Bråten 1981). Kravet om likebehandling kan derfor føre til voksende ulikhet. Ulikheten i innflytelse legitimeres fordi det kan vises til at alle i organisasjonen har deltatt. Dette perspektivet har blitt brukt som et argument for valg av en *indirekte* medvirkningsform fremfor en *direkte*, for da vil alle (utenom representantene) sikres *lik mulighet* for innflytelse (Ingebrigtsen 1993:13). Indirekte medvirkning er imidlertid ingen garanti for at “de sterkeste perspektiver” ikke vil være bestemmende for beslutninger som fattes og for utviklingen i forbedringsprosessen.

Anvendelse av “modellmakt” som måte å se utviklingen i bedriftene på, er alternativ til en forståelse som fokuserer på den positive betydningen av kommunikasjon for utvikling av demokrati på arbeidsplassen. Ved å belyse trekk ved forbedringsarbeidet

ved hjelp av dette perspektivet, får man frem at økt deltakelse ikke nødvendigvis innebærer økt innflytelse.

### 8.3.2 Oppsummering av “makt-rammen”

I dette kapitlet har jeg vist at rammen om makt, og de mer spesifikke teoriene om maktforhold i organisasjoner, kan forklare *hvorfor* bedriftene har problemer med å få til kontinuerlig forbedringsarbeid med fokus på medvirkning. De tre første belyser hovedsakelig trekk ved organisasjonen som omhandler interessenmotsetninger, hierarkisk organisering og motstand mot forandring. Den siste rammen om modellmakt utdypet problematiske trekk som omhandler innflytelse i forbedringsaktiviteter og arenaer for deltakelse.

Det er likevel aspekter ved forbedringsarbeidet som denne rammen ikke belyser, og som dialogrammen belyser bedre. Under BU-konferansene i bedriftene har en forsøkt å unngå at enkeltpersoner dominerer gjennom å velge demokratiske fremgangsmåter. Gjennom gruppearbeid, prioriteringsteknikker og avstemning er det sannsynlig at selve konferansen har blitt gjennomført på en måte som både fremmer deltakelse og bidrar til økt demokratisering i bedriftene.

Beslutninger som blir fattet i forbedringsprosessen legitimeres gjennom den brede deltakelsen i enkelte aktiviteter. Ulikhet i innflytelse blir ubevisst godtatt ved at det *vises til* bred deltakelse eller medvirkningsbasert bedriftsutvikling uten at dette nødvendigvis innebærer økt innflytelse fra ansatte. Rammen om “organisasjonsretorikk” som anvendes i neste delkapittel kan utdype dette poenget nærmere.

## 8.4 Retorikk

I dette delkapitlet tar jeg opp spørsmålet om hvordan *medvirkningsbasert forbedringsarbeid* kan forstås som et eksempel på “organisasjonsretorikk”. Sentrale kilder i kapitlet er Arild Danielsens artikkel “New Class/News Speak - et stykke ideologikritikk” og Karen Legge’s bok “Human Resource Management - rhetorics and realities”, men også andre bidrag som kan belyse temaet “organisasjonsretorikk” (Boje & Windsor 1993, Marchington et. al 1994, Storey & Sisson 1993, Rawls 1987).

Jeg presenterte begrepet “organisasjonsretorikk” i kapittel 2.3, men vil utdype nærmere hvordan begrepet kan være aktuelt for å forstå utviklingsarbeid i organisasjoner. Deretter drøfter jeg om bruk av “retorikk” i forskningsprosjektet og forbedringsarbeidet kan forstås som en form for kontroll, eller som “kollektiv tilsløring” (Danielsen 1998) fordi den tilslører at medarbeiderne egentlig lærer å *kontinuerlig forbedre seg selv*. Jeg

fokuserer deretter på om “retorikken” kan fremme medvirkning og demokrati, og dermed fungere som et viktig virkemiddel i organisasjonsutvikling.

#### **8.4.1 Organisasjonsutvikling og retorikk**

Retorikken, eller ideologien, som formidles i internasjonale ledelseskonsepter, og som er betegnende for samfunnsutviklingen forøvrig, er økt individualisering og mindre vektlegging av det kollektive. *Kontinuerlig forbedringsarbeid*, som er sentralt innenfor TKL-konseptet, tilhører også denne tradisjonen. Felles for disse ledelseskonseptene er at de har med menneskelige ressurser å gjøre. Flere forfattere understreker viktigheten av å involvere flere i bedriftsutvikling og beslutningstaking. Juran, som er en av grunnleggerne av kvalitetsfilosofien, har lagt vekt på at det bare er de som virkelig kan ta beslutninger som også tar ansvar (Storey & Sisson 1993:193). Dette kan bety en bevegelse mot økt demokrati og større deltakelse. Det legges vekt på å involvere flere i beslutningstaking, samt fordele myndighet til ansatte (“empowerment”), for å gjøre kontinuerlig forbedring mulig (1993:193). Menneskelige ressurser skal integreres i strategisk bedriftsplanlegging og brukes for å forsterke bedriftskulturen. I tillegg fremheves det at menneskelige ressurser er verdifulle, og en kilde til å oppnå konkurransefortrinn.

Fokusering på bred deltakelse og samarbeid er sentrale elementer i BU 2000 programmet og i samarbeidsprosjektet med RF som casebedriftene deltar i (BU 2000-IfS). En hovedmålsetting i prosjektet er å integrere ledelseskonsepter og skandinaviske arbeidslivstradisjoner i bedriftsutviklingen, dvs. integrere et konsensusorientert syn med et syn basert på partssamarbeid og aksept for felles såvel som motstridene interesser i organisasjoner.

Ledelsesfilosofien kan på den ene side oppfattes som en form for kontroll, ved at retorikken i konsensusperspektivet dekker over eller tilslører interessemotsetninger eller problemer i bedriftene. På den annen side kan perspektivet bidra til bedre samarbeid og utvikling av forhold mellom medarbeidere på alle nivå i organisasjonen. Jeg utdyper begge innfallsvinklene, både den kritiske og den mer positive tolkningen av organisasjonsretorikken, i lys av ideologien som formidles i prosjektet.

#### **8.4.2 Organisasjonsretorikk - en form for “kollektiv tilsøring”?**

Når det gjelder *kontinuerlig forbedring* eller bruk av andre ledelseskonsepter, er det et sentralt poeng at makt er en dimensjon som vanligvis blir utelatt. Når organisasjonsteoretikere lanserer slike konsepter, eller ledere og konsulenter velger å

benytte seg av dem, legger de premissene for hvilke tema som adresseres i utviklingsarbeidet. Ett trekk ved ledelseskonseptene er at de aldri eller sjelden inkluderer maktperspektivet i forbindelse med endringsarbeid i organisasjoner. Det er sannsynlig at endringsprosesser vil bli preget av konflikt og maktkamp hvis endringene kan tenkes å true aktørens posisjon (Jacobsen & Thorsvik 1997:313). Når makt er et “ikke-tema” i konseptene, defineres dette temaet bort, og begrenser dermed mulighetene for at grunnleggende maktforhold blir et “gyldig” problem eller samtaleemne<sup>41</sup>.

TKL og andre moderne ledelseskonsepter har som utgangspunkt at arbeidsgiver og arbeidstaker bør arbeide mot samme mål. Konseptene har blitt tolket som en opphevelse av tradisjonelle interessekonflikter mellom arbeid og kapital gjennom en sterk vektlegging av at ledelse og ansatte er “i samme båt”. Et eksempel på et slikt syn finner vi i en artikkel av David Penecost fra “European Foundation for Quality Management”:

*“In the TQM model there is no need to think in terms of securing the consent and commitment of workforce (...) Nor do we need to see participation, in a TQM environment, as an aspect of democratic behaviour (...). It is rather a move towards recognising the skills, experience, and contribution which everybody can make, and tapping this resource both for the company’s and the individuals’ benefit. In a TQM environment, there is no need to see the organisation as consisting of two sides, workers and management”* (D.H. Penecost: “Quality Management: The Human Factor” i European Participation Monitor, No.2, 1991)

Penecost hevder at det ikke er interessekonflikter mellom ledelse og ansatte, og dette synet er derfor i strid med tradisjonelle, partsorienterte oppfatninger av arbeidslivet.

Legge mener ledelseskonseptene er kulturelle endringsstrategier og at de kan betraktes som supplement til andre former for kontroll som organisasjoner har forsøkt å implementere, fordi de inneholder strategier for å øke arbeidstakernes lojalitet og produktivitet (Legge 1995:191). Moderne ledelseskonsepter har derfor blitt betraktet

---

<sup>41</sup> Jfr. kommunikasjonsproblemer som det ikke blir gjort noe med, og maktbalanse i organisasjonene som ikke endres, kap. 6.1, 6.2.2, 6.3.2



som nåtidens form for *taylorisme*<sup>42</sup> ikledd tildekkende manipuleringsstrekk. I en artikkel om TKL, "*Taylorismens renessanse - den skjulte dagsorden i Total Kvalitetsledelse*" (Boje & Windsor 1993), presenterer to organisasjonsteoretikere et slikt syn. De hevder at TKL fremstår forkledd som medarbeiderutvikling, involvering og "empowerment", men at den skjulte dagsorden av kontrollmønstre veves inn i den rasjonelle og populære prosesstenkningen (1993:63). Forfatterne mener at TKL har betydelig innflytelse på såvel lederes som medarbeideres atferd og bevissthet, og kritiserer at denne "manipulasjonen" av det sosiale miljøet presenteres i et positivt, rasjonelt og vitenskapelig lys. Videre mener de at noe av forskjellen mellom TKL og taylorismen er at arbeiderne nå blir lokket til å *taylorisere* sin egen jobb gjennom selvkontroll og deltakelse i forbedringsaktiviteter. Gruppefokuseringen med konsensus og ensretting med andre kollegaer er en mer overbevisende form for kontroll med medarbeideren enn tradisjonell kontroll ovenfra. Medlemmene holder øye med hverandre, og denne formen for kontroll vil være mer immun overfor motstand enn en hierarkisk kontroll, i følge forfatterne (1993:69).

Danielsen mener antakelsen om at moderne organisasjonsretorikk og moderne ledelsesfilosofi bygger på underliggende interesser, kan anvendes som én fortolkning når man skal forklare hvordan organisasjonsretorikken fungerer. Han skriver imidlertid at perspektivet til tider blir for ensidig i sin vektlegging av kontroll, og at man kan anvende andre, vel så gode, fortolkninger av fenomenet (1998:102).

Hovedmålsettingen i prosjektet BU 2000-IfS handler om å integrere internasjonale ledelseskonsepter og norske arbeidslivstradisjoner, dvs. kombinere et konsensusorientert med et mer konfliktorientert syn. Etter min oppfatning bygger fremgangsmåtene i forbedringsaktivitetene i stor grad på et konsensusperspektiv, som både er inspirert av deler av norske arbeidslivstradisjoner (dialogkonferansen, AFI) og internasjonale ledelseskonsepter. Individuelle særinteresser forenes direkte i felles interesser, uten å gå via organiserte særinteresser. Det oppnås enighet gjennom teknikkene som anvendes,

---

42 Oppkalt etter Frederick W. Taylor (1856-1917). Amerikansk ingeniør, og grunnlegger og ideolog for Scientific Management. Han mente det eksisterte "en beste måte" å utføre enhver oppgave og aktivitet på, og at hver ansatt kunne trenes opp til å bli "første klasse" på jobben. All tenkning skulle utføres av ledere, all "gjøren og laden" skulle overlates til operatørene (Boje & Windsor 1993, Morgan 1988:31). Kritikken som har blitt rettet mot, og som fortsatt rettes mot, taylorismens instrumentalistiske utgangspunkt, henger blant annet sammen med den manglende anerkjennelse av arbeidstakernes *egen* kunnskap og *evne* til selv å reflektere over egen arbeidssituasjon (Claussen 1998). Sammenlignet med dagens moderniseringsnivå blir kritikken ofte noe stilisert og ensidig. Prinsippene som Taylor formulerte er likevel klassiske i den betydning at de fortsatt lever i dag. Hurtigmatkjeden McDonalds er det mest kjente eksempelet på bruk av tayloristiske prinsipper i moderne tjenesteproduksjon (Leider 1993).

f.eks gjennom prioritering og utvelgelse av felles forbedringsområder under BU-konferansene. Nyetablerte medvirkningsarenaer bygger på tanken om dialog, samarbeid og etablering av felles forståelse. Fremhevingen av dialog og “kommunikativt fellesskap” i forbedringsarbeidet er i tråd med de internasjonale ledelseskonseptene. I bedriftenes nedtones eksistensen av særinteresser ved at overordnede og konfliktfylte tema i liten grad adresseres i forbedringsarbeidet (som f.eks større endringer eller omstruktureringer). Casebedriftene har arbeidet med mest med håndterlige saker i forbedringsarbeidet, og i mindre grad med kompliserte kommunikasjons-og ansvarsforhold (jfr. kap. 6.1 om utvikling og resultater)<sup>43</sup>.

Med dette som utgangspunkt kan invitasjon til dialog og samarbeid gjennom forbedringsarbeidet betraktes som en form for styring av fellesskapet som bidrar til å dekke over grunnleggende interessenmotsetninger i organisasjonen. Retorikken i konseptene “glatter over” eller nedtoner motstridende interesser. Den kan betraktes som en form for “kollektiv tilsløring” (Danielsen 1998) fordi det fokuseres på konsensus og dialog, samtidig som det eksisterer interessenmotsetninger i bedriftene. Jeg oppfatter ikke retorikken som en form for kontroll ovenfra der noen bevisst forsøker å føre andre bak lyset, men heller at “konsensusorientert” retorikk kan resultere i at konflikter og interessenmotsetninger tilsløres. Felles for all ideologi, i følge Danielsen, er at det dreier seg om *“forestillinger som forenkler, tilslører eller glatter over motsetninger og spenninger som skapes i et samfunn, samt allmenngjør og naturaliserer det historisk særegne”* (1998:95).

Med utgangspunkt i orienteringen mot dialog og konsensus i forbedringsarbeidet, kan det se ut som de to innfallsvinklene til bedriftsutvikling er vanskelig å forene. Annen forskning og erfaringene fra bedriftene i nettverket viser imidlertid at de to formene kan virke gjensidig forsterkende. Noen av bedriftene i BU-2000-IfS har “fornytt” sine partssammensatte organ, og andre norske bedrifter har liknende erfaringer med denne typen utviklingsarbeid (Tønnessen 1998, Hansen 1997). Dette er et argument mot at konsensusorienteringen bidrar til nedbygging av interessenmotsetningene i arbeidslivet. Det er ikke nødvendigvis slik at når de ansattes ansvar og medvirkning øker, så minker betydningen av tradisjonelle forhandlingsarenaer. De tillitsvalgte i casebedriftene har fått sentrale roller, og nye partssammensatte organ har blitt etablert i de to bedriftene. Min oppfatning er likevel at de fleste av de nyetablerte og konsensusorienterte forbedringsaktivitetene eksisterer atskilt fra tradisjonelle, partssammensatte organ i

---

43 Dette poenget kan også relateres til “motstand mot forandring” (Argyris 1994), som skrev om i forrige kapittel om maktforhold.

bedriftene, og at forbedringsarbeidet delvis har blitt en “sideaktivitet” som noen få er engasjert i<sup>44</sup>.

Rawls presenterer en strategi for forene en konsensusorientert med en mer konfliktorientert innfallsvinkel til bedriftsutvikling (Rawls 1987). Dette innebærer utsortering av områder der det er umulig å oppnå enighet, og *unnvike* disse. Han betegner denne fremgangsmåten der en unnviker grunnleggende uenighet for *unnvikingsmetoden*. En etablerer samtidig andre områder der en kan oppnå enighet eller *overlappende konsensus*. Uenighet blir betraktet som et sentralt element i forbedringsarbeid, fremfor en konsensusorientering der alternative synsvinkler og uenighet unngås (Claussen 1996a). I stedet for å se på uenighet som et onde som bør nedtones, forsøker en å *oppnå enighet om hva man er uenige om*, dvs. områder der en oppnår *begrenset konsensus* (Rawls 1987).

Deltakeren i en organisasjon har felles interesse av å utvikle viktige sider ved organisasjonen. Under BU-konferansene i bedriftene oppnås *konsensus* eller enighet, noe som kan være et nødvendig utgangspunkt for samarbeid om bedriftsutvikling. Organisasjonsdeltakeren har også ulike særinteresser, og dette kan være et annet viktig utgangspunkt. De to bedriftene opprettholder en tankegang om *begrenset konsensus* på enkelte områder, blant annet gjennom eksisterende partssammensatte organ som *forhandlingsutvalg* og *arbeidsmiljøutvalg*. Som nevnt ovenfor, er min oppfatning at det fokuseres mer konsensusorienterte aktiviteter i forbedringsarbeidet, enn på opprettholdelse av interessemotsetninger gjennom eksisterende forhandlingsarenaer.

I dette delkapittelet har jeg vist at fokus på oppnåelse av konsensus i gjennom forbedringsaktivitetene kan betraktes som en form “kollektiv tilsløring” gjennom en styring av fellesskapet som bidrar til å dekke over interessemotsetninger. Konsensusorienteringen tones imidlertid ned gjennom prosjektets fokusering på partssamarbeid og aksept for motstridende interesser i organisasjoner.

#### **8.4.3 Organisasjonsretorikk som kilde til forbedringer?**

I dette delkapittelet fokuserer jeg på om “retorikken” bidrar til forbedringer, og dermed er et uttrykk for det som faktisk skjer i bedriftene.

---

44 Det bør likevel nevnes at Industri A/S er i ferd med å slå sammen AMU og styringsgruppa for forbedringsprosessen i ett utvalg. Bakgrunnen er at en vil prøve å dempe “negative” holdninger til forbedringsarbeidet, samt at AMU oppfattes som et naturlig fora for diskutere forbedringsprosjekter (“Status” i forbedringsprosessen, konferansen i BU-2000-IfS, nov.98).

Under arbeidet med oppgaven, har jeg tenkt på hva ledelseskonseptene egentlig betyr i praksis: *Hva vil det si å implementere TKL eller kontinuerlig forbedringsarbeid i praksis? Hvorfor må man bruke så mange ord og konsepter for å forklare hva bedriftene holder på med, eller bør holde på med?* En av årsakene til bruken av ledelseskonsepter i utviklingsarbeidet, er trolig at *retorikken* er av stor betydning. Begrepsbruken, eller filosofien, har appellert til ledelsen og gitt dem noen begreper som de kan bruke på utviklingsarbeidet. Konseptene kan brukes internt i bedriftene, og de legitimerer denne typen arbeid overfor dem selv og de ansatte. Forbedringsarbeidet kan ikke betraktes som bortkastet tid eller tapt arbeidsfortjeneste, fordi det finnes noen konsepter som forklarer hva de arbeider med, og konseptene skal bidra til at økt fortjeneste i tillegg til forbedring av arbeidsforholdene. Bred deltakelse fra alle ansatte blir betraktet som ett kilde til økt effektivitet. Forbedring av arbeidsmiljø blir betraktet som ett mål i seg selv, men også som ett middel for å oppnå konkurransefordeler:

*“I stedet for at satsning på arbeidsmiljøet demper virksomhetens økonomiske resultater, skal det bidra til å utvikle arbeidsmiljøet slik at det stimulerer virksomhetens økonomiske utvikling og dermed dens konkurransevne”* (Claussen 1996a:26)

*“Hvordan kan innsats for bred medvirkning og bedre arbeidsmiljø forenes med krav om økt lønnsomhet?”* (Kvadsheim 1998a)

I forskningsprosjektet presenteres menneskelige ressurser som verdifulle, og samtidig som en kilde til konkurransefordeler. De formulerte målsettingene i prosjektet illustrerer hvordan menneskelige ressurser blir koblet sammen med effektivitetsmål:

*“...dette skal gjennomføres på en slik måte at en sikrer videreutvikling av bedriftsdemokratiet, bedrer det organisatoriske arbeidsmiljøet samtidig som en oppnår økt effektivitet og bedret konkurransevne”* (mål for BU 2000 -IfS, kap. 3.3.1)

Den nye organisasjonsretorikken produserer en følelse av å snakke “samme språk”, og bidrar dermed bidra til *sosial integrasjon*, i følge Danielsen (Danielsen 1998:106). Det bygges opp forestillinger om at man har utført viktige og krevende arbeidsoppgaver som både bidrar til bedre konkurransevne og bedre arbeidsmiljø, og det blir skapt en følelse av at “alle er med”. Målsettinger og ideologi i prosjektet jeg har beskrevet kan forstås som *et eksempel på organisasjonsretorikk*. Retorikken kan i denne sammenheng betraktes som en kilde til sosial integrasjon, og dermed som et viktig virkemiddel i organisasjonsutvikling.

Begreper som anvendes i forbedringsarbeidet er ikke “bare ord” i den forstand at de ikke har noen påvirkningskraft. Retorikken eller ideologien kan forstås som et *uttrykk* for det som faktisk skjer. Som vi har sett av utdypningen om *strukturell makt*, kan forhold ved selve organisasjonen ha vel så stor innvirkning på utviklingen som trekk ved selve

forbedringsarbeidet. Utviklingen i forbedringsarbeidet er personavhengig, påvirket av organisasjonsforhold og holdninger til ansattes deltakelse. Det som faktisk skjer i bedriftene, er trolig influert av retorikken i begreper som brukes, men også påvirket av strukturelle og kulturelle forhold i bedriftene.

Karen Legge er opptatt av at HRM (*Human Resource Management*)<sup>45</sup> appellerer til oss på grunn av språket og verdiene som formidles, men at de nye ledelseskonseptene ikke er så forskjellige fra tradisjonell personalledelse (*personell management*). Problemet er at personalledelse som praksis ofte blir sammenlignet med *normative* beskrivelser av HRM, i følge Legge. Normative modeller beskriver hvordan HRM skiller seg fra andre konsepter, men modellene blir sjelden realisert fullt ut i praksis. (Legge 1995: introduction xiv). Legge refererer til data fra undersøkelser som viser at utviklingsarbeid av denne typen ofte blir ønsket velkommen av ansatte, men at det ikke er konsistente bevis på hvilken innvirkning det har på motivasjon, utførelse og relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Legge nevner fire årsaker til begrenset suksess når det gjelder endring av ansattes holdninger: 1) arbeidstakernes mangel på valg i forhold til deltakelse i slike initiativ, 2) de mangler tro på arbeidsgivers motivasjon og evne, 3) ulik status og evne og 4) mangel på institusjonell støtte. Hun viser til en undersøkelse om ansattes medvirkning (Marchington et. al 1994), som viser at ansattes holdninger til slike initiativ er avhengig av *tidligere erfaringer* de har med ansattes medvirkning og med arbeidet generelt. Det blir konkludert med at initiativ for å involvere ansatte er like mye påvirket av eksisterende organisasjonskultur - og miljø, som de er kilder til kulturell endring (Legge 1995:184). Medvirkning blir altså ikke bare fortolket som en kilde til endringer, men like mye påvirket av eksisterende kultur. Eksempler fra annen forskning viser at bedrifter blir opptatt av begreper som "eierskap" og deltakelse uten å forandre på de tradisjonelle måtene å organisere arbeidet på. Ulike metoder for økt deltakelse kommer i tillegg til uforandrede strukturer og kulturer (Storey & Sisson 1993:100). Forsøk på økt deltakelse innebærer derfor små forandringer:

*"It is hardly surprising that in these circumstances involvement and participation are rightly seen as cosmetic and the initiatives have a high mortality rate"* (Storey & Sisson 1993:100)

Dette støtter opp under mine fortolkninger av utviklingen i bedriftene og problemene de har med å få til bred medvirkning. Årsaken kan ligge i eksisterende organisasjonskultur der medvirkning fra ansatte ikke har vært vanlig, og at det er konflikter mellom ledelse

---

45 Organisasjons-og ledelseskonseptene som fokuserer på kvalitet, fleksibilitet og medarbeideres "forpliktelse" (commitment) kan samles under betegnelsen "Human Resource Management" (Legge 1995)

og ansatte. Disse utviklingstrekkene kan altså betraktes som *tilfeller av Legge's* fortolkende ramme. Bedriftene har satt igang med en del aktiviteter og tiltak, uten å forandre mye på strukturelle eller kulturell forhold.

Et trekk ved forbedringsarbeidet i bedriftene, som er et element i TKL-modellen, er ansattes økte påvirkningsmuligheter når det gjelder deres konkrete arbeidssituasjon. Bedriftene har hatt som målsetting å involvere ansatte i utviklingsarbeid som angår flere og som er på et "overordnet nivå", men har bare til dels lyktes med dette (jfr. kap.6.3, 6.4). De har lyktes bedre med å få til deltakelse i konkrete forandringer av arbeidsmåter (jfr. kap.6.1). I denne sammenheng kan retorikken som ligger i de overordnede målsettingene om bred medarbeiderdeltakelse få ansatte til å *tro* at de har innflytelse i beslutningsprosesser, selv om innflytelsen egentlig er liten. Selv om noen har opplevd at de har hatt innflytelse gjennom den økte deltakelse, så "avleses" dette i mindre grad gjennom de beslutninger som fattes på høyere nivå.

Både Legge og Danielsen er opptatt av at retorikken i ledelseskonseptene likevel har påvirkningskraft, og ikke må undervurderes. Organisasjonsretorikken kan skape en følelse av å snakke "samme språk", og gi medarbeiderne en følelse av å ha gjennomført viktige arbeidsoppgaver. Retorikken har en også en positiv funksjon fordi den legitimerer bruk av tid og ressurser på utviklingsarbeid. Ledelseskonseptene har gitt bedriftene begreper som er såpass romslige at det går an å diskutere dem uten å kjenne godt til innholdet i dem. Konseptene, som f.eks. TKL, er så åpne at de kan fortolkes på ulike måter. Mennesket er ikke en passiv mottaker, men en aktiv og fortolkende deltaker. Siden vi konstruerer vår egen virkelighet, kommer anvendelse av ledelseskonsepter i utviklingsarbeid til uttrykk på mange måter. Med utgangspunkt i at konseptene kan fortolkes på ulike måter og at mennesket er en aktiv deltaker, vil en kunne hevde at bedriftene i realiteten jobber med *kontinuerlig forbedring*. En kan argumentere for at de er i ferd med å oppfylle mye av innholdet som ligger i konseptene eller oppskriftene, nettopp fordi konseptene er forholdsvis generelle og åpne. Konseptene kan implementeres på ulike måter, og organisasjonsretorikken gir organisasjonsmedlemmene et felles språk. Ut fra dette perspektivet fortolkes ikke forbedringsarbeidet som "kollektivt tilsløringsarbeid", men som et uttrykk for det bedriftene og medarbeiderne faktisk holder på med.

#### **8.4.4 Oppsummering av "retorikk-rammen"**

I dette kapitlet har jeg tatt opp delspørsmålet om hvordan medvirkningsbasert forbedringsarbeid i bedriftene kan forstås som et eksempel på "organisasjonsretorikk". Retorikken kan ha ulike funksjoner, på den ene side kan den bidra til å "tilsløre"

konflikter og interessemotsetninger, mens den på en annen side kan fungere som et virkemiddel i forbedringsprosessen. Begrepet *opererende ideologi*, som jeg presenterte i kap. 2.3.2 (Danielsen 1998), er sentralt i forbindelse med begge de to måtene å utdype retorikkens funksjon i organisasjonsutvikling på. Jeg forstår organisasjonsretorikken som en form for *opererende ideologi*, som “verdier og omgangsformer som føles viktige og riktige for dem de angår, og som er innbakt i oppfatninger og gjøremål” (Danielsen 1998:95-96). Retorikken er innbakt i fremgangsmåter og oppfatninger som formidles, og brukes i mindre grad som et bevisst virkemiddel i forbedringsprosessen.

Jeg oppfatter det som noe snevert å betrakte forbedringsarbeidet som en bevisst form for kontroll der noen forsøker å manipulere andre, eller som en form for “taylorisme” der arbeideren læres opp til å kontrollere og forbedre seg selv. Det er mer nærliggende å fortolke forbedringsarbeidet som “kollektivt tilslørende” på grunn av konsensusorientering og manglende adressering av interessemotsetninger. Bedriftene har fortsatt problemer med kommunikasjonsforhold og konflikter mellom over- og underordnede i bedriftene. Retorikken, eller ideologien, kan betraktes som svar på bestemte motsetninger og spenninger som skapes og opprettholdes av bestemte sosiale strukturer, eller som Danielsen uttrykker det:

*“De svarene ideologien gir er av en slik art at de ikke oppløser eller opphever motsetningene som var der i utgangspunktet, men i stedet bidrar til å forenkle, glatte over, omtolke situasjonen, lede oppmerksomheten i andre retninger, og bygge en skrøpelig bro mellom samfunnets generelle verdier og dagliglivets trivialiteter og ufullkommenhet” (1998:97)*

Organisasjonsretorikken kan også bidra til reelle forandringer fordi den påvirker språkbruk og holdninger hos organisasjonsmedlemmene. Tanken om forbedringsarbeid som noe betydningsfullt har blitt formidlet gjennom forbedringsprosessen. Det er likevel vanskelig å si noe om hvor sterkt tankegang og fremgangsmåter har blitt “institusjonalisert” i bedriftene, og hvor mye av dagens praksis som er knyttet opp til RF’s rolle som intervensjonsaktør.

## **8.5 Sammenligning av rammene**

Bruk av ulike teoretiske rammer (Ragin 1994) bidrar til økt forståelse for fenomenet som studeres. Ved at en ramme settes opp mot en annen, økes bevisstheten om styrker og svakheter ved de ulike fortolkningene (Alvesson & Sköldberg 1994). Spørsmålet er om de tre rammene kan gi *ulike* forklaringer på samme fenomen eller utviklingstrekk, og dermed betraktes som *konkurrerende*, eller om rammene kan sies å være *utfyllende* fordi de belyser ulike aspekter ved forbedringsarbeidet.

“Dialog-rammen” passer for de trekk ved forbedringsaktivitetene som bidrar til faktisk dialog og samarbeid mellom medarbeidere i bedriftene. En innvending mot en karakteristikk av BU-konferansen som “dialog”, og som et virkemiddel i demokratisammenheng, er at konferansen kun er rådgivende og at ledelsen tar de endelige beslutningene uansett. Enkelte uttrykket dessuten misnøye over manglende oppfølging og videreføring av konferansens resultater. En annen innvending knyttes til *medvirkning på overordnet nivå*, som er en av hovedhensiktene med BU-konferansen. Det kan diskuteres om oppnådde endringer er av overordnet karakter og om følelsen av å “endelig bli hørt” innebærer reell medvirkning inkludert innflytelse i beslutningsprosesser.

“Makt-rammen” vil kunne forklare de mindre vellykkede trekkene som preget arbeidet i bedriftene. Det er altså mulig å forstå utviklingstrekkene ut fra andre teoretiske perspektiver enn de som ligger i forståelsen som belyser positive trekk. Det vil blant annet være nærliggende å diskutere om BU-konferansen og andre arenaer for medarbeiderdeltakelse kan fortolkes som arenaer der “de sterkeste perspektiver” dominerer. Utvalgte teoretiske bidrag om makt og innflytelse i organisasjoner passer fordi de belyser hvordan problemene med bred deltakelse kan skyldes interessemotsetninger, hierarkisk organisering og “motstand mot forandring” for å opprettholde eksisterende maktbalanse.

Rammene “dialog” og “makt” forklarer ulike utviklingstrekk i forbedringsarbeidet, og kan betraktes som *utfyllende rammer*. De forklarer ulike sider ved det tvetydige bildet av forbedringsarbeidet, dvs. de positive og de negative utviklingstrekkene. Demokrati og maktforhold kan ses i sammenheng med hverandre. De positive sidene ved konferanseformen kan for eksempel bidra til å dempe interessemotsetninger og minske faren for ulik innflytelse i beslutningsprosesser. Bred deltakelse bidrar til demokratisering på arbeidsplassen, men begrenses av maktrelaterte forhold knyttet til struktur og kultur. De to rammene kan også fungere som *konkurrerende*, fordi de i enkelte sammenhenger kan gi ulike forklaringer på “det samme”. Bruk av maktrammen vil kunne føre til omtolkning av det positive ved fremgangsmåtene under konferansene til noe negativt, for eksempel gjennom en forklaring om at “de sterkeste perspektiver” vil vinne uansett, til tross for bruk av demokratiske virkemidler.

“Retorikk” kan fungere som en *utfyllende* eller ikke-konkurrerende ramme til “dialog” og “makt”, ved at den gir fortolkninger av forbedringsarbeidet som de to andre ikke gir. Mine rammer om dialog og makt belyser ikke forhold knyttet til bruk av språk og ideologi i utviklingsarbeid, og at forbedringsarbeidet legitimeres som virkemiddel i en demokratiseringsprosess på grunn av språklige virkemidler som benyttes i prosjektet. “Dialog-rammen”, med fokus på deltakelse, kommunikasjon og demokrati, formidler



ikke den overordnede målsetting i prosjektet om økt konkurransevne og lønnsomhet i bedriftene. “Retorikk-rammen” viser at fokus på verdier som økt lønnsomhet kan bidra til å skape interesse for utviklingsarbeid blant eiere og ledere av virksomhetene, og bidra til å øke aksepten for bruk av ressurser på utviklingsarbeid.

“Retorikk-rammen” kan også fungere som *konkurrerende* til de to andre rammene. Dialogrammen belyser at fremgangsmåtene som brukes i forbedringsarbeidet kan bidra til økt medvirkning og demokrati, men retorikk-rammen kan omtolke dette og forklare at dette kan forstås som metoder for å “tilsløre” interessemotsetninger eller skjev fordeling av innflytelse. “Retorikk-rammen” kan fungere som *konkurrerende* til “makt-rammen” fordi den kan belyse hvorfor bedriftene har fått til forbedringer uten at maktfordeling og strukturelle forhold er røkket. Det kan være at retorikken, eller ideologien, i prosjektet har bidratt til forbedringene bedriftene har oppnådd.

Her ser vi at rammene kan være *konkurrerende* ved at de gir ulike forklaringer på “det samme”, og en må velge mellom den ene eller den andre rammen for belyse utviklingen (enten/eller). Rammene kan imidlertid i sum belyse ulike aspekter (både/og), og dermed oppfattes som ikke-konkurrerende eller *utfyllende* innfallsvinkler. “Dialog”, “makt” og “retorikk” er teoretiske rammer jeg har valgt, men andre teoretiske bidrag vil kunne forklare utviklingstrekk på konkurrerende eller utfyllende måter. Nedenfor oppsummeres utviklingstrekk i forbedringsarbeidet som kan forstås i lys av mine teoretiske rammer.

Figur 11 *Oppsummering av utviklingstrekk som rammene belyser*

**Utviklingstrekk ved forbedringsarbeidet som kan belyses med “dialog-rammen”:**

- Deltakelse fra ansatte og samarbeid mellom ulike nivåer bidrar til demokratisering på arbeidsplassen, samtidig som deltakelse kan bidra til læring og utvikling

- BU-konferansen er et sentralt virkemiddel i demokratisammenheng

**Utviklingstrekk ved forbedringsarbeidet som kan belyses med “makt-rammen”:**

- Interessemotsetninger, skjev fordeling av makt og hierarkisk ansvarsfordeling kan forhindre innflytelse fra ansatte i beslutninger, opprettholde avstanden mellom over-og underordnede og begrense samarbeid mellom medarbeidere
- Lite deltakelse fra mellomledere og forbedringsarbeidet som en “sideaktivitet” kan skyldes “motstand mot forandring”, som igjen bidrar til opprettholdelse av eksisterende maktbalanse og rutiner
- “Modellmakt” - “de sterkestes perspektiver” vinner til tross for bred deltakelse i forbedringsaktiviteter. Det kan diskuteres hvorvidt deltakelsen innebærer reell innflytelse i beslutningsprosesser

**Utviklingstrekk ved forbedringsarbeidet som kan belyses med “retorikk-rammen”:**

- Bruk av “retorikk” med fokus på felles mål og deltakelse fra alle bidrar til å “tilsløre” interessemotsetninger og skjev fordeling av innflytelse
- Retorikken kan fungere sosialt integrerende, legitimere bruk av ressurser på utviklingsarbeid og dermed fungere som et effektivt virkemiddel i forbedringsarbeidet

## Kapittel 9 Avslutning

Utgangspunktet for oppgaven var å skape en forståelse for fenomenet *kontinuerlig forbedringsarbeid* med fokus på deltakelse fra medarbeidere på alle organisasjonsnivå. Jeg har forsøkt å besvare to overgripende spørsmål. For det første hoveddelens forskningsspørsmål: *Hva kjennetegner “det kontinuerlige forbedrings-arbeidet”?* Beskrivelsen av prosjektet og forbedringsarbeidet i de to bedriftene avsluttes med 6 oppsummerende bilder og ett overordnet bilde, som oppsummerer både mindre vellykkede og mer vellykkede trekk ved forbedringsprosessen. Utdypningsdelens

forskningsspørsmål ble dermed: *Hva kan forklare de vellykkede og mindre vellykkede trekkene ved det medvirkningsbaserte forbedringsarbeidet?*

Nedenfor skal jeg oppsummere oppgavens svar på disse spørsmålene. Deretter gir jeg noen avsluttende betraktninger, knyttet til metodologiske valg og oppgavens mulige bidrag til studiet av forbedringsarbeid i organisasjoner.

Begge bedriftene valgte “kommunikasjon” som ett av sine prioriterte forbedringsområder. Problembeskrivelsene fra begge bedriftene viser at kommunikasjonsproblemene i stor grad handlet om forholdet mellom leder og ansatt, og om vanskeligheter som oppsto på grunn av mangel på informasjon og dårlig kommunikasjon. I prosjektet BU 2000-IfS, har det fra RF’s side spesielt vært fokusert på oppslutning og motivasjon fra toppledelse og tillitsvalgte omkring forbedringsprosessen, og at disse personene skulle sørge for videre spredning av forbedringsprosessen ut i organisasjonen. Det ble oppmuntret til forankring av prosessen i partssammensatte organ, og jobbet med utvikling av metoder for forbedringsarbeid og direkte deltakelse fra ansatte i bedriftsutvikling. Felles for begge bedriftene er at det har blitt gjennomført tiltak som har bidratt til økt deltakelse fra organisasjonsmedlemmene. I INDUSTRI A/S har generell informasjon og spesifikk informasjon om arbeidsoppgaver blitt bedre enn den var tidligere, blant annet gjennom forbedringsaktiviteter som *jobbmøter* og *gjengsamtaler*, men kommunikasjonen mellom ledere og ansatte er ikke vesentlig forbedret. I MASKIN A/S har det blitt satt igang aktiviteter for å forbedre kommunikasjonen, men det oppfattes fortsatt som et problem at “linjene ikke følges” når det blir gitt informasjon, og at det blir gitt lite tilbakemeldinger fra ledelsen til ansatte i verkstedet. Det har vært gjennomført tiltak med deltakelse fra alle medarbeidere (*BU-konferanser*), og det har blitt etablert arenaer for å oppnå bred medvirkning fra ansatte i beslutningsprosesser (*pallemøter*).

Gjennom deltakelse i forbedringsaktiviteter har flere blitt bevisste på kommunikasjonsproblemene, diskutert årsaker til problemer og foreslått mulige løsninger. Bevisstgjøring om problemområdene og fokus på endringer har bidratt til å skape store forventninger om forbedringer på kommunikasjonsområdet. Kritiske kommentarer til utviklingen kan delvis skyldes mangel på oppfølging, og delvis være et uttrykk for utålmodighet over at det tar tid å oppnå merkbare forbedringer. *Tilretteleggergruppene* arbeider noe “på siden av” annen virksomhet, og det er en fare for at det etableres et varig skille mellom innvidde “problemeiere” og andre medarbeidere med lite kjennskap til forbedringsarbeidet. Mellomledere i begge bedriftene har vært lite involvert. Enkelte har følelsen av å stå på siden fordi de ikke har fått konkrete oppgaver i forbedringsarbeidet, eller fordi de selv har unnlatt å involvere seg. Deltakelse kan lett bli et mål i seg selv fordi de ansatte er fornøyde med at de får delta i aktiviteter og møter, og innflytelse

kommer gjerne i annen rekke. Det finnes eksempler fra bedriftene der ansatte som blir berørt av løsningen deltar i beslutningsprosessen. BU-konferansen er utviklet for å sikre økt direkte medarbeiderdeltakelse i utforming og realisering av bedriftens strategi, men det er grunn til å stille spørsmålsteget ved omfanget av den direkte medvirkningen på et slikt strategisk nivå. Forbedringsaktivitetene fungerer som arenaer der ansatte kan komme med innspill og forslag til forbedringer. “Følelsen av å bli hørt” kan ha bidratt til bedre arbeidsmiljø og bedre samarbeid mellom ledelse og ansatte, men deltakelse innebærer ikke nødvendigvis innflytelse fra ansatte eller omfattende endringer av kommunikasjonsforholdene.

De oppsummerende kjennetegnene ved forbedringsarbeidet i de to bedriftene var: 1) *problemet med hierarkisk organisering og tenkemåte*, 2) *bred deltakelse i enkeltaktiviteter*, 3) *bevisstgjøring - et resultat av forbedringsarbeidet*, 4) *forbedringsarbeidet - en “sideaktivitet”*, 5) *mellomledere delvis utelatt* og 6) *passiv deltakelse og reell innflytelse*. I tillegg er “syntesen” av de seks oppsummerende bildene at: *utviklingen i forbedringsarbeidet er tvetydig*. Det er både vellykkede og mindre vellykkede trekk ved forbedringsprosessen, og dermed usikkert om den kan betraktes som *medvirkningsbasert*, når det legges til grunn at medvirkningen både skal være *bred* og bidra til ivaretagelse av alles interesser.

Jeg ga ulike fortolkninger av trekk ved forbedringsarbeidet ved at jeg benyttet meg av tre teoretiske rammer i utdypningsdelen. “Dialog-rammen” belyser positive utviklingstrekk som omhandler bred deltakelse i forbedringsarbeid. Teoretiske bidrag om læringseffekter av deltakelse og demokrati bidrar til å øke forståelsen for utviklingstrekkene i forbedringsarbeidet. Likheten mellom BU-konferansen og dialogkonferansen viser hvordan demokratiske fremgangsmåter har vært sentrale virkemidler i forbedringsarbeidet, og hvordan forbedringsaktivitetene har bidratt til økt samarbeid mellom medarbeidere i bedriftene. “Makt-rammen” bidrar til å belyse hvorfor interessen motsetninger, fokusering på hierarkisk ansvarsfordeling, “motstand mot forandring” og “modellmakt” kan begrense graden av medvirkning og innflytelse fra medarbeidere. Diskusjonen om ansattes reelle påvirkningsmuligheter i beslutningsprosesser kan dessuten gjøres i lys av perspektiver på maktforhold i organisasjoner. “Retorikk-rammen” utdyper hvordan språk og verdier som formidles gjennom prosjektet og aktivitetene, kan bidra til å “tilsløre” interessen motsetninger og konflikter i bedriftene. Samtidig belyser rammen hvordan tankegangen som formidles i prosjektet kan virke “sosialt integrerende” og bidra til demokratisering av bedriftene, og dermed fungere som et viktig virkemiddel i organisasjonsutvikling.

Demokratisering er et trekk ved forbedringsarbeidet som er viktig og reelt, men som samtidig kan dekke til maktforholdene. Makt er derfor en viktig og grunnleggende

ramme for å forstå forbedringsarbeidet. Svakheter ved denne fortolkningen er at bedriftene har blitt forandret og fått til forbedringer selv om grunnleggende maktforhold ikke er endret. En passende ramme vil dermed være en *strukturell – ideologisk ramme*; dvs. at bruken av retorikk i forbedringsarbeidet koblet til lite forandring i strukturelle mønstre, kan belyse utviklingstrekkene på en god måte.

Jeg valgte bevisst å beskrive forbedringsprosessen, inkludert prosjektet BU 2000-IfS og det lokale forbedringsarbeidet i casebedriftene, på en detaljert måte for å gi eksempler på *hvordan* kontinuerlig forbedringsarbeid foregår. Fremgangsmåten ga meg mulighet for ulike fortolkninger av utviklingen i bedriftene. Jeg brukte ulike teoretiske rammer for å forstå beskrivelsen og de oppsummerende *bildene* av forbedringsarbeidet. De produserte tolkningene, gjennom bruk av rammen “dialog”, ble utsatt for omfortolkninger slik at den valgte rammen ble belyst ut i fra andre rammer, i dette tilfellet “makt” eller “retorikk” (Alvesson & Sköldbberg 1994:271). De teoretiske rammene kan betraktes som konkurrerende ved at de forklarer fenomenet på ulike måter, men de er også utfyllende fordi elementer som ikke kan belyses gjennom én ramme, kan belyses ved hjelp av en annen.

Min beskrivelse viser at forbedringsarbeid *tar tid*, og at det er nødvendig å involvere sentrale aktører i bedriftene på et tidlig tidspunkt. Det har foregått aktiviteter på andre forbedringsområder i bedriftene, og sammenlignet med mer konkrete områder ser kommunikasjonsforhold ut til å være spesielt vanskelig å forandre. Utviklingen i forbedringsarbeidet med idédugnader, valg av forbedringsområder og igangsettelse av tiltak kan betraktes som en start på en prosess for *kontinuerlig forbedring*. Det har vært fokusert mer på prosessen enn på kortsiktige resultater, og dette vil trolig være en fordel på lang sikt. Gjennom oppbygging av tillit mellom de involverte partene, kan de ha skapt økt tro på mulighetene for å håndtere endringer på en fruktbar måte. Problemet med fokusering på forbedringer gjennom bred deltakelse, er at det har skapt forventninger om synlige resultater på kort sikt.

Bedriftene har fått til forbedringer både på kommunikasjonsområdet og gjennom økt deltakelse fra medarbeidere, men det har vært vanskelig å forandre strukturelle og kulturelle forhold. Aktivitetene kommer til dels *i tillegg* til allerede eksisterende informasjonskanaler og organ. Deltakelsen er delvis “kosmetisk”, “passiv” eller “på siden” av daglig virksomhet, og innebærer ikke alltid reell innflytelse fra ansatte i beslutningsprosesser eller overordnet planlegging. Bruk av ledelseskonsepter bidrar ikke nødvendigvis til endringer i organisasjoner, men språket i konseptene *kan* ha en slik funksjon. Årsakene til at det tar tid å få til forbedringer kan ligge i at grunnleggende trekk i organisasjonen, som strukturelle forhold og maktbalanse, i liten grad adresseres. Gjennom fokusering på partssamarbeid i prosjektet opprettholdes en tankegang om at

det ikke bare eksisterer felles, men også motstridene interesser i en organisasjon. Konsensusorienteringen i de konkrete forbedringsaktivitetene kan likevel bidra til å dekke over ømtålige tema og konflikter, slik at disse problemene ikke løses, men snarere opprettholdes og vanskeliggjør større forandringer.

### **Litteraturliste:**

Alvesson & Sköldbberg (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund

Aune, Asbjørn (1996): *Kvalitetsstyrte bedrifter*. 2.utg. Ad Notam Gyldendal, Oslo

- Argyris, Chris (1994): *Good Communication That Blocks Learning*, Harvard Business review, july-august 1994, USA
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978) :*Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts
- Bakke, Nils Arne & Fennefoss, Arvid (1985): *Prosjektgrupper: Deltakelse, innflytelse og muligheter*. FAFO Rapport, Oslo
- Bang, Henning (1990): *Organisasjonskultur*. Tano A/S, Oslo
- Blau, Peter M. & Scott, Richard (1963): *Formal organizations. A Comparative Approach*. Routledge & Kegan Paul Ltd., London
- Boje, David M. & Windsor, Robert D (1993): *Taylorismens renessanse? - den skjulte dagsorden i Total kvalitetsledelse*, oversatt av Lene Buk fra "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management´s hidden Agenda", Journal of Organizational Change Management, Vol.6 No.4, 1993, p. 63-76
- Bråten, Stein (1973): *Model Monopoly and Communication: Theoretical Notes on Democratization*, Acta Sociologica, Vol.16, No.2, s.98-107
- Bråten, Stein (1981): *Modeller av menneske og samfunn*, 2.opplag, Universitetsforlaget, Oslo
- Claussen, Tor (1996a): *Det organisatoriske arbeidsmiljø og nye utfordringer for arbeidsmiljøforskningen*. Arbeidsnotat RF-96/269, Rogalandsforskning, Stavanger
- Claussen, Tor (1996b) : *Fremdriftsrapport for BU2000 ved Rogalandsforskning våren 1996*, Rapport RF-96/173, Stavanger
- Claussen, Tor (1998): *Ingeniørtradisjoner og sosiale relasjoner, myter og realiteter - bakgrunn og utfordringer for arbeidslivsforskningen*, i "Arbejdet i forandring - forandring af arbeidet- Taylorisme, postfordisme eller det udviklende arbejde?", Nordisk Ministerråd, København 1998
- Dahl, Robert (1992): *Økonomisk demokrati - den siste utfordringen*. Ad Notam Gyldendal A/S (norsk utgave), Oslo
- Danielsen, Arild (1998): "New Class/New Speak" - et stykke ideologikritikk. I Nilsen & Veiden (red.) (1998) *Sosiologisk fantasi. Essays*. Ad Notam Gyldendal A/S, Oslo
- Dixon, Nancy (1994): *The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively*, Mcgraw-Hill International, UK
- Eidstuen, Hege (1996) : *Utvikling og iverksetting av kvalitetssikring - retorikk eller*

*realitet ? Valg av teoretisk perspektiv for en fremtidig undersøkelse.* Essay i teorispesialisering, sosiologi hovedfag, UiO

Eidstuen, Hege (1997a): *Konferanserapport 4 BU 2000, TFS nettverket.* Rapport RF-97/138, Stavanger.

Eidstuen, Hege (1997b): *Konferanserapport 5 BU 2000, TFS nettverket.* Rapport RF-97/299, Stavanger.

Eidstuen, Hege (1998): *Konferanserapport 7. BU 2000, IfS nettverket.* Rapport RF-98/300, Stavanger.

Emery, Merrelyn & Purser, Ronald E. (1995): *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Coomunity of Action.* Jossey Bass Publishers, San Fransisco

Engelstad, F., Grennes C.E., Kalleberg, R. & Malnes R.: (1996): *Samfunn og vitenskap. Samfunnsfagenes fremvekst, oppgaver og arbeidsmåter,* Ad Notam Gyldendal, Oslo

Falkum, Eivind (1997): *Styring, medbestemmelse og medvirkning.* Artikkel i "Bedre Bedrift", 1/97

Fiol, Marlene C. & Lyles, Marjorie A. (1985): *Organizational learning.* Academy of Management Review, Vol.10, No.4, p. 803-813

Flyvbjerg, Bent (1992): *Rationalitet og makt.* Bind 1 og 2. 1.utgave, 2. opplag, Akademisk Forlag A/S, Odense

Grenness, Carl Erik (1997): *Organisasjonsendring og motstand mot forandring.* Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, Manuskript 12 jan.1997

Gustavsen, Bjørn (1990): *Strategier for utvikling i arbeidslivet,* TANO, Lillehammer

Gustavsen, Bjørn (1992): *Dialogue and Development. Theory of communication, action research and restructuring of working life.* Arbeitslivscentrum, Van Gorcum, Assen, Netherlands.

Hansen, Kåre (1997): *TQM og bedriftsdemokrati. Organisering av medvirkning i kvalitetsforbedringsprosesser,* i D.Bredal (red): *Kvalitet i Norge,* Norden Publishing House Ltd. & Norsk Forening for kvalitet og Lederskap, Oslo.

Hansen, Kåre (1998): *Fremdriftsrapport for BU2000, sommeren 1998,* Rogalandsforskning, Stavanger

Helle, Øystein (1993): *Den klassiske talen om genre,* Norskklæraren 2, s.5-10, Landslaget for norskundervisning, Cappelen, Oslo



- Hellevik, Ottar (1991): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 5 utg., Universitetsforlaget A/S, Oslo
- Holter, Harriet & Kalleberg, Ragnvald (red.) (1996) : *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hovedavtalens fellestilltak- Bedriftsutvikling (HF-B) 1993: *Samarbeid om bedriftsutvikling*, Oslo, nov.93.
- Ingebrigtsen, Bente (1993): *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93, SINTEF-IFIM, Trondheim
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen
- Kolb, D.A (1984): *Experiential learning*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kalleberg, Ragnvald (1984): *Demokratisering av foretak*, i Hagtvedt, B. og Lafferty, W.M (red.) (1984): *Demokrati og demokratisering* s. 367- 404, Aschehoug, Oslo
- Kalleberg, Ragnvald (1996): *Forskningopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog*, i Holter og Kalleberg (red.) (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Universitetsforlaget, Oslo
- Kvadsheim, Henrik (1997): *Strategier for integrasjon av arbeidsmiljøspørsmål i bedriftsutviklingen. Erfaringer fra det norske BU-2000 programmet*, Rapport RF 97/140, Stavanger
- Kvadsheim, Henrik (1998a): *Hvordan kan innsats for bred medvirkning og bedre arbeidsmiljø forenes med krav om økt lønnsomhet?*, Rapport RF- 98/048, Stavanger
- Kvadsheim, Henrik (1998b): *Bedriftsutvikling som arena for arbeidsmiljøforbedringer*, Rapport RF-1998/265, Stavanger
- Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitative forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Legge, Karen (1995) : *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Macmillan Press LTD, Great Britain
- Lincoln, Y.S & Guba, E.G (1985): *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Sage Publications Inc., Newbury Park, California
- Leider, R. (1993): *Fast food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life*. Berkely: University of California Press.

- Lewitt B. & March J.G (1988) : *Organizational Learning*. Annual Review of Sociology, 319 - 340.
- Lysgaard, Sverre (1961) : *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget, Oslo 1993
- Marshall C. & Rossman G.B. (1995): *Designing Qualitative Research*. Second edition, Sage Publications Inc., California
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P., & Goodman, J: *Understanding the Meaning of Participation: views from the Workplace*. Human Relations, Vol.47, No.8, 1994, p.867-894
- Mintzberg, Henry (1983): *Designing effective organizations*. Prentice-Hall, New Jersey
- Morgan, Gareth (1988) : *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget, Oslo
- Moxnes, Paul (1981): *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Institutt for Sosialvitenskap, Blindern, AS Bryne Trykkeri Oslo.
- Nilsen, Rune Åkvik & Veiden, Pål (red.) (1998): *Sosiologisk fantasi. Essays*. Ad Notam Gyldendal A/S, Oslo
- Norges Forskningsråd (NFR) (1995a): *Programbeskrivelse, Bedriftsutvikling2000*
- Norges Forskningsråd (NFR) (1995b): *Programbeskrivelse, Bedriftsutvikling 2000, kortversjon*
- Norsk Standard NS-ISO 8402 (1994): *Kvalitetsledelse og kvalitetssikring. Terminologi*. 2.utg. oktober 1994
- Nylehn, Børre (1994) *Den som våger vinner ikke. Om den uoppnåelige medbestemmelsen*, Sosiologisk Tidsskrift 1/94 s.3-22
- Patton, Michael Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2. ed., Sage Publications, Inc., USA
- Penecost, David H.(1991): “*Quality Management: The Human Factor*” i European Participation Monitor, No.2
- Ragin, Charles C. (1994): *Constructing Social Research*, Pine Forge Press, California, USA
- Rawls, J. (1987): *The Idea of an Overlapping Consensus*. Oxford Journal of Legal Studies, vol.7, nr.1
- Rogalandsforskning (1994): *Forskermodul BU-2000, Konseptdrevet bedriftsutvikling i*

*nettverk, søknad sendt NFR nov.94*

Rogalandsforskning (1995): *BU2000 og nye utfordringer i arbeidsmiljøforskningen*, prosjektforslag sendt NHO, revidert utgave, februar 1995

Rogalandsforskning (1997): *BU-2000, søknad sendt NFR, internt notat*

Rossvær, Tore (1987): *Organisasjonsteorier i sosiologisk belysning*, Tano, Oslo

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne Organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget, Bergen

Senge, Peter (1990) : *The fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday, USA

Storey, John & Sisson, Keith (1993): *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, Great Britain

Talén, Bjørn (1998): *Slutt på slankehysteriet*, Stat & Styring nr. 2 1998

Thompson, Paul & McHugh, David (1995) : *Work Organisations. A critical Introduction*. Macmillan Press LTD, England

Thorsrud, Einar & Emery, Fred E. (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra Samarbedisprosjektet LO/NAF*, Johan Grundt Tanum Forlag, Oslo

Tønnessen, Tor (1995): *Plan for gjennomføring av nettverkssamarbeidet om Total Kvalitet*, i *Konferanserapport 1, BU2000 Tfs nettverket*, Rogalandsforskning, Stavanger

Tønnessen, Tor (1996a): *“Hvordan starte opp en prosess for kontinuerlig forbedring”*, i Hansen (1996): *Konferanserapport 2, BU 2000, Tfs nettverket*, Rogalandsforskning, Stavanger

Tønnessen, Tor (1996b): *Internasjonale ledelseskonsept - trussel eller muligheter for det organisatoriske arbeidsmiljøet?*, internt notat, Rogalandsforskning, Stavanger

Tønnessen, Tor (1997): *Bedriftsutvikling -2000- Tfs, Status for 1997 og planer for bedriftssamarbeidet i 1998*, Rogalandsforskning, Stavanger

Tønnessen, Tor (1998) *Bedriftsutviklingskonferansen - ansattes direkte medvirkning i strategiprosessen*, rapportutkast, Rogalandsforskning, Stavanger

Weber, Max (1971): *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, 5.opplag, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Willoch, Bjørn-Erik (1994) : *Business Process Reengineering - en praktisk innføring og veiledning*. Fagbokforlaget, Bergen