

**Operatørstyrt produksjon og organisering av
kontinuerlig forbedring.**

RF-1998/303

Vår referanse: 735	Forfatter(e): Kåre Hansen	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 10.12.98
Ant. sider: 15	Faglig kvalitetssikrer: Tor Tønnesen	Gradering: Åpen
ISBN: 82-7220-958-6	Oppdragsgiver(e): HF-B, TBL, Fellesforbundet	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram:	Prosjekttittel: Følgforskning OPUS	

Emne:

OPUS er et bransjeprogram som gjennomføres i form av et samarbeid mellom TBL og Fellesforbundet og hvor RF-Rogalandsforskning driver følgforskning av programmet. I denne første delrapporten fra følgforskningen presenteres en oppsummert status for arbeidet i programmet som nå befinner seg midtveis i programperioden. Det pekes videre på en del sentrale utfordringer man står overfor i tiden fremover. En av disse utfordringene dreier seg om hvordan deltagerbedriftene best kan organisere sitt forbedringsarbeid. Hoveddelen av rapporten retter fokus på dette spørsmålet og knytter det an til erfaringer fra andre bedriftsutviklingsprogrammer. To alternative organisasjonsmodeller blir skissert og rapporten avsluttes med en del anbefalinger fra følgforskningen overfor bedriftene. I vedlegg er det gitt en oversikt over bestemmelser i det norske lov- og avtaleverk når det gjelder de ansattes rettigheter til medbestemmelse.

Emne-ord: organisasjon, medvirkning, kontinuerlig forbedring

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



Prosjektleder
Kåre Hansen



for RF - Miljø og næringsutvikling
Kåre Netland

Innhold

1 INNLEDNING.....	1
2 GENERELT OM OPUS PROGRAMMET.....	2
2.1 Mål og virkemidler.....	2
2.2 Programmets gjennomføring.....	2
2.3 Foreløpige resultater	3
3 ORGANISERING AV KONTINUERLIG FORBEDRING.....	4
3.1 Generelt om bedriftsorganisering.....	4
3.2 Hvordan er forbedringsarbeidet i OPUS forankret i bedriftene?	5
3.3 De ansattes medvirkning i henhold til det norske lov- og avtaleverket.	6
3.4 Modeller for organisering av kontinuerlig forbedring: “delingsmodellen” og “integrasjonsmodellen”.....	8
4 AVSLUTNING OG ANBEFALINGER.....	10
VEDLEGG: MEDVIRKNINGSFORMER I LOV- OG AVTALEVERKET	12

1 Innledning

Kontinuerlig forbedring er et uttrykk som i de senere år er blitt en del av dagligtalen i norske industribedrifter. Uttrykket har sin opprinnelse i japansk og amerikansk inspirerte ledelseskonsepter som vektlegger de små, daglige forbedringer i bedriftenes utviklingsprosesser. Felles for disse ledelseskonseptene er at de baserer forbedringsarbeidet på bred medvirkning fra de ansatte. Operatørstyrt produksjon, eller OPUS, er et program som følger denne trenden og som ved hjelp av elementer fra ulike ledelseskonsepter søker en utvikling hvor operatørene på en systematisk måte involveres i bedriftenes daglige forbedringsarbeid.

I denne rapporten vil jeg i liten grad ta opp selve innholdet i OPUS og de kursene som inngår i programmet, men i stedet rette fokus mot hvordan forbedringsarbeidet som følger i etterkant av kursene kan organiseres i de enkelte bedriftene. Til nå har dette vært et relativt lite fokusert område i OPUS programmet og rapporten er ment som et innspill for å sette dette spørsmålet høyere opp på dagsordenen. Det må også presiseres at rapporten verken er utformet eller ment som en forskningsrapport i tradisjonell forstand. Den er mer skrevet med henblikk på at den skal kunne leses og forstås av en bred lesekrets, ikke minst involverte parter i deltagerbedriftene.

Rapporten er bygget opp i to deler og en avslutning. I første del gis en generell gjennomgang av programmet, dets mål og virkemidler og noen foreløpige resultater. Del to fokuserer på hvordan deltagerbedriftene i OPUS har forankret sitt forbedringsarbeid i egen bedrift. Videre presenteres det lov- og avtaleverket som er bygget opp i Norge mht. de ansattes rettigheter til medvirkning og innflytelse på egen arbeidsplass. Et viktig spørsmål som reises er om eksisterende samarbeidsarenaer som er etablert på bakgrunn av lov- og avtaleverket kan benyttes i organiseringen av arbeidet med kontinuerlig forbedring. Her skisseres to organisasjonsmodeller for forankring av forbedringsprosessen: delingsmodellen og integrasjonsmodellen. Avslutningsvis gis noen korte anbefalinger til det videre arbeidet med å bringe frem gode organisatoriske løsninger for deltagerbedriftene.

2 Generelt om OPUS programmet

2.1 Mål og virkemidler

I programbeskrivelsen av OPUS blir det skissert noen sentrale målsettinger for og en del virkemidler som tenkes anvendt for å nå de fastsatte mål. Hovedmålet for OPUS er å *forbedre deltagerbedriftenes konkurransevne*. Det er også et mål at oppnådde forbedringer skal resultere i *økt medarbeidertrivsel*, samt å gjøre bedriftene mer *endringsvillige og fleksible*. Måloppnåelsen skal skje via *bred medarbeidermedvirkning* med fokus på *produksjonsutvikling* og motivasjon til nødvendige *holdningsendringer*.

Det er definert tre hovedområder i programmet; 1) holdninger og mål, 2) samarbeid og synliggjøring, og 3) verktøy og metoder. Når det gjelder det første området skal operatørene, gjennom en strukturert opplæring, trekkes aktivt inn i gjennomføringen av prioriterte forbedringsprosjekter i bedriften. I forhold til område to presiseres det at et godt samarbeid og et strukturert samspill skal bygges opp. For det siste området gjelder det at all opplæring vil ha for øye å få alle medarbeidere til å tenke på kontinuerlig forbedring i det daglige arbeidet.

2.2 Programmets gjennomføring

Kjernen i OPUS programmet utgjøres av fem opplæringsmoduler, samt et eget kurs for tillitsvalgte. Hver modul består av et kurs som går over to dager og gjennomføres en gang hvert halvår i programperioden. Kurset "Tillitsvalgte i forandring" er bygget opp med fem samlinger à to dager. I tillegg er det lagt opp til oppfølging av hver enkelt bedrift i perioden mellom kursene, hvor bedriftene kan få støtte av en ekstern konsulent til gjennomføringen av forbedringsprosjektene. Følgende kurs inngår i programmet:

1. Visuell styring

Kurset fokuserer på metoder for innføring av et visuelt styringssystem. Metodene skal bidra til bedre orden, samt gjøre mål og arbeidsoppgaver klare og tydelige på arbeidsplassen.

2. Kontinuerlige forbedringer (CEDAC)

Ved hjelp av simuleringer og interaktive øvelser lærer kursdeltagerne metoder for systematisk forbedringsarbeid. Sentralt i kurset er bruk av årsak-virknings diagrammer for identifisering av problemer og forbedringstiltak

3. Raske omstillinger (SMED)

Kurset gir deltagerne opplæring i SMED-metoden gjennom praktiske øvelser og forelesninger. Målet med kurset er å gi deltagerne grunnlag for å gjennomføre prosjekter i egen bedrift for å redusere omstillingstidene.

4. Målstyring

Kurset tilbys bedrifter som ikke har behov for opplæring i SMED-metoden og tar for seg målstyring som ledelsesverktøy, strategisk ledelse, avklaring og prioriteringer av utfordringer i egen bedrift, samt hvordan man kan bli konkret og målbar når man setter opp utfordringer.

5. Selvstyrt forebyggende vedlikehold

Målet med kurset er en innføringsprosess som gradvis involverer operatører i forebyggende vedlikehold av maskinparken.

6. Feilhindringer

Kurset fokuserer på hvordan man kan utvikle og implementere rutiner og innretninger som eliminerer feil i produksjonsprosessen.

2.3 Foreløpige resultater

Etter at programmet i skrivende stund har pågått i vel ett år begynner en del erfaringer og resultater å avtegne seg. Gjennomføringen av de ulike modulene og kurs for tillitsvalgte har stort sett gått etter planen og jevnt over synes programmet å være i rute. Av positive erfaringer vil jeg spesielt trekke frem følgende punkter:

- Innholdet i og gjennomføringen av de ulike modulene har gjennomgående høy kvalitet og god relevans i forhold til brukerne.
- De som deltar på kursene blir inspirert og motivert til å starte prosjekter i egen bedrift.
- Programmet har en relativt stor spredning. Mange bedrifter deltar og mange personer er direkte involvert i forbedringsprosjekter. Totalt har i overkant av 600 personenheter deltatt på kursene som har vært gjennomført til nå.
- Deltagerbedriftene rapporterer at de har oppnådd konkrete gevinster av å delta, men måltallene er usikre og lite presise.
- I startfasen har støtten fra ledelsen vært god.

Men selv om OPUS kan vise til gode resultater står man også overfor utfordringer. I det følgende er noen av de mest sentrale utfordringene gitt i punktvis form:

- Forankringen av programmet i de ulike deltagerbedrifter er et kritisk og lite belyst felt. Det eksisterer bl.a. potensielle problemer knyttet til de enkelte bedriftenes interne koordinering av nye prosjekter etterhvert som flere kurs blir avholdt. Graden av synlige problemer varierer imidlertid fra bedrift til bedrift. Det synes også som om forbedringsarbeidet i OPUS ikke, eller i liten grad er forankret i bedriftenes mål, strategi og handlingsplaner.
- Arbeidslederne fungerer som bremseklosser i mange av bedriftene. Dette kan ha mange årsaker, men er uansett et problem som må løses.
- En del av deltagerne opplever overgangen fra kurssituasjonen til bedriftsvirkeligheten som vanskelig. Det såkalte “hjemkomstsyndromet” viser seg gjerne når inspirerte kursdeltagere kommer “hjem” og møter intetanende kollegaer.
- En del av kursmaterialet kunne med fordel vært mer tilpasset en norsk virkelighet, både mht. språk og innhold.
- I noen bedrifter synes ledelsens forpliktende engasjement å ha avtatt noe.
- For lite utnyttet potensiale når det gjelder erfaringsoverføring mellom bedriftene regionalt og nasjonalt.

Av de utfordringene som er nevnt over er denne rapporten særlig ment som et bidrag i forhold til forankringen av OPUS programmet i deltagerbedriftene.

3 Organisering av kontinuerlig forbedring.

3.1 Generelt om bedriftsorganisering.

Deltagerbedriftene i OPUS har sin hovedtyngde blant små og mellomstore industribedrifter med mellom 20 og 200 ansatte. Bedrifter i denne gruppen er typisk organisert i 2 til 8 produksjonsavdelinger. Hver avdeling har gjerne en arbeidsleder/formann og over avdelingsnivå en produksjonssjef som har det overordnede ansvaret for produksjonen. Mellomledernivået dekker normalt ledere for områder som kvalitet, økonomi og i en del tilfeller også marked, personal/administrasjon, IT og logistikk. Sammen med eventuelle sekretærer og andre medarbeidere utgjør disse det som betegnes som bedriftens stabsfunksjon som skal fungere som støtte for bl.a. linjeledelsen.

I de senere år har det vært en generell trend i næringslivet at man har redusert antall stabsfunksjoner og delegert disse ut til linjelederne. Det betyr at den operative ledelsen, i

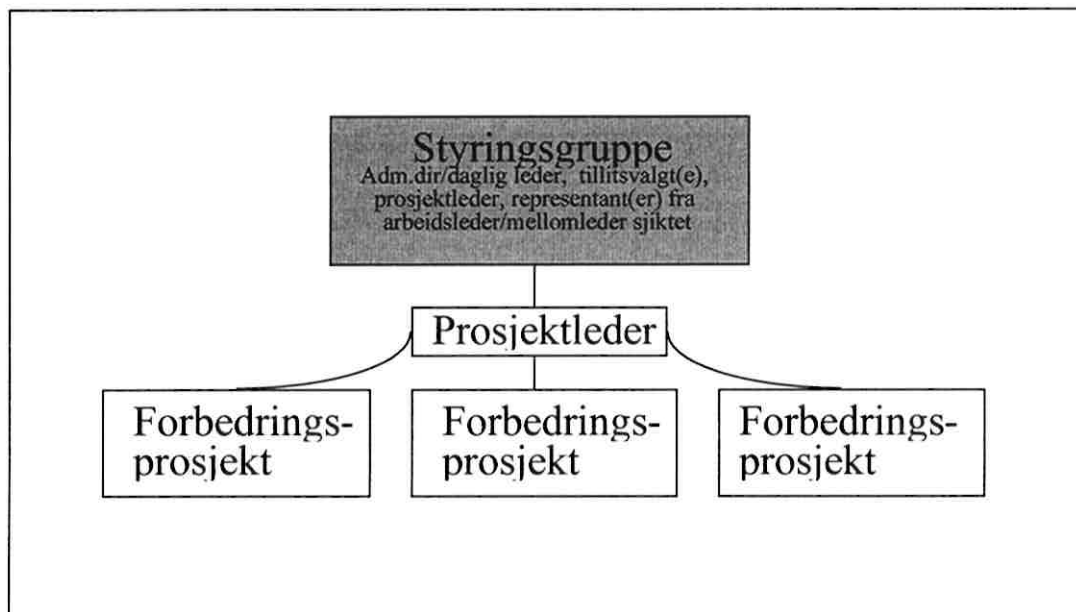
første rekke arbeidslederne, har fått utvidet sitt ansvarsområde til å omfatte bl.a. kvalitet, HMS, personal og økonomi. Denne tendensen har gått sammen med en utvikling hvor bedriftene kutter antall nivåer i organisasjonene. Generelt har vi dermed fått flattere organisasjoner med mer desentralisert ansvar.

Slike utviklingstendenser er i stor grad i pakt med målsettingene i OPUS om å trekke operatørene mer aktivt med i bedriftenes daglige forbedringsarbeid. OPUS kan dermed sees på som et kompetanseutviklingstiltak som bør passe godt i forhold til de organisasjonsendringer som finner sted i bedriftene. Men til tross for et tilsynelatende samsvar mellom mål, kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling stilles bedriftene overfor helt sentrale utfordringer når bedriftene skal organisere sitt forbedringsarbeid. Et første spørsmål jeg skal belyse er derfor hvilke løsninger bedriftene har valgt for å forankre OPUS i egen organisasjon.

3.2 Hvordan er forbedringsarbeidet i OPUS forankret i bedriftene?

Hva skjer når kursdeltagerne kommer tilbake til egen bedrift og skal sette i gang med forbedringsprosjekter på basis av det de har lært? Hvordan blir forbedringsarbeidet organisert? Ut fra foreliggende data fra deltagerbedriftene i OPUS synes det som om de fleste bedriftene har valgt å organisere forbedringsprosessen på noenlunde samme måten. Rent organisatorisk er OPUS forankret i bedriftene i form av en styringsgruppe, en hovedprosjektleder og de aktuelle forbedringsprosjektene.

Organisering av forbedringsarbeidet



Hvem og hvor mange personer som er med i styringsgruppen varierer en del fra bedrift til bedrift. I de fleste tilfellene er det snakk om tre til fem personer som til sammen representerer alle sjiktene i bedriften og som således kan gi gruppen den nødvendige legitimitet. Styringsgruppens ansvar er å ha den overordnede styringen med forbedringsarbeidet knyttet til OPUS.

Når det gjelder prosjektlederen heter det i programnotatet at vedkommende person skal fungere som “motivator, pådriver og “midtpunkt” i opplæringsaktivitetene”. Prosjektlederen er normalt også medlem av styringsgruppen og er tiltenkt en viktig rolle i forbedringsprosessen som tilrettelegger.

I tillegg til prosjektlederen skal det i forbindelse med hvert av kursene etableres forbedringsprosjekter hvor de presenterte metodene og verktøyene tas i bruk. Antall prosjekter i bedriftene varierer både fra kurs til kurs og fra bedrift til bedrift. I noen tilfeller er prosjektleder for OPUS også leder for forbedringsprosjektene. Andre har valgt å bruke egne prosjektledere til dette og gitt det vi kan kalle hovedprosjektleder et mer koordinerende ansvar.

3.3 De ansattes medvirkning i henhold til det norske lov- og avtaleverket.

På nasjonalt nivå er det etablert en rekke lover, forskrifter og avtaler som regulerer ulike forhold i bedriftene. I denne forbindelse er det spesielt relevant å belyse de lover og avtaler som regulerer de ansattes rettigheter til å øve innflytelse i forhold til egen arbeidssituasjon og på bedriftens utvikling. Dette fordi OPUS er et program som har som mål å øke operatørens muligheter til å medvirke til forbedring av bedriftens prestasjoner internt og eksternt. Et viktig spørsmål som jeg skal komme tilbake til er om det eksisterende lov- og avtaleverket kan fungere som en hensiktsmessig ramme for måten forbedringsprosessene blir forankret og organisert blant deltagerbedriftene i OPUS programmet.

I Norge er det i løpet av etterkrigstiden bygget opp et sett av ordninger som skal sikre de ansattes innflytelse over bedriftens utvikling. Rett til styrerepresentasjon, opprettelse av arbeidsmiljøutvalg (AMU), konsernutvalg, bedriftsutvalg (BU) og avdelingsutvalg (AU) er alle eksempler på ordninger for ivaretagelsen av de ansattes interesser.

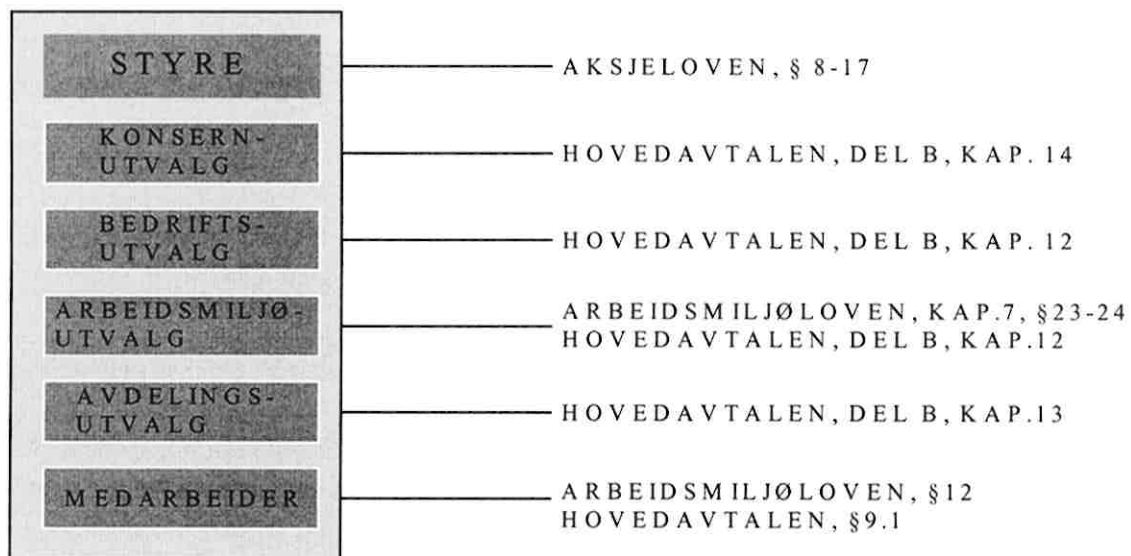
Videre er det vanlig å skille mellom de ansattes muligheter for direkte og indirekte medvirkning. Med *direkte medvirkning* menes den type innflytelse hvor hver enkelt arbeidstaker har mulighet til å påvirke forhold ved sin egen arbeidsplass. *Indirekte medvirkning* foregår derimot ved bruk av representanter. De ansatte velger ut personer som skal representere dem i forhold til eiere og ledelse, og medvirkningen foregår dermed indirekte. Representasjonen kan da være relatert til både de ansatte som gruppe eller den delen av de ansatte som er fagorganisert.

I tillegg skiller man gjerne mellom medvirkningsordninger som er gitt i form av *lover* (f.eks. aksjelovens bestemmelser om styrerepresentasjon) og ordninger som er basert på

avtaler mellom partene i arbeidslivet (f.eks. hovedavtalen mellom NHO og LO). Lovbasert rett til medvirkning dekker alle ansatte i bedriftene, uansett om man er medlem i noen fagforening eller ikke. Ordninger som er gitt i avtaleform vil derimot kun inkludere de ansatte som er medlemmer av en avtalepartner (fagorganisasjon).

I figuren under illustrerer de ulike medvirkningsarenaene med forankring i det norske lov- og avtaleverket, samt bestemmelsene som skal sikre den enkelte medarbeider rett til direkte medvirkning.

Medvirkningsarenaer i forhold til lov- og avtaleverket



De enkelte bestemmelsene det er henvist til i figuren vil ikke bli beskrevet her, men i vedlegg 1 er det gitt en nærmere redegjørelse for hvilket innhold de har og når de kommer til anvendelse. Det viktigste i denne sammenheng er derimot å relatere momentene i lov- og avtaleverket til det arbeidet som gjøres i bedriftene som deltar i OPUS programmet.

Bedriftene i OPUS har, avhengig av bl.a. antall ansatte, etablert ett eller flere av de utvalg som er skissert i figuren over. Det betyr at de har et styre hvor de ansatte er representert, de vil normalt ha et arbeidsmiljøutvalg og et bedriftsutvalg, og i noen av bedriftene er det også etablert egne avdelingsutvalg. I tillegg vil bestemmelsene i arbeidsmiljølovens §12 om de ansattes rett til å øve innflytelse på egen arbeidssituasjon (direkte medbestemmelse) gjelde for alle ansatte i alle bedriftene som deltar i OPUS.

Det er med andre ord allerede etablert et system for de ansattes medvirkning i bedriftene - et system som har sin institusjonelle basis i lov- og avtaleverket. Spørsmålet er om dette systemet kan være nyttiggjøres når OPUS-programmet skal forankres i de enkelte deltagerbedriftene og eventuelt hvordan dette kan gjøres.

3.4 Modeller for organisering av kontinuerlig forbedring: “delingsmodellen” og “integrasjonsmodellen”.

Måten forbedringsarbeidet har vært forankret i deltagerbedriftene varierer altså noe, men det er likevel en del klare likhetstrekk. Det de aller fleste har felles er at bedriftene bruker det vi kan kalle en “delingsmodell” i organiseringen av forbedringsprosessen. Som tidligere nevnt skjer arbeidet med OPUS i form av forbedringsprosjekter som koordineres av en styringsgruppe. Det er også valgt ut en prosjektleder som i praksis skal fungere som et bindeledd mellom forbedringsprosjektene og styringsgruppen, samt være en pådriver i arbeidet med kontinuerlig forbedring. I figuren under er det jeg har kalt delingsmodellen illustrert ved å vise til hvordan arbeidet med OPUS typisk er forankret i deltagerbedriftene:

Delingsmodellen

REPRESENTATIVE ORGANER



OPUS FORBEDRINGS-ORGANISASJON



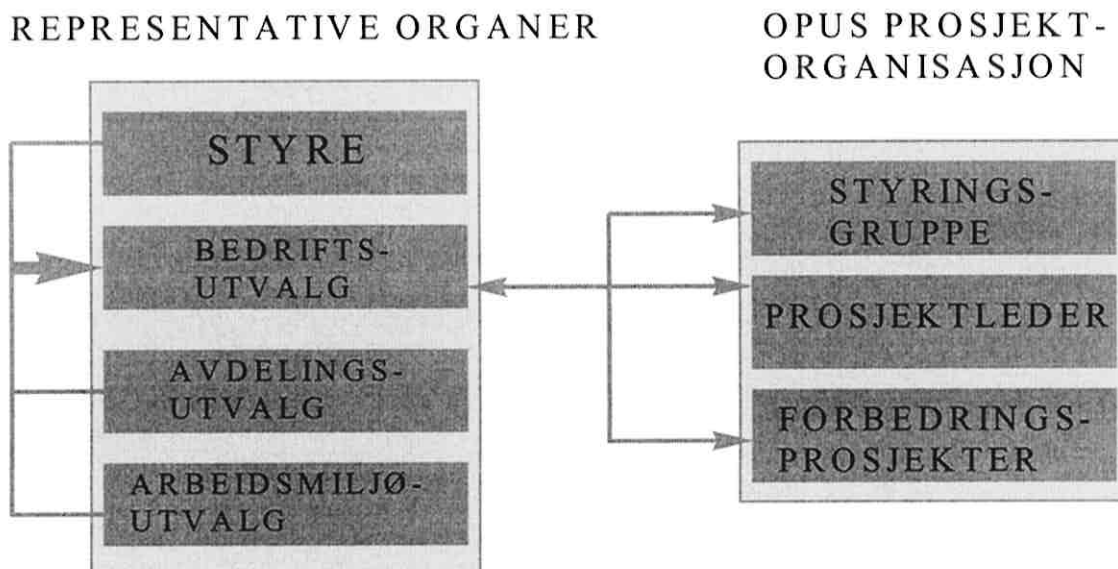
Få og tilfeldige forbindelseslinjer

Ved å forankre forbedringsarbeidet knyttet til OPUS slik modellen over viser blir en ny forbedringsorganisasjon etablert i bedriften. Denne vil da fungere som en form for skyggeorganisasjon hvor forbedringsprosessen blir forankret. Jeg har kalt denne løsningen for delingsmodellen fordi den innebærer en delt løsning hvor man på den ene siden opererer med forbedringsarbeid i representative organer som bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg og på den andre siden en egen forbedringsorganisasjon knyttet til OPUS. Mellom de to organisasjonene eksisterer det få og tilfeldige forbindelseslinjer, f.eks. ved at daglig leder og hovedtillitsvalgt er medlemmer av både bedriftsutvalg og styringsgruppen for OPUS.

Delingsmodellen er en modell er i tråd med hva de fleste lærebøkene sier og som er vanlig å bruke i bedrifter som deltar i programmer som OPUS. Eksempelvis har mange av deltagerbedriftene i BU-2000 i en oppstartfase organisert forbedringsarbeidet etter de samme prinsippene som i OPUS. Men det finnes også eksempler på bedrifter som har valgt andre organisatoriske løsninger. I figuren under presenteres en løsning som jeg har

kalt integrasjonsmodellen og som innebærer at man integrerer forbedringsarbeidet i eksisterende samarbeidsorganer som er etablert på bakgrunn av lov- og avtaleverket.

Integrasjonsmodell



Figuren bygger på et eksempel fra en konkret bedrift hvor man startet prosessen med en delingsmodell, men hvor man etterhvert begynte å integrere mer og mer av forbedringsarbeidet i bedriftsutvalget (BU). Som partssammensatt organ kunne BU motta forbedringsforslag fra avdelingsutvalg, arbeidsmiljøutvalg, arbeidsledere, operatører, verneombud og tillitsvalgte. Etter at forslagene hadde vært behandlet i BU kunne det så bli besluttet at man ville sette i gang med tiltak, eller forslagene kunne bli oversendt til styringsgruppen for videre utredning. Etterhvert ble hele forbedringsprosessen forankret i BU og man kunne legge ned styringsgruppen. BU fikk rollen som det overordnede koordinerende organ for forbedringsarbeidet, men bedriften valgte likevel å beholde en egen prosjektleder som fungerte som tilrettelegger og pådriver i forbedringsprosessen. Det må også nevnes at valg av integrasjonsmodellen ikke nødvendigvis betyr at forbedringsarbeidet blir forankret i BU. Andre bedrifter har valgt å bruke et utvidet arbeidsmiljøutvalg som "hjertet" i bedriftens arbeid med kontinuerlig forbedring.

4 Avslutning og anbefalinger

Hvilke anbefalinger kan så gis til bedriftene i OPUS når det gjelder hvordan de best kan organisere sitt interne forbedringsarbeid?

Hvis integrasjonsmodellen ble overført til en av deltagerbedriftene i OPUS ville det for det første bety at arbeidet til styringsgruppen etterhvert ville bli integrert i et av bedriftens eksisterende samarbeidsorganer. Dette organet, f.eks. bedriftsutvalget, ville da i praksis bli styringsgruppen for OPUS prosessen.

Erfaringene med de to modellene viser at begge er forbundet med både positive og negative sider. Et problem som ofte dukker opp i bedrifter som har valgt delingsmodellen er at forbedringsprosessen dør ut etter en tid som følge av manglende koblinger til linjeorganisasjonen og den daglige driften. Målet om kontinuerlig forbedring i ordets rette forstand ser på mange måter ut til å forutsette at det enten etableres sterkere koblinger mellom forbedringsorganisasjonen og linjeorganisasjonen eller at man tar skrittet fullt ut og knytter de to organisasjonene sammen i en integrert modell.

Motsatt kan det hevdes at integrasjonsmodellen innebærer en risiko for at man “legger alle eggene i samme kurv” og at de etablerte samarbeidsorganene blir overbelastet med oppgaver og funksjoner. Det kan også være en fare for at modellen medfører en systematisk nedprioritering av forbedringsarbeidet i forhold til det daglige arbeidet med driften av produksjonen. Foreløpige resultater fra en del av bedriftene som har valgt integrerte løsninger tyder imidlertid på at disse faremomentene i liten grad slår ut i praksis. Tvert i mot har vi eksempler på bedrifter som opplever at samarbeidsorganene (f.eks. BU og AMU) blir revitalisert fra å være organer man er tvunget til å ha til å bli sentrale arenaer for forbedring av produksjonsprosesser og arbeidsmiljø. Men eksemplene er for få til at vi kan dra bastante konklusjoner på dette området.

For å oppsummere erfaringene med de to modellene vil jeg poengtere følgende:

- Delingsmodellen gir ofte forbedringsprosessen et preg av å være et prosjekt med en begynnelse og en slutt. Manglende og tilfeldige koblinger mellom forbedringsarbeidet og linjeorganisasjonen er med på å forsterke bildet av at kontinuerlig forbedring er noe som gjøres på siden av den daglige drift. Det positive med modellen er først og fremst at man kan komme raskt i gang med prosjekter og at den er fleksibel mht. å involvere nye personer i forbedringsarbeidet.
- Fordelen med integrasjonsmodellen er at forbedringsprosessen lettere kan gjøres om til en del av det generelle arbeidet med å forbedre bedriften. Ved å forankre OPUS i et representativt organ vil programmet kunne oppnå sterkere legitimitet blant de ansatte. En solid forankring i permanente organer kan også bidra til å sikre at forbedringsarbeidet blir kontinuerlig. De potensielle ulempene ved modellen har i liten grad vist seg å slå til i praksis. Likevel kan det tenkes at noen vil oppleve at forbedringsprosessen blir mer tungrodd og preget av de formaliteter som gjelder for representative organer som BU og AMU.

Min anbefaling er likevel at flere av deltagerbedriftene med fordel kan bevege seg over mot en integrasjonsmodell og forankre forbedringsarbeidet i et eksisterende samarbeidsorgan som f.eks. bedriftsutvalget. I et program som OPUS med relativt mange deltagerbedrifter vil det være en styrke med mer variasjon når det gjelder organisatoriske løsninger. Bedriftene bør bli oppfordret til å tenke kreativt og til å komponere løsninger som er tilpasset den enkelte bedrifts organisasjonsstruktur, produksjonsmåte, kultur og tradisjoner. Hvis man mener alvor med at forbedringsarbeidet skal være kontinuerlig bør man være forsiktig med å etablere fora som har et sterkt prosjektpreg og heller kanalisere arbeidet inn mot eksisterende organer med tilstrekkelig legitimitet og kontinuitet.

Vedlegg: Medvirkningsformer i lov- og avtaleverket

Det norske systemet for ansattes medvirkning i arbeidslivet er bygget om som en kombinasjon mellom bruk av avtaler mellom partene og gjennom lovbestemmelser som omfatter alle arbeidstagere. I figuren under er de to hovedformene for medvirkning (direkte og indirekte) koblet til lov- eller avtalemessige forankring (institusjonell basis).

Medvirkningsformer i lov- og avtaleverket

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

I det følgende vil de innholdet i de fire feltene i tabellen bli beskrevet.

Ad. Lovbasert direkte deltagelse.

Den direkte deltagelsen har sin lovmessige institusjonelle basis i arbeidsmiljølovens §12. Her heter det at "Ved planlegging og utforming av arbeidet skal det tas hensyn til

den enkelte arbeidstakers mulighet for selvbestemmelse og faglig ansvar (§12, p.2)”¹ Lovtekstens utforming indikerer at hensikten er å sikre de ansatte en viss autonomi i arbeidssituasjonen. Innholdsmessig er således den direkte deltagelsen her å forstå som selvbestemmelse, dvs. sikring av et handlingsrom som den enkelte ansatte selv har kontroll eller medinnflytelse over.

Arbeidsmiljølovens §12 inneholder også bestemmelser som skal sikre alle ansatte informasjon: “Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes orientert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet, herunder planlagte endringer i slike systemer. (§12, p.3)” Videre heter det at “De (ansatte) skal gis den opplæring som er nødvendig for å sette seg inn i systemene, og de skal være med på å utforme dem (ibid)”.

Vi kan ut fra dette si at innholdet i den lovbaserte direkte deltagelsen er todelt: en del som skal sikre de ansatte *innflytelse* over egen arbeidssituasjon og deltagelse i utformingen av planleggingssystemer, og en del som pålegger ledelsen å *informere* medarbeiderne om systemene og eventuelle endringer av disse.

Ad. Avtalebasert direkte deltagelse

Direkte deltagelse som er basert på avtale vil kun gjelde for den delen av de ansatte som er organisert i et forbund som er omfattet av avtalen. Personer som ikke er organisert vil ikke kunne kreve rettigheter i forhold til avtalens innhold. Den viktigste institusjonelle basis for denne formen for direkte deltagelse finnes i Hovedavtalens §9:

“Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med på å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for såvel bedrift som arbeidstakere (§9-1).”

Videre heter det under neste punkt at:

“Forholdene må legges til rette, slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte teknologi og lette nødvendig omstilling (§9-2).”

Et sentralt moment i denne delen av avtalen er at de ansattes direkte deltagelse antas å ha en positiv effekt for både arbeidstakerne og bedriften. Deltagelsen tenkes spesielt i relasjon til effektivitetsforbedring, omstilling og styrking av konkurransevnen. Det blir imidlertid ikke spesifisert nærmere i avtalen hvordan deltagelsen skal kunne utøves eller hvordan den skal organiseres.

¹ Det må også nevnes at lovens målsetting er bl.a. “å sikre trygge tilsetningsforhold og en meningsfylt arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker (§1, p.2).” Opprinnelig var det tenkt at denne bestemmelsen skulle gå inn som en bindende del av §12, men pga. bestemmelsens subjektive karakter ble den overført til målsetningsparagrafen (Friberg, 1990).

ad. Lovbasert representasjon

Indirekte deltagelse gjennom representanter er lovmessig fundert i aksjelovens §8-17 og arbeidsmiljølovens §23-24. Fordi disse representasjonsordningene er gitt via lovgivning vil alle ansatte både være valgbare og ha stemmerett ved valg av representanter. Ser vi først på bestemmelsene i aksjeloven sier disse at de ansatte har rett til å velge sine representanter til styret i bedriften. Hvor mange representanter de har rett til å velge vil bl.a. være avhengig av hvor mange ansatte selskapet sysselsetter, men vil uansett være begrenset oppad til en tredjedel av styrets medlemmer med varamenn. De ansattes representanter vil ha de samme rettigheter og plikter som de andre ordinære styremedlemmene. Innholdet i deres deltagelse er i kraft av representantenes tale og stemmerett å betrakte som medbestemmelse. Samtidig innebærer styrerepresentasjonen tilgang på all informasjon som tilfaller styret. Det må imidlertid understrekes at deler av denne informasjonen kan være taushetsbelagt. I slike tilfeller kan informasjonen ikke viderebringes til andre ansatte, noe som begrenser deltagelsens informasjonsverdi.

Når det gjelder representasjonsrettigheter i arbeidsmiljøloven, så dreier disse seg om valg av representanter til bedriftenes arbeidsmiljøutvalg. I likhet med bestemmelsene i aksjeloven deltar de ansattes representanter på lik linje med de andre utvalgsmedlemmene (representanter fra arbeidsgiver og verne- og helsepersonale). I forhold til deltagelsens substans vil denne også her kunne karakteriseres som medbestemmelse fordi de ansattes representanter har tale og stemmerett i utvalget. Av saker som tilfaller utvalget heter det i §24 at "Arbeidsmiljøutvalget skal virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd." Intensjonen med representasjonsretten i arbeidsmiljøloven er altså i hovedsak å sikre at de ansatte kan øve innflytelse (medbestemmelse) for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø i bedriftene.

ad Avtalebasert representasjon.

Denne delen av tabellen dekker bestemmelsene i Hovedavtalen om opprettelse av avdelingsutvalg, bedriftsutvalg og konsernutvalg. Felles for disse utvalgene er at de ansatte er representert via fagforeningene, d.v.s. at ansatte som ikke er organisert er utelukket fra deltagelse i de aktuelle organene. Representasjonen omfatter med andre ord kun partene som er del av avtalen. Hvilke typer utvalg som kan kreves etablert er avhengig av den enkelte bedrifts størrelse (antall ansatte).

I bedrifter med mer enn 100 ansatte skal det etableres bedriftsutvalg med representanter for den ansvarlige bedriftsledelse og de ansatte (§12-1)². Når det gjelder

² I henhold til samme paragraf skal bedriftsutvalg også opprettes i bedrifter med færre enn 100 ansatte hvis en av partene forlanger det og partenes hovedorganisasjon er enig i det. Det kan også etableres felles bedrifts- og arbeidsmiljøutvalg hvis partene på bedriften ikke blir enige om noe annet.

bedriftsutvalgets arbeidsområde heter det i §12-8 at “Bedriftsutvalgets hovedoppgave er gjennom samarbeid å virke for en mest mulig effektiv produksjon og for størst mulig trivsel for alle som arbeider i bedriften”. Avtalen inneholder videre mer spesifiserte bestemmelser for hvordan dette skal foregå. Bestemmelsene gir representantene rett til informasjon i forhold til en del fastsatte områder, samt uttalerett (drøftingsrett) på noen angitte felter. Utvalget gis også myndighet og ansvar for fastsettelse av generelle retningslinjer m.h.t. yrkesopplæring for de ansatte ved bedriften.

I henhold til §13-1 bør det opprettes avdelingsutvalg i bedrifter med mer enn 200 ansatte som har selvstendige avdelinger under egen ledelse med myndighet til å treffe avgjørelse i spørsmål vedrørende avdelingen. Avdelingsutvalgets arbeidsområde defineres som det samme som for bedriftsutvalget, men begrenses til saker som bare angår den respektive avdeling. Avdelingsutvalget er et rådgivende organ for ledelsen og rapporterer direkte til denne (§13-3).

I hovedavtalen nevnes tre alternative former for samarbeid på konsernnivå³ (konsernutvalg):

- a) at det i konserner med bedrifter som nytter felles overenskomst, etableres et koordinerende utvalg av tillitsvalgte, eller
- b) at det opprettes et utvalg hvor representanter for arbeidernes tillitsvalgte og for de øvrige grupper⁴ kan komme sammen med representanter for konsern- og bedriftsledelsen og diskutere spørsmål av felles interesse, eller
- c) at en finner andre tilsvarende samarbeidsformer.

Formålet med konsernutvalg er å sikre at arbeidstakerne gjennom sine representanter skal få drøftet med ledelsen spørsmål som er av viktighet for dem⁵. Formelt sett gir bestemmelsene under dette punkt rett til informasjon og drøfting, men ikke medbestemmelse. Her må det imidlertid tilføyes at avtalen er utformet slik det i stor grad åpnes opp for etablering av egne konsernavtaler som kan gi utvidede rettigheter i så henseende.

3 Avtalen definerer “konserner” som “sammenslutninger av juridiske og /eller administrative selvstendige enheter (f.eks. aksjeselskaper og/eller divisjoner) som finansielt, og delvis også administrativt og kommersielt, danner en enhet” (Hovedavtalen, kap.XIV).

4 Med “øvrige grupper” menes arbeidslederne og tekniske og merkantile funksjonærer (se §12-2).

5 Protokolltilførsel til kap.XIV.