

Eivind Falkum
Line Eldring
Tom Colbjørnsen (red.)

Medbestemmelse og medvirkning

Bedriftsutvikling mot år 2000

Partssamarbeid
BEDRIFTSDEMOKRATI
Total Quality Management
deltakelse
Direkte demokrati
PÅVIRKNING
Styringsrett
medvirkning
REPRESENTASJON
MEDBESTEMMELSE
Indirekte demokrati

Eivind Falkum
Line Eldring og
Tom Colbjørnsen (red.)

Medbestemmelse og medvirkning

Bedriftsutvikling mot år 2000

© Forskningsstiftelsen Fafo 1999

ISBN 82-7422-302-0

ISSN 0801-6143

Omslag: Agneta Kolstad

Trykk: Centraltrykkeriet AS

Innhold

Forord	5
Introduksjon	7
<i>Eivind Falkum, Forskningsstiftelsen Fafo</i>	<i>7</i>
1 Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner:	
Konsekvenser for partsbasert medvirkning	11
<i>Tom Colbjørnsen, Norges Handelshøyskole</i>	
2 The European Works Council:	
Demokratisering av arbeidslivet på internasjonalt nivå?	
Europeisk samarbeidsutvalg i norske selskap	37
<i>Thoralf Ulrik Qvale og Christoffer Serck-Hanssen, Arbeidsforskningsinstituttet</i>	
3 Bedriftsdemokrati og fordeling – makt og bedriftsdemokrati ..	61
<i>Inger Marie Hagen, Forskningsstiftelsen Fafo</i>	
4 Lederskapets oppslutning:	
Hva betyr formell struktur?	91
<i>Lene Foss, Fiskeriforskning og Turid Moldenæs, Universitetet i Tromsø</i>	
5 Kontakt mellom lederskap og ansatte	
Hva betyr organisasjonens formelle og fysiske struktur og dens demografi?	121
<i>Lene Foss og Hanne C. Gabrielsen, Fiskeriforskning</i>	
6 Dynamisk demokratisk medvirkning i bedriftsutvikling	
Bedriftsutvikling og demokratiseringsprosesser i virksomheter og arbeidsliv	153
<i>Tor Claussen, Rogalandsforskning</i>	
7 Medvirkning som mote	
– moderne organisasjonskonsepter, medbestemmelse og medvirkning	181
<i>Line Eldring, Forskningsstiftelsen Fafo</i>	

8 Mot ein refleksiv medverknad?

Nye former for legitimering av medverknad,
med vekt på kunnskap 201

Berit Moltu,

Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet

9 Organisering av utviklingsprosesser

Økt innflytelse for ansatte gjennom bruk av møte- og
medvirkningsarenaer i ledelsesinitierte utviklingsprosesser 227

Henrik Kvadsheim, Rogalandsforskning

10 Grenser for medvirkning

Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati 251

Eivind Falkum, Forskningsstiftelsen Fafo

Forord

Samarbeidsforsøkene i norsk arbeidsliv tok form i 1960-årene. De ledet blant annet til del B i hovedavtalen mellom partene i privat sektor. Samarbeidsforsøkene var også starten på utviklingen av en forskningstradisjon som langt på vei er båret oppe av Arbeidsforskningsinstituttet og flere større forskningsprogrammer med offentlig støtte, blant annet fra Norges forskningsråd. Bedriftsutvikling mot år 2000 (BU 2000) er det siste av disse programmene så langt. Det ble startet og finansiert av Norges forskningsråd (NFR) i 1995/1996. BU 2000 favner flere forskningsmiljøer i syv moduler som alle har sine respektive industrielle samarbeidsparter. Programmet legger vekt på å utnytte de norske samarbeidstradisjonene som et konkurransemessig fortrinn.

Forskningsstiftelsen Fafo og Norges Handelshøyskole (NHH) deler en av de syv modulene i BU 2000. Fafo/NHH-modulen har to overordnede problemstillinger.

1. Hvordan kan moderne organisasjonsformer tilpasses eksisterende samarbeids- og medvirkningssystemer?
2. Hvordan kan ulike former for deltakelse, samarbeid og medvirkning bidra til å utvikle og forme bedriftenes oppbygging og virkemåte?

Hver modul har fått hovedansvar for å samle bidrag fra hele programmet innenfor spesielle tema. Fafo/NHH-modulen dekker temaet medbestemmelse og medvirkning i bedriftsutviklingen. I denne boka har vi samlet ti bidrag om dette temaet. I den etterfølgende introduksjonen presenterer vi de enkelte arbeidene og sammenhengen mellom dem. Vi har organisert artiklene i en rekkefølge som gjør at boka kan leses som ti sammenhengende kapitler fra begynnelse til slutt. Samtidig er hvert kapittel en selvstendig og avsluttet artikkel som kan leses for seg.

Arbeidet med denne boka startet med et seminar i Fafo i mars 1999. Her ble de første utkastene presentert og kommentert. Sekretariatet i Hovedorganisasjonenes fellestiltak – Bedriftsutvikling (HF-B, LO/NHO) ved Inger Brevig (NHO), Ida Festervoll (NHO), Pål Gundersen (LO), Lars Hunn (NHO) og Pål Lynne-Hansen (LO) var med i seminaret. Vi takker alle for verdifulle innspill, synspunkter og kritiske kommentarer. Svensk LO delte sine erfaringer med de svenske demokratiutredningene med oss. Vi takker både Susanne Lönnberg og Mikael Romero

for presentasjoner og kommentarer i seminaret. Vi takker Fredrik Engelstad fra Institutt for samfunnsforskning (Isf) for presentasjon av maktperspektiver i Makt- og demokratiutredningen 1998–2003, og for synspunkter og kritiske kommentarer til forfatterne. Børre Nylehn ved Høgskolen i Agder var spesielt invitert for å peke ut mulige sammenhenger og felles perspektiver i arbeidene som ble presentert. Oppsummeringene hans har vært kjærkomne i arbeidet med å redigere denne artikkelsamlingen, i tillegg til kommentarer og kritiske innspill til forfatterne.

Redaksjonen, Oslo/Johannesburg/Bergen 30. november 1999

Eivind Falkum
Fafo

Line Eldring
Fafo

Tom Colbjørnsen
NHH

Introduksjon

Eivind Falkum, Forskningsstiftelsen Fafo

I 1994¹ svarte Torger Reve et kategorisk nei på spørsmålet om partssamarbeidet hadde bidratt til å øke produktiviteten i norske bedrifter. I stedet for å avskrive samarbeidet mellom partene i arbeidslivet som irrelevant for utvikling av mer produktive måter å organisere virksomheter på, drøfter denne boka ulike perspektiver på medbestemmelse og medvirkning i bedriftsutvikling. Spørsmålet vi reiser er ikke om samarbeidet mellom ansatte og ledelse er nyttig i utviklingsprosesser, men hvordan samarbeidet ser ut til å påvirke prosessene. Hvilke betingelser må være til stede dersom de ansattes medbestemmelse og medvirkning skal fungere konstruktivt i forbedringsprosesser? Leder medvirkning nødvendigvis til innflytelse? Hvordan ser grensesnittet mellom ledelse og medarbeiderinnflytelse ut i norske bedrifter om lag 100 år etter at arbeidslivsorganisasjonene ble dannet? Hvilke begrensninger setter vi for medbestemmelse og medvirkning i norske bedrifter, og hvordan ser disse begrensningene i så fall ut?

Tom Colbjørnsen ved Norges Handelshøyskole (Fafo/NHH-modulen) leder oss inn i temaet i kapittel 1. Han trekker opp utviklingsperspektivene i norsk næringsliv i en stadig mer internasjonal økonomi. Verdiskapningen i virksomhetene møter nye utfordringer etter hvert som markedene utvides både funksjonelt og geografisk. Verdikjedene antar nye former, og dermed oppstår det nye problemstillinger når verdiene skal fordeles, ikke bare mellom bedriftseierne og ansatte, men mellom kunder, leverandører, medarbeidere og eiere. I dette perspektivet møter de etablerte samarbeidsformene i norsk arbeidsliv nye utfordringer. Det er ikke bare bedriftene som møter omstillingskrav. Det gjør også partene i arbeidslivet.

Thoralf Ulrik Qvale og *Christoffer Serck-Hanssen* ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI-modulen) viser oss nye samarbeidsorganer og samarbeidsformer med utgangspunkt i et EU-direktiv om internasjonalt faglig samarbeid. De presenterer to case som beskriver etablering av et rammeverk for faglig samarbeid innen europeiske datterselskap og lokale fagforeninger innen samme konsern. Begge casene har norske eierandeler, og dermed viser forfatterne hvordan møtet mellom norske samarbeidstradisjoner og internasjonale krav i EU bringer opp en ny og viktig debatt

¹ Reve, T. (1994) «Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempen.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4.

om bedriftsdemokratiets form og innhold. Kapittel 2 illustrerer og utdyper på denne måten deler av utfordringene som Colbjørnsen pekte på i kapittel 1.

Inger Marie Hagen ved Forskningsstiftelsen Fafo (Fafo/NHH-modulen) fører oss inn i den norske samarbeidstradisjonen og drøfter ulike modeller for fordeling av makt og innflytelse mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Er det produktivitet eller demokrati, effektivitet eller rettferdighet som legitimerer fordelingen av innflytelse? Er bedriftsdemokratiet et mål i seg selv, eller et virkemiddel for å nå andre mål? Medbestemmelse, deltakelse og innflytelse drøftes i forhold til styringsretten og andre faktorer som setter grenser for den enkeltes deltakelse, innflytelse og demokratiske rettigheter i bedriften. Fokus er maktrelasjonen mellom eiere og ledelse på den ene siden, og arbeidstakere og deres interesseorganisasjoner på den andre. Kapittel 3 diskuterer dermed noen av den norske samarbeidstradisjonens forutsetninger for å møte den internasjonale fordelingsproblematikken som ble trukket opp i kapittel 1. Samtidig tjener kapittel 3 som en introduksjon til drøftingen av samarbeid i bedriftsutvikling i de etterfølgende kapitlene.

Lene Foss ved Fiskeriforskning og *Turid Moldenæs* ved UNIKOM, Universitetet i Tromsø (Tromsø-modulen) bringer et organisasjons- og ledelsesperspektiv inn i samarbeidstenkningen. Endring, omstilling og utvikling forutsetter støtte og oppslutning for å gjennomføres. De analyserer lederrollen ut fra hierarkiske, symboliske og demokratiske funksjoner, og ut fra et instrumentelt og et kommunikativt organisasjonsdesign. Hvor stor betydning har den formelle strukturen i bedriften sammenliknet med strukturer som først og fremst fremmer kommunikasjon og dialog? Analysene leder til drøfting av hva slike forhold har å si for de ansattes oppslutning om ledelsen i bedrifter. Case er en fiskeribedrift i Nord-Norge. Kapittel 4 presenterer en ledelses- og organisasjonsteoretisk tilnærming til samarbeidsrelasjoner i utviklingsprosesser.

Lene Foss og *Hanne C. Gabrielsen* ved Fiskeriforskning (Tromsø-modulen) følger opp ledelsesperspektivet i kapittel 4 med å dykke ned i kontakten mellom ansatte og ledelse. De har på det nærmeste monitorert kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte i en fiskeribedrift. Samarbeidet mellom forskerne og bedriften har bidratt til å utvikle kontaktmønsteret med sikte på høyere kvalitet i ledelsens kommunikasjon til de ansatte og omvendt. Metoden de anvender er åpenbart virkningsfull både i forsknings- og utviklingsøyemed. Samtidig føres tråden tilbake til de to første kapitlene, i den forstand at virksomheten befinner seg i en bransje der både forretningsdrift og arbeidsmarked er preget av internasjonale koblinger, og møter noen av de utfordringene som følger av internasjonalisering. Kapittel 5 leder oss over i de neste kapitlene, som i større grad ser samarbeid i lys av de ansattes deltakelse i prosessene.

Tor Claussen ved Rogalandsforskning (RF-modulen) tar også opp kontakt og samspill mellom partene i bedriftene. I kapittel 6 tar Claussen utgangspunkt i

kommunikasjon, dialog og faglig diskurs mellom ansatte og ledelse. Han setter kommunikasjon og samspill mellom partene inn i et teoretisk rammeverk bygget på hovedtesene til de to klassikerne Habermas og Rawls, eller snarere deres kritikk av hverandre. Han henter eksemplene fra innføring av total kvalitetsledelse (TQM) i tre bedrifter, og drøfter samarbeidsrelasjonene som betingelser for forløp og utfall av de tre prosessene. Av dette utleder han antakelser om hva som må til for å oppnå dynamisk demokratisk medvirkning i bedriftsutviklingen.

Line Eldring ved Forskningsstiftelsen Fafo (Fafo/NHH-modulen) leder oss inn i en diskusjon om mulighetene for medvirkning i de nye ledelseskonseptene. I kapittel 7 tar hun opp tråden fra Claussen, men med søkelys på rammer for medarbeiderdeltakelse og -innflytelse ved innføring av nye modeller for organisering av virksomhetene. Hun bruker særlig total kvalitetsledelse og Business Process Reengineering som eksempler. Eldring griper tak i de to hovedproblemstillingene i Fafo/NHH-modulen slik de ble skissert innledningsvis, og belyser dem med empirisk materiale fra et stort industrikonsern.

Berit Moltu ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i Trondheim (Trondheims-modulen) tar opp samspillet mellom kunnskap og medvirkning ved innføring av Business Process Reengineering (BPR) i kapittel 8. Dermed følger hun tematisk opp de to foregående kapitlene. Hun er opptatt av hvordan medvirkning legitimeres på forskjellige måter gjennom en utviklingsprosess. Drøftingene av nytte og demokrati som ulike måter å legitimere medvirkningen på, har samtidig klare tråder tilbake til Hagens analyser i kapittel 3.

Henrik Kvadsheim ved Rogalandsforskning (RF-modulen) setter søkelyset på måten å organisere utviklingsarbeidet på i kapittel 9. Han skiller mellom ledelsens resultatorienterte og ansattes inflytelsesorienterte perspektiv. Dermed knytter han an til analysene til både Hagen og Moltu. Utviklingsprosessene er innføring av TQM i nettverksbaserte bedrifter. Han legger betydelig vekt på utformingen og anvendelsen av møteplasser for ledelse og ansatte i prosessene, og dette knytter også an til Foss', Gabrielsens og Claussens analyser av kontakt og kommunikasjonsformer.

Eivind Falkum ved Forskningsstiftelsen Fafo (Fafo/NHH-modulen) stiller spørsmål ved noen av de vante forestillingene om medvirkning i kapittel 10. Han drøfter begrepene medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati med utgangspunkt i enkelte tradisjoner i arbeidslivsforskningen. Han introduserer et begrepsmessig skille mellom medbestemmelse, medvirkning og motvirkning i utviklingsprosesser, og anvender definisjonene i analyse av et empirisk materiale fra et stort industrikonsern. Dette leder til en drøfting av noen begrensninger for medvirkning, og introduksjon av et skille mellom det innadvendte og det utadvendte bedriftsdemokratiet. Kapitlet fanger opp og bekrefter en del av de utfordringene som Colbjørnsen introduserte i kapittel 1, og som partssamarbeidet åpenbart står overfor.

Formålet med boka

Denne boka peker på noen av utfordringene i arbeidslivet, partssamarbeidet og arbeidslivsforskningen anno 1999. Mye har skjedd siden samarbeidsforsøkene i 1960-årene. Vi har forsøkt å samle noen av erfaringene i BU 2000 som kan belyse denne utviklingen. Til tross for mangfoldet i teoretiske tilnærminger, anvendte metoder og tilgang til empiri i kapitlene/artiklene, ender analysene og konklusjonene i noen samlende perspektiver. Ingen av dem forkaster medbestemmelse og medvirkning som nyttige instrumenter i bedriftsutvikling. Spørsmålet er snarere hvilket innhold og hvilken form partene vil gi samarbeidet på bedriftsnivå. Forhåpentlig gir boka noen nyttige innspill til dette.

Forfatterens e-mail adresser

Tor Claussen: tor.claussen@rf.no

Tom Colbjørnsen: tom.colbjornsen@nhh.no

Line Eldring: line.eldring@fafo.no

Eivind Falkum: eivind.falkum@fafo.no

Lene Foss: lene.foss@fiskforsk.norut.no

Hanne C. Gabrielsen: hanne.gabrielsen@fiskforsk.norut.no

Inger Marie Hagen: inger.marie.hagen@fafo.no

Henrik Kvadsheim: henrik.kvadsheim@rf.no

Turid Moldenæs: turid.moldenes@unikom.uit.no

Berit Moltu: beritm@hf.ntnu.no

Thoralf Ulrik Qvale: tq@afi-wri.no

Cristoffer Serck-Hanssen: csh@afi-wri.no

**Krevende kunder, markedsbasert eierskap
og fleksible organisasjoner:**
Konsekvenser for partsbasert medvirkning

Tom Colbjørnsen, Norges Handelshøyskole

1

Innledning

Ansatte kan øve innflytelse på virksomhetenes disposisjoner gjennom ulike kanaler og på ulike arenaer. Et hovedskille kan gjøres mellom *partsbasert* og *driftsbasert* medvirkning.

Partsbasert medvirkning skjer kollektivt. Ansatte med felles arbeidssituasjon og yrkestilhørighet uttrykker sine interesser gjennom valgte representanter og organisasjoner. Det er tydelige interesse- og partskonstellasjoner mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Medvirkning skjer gjennom forhandlinger og problemløsning mellom partene. Måten dette skjer på, er institusjonalisert i et lov- og avtaleverk som dels stadfester partenes rettigheter og plikter, og dels presiserer hvilke former og arenaer medvirkningen skal utøves innenfor. Hovedavtalen mellom LO og NHOs bestemmelser om avdelings- og bedriftsutvalg, og arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidsmiljøutvalg, er viktige eksempler på institusjonaliseringen av det partsbaserte medvirkningssystemet, som også innbefatter sentrale organisasjoner på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og et nært samspill med statlige tiltak og virkemidler.

Ansatte øver imidlertid også innflytelse på virksomhetene i sitt daglige arbeid. Slik driftsbasert medvirkning skjer ved den måten den enkelte arbeidstaker legger opp og utfører sitt arbeid på, og ved direkte kommunikasjon mellom kollegaer, medarbeidere og ledere. Relasjonene som den enkelte inngår i, er avledet av arbeidsoppgavenes karakter mer enn av interessekonflikten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Arenaene og formene for innflytelse kan være mange og varierte. Felles for dem er at innflytelse utøves innen rammen av den ordinære bedriftsorganisasjonen, blant annet gjennom uformell dialog, rapporteringsrutiner, medarbeidersamtaler, prosjektgrupper og team. Grunnlaget for den enkeltes innflytelse ligger i vedkommendes kompetanse, nettverk og personlige egenskaper, mer enn i rettigheter som er avledet av arbeidstakerrollen eller regelverket.

De viktigste elementene i de to medvirkningsformene er oppsummert i tabell 1.

Et viktig og interessant tema er om betydningen av og forholdet mellom partsbasert og driftsbasert medvirkning endres når bedriftene stilles overfor økt internasjonal konkurranse, når industrisamfunnet gradvis erstattes av tjenestesamfunnet, når den digitale informasjonsteknologien løsriver produksjonen fra tid og sted, når bedriftene utvikler mer fleksible organisasjonsformer, og når arbeidstakerne får økt kompetanse såvel som nye og annerledes forventninger og krav til arbeidets innhold. Temaet inngår i en mer omfattende debatt om hvilken rolle den såkalte «nordiske modellen» kan ha i fremtidens arbeidsliv (se f.eks. Dølvik 1999, Moene 1999).

Tabell 1 Partsbasert og driftsbasert medvirkning

	Partsbasert medvirkning	Driftsbasert medvirkning
Fremming av interesser	Kollektivt gjennom tillitsvalgte	Individuelt i arbeidssituasjonen
Utgangspunkt for medvirkning	Interessekonstellasjonen arbeidsgiver/arbeidstaker	Arbeidsoppgavenes innhold
Arena for medvirkning	Organer og relasjoner hjemlet i lov/avtale	Organer og relasjoner i bedriftsorganisasjon
Kilde til innflytelse	Rettigheter	Personlige ressurser

I denne artikkelen skal jeg belyse noen mer begrensede aspekter ved denne omfattende problemstillingen. Jeg skal først beskrive tre viktige utviklingstrekk i samfunnet som virksomhetene og de ansatte må forholde seg til; mer krevende kunder, mer markedsbasert eierskap, og mer fleksible organisasjonsformer. Etter å ha diskutert konsekvensene av disse utviklingstrekkene for partssystemets rolle i bedriftene, skal jeg konkludere med noen teser om hva som ser ut til å ville være hovedutfordringene for partsbasert medvirkning i tiden som kommer.

2 Krevende kunder

En krevende kunde kjenner sine behov, vet hva som er best for seg selv, kommuniserer sine ønskemål klart og tydelig, og velger leverandør etter å ha skaffet seg oversikt over hva markedet kan tilby. Kort sagt, en krevende kunde vet hva som er best for seg selv, og handler deretter. En rekke utviklingstrekk fører til at flere og flere virksomheter både i offentlig og privat sektor møter slike kunder.

For det første får mange kunder bedre tilgang på informasjon om alternative tilbud av varer og tjenester. Internett gir mulighet for å søke seg fram til alternativer, også utenfor landets grenser. Det blir flere spesialtidsskrifter, som dekker ulike interesseområder kundene måtte ha. Flere bedrifter legger vekt på å skaffe seg profesjonelle innkjøpere med oversikt over alternative leverandører.

For det andre øker konkurransen, slik at mange kunder får flere produktalternativer å velge mellom. En rekke områder der det tidligere var monopol har blitt deregulert, blant annet telefoni, kringkasting og energiforsyning. Økt bruk av stykkprisfinansiering øker valgmulighetene på områder der det fortsatt er stort innslag av offentlig monopol. Den teknologiske utvikling gjør at kunder får flere produktsubstitutter, slik elektronisk post er et alternativ til ordinær posttjeneste. Informasjonsteknologien øker også muligheten for såkalt «by-passing», det vil si mulighet til å gå utenom nasjonale beskyttelsesordninger som skjermer bedrifter i et land fra

utenlandsk konkurranse. Eksempelvis representerer «Job Shop», som drives fra Sverige, en mulighet til å omgå forbudet mot privat arbeidsformidling i Norge. Internasjonal økonomisk integrasjon fjerner handelshindre, og øker tilgangen på produkter fra utlandet. Effektivisering av transporttjenester bidrar til det samme, samtidig som internett gjør det lettere å inngå transaksjoner over store avstander.

For det tredje får mange kunder stadig bedre mulighet til å kunne sammenligne forskjellige varer og tjenester. Det økte utdanningsnivået kan sette flere kunder i stand til å forholde seg til produktopplysninger. På internett finnes en rekke brukergrupper, såkalte «virtual communities», der brukere med felles interesser utveksler synspunkter og erfaringer. Offentlige krav til varedeklarasjoner og konsumentopplysning øker for mange produkttyper. En av hensiktene med innføring av den felles valutaen euro, er at dette skal øke den såkalte transparensen i markedet, det vil si gjøre det lettere for kundene å sammenligne prisene i forskjellige land på identiske produkter, og dermed minske bedriftenes mulighet til å drive prisdiskriminering.

Nå finnes det imidlertid også utviklingstrekk som bremser utviklingen i retning av økt kundemakt. Store informasjonsmengder kan få den enkelte til å føle seg oversvømmet og overveldet. Dette gjelder særlig for de som har vansker med å skille viktig fra uviktig, og som mangler modeller og referanserammer som gjør informasjonen meningsfull ut fra egne interesser og eget ståsted. For å unngå store søkekostnader og bearbeidingskostnader ved kjøpsbeslutninger, kan det være rasjonelt å utvikle et langvarig og vanelignende forhold til bestemte leverandører, i det minste så lenge man er rimelig fornøyd med disse. Bedriftene forsøker på sin side å binde kundene til seg gjennom nye virkemidler, eksempelvis fordels- og lojalitetsprogrammer, som gjør det kostbart å skifte leverandør. Erfaringer fra flybransjen tyder på at bonusordninger kan få selv svært misnøyde kunder til å vegre seg mot å skifte selskap. Gjennom image- og merkevarebygging forsøker også bedriftene å skape lojaliteter og emosjonelle bindinger som begrenser kundenes fortløpende vurdering av produktenes hensiktsmessighet ut fra egne behov og opp mot konkurrentenes alternativer. Mange virksomheter legger vekt på å bygge varige relasjoner gjennom å ha hyppig og personlig kontakt med kundene, for på den måten å binde dem til seg.

Selv om det er uklart hvor sterke de ulike tendensene som er beskrevet over er empirisk sett, virker det rimelig å konkludere med at mange ansatte merker økte krav og forventninger fra kunder. Dette understøttes av at flere og flere arbeider i tjenesteytende virksomheter, der mye av produksjonen skjer i direkte kontakt med kundene. Det er også en del indikatorer på at det å fremme interesser, hevde rettigheter og kreve valgmuligheter som kunde, er en type handingslogikk som får økt aksept, status og utbredelse i samfunnet mer generelt. Enkelte sosiologer hevder i tråd med dette at vi er i ferd med å se fremvekst av et «kundesamfunn», der folk i

økende grad opptrer som krevende kunder ikke bare i tradisjonelle markedsrelasjoner, men også i sammenhenger der de tidligere mer avfant seg med det de ble fortalt at de kunne få.¹ Limet i relasjoner blir i mindre grad tradisjon, plikt, lojalitet, autoritetstro og takknemlighet, og mer og mer en fortløpende og kalkulerende vurdering av «what's in it for me». Dette merkes på de fleste av livets områder. I utdanningssystemet og helsevesenet får lærere og leger sin autoritet utfordret av henholdsvis elever/foreldre og pasienter, som henviser til sine kunderettigheter. Samlivspartnere knyttes ikke lenger sammen bare av kjærlighet, tradisjon, nødvendighet og lojalitet, men også av en fortløpende vurdering av hvor gode leverandører de er av emosjonell og seksuell tilfredsstillelse til hverandre. En underordnet forholder seg ikke til en leder bare som en overordnet, men også som en leverandør av faglige råd og nettverk som kan være nyttige for egen karriere. Enten det er lærere, leger, butikker, ektefeller eller overordnede på jobben, så vurderes hensiktsmessigheten av å ha en relasjon til dem ut fra hvor godt de tilfredsstiller egne behov, holdt opp mot om det finnes bedre alternativer tilgjengelig på markedet. Selv barn hevdes i økende grad å vurdere egne foreldre ut fra en slik logikk – i USA foregår nå en rettsak der foreldre er tiltalt av sitt eget barn for å ha stått for en barneoppdragelse som ikke fikk fram det fulle potensialet i vedkommende. Foreldrene risikerer å bli holdt erstatningsansvarlig for barnets tapte karrieremuligheter i voksen alder.

Selv om fremstillingen over er satt på spissen, og selv om det ennå er uklart hvor langt utviklingen av «kundesamfunnet» har kommet, så er det mye som tyder på at det å stille krav og hevde rettigheter med henvisning til at man er kunde, ser ut til å bli både mer vanlig og mer akseptert, ikke bare i forbrukerrollen, men også i eksempelvis student- og elverollen, og pasient- og klientrollen. Flere og flere ansatte må forholde seg til sine brukere som kalkulerende kunder.

Virkningen av mer konkurranse om kundene er normalt at prisene synker på bekostning av produsentenes profitt. Presset på å effektivisere arbeidsmåter og rutiner øker. Særlig viktig i forbindelse med partssamarbeidet er at krevende kunder kan underminere det som økonomene kaller for «konsum på jobben». Dette henspiller på at en del av den profitten som bedriften kan hente ut i en situasjon med passive kunder, brukes til å finansiere lite effektive arbeidsmåter og privilegier til de ansatte og ledelsen. Slikt konsum kan anta flere former. For det første kan arbeidsordninger være ineffektive. Unødig mye tid kan bli brukt på interne møter, forhandlinger og konflikter som ikke har direkte relevans for kundenes behov. For det andre kan arbeidstidsordninger, pausebestemmelser og åpningstider være lite tilpasset kundenes ønsker. Dette kan gå sammen med utvikling av arrogante holdninger overfor kundene. For det tredje kan ikke minst ledelsen bevilge seg

¹ Foredrag ved førsteamanuensis Ivar Frønes, Universitetet i Oslo, på AFFs Festspillkonferanse, Solstrand Fjordhotell, 21. mai 1999.

frynsegoder som flotte kontorer, firmabiler og reiser/seminarer. For det fjerde kan de ansatte legge ensidig vekt på egne faglige standarder, yrkesstolthet og ønskemål, og forfølge ambisjoner om å bruke avansert teknisk utstyr og lignende uten å skule for mye til kostnadene, eller til om produktene og kompetansen er tilpasset kundenes behov. Konsum på jobben behøver ikke bestå av latskap eller lav arbeidsinnsats, men kanskje heller i at verken kundenes behov eller hensynet til kostnadene er i fokus for innretningen på innsatsen.

Det er åpenbart feil å fremstille alle medvirkningsordninger og arbeidsmiljøreguleringer som konsum på jobben. Også kundene kan være tjent med at ansatte prioriterer faglig utvikling og utfører jobben på en faglig forsvarlig måte. Velferdsordninger som skaper trivsel og hindrer at de ansatte påføres helsemessige problemer, kan føre til at de gjør en god jobb, også sett fra kundens ståsted.

Samtidig er det like åpenbart at det kan oppstå interessekonflikter mellom kunder og ansatte knyttet til eksempelvis åpningstider og prioritering av oppgaver. Noen arbeidsmåter kan påføre kundene kostnader som de strengt tatt ikke er villige til å betale for, men som de likevel må avfinne seg med, fordi de ikke kan overprøve de ansattes faglige argumenter. Når autorisasjonsordninger for heismonter er så strenge, er det for å beskytte mot alvorlige ulykker eller mot tap av yrkesprivilegier? Eller: Når enkelte helsestasjoner hadde en plakett på døren hvor det stod «Det er forbudt å ta syke barn med på helsestasjonen», er det for å redusere smitte, eller for å skape mer velordnede arbeidsforhold for personalet? Selvfølgelig ønsker kundene og brukerne både trygge heiser og beskyttelse mot smitte. Ved fravær av konkurranse er det imidlertid vanskelig å overprøve de ansattes faglige argumenter, og kundene kan ha blitt tvunget til å betale for kvaliteter og ordninger som de verken har ønsket seg eller hatt behov for.

Økt konkurranse fører isolert sett til at kundene får større innflytelse ved slike interessekonflikter. Imidlertid ligger det et paradoks i dette. Konflikter mellom ansatte og kunder er ikke en konflikt mellom to atskilte grupper; det er langt på vei de samme personene som opptrer på begge sider av bordet. Som arbeidstaker vil gjerne en person få høyest mulig lønn og samtidig ha en viss mulighet for konsum på jobben. Men når samme person opptrer som kunde, er ønsket ofte det motsatte; mest mulig varer og tjenester til lavest mulig pris, og lett tilgjengelighet til bedriftene gjennom romslige åpningstider. Hver og en av oss opplever motstridende interesser, i den grad vi er både arbeidstakere og kunder.

Mer krevende kunder fører til at mer av verdiskapningen i bedriftene tas ut i form av bedre tilgang på effektivt fremstilte varer og tjenester, og mindre tas ut i form av konsum på jobben. Et viktig spørsmål er hvorvidt markedsmekanismen blir for sterk, i den forstand at det kunne vært ønskelig å beholde flere privilegier på jobben selv om det gikk på bekostning av tilgangen på varer og tjenester.

Det nye skjæringspunktet og styrkeforholdet mellom arbeidstaker- og kundeinteresser skaper flere utfordringer for partssamarbeidet. For det første oppstår det et press på medvirkningsordninger og reguleringer som representerer konsum på jobben. Det kan bli nødvendig å skille skarpere mellom ordninger som skaper verdi for kundene, og ordninger som prioriterer de ansatte på kundenes bekostning. Samtidig vil partssamarbeidet fortsatt være en av de viktigste mekanismer for artikulering av interesser som er avledet av arbeidstakeres ønsker om hvordan de vil ha det i arbeidstiden. Det er ikke åpenbart at kundeinteressene alltid skal ha størst gjennomslag.

For det andre oppstår flere arbeidsmiljøproblemer i skjæringspunktet mellom ansatt og kunde, heller enn i skjæringspunktet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I denne konflikten har de ansatte motsetningsfylte interesser, siden de selv har interesser som kunder når de forholder seg til andre bedrifter enn der de selv arbeider. Det partsbaserte medvirkningssystemet, som er bygget opp rundt interessekonstellasjonen arbeidsgiver-arbeidstaker, evner ikke uten videre å fange opp og håndtere slike komplekse relasjoner mellom arbeidstaker- og kunderoller.

Avslutningsvis bør det påpekes at kunder ikke bare er en trussel mot virksomhetenes profitt. Krevende kunder kan gjennom sin samhandling med bedriften også tilføre denne informasjon og kompetanse som bidrar til innovasjon og verdiskapning (Porter 1998).

3 Markedsbasert eierskap

Eierskap kan utøves på forskjellig vis. I faglitteraturen påpekes ofte et hovedskille mellom en anglo-amerikansk og en kontinental/japansk modell (Keasey, Thompson og Wright 1997).

Den anglo-amerikanske modellen er bygget opp rundt spredt eierskap. Institusjonelle investorer som pensjonsfond, aksjefond og forsikringsselskaper spiller en økende rolle som profesjonelle forvaltere av den spredte eierkapitalen. Utøvelsen av eierskapet er markedsbasert. Det såkalte markedet for selskapskontroll innebærer at svake resultater vil føre til flukt fra aksjen, dette vil presse prisene nedover, og dermed legges selskapet åpent for såkalt uvennlige oppkjøp – det vil si oppkjøp som medfører utskiftinger av ledelsen, og nedleggelse eller salg av deler av virksomheten med påfølgende tap av arbeidsplasser. Denne mekanismen disiplinere ledelsen og de ansatte – for å unngå uvennlige oppkjøp motiveres de til å gjøre maksimalt ut av ressursene. Samtidig anvendes positive incentiver som skal motivere til å skape resultater som maksimerer eiernes avkastning, for eksempel aksjeopsjoner og

bonusordninger. Eierne involverer seg lite i strategiske beslutninger, og de unngår ofte styrerepresentasjon. På den måten står de friere til å stille krav til, følge opp og vurdere virksomhetens resultater, og holde ledelsen ansvarlig overfor disse. Resultatene vurderes ut fra ett kriterium, nemlig hvorvidt de gir eierne maksimal avkastning på den investerte kapitalen («maximum shareholder value»). Aktivt eierskap er i denne modellen å stille krav til og følge opp virksomhetenes resultater, ikke å involvere seg i selskapenes beslutninger. Innflytelse utøves gjennom kjøp og salg av aksjer i markedet, der all relevant informasjon om selskapet skal være åpen og tilgjengelig.

Den japanske/kontinentale modellen er bygget opp rundt konsentrert eierskap i form av familieeie, og krysseierskap der virksomheter eier hverandre. Bankvesenet spiller ofte en viktig rolle i slike eiernettverk. Eierskapet er ofte langvarig. Innflytelse og kontroll utøves gjennom nær og direkte kontakt mellom eierne og ledelsen i selskapene, og eierne er ofte representert i virksomhetenes styrever. På grunn av krysseierskapet fører det til at ledere opptrer som eierrepresentanter i hverandres styrever, og dermed kontrollerer hverandre. Aktivt eierskap innebærer å delta direkte i selskapenes strategiske beslutninger. Mye informasjon om selskapene er kun tilgjengelige for medlemmer av eiernettverkene. Disiplineringen av ledelsen i selskapene skjer gjennom de muligheter for påvirkning og sanksjonering som styremedlemskap og andre nettverksposisjoner gir. Beslutninger og resultater vurderes ikke bare ut fra hensynet til eiernes avkastning, men også ut fra interessene til et bredere sett av interessenter («stakeholders»). I Japan har det vært viktig for de store virksomhetene å kunne tilby livslang ansettelse, og gi positive bidrag til samfunnet på andre måter. I Europa har styrerepresentasjon og andre medvirkningsordninger for de ansatte, sterk fagforeningstilstedeværelse, og en kultur om at lojale ansatte ikke skal skales og valtes med, gjort at arbeidstakernes interesser også kan ha veid tungt i beslutningene.

Forskjellen mellom de to modellene kommer blant annet fram i diskusjonen rundt det som kalles kompetent eierskap. Begrepet, som ofte brukes som et argument for den japanske/kontinentale modellen, henspiller på at dominerende eiere kan øke verdiskapningen ved å tilføre forretningsmessig kompetanse gjennom et nært samarbeid med ledelsen. I henhold til den anglo-amerikanske modellen er imidlertid dette argumentet først og fremst gyldig i små og mellomstore vekstselskaper, som ennå ikke har hatt anledning til å bygge opp kommersiell erfaring og kompetanse på egen hånd. I mer etablerte selskaper vil argumentet ha mindre gyldighet. Dels har selskapets ansatte opparbeidet mye kompetanse allerede. Samtidig kan kompetanse kjøpes i det eksterne markedet for rådgivningstjenester. Dermed er det ikke så mye ekstra kompetanse eierne har å tilføre. Enda viktigere er det, i henhold til den anglo-amerikanske modellen, at tett og varig involvering av eierne i driften vil binde disse så sterkt til ledelsens beslutninger at muligheten til å følge

opp resultater på selvstendig grunnlag svekkes. Det blir vanskeligere å holde ledelsen ansvarlig for beslutninger som eierne selv har deltatt i, og dermed svekkes eiernes disiplinerende funksjon.

Et hovedmoment i den anglo-amerikanske tenkningen er at finansmarkedet må ha mekanismer som hindrer at ledelsen sløser med selskapets verdier. Dette er særlig viktig i store selskaper som har spart seg opp økonomiske reserver utover det som trengs for å gjennomføre den daglige driften på en effektiv måte – såkalt «free cash flow». Ledelsen kan ønske å bruke denne reserven på måter som ikke tjener aksjonærene – for eksempel ved å la selskapet vokse mest for vekstens egen skyld (imperiebygging), eller ved å investere i nye virksomhetsområder på en måte som er bedre egnet til å redusere ledelsens egen risiko enn aksjonærenes. Uten en disiplinerende markeds mekanisme vil slike handlinger ikke bli tilstrekkelig sanksjonert, og vil derfor kunne innebære en verdiødsling sett fra aksjonærenes synspunkt.

Et annet sentralt diskusjonstema er hvorvidt den anglo-amerikanske modellen vil føre til at ledelsen blir for ensidig orientert mot å skape lønnsomhet på kort sikt, og underinvestere i prosjekter som først blir lønnsomme etter at det har gått en tid. Argumentet er at ledelsen må fokusere på kortsiktig lønnsomhet for å hindre fall i aksjekursene, slik at fiendtlige oppkjøp forebygges. Empiri viser imidlertid at aksjemarkedet snarere over- enn underpriser vekstselskaper, og selskaper med betydelige investeringer i FoU. Samtidig har institusjonelle investorer kostnader forbundet med å flytte sine investeringer, og det fører til at de i økende grad gir ledelsen en sjanse til forbedring før de selger seg ut, blant annet gjennom det som i USA kalles for «Letter to management». Dialog mellom ledelse og eiere brukes som et supplement til kjøp og salg i aksjemarkedet i økende grad også innenfor den anglo-amerikanske modellen.²

Mye tyder på at den anglo-amerikanske modellen øker sin utbredelse. Det er flere grunner til dette. De vedvarende problemene i japansk økonomi siden slutten av 1980-tallet, og Asia-krisen på slutten av 1990-tallet, har anskueliggjort at nettverksbaserte eiersystemer med utstrakt krysseie setter for lite kritisk søkelys på mulige investeringsprosjekter. Tette relasjoner mellom ledelse og eiere gjør at markedet for selskapskontroll og dermed disiplineringen av ledelsen blir svak. Lite tilgjengelig informasjon gjør det vanskelig for utenforstående å vurdere holdbarheten i strategiske disposisjoner. Parallelt med dette har amerikansk økonomi opplevd stor suksess, og institusjonelle og profesjonelle investorer har økt sine markedsandeler i internasjonale finansmarkeder. Samlet har dette bidratt til mer markedsbasert eierskap.

² Foredrag ved Professor Thore Johnsen, Norges Handelshøyskole, på NHHs Executive MBA-studium i strategisk ledelse (MASTRA) 12. mars 1999.

Mer markedsbasert eierskap kan ha konsekvenser for partssamarbeidet i arbeidslivet. Ved fravær av markedsbaserte disiplineringsmekanismer kan ledelsen og de ansatte benytte «free cash flow» til å finansiere tiltak og ordninger med liten lønnsomhet. Selskapet kan ha flere ansatte enn effektiv drift skulle tilsi. For ledelsen kan størrelse i seg selv bli et mål, dels fordi det inngår i imperiebygging, og dels fordi ledelsens lønn normalt er høyere jo større selskapet er. Av samme grunn kan ledelsen ønske å ekspandere i forretningsområder som kunne vært utført mer effektivt av andre virksomheter. For de ansatte kan vekst og diversifisering gi tryggere arbeidsplasser og sikrere avkastning på deres kompetanse. Mer markedsbasert eierskap fører til at det blir mindre verdier igjen i selskapet til å finansiere slike handlinger og ordninger. I den grad partssamarbeidet bygger på kompromisser der ledere og ansatte har fordelt deler av den frie cash flow seg imellom, og brukt den til å finansiere velferdsordninger og goder som svekker eiernes avkastning, så vil deler av det materielle grunnlaget for partssamarbeidet smuldre opp når eierne tilegner seg en større andel av verdiskapningen.

Partssamarbeidet bygger på at bedriften er en koalisjon mellom ulike interesser – det såkalte «stakeholder»-perspektivet. Arbeidstakere, ledere, kunder, eiere og samfunnet for øvrig er alle nødvendige bidragsyttere til virksomhetens verdiskapning. Derfor vil de også ha legitim rett til sin del av denne. For å fungere effektivt trenger foretaket mekanismer som kan avveie de ulike interessentene mot hverandre, slik at de fortsetter som bidragsyttere til driften. Partssystemet er en av flere mekanismer som skal sikre at de ansatte får en såpass stor del av verdiskapningen at de vil utnytte sine ressurser maksimalt til beste for virksomhetens verdiskapning.

Markedsbasert eierskap baserer seg på en annen logikk – foretakets funksjon er å maksimere eiernes avkastning. Andre interesser skal tilgodeses bare i den utstrekning det bidrar til å gjøre «shareholder value» størst mulig. I den grad det oppstår konflikter mellom eiernes og andre koalisjonspartners interesser, skal de førstnevnte ha forrang. Begrunnelsen for dette er ikke nødvendigvis at eierne skal ha mest, men at det å maksimere eiernes avkastning også er samfunnsøkonomisk effektivt, i den forstand at produksjonen av varer og tjenester som det er betalingsvilje for i markedet blir størst mulig.

Selv om det å maksimere eieravkastning fremmer effektiv ressursbruk, så gjenstår spørsmålet om hvordan verdiene skal fordeles. Faren, sett fra et verdiskapningssynspunkt, med en uakseptabel fordeling, er at arbeidstakerne ikke vil motiveres til å utvikle og utnytte sin kompetanse og arbeidskraft maksimalt. I verste fall kan det oppstå sosial uro, som også truer markedets legitimitet og eksistens.

«Maximum shareholder value»-perspektivet gir ingen holdepunkter for å vurdere hva slags fordeling som er rettferdig. Tilnærmingen inngår i en økonomisk tenkning, der verdiskapning og fordeling skiller analytisk fra hverandre. Markedets jobb er å sikre at det produseres mest mulig varer og tjenester som det er betalings-

vilje for. Fordelingen av verdiskapningen må skje gjennom andre mekanismer. Parts-systemet, derimot, er både en mekanisme for fordeling og verdiskapning. En del av de ordninger som fra et markedssynspunkt fremstår som ressursløsning og «konsum på jobben», kan inngå i en fordelingspakke som fremmer motivasjon for maksimale bidrag til verdiskapningen. Mer markedsbasert eierskap kan, ved å svekke det økonomiske grunnlaget for partssamarbeidet, gjøre det nødvendig å styrke og utvikle andre arenaer og mekanismer for fordeling av ressurser, slik at arbeidstakerne vil fortsette å yte maksimalt til beste for verdiskapning i bedriftens regi.

4 Fleksible organisasjonsformer

Utvikling av nye og mer fleksible organisasjonsformer har vært et viktig tema i de siste 10–15 årene. I dette avsnittet skal jeg diskutere hvordan partssamarbeidet i arbeidslivet påvirkes av de følgende formene for fleksibilisering:

- Mer nettverksorganisering
- Økt delegering og «empowerment»
- Prosessforbedringer og kundeorientering
- Mer diffuse grenser mellom arbeids- og privatliv

Nettverksorganisering

Nettverksorganisasjon er en fellesbetegnelse på stabile relasjoner mellom selvstendige bedrifter som samarbeider på avgrensede områder, for eksempel om produktutvikling, finansiering, innkjøp, produksjon, markedsføring og/eller distribusjon. Nettverksorganisasjoner er mellomformer mellom på den ene siden tradisjonelle hierarkiske virksomheter, der alle aktører og oppgaver hører inn under samme bedrifts myndighet, og på den andre siden rene markedstransaksjoner, der pris- og konkurransemekanismen er den eneste forbindelsen mellom bedriftene. Nettverksorganisasjoner kan anta ulike former, avhengig av hvor formalisert samarbeidet mellom bedriftene er. *Uformelle avtaler*, for eksempel om å samordne innkjøp, er de minst formaliserte. *Strategiske allianser* og såkalte *integrerte prosjekter* er noe mer formaliserte, siden de bygger på skriftlige avtaler om å gå sammen om avgrensede oppgaver, for eksempel et utbyggingsprosjekt eller samordning av distribusjon. Mest formalisert er såkalte «*joint ventures*» eller *samarbeidsselskaper*, der det opprettes en egen juridisk enhet til å forestå den felles oppgaven.

Det er flere grunner til at nettverksorganisasjoner får økt utbredelse. Siden de er bygget opp av selvstendige enheter, kan de utnytte noe av småbedriftenes motivasjons- og entreprenøregenskaper, og unngå de byråkratiseringskostnader som lett oppstår når alle aktiviteter skal underlegges én bedrift. De kan oppnå større fleksibilitet med tanke på hvor mye og hva slags arbeidskraft som benyttes, siden det er lettere å skifte ut samarbeidspartnere i et nettverk enn å legge ned/omstrukturere interne avdelinger. Den enkelte bedrift og/eller person i nettverket kan konsentrere sine aktiviteter om en strategisk kjerne bestående av oppgaver de har spesielle kompetansemessige og andre forutsetninger for å utføre, og samtidig overlate mer perifere aktiviteter til bedrifter som er spesialister på slike. Ved å samarbeide om avgrensede oppgaver med andre bedrifter, kan det tas ut stordriftsfordeler på disse områdene, samtidig som man unngår integrasjonskostnader forbundet med full sammenslåing og fusjonering.

Ulempen med nettverksorganisasjoner er at de kan ha for svake samordningsmekanismer til å drive fram nyskapning og innovasjon som krever innsats fra mange faggrupper og avdelinger. Den uformelle kontakten mellom ulike spesialister, som er viktig for å drive fram mer fundamentale innovasjoner, har dårligere vekstvilkår i nettverk enn i tradisjonelle bedrifter. Videre kan underleverandører komme i et sterkt avhengighetsforhold til sentrale aktører i nettverket, med presset lønnsomhet som resultat. I den grad deltakerne jobber fysisk atskilt, kan de ha mindre ansikt til ansikt-kontakt, og dermed mindre mulighet for å utvikle felles mål og tilhørighetsfølelse.

Også norske bedrifter ser ut til å ha økt sin bruk av nettverksorganisering i løpet av de siste ti årene. Bruken av eksterne tjenesteleverandører og innleie av arbeidskraft har økt, mens bruk av midlertidig tilsatte ser ut til å ha vært stabil totalt sett (Nesheim 1997, Olsen 1998). Tendensen er sterkest i store bedrifter i privat sektor, og gjelder for et bredt spektrum av oppgaver.

Nettverksorganisasjoner har mer diffuse grenser mot omgivelsene enn tradisjonelle bedrifter. Dette kan føre til at arbeidsgiveransvaret og partskonstellasjonene blir mer utydelige, og at forutsetningene for kollektive forhandlinger og problemløsning svekkes. Den internasjonale bilindustrien viser mange eksempler på dette. Flere norske bedrifter er knyttet opp til store bilprodusenter som langsiktige underleverandører. Disse avtalene vil sette viktige premisser for hva slags kollektive avtaler som kan inngås i de norske bedriftene. De utenlandske bilprodusentene er dermed koplet opp til arbeidsgiversiden via nettverkssamarbeidet, men uten at de samtidig blir til forhandlingsparter for fagforeningene i Norge. En aksjon fra de ansatte vil raskt kunne få dramatiske konsekvenser for andre i nettverket. Nettverk innebærer at bedriftene veves tettere sammen, sammenlignet med om de forholdt seg til hverandre kun gjennom ordinære markedstransaksjoner. På den annen side ligger styringen av nettverket utenfor bedriftens grenser, og innfanges dermed ikke av det

kollektive forhandlingsapparatet. Andre bedrifter får større innflytelse på en bedrifts arbeidsmiljø enn de ville hatt i et marked, uten at det finnes forhandlingsarenaer eller -systemer der fagforeningene kan gjøre dem til motparter. Særlig for bedrifter i internasjonale nettverk kan dette svekke det lokale partssystemets autonomi.

En beslektet problemstilling oppstår ved kjedeorganisering bygget på franchise-konsepter, slik McDonalds er et eksempel på, og slik det også finnes flere eksempler på innen varehandel og hotellvirksomhet. De enkelte virksomheter i kjeden eies av lokale entreprenører som får anledning til å bruke kjedens merkenavn, produkter og servicekonsepter etter nærmere inngått avtale. Arbeidstakerne er ikke ansatt i kjeden som sådan, men i den lokale virksomheten. Dette legger en del føringer på partsrelasjonene. Opprettelse av medvirkningsarenaer som Bedriftsutvalg og Avdelingsutvalg, slik det for eksempel er hjemlet i Hovedavtalen mellom LO og NHO, krever at antallet ansatte er over henholdsvis 100 og 200. Selv om det ikke er noe i veien for at partene kan bli enige lokalt om å opprette slike eller andre samarbeidsorganer også når det er færre ansatte, kan dette være vanskelig å få til, siden betingelsene for å utvikle kollektive medvirkningsordninger normalt er dårligere i små enn i store virksomheter. Samtidig blir selve partsforholdet mer utydelig. De ansattes motpart er den lokale bedriftseier. Kjedeieren, som legger svært viktige premisser for de lokale arbeidsforholdene, er ikke direkte representert som motpart.

Delegering og «empowerment»

«Empowerment» henspeiler på utstrakt delegering av myndighet og ansvar nedover og utover til samtlige medarbeidere i organisasjonen. Men det innebærer samtidig noe mer. «Empowerment» betyr å oppmuntre de ansatte til å ta og forfølge egne initiativ, og sette egne ideer ut i livet uten å behøve å søke staber og overordnet ledelse om tillatelse til å gjøre det.

«Empowerment» er et drastisk brudd med den hierarkiske modellen. Ghoshal og Bartlett (1997), som er blant de forskerne som har argumentert sterkest for tankegangens fortrinn, hevder at det innebærer en individualisering av organisasjonstenkningen. I stedet for å legge hovedvekten på å utvikle en struktur som kan sikre at organisasjonen gjennomfører de mål eierne og toppledelsen har meislet ut, baseres tenkningen på at det er de individuelle ansatte som med sin kompetanse blir drivkraften i virksomheten. Organisasjonsstrukturens og ledelsens funksjon blir å stimulere og støtte opp under konstruktive initiativ nedenfra, og ikke kontrollere og motivere medarbeidere til å gjennomføre handlinger som er pålagt ovenfra. Formaliserte grenser mellom bedrifter, avdelinger, yrker, ledelsesnivåer og utdanningsgrupper blir ikke lenger bærebjelkene i organiseringen. I stedet betraktes bedriften

som en portefølje av kompetanser og prosesser som må struktureres slik at innehaverne får anledning til å få utløp for sine ideer. Suksesskriteriet for en persons handlinger er hvordan markedet og kundene reagerer på det som gjøres, ikke om de er i samsvar med regler, direktiver og beslutninger som er vedtatt av bedriftens ledelse.

Det er flere fordeler med «empowerment» sett fra bedriftens synspunkt. Virksomhetene blir mer fleksible. Formaliserte grenser mellom avdelinger, stillinger, bedrifter og ledelsesnivåer vil ikke stenge for samarbeid og initiativ på samme måte som tidligere. «Empowerment» kan også føre til hurtigere endringer og stimulere nyskaping. Nye ideer må ikke gå gjennom omstendelige godkjenningsprosedyrer før de kan settes ut i livet. Organisasjonsmåten er også en effektiv måte å utnytte de ansattes kompetanse på. Medarbeiderne vil stå friere til å ta beslutninger som angår deres arbeidsområde, og i svært mange tilfeller vil de kjenne bedre til lokale problemstillinger og relevante løsninger enn en ledelse som befinner seg fjernere fra situasjonen. De ansatte får et eierforhold til problemer de møter i sitt arbeid, og ansvarliggjøres for de løsninger og handlinger de setter ut i livet.

«Empowerment» har imidlertid sine begrensninger som tilsier at også fremtidens bedrifter vil ha hierarkiske innslag. Også i kompetansesamfunnet finnes det oppgaver som er lite attraktive, og som medarbeiderne ikke vil utføre med lyst. For å sikre at disse skal bli ivaretatt, må de forankres i en linjeorganisasjon der lederne tidvis må ty til påbud, press og kontroll. Så langt som mulig bør også disse oppgavene forsøkes utført ved å aktivisere positiv motivasjon, men eliminering av muligheten for disiplinering vil sannsynligvis svekke muligheten for å få dem gjennomført på en tilfredsstillende måte. Prosjekt- og nettverksbaserte organisasjoner basert på «empowerment» kan også ha en for løs struktur til å ivareta hensynet til langsiktig kompetanse- og produktutvikling. Det vil lett bli til at man ikke tar seg tid til å oppsummere og lære av erfaringer fra ett prosjekt, før man gyver løs på neste. Erfaringer og innsikter lagres i de ansattes hoder, og de blir dermed vanskelig tilgjengelig for de som ikke er i nettverk med de aktuelle personene. Organisasjonen som sådan får ingen hukommelse, og den blir sårbar når nøkkelpersoner forlater bedriften.

Tilsvarende står organisasjoner som bygger på «empowerment» i fare for å underinvestere i langsiktig produktutvikling som er forbundet med stor risiko og som krever store investeringer. Det er tvilsomt, for ikke å si utenkelig, at individuelle medarbeidere skal ta på seg oppgaven og risikoen med å drive fram slike prosjekter uten å ha støtte fra organisasjonens ledelse. Dermed kreves det en viss stabs- og linjeinvolvering for å få prosjekter av denne typen iverksatt. På enkelte områder kan konsekvensene av feil bli dramatiske. I slike tilfeller må kvalitetssikring ivaretas gjennom bruk av regler og kontrollrutiner. Regler er en form for fortettet erfaring, og de kan utformes slik at de ved å følges, minimerer sjansene for feil. Kontroll gjennom inspeksjon av utført arbeid er ofte også hensiktsmessig. Både regler

og kontrollrutiner forankres best i en linjeorganisasjon. Også økonomistyring ivaretas mest hensiktsmessig i en linjeorganisasjon. ABB, som ofte fremheves som et eksempel på en «empowered» organisasjon (Ghoshal og Bartlett 1997), har en rekke rutiner som ivaretar dette, blant annet omfattende «operating reviews» av lokale enheter.

«Empowerment» er en av de tyngste organisasjonstrendene i vestlig arbeidsliv i dag (Cappelli m.fl. 1997). Også norske bedrifter gjennomgår slike endringer. 37 prosent av norske ansatte sier at de har bedre mulighet til å foreta selvstendige avgjørelser og bestemmelser i utføringen av jobben nå enn for bare to år siden.³ Dette må kunne sies å være en ganske sterk økning, tidsperioden tatt i betraktning

En representativ undersøkelse av norske bedrifter fra 1997 støtter opp under dette bildet (Gulbrandsen 1998). Om lag 30 prosent av private virksomheter har gjennomført organisasjonsendringer på 90-tallet som innebærer mer ansvar til de ansatte. I offentlig sektor er tallet hele 73 prosent. Om lag en av tre vareproduserende private bedrifter har redusert antallet ledelsesnivåer eller antallet ledere, mens det samme er tilfellet for om lag en av fire bedrifter i privat tjenesteyting og offentlig sektor.

«Empowerment» påvirker også forutsetningene for partssamarbeidet i arbeidslivet. I en sentralisert og hierarkisk organisasjon har de ansatte små muligheter for å påvirke beslutninger. Dette er en viktig bakgrunn for at det har vokst fram et lov- og avtaleverk som sikrer de ansatte medvirkning gjennom kollektive forhandlinger, og gjennom representasjon i bedrifts-, avdelings- og arbeidsmiljøutvalg. Ved delegering og «empowerment» sikres imidlertid de ansatte innflytelse i sin ordinære arbeidssituasjon, og de blir selv ansvarlige for en rekke sider ved sin arbeidssituasjon og dermed også sitt eget arbeidsmiljø. Flere av de funksjoner som i utgangspunktet ble ivarettatt i det kollektive medvirkningssystemet, flyttes inn i den ordinære driftsorganisasjonen. I den grad en slik delvis funksjonstømming av lov- og avtalefestede organer fører til at de tillegges mindre betydning og får mindre oppmerksomhet og oppslutning fra de ansatte, vil også deres reguleringskraft svekkes. I noen tilfeller kan til og med ansatte oppleve at de får sine egne tillitsvalgte som motparter, som for eksempel når tillitsvalgte setter seg mot at noen av deres medlemmer skal delta i bestemte prosjekter. «Empowerment» kan føre til en større individualisering av ansvaret for arbeidsforholdet, og for mer uklare rollekonstellasjoner i forholdet mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte.

³ Kilde: Ukens statistikk nr. 44, 1998. Utgis av Statistisk sentralbyrå.

Prosessforbedring og kundeorientering

De siste ti årene har kostnadsreduksjoner og kunde(bruker-)orientering vært et prioritert område i mange virksomheter. Hardere konkurranse om kunders og brukers tid og penger, og mer knappe ressurstildelinger i det offentlige, har gjort det nødvendig å effektivisere ressursbruken, og rette produktenes innhold og kvalitet sterkere inn mot kundenes behov. De to viktigste virkemidlene for å få dette til har vært prosessforbedringer og teamorganisering.

Prosessforbedring er en fellesbetegnelse på tiltak som tar sikte på å motvirke den rigiditet som følger av sterk spesialisering mellom fag og funksjoner, og bedriften og dens omgivelser. De tre vanligste modellene har vært «just in time», total kvalitetsledelse, og «Business Process Reengineering». De to førstnevnte har særlig vært rettet inn mot det operative nivået i virksomhetene, mens «Business Process Reengineering» i tillegg omhandler saksbehandling og administrative prosesser. Alle metodene fører til hyppigere bruk av prosjekter og «task forces» på tvers av avdelinger og faggrupper, og etablering av faglige nettverk og arenaer på tvers i organisasjonen. En annen modell er å innføre såkalt prosesseierskap. Det innebærer å plassere totalansvaret for enkeltprodukter og kundekontakt hos enkeltpersoner eller enkeltavdelinger, som så skal samordne de ulike funksjonene og personene som er involvert i produksjonsprosessen på det aktuelle området. TKL/TQM nedfeller seg ofte i kvalitetssirkler. Disse består av medarbeidere fra ulike funksjoner og yrkesgrupper som er involvert i produksjonen av det aktuelle produktet, og de møtes med jevne mellomrom for å analysere kvalitetsavvik og forslag til forbedringer i kunde-relevante kvalitetsmål.

Et team er en arbeidsgruppe bestående av spesialister, som sammen har felles resultatansvar. Team er en måte å organisere arbeidet på som balanserer hensynene til spiss- og breddekompetanse, og innfører en ny samarbeids- og ledelsesmodell. Ved at gruppen er tverrfaglig sammensatt, ivaretas hensynet til spisskompetanse. Ved at spesialistene jobber for samme resultatmål, aktiviseres en integrerende mekanisme som utvikler breddekompetanse. I motsetning til prosjekter, som settes sammen for å løse tidsavgrensede oppgaver, er team en måte å organisere utførelsen av permanente arbeidsoppgaver på. Normalt er team resultatstyrte enheter som måles på kvalitet og effektivitet, noen ganger også på økonomi. Resultatene følges opp av teamet ved å ha jevnlig møter, der medlemmene gir hverandre tilbakemeldinger og utveksler erfaringer.

Om lag halvparten av vareproduserende private bedrifter i Norge har organisert ansatte i arbeidsgrupper som styrer seg selv. Tallet er noe lavere i privat tjenesteyting og offentlig sektor – henholdsvis 37 prosent og 27 prosent (Gulbrandsen 1998).

De fordeler man forsøker å høste med team og prosessforbedring, er tydelig plassering av ansvaret for og eierskapet til kundenes helhetlige behov, fleksibel

personellutnyttelse på tvers av avdelinger og fag, mindre revirkamper mellom spesialister, reduserte kostnader ved bedre samordning av og grensesnitt mellom ulike delprosesser, og større endringsvilje.

Tidligere har jeg beskrevet hvordan mange virksomheter eksponeres for økt konkurranse om krevende kunder. Prosessforbedringer og team kan ses på som mekanismer som formidler den økte markedskonkurransens krav inn i virksomhetene. Mye organisasjonsutvikling har skiftet fokus fra arbeidsmiljø til markedstilpasning. På 1960- og 70-tallet hadde de ansattes interesser stor innflytelse på arbeidsplassenes utforming. Bedriftsdemokrati, arbeidsmiljølov, redusert arbeidstid, bedre sykelønn og utvidede permisjonsrettigheter skulle gjøre bedriftene til bedre steder å være. På slutten av 1980-tallet skjer det en dreining. Bedriftene skal ikke lenger primært være til for de ansatte, men for kundene.

Interessekonflikten mellom kunder og ansatte skal som tidligere nevnt ikke overdrives. Kundeorientert organisering av team og prosjekter gir også de ansatte muligheter for innflytelse og læring i jobben. Mange av de organisasjonsmodellene som anvendes i prosessforbedringsarbeid er videreføringer av ideen med selvstyrte grupper som oppstod på 1960-tallet som ledd i «Samarbeidsprosjektet LO-NAF», og som senere ble bygget inn som psyko-sosiale jobbkraav i Arbeidsmiljølovens §12. Allikevel kan det oppstå konflikter knyttet til eksempelvis åpningstider, prioritering av oppgaver og bruk av kostnadskreavende prosedyrer. I slike tilfeller får kundenes og eiernes interesser nå større gjennomslag enn for noen år tilbake.

Prosessforbedring og team utfordrer partssamarbeidets organisasjonsstruktur. Forhandlings- og medvirkningsmønsteret er bygget opp rundt fag, stillinger og bransjer. Ulike funksjoner og avdelinger i virksomhetene hører ofte til ulike tariffområder og avtalesystemer. Forsøk på å få til mer horisontalt samarbeid i virksomhetene, kan hemmes av dette. Eksempelvis forsøkte SAS på slutten av 1980-tallet å få stuere og trafikkansatte til å organisere seg i team. Stuerne er organisert i Fellesforbundet. De har høyere lønn enn trafikkansatte i salg, innsjekk og avgangsservice, som er organisert i Luftfartens Funksjonærforening. Stuerne var imidlertid ikke villige til å jobbe med trafikkoppgaver dersom de skulle ned i lønn. De trafikkansatte aksepterte på sin side ikke at stuerne skulle ha høyere lønn for å utføre samme arbeid som dem selv. Dermed stoppet prosessen opp. I tillegg til lønsspørsmål kan status- og kulturforskjeller mellom faggrupper og interesseorganisasjoner hindre horisontal prosess- og teamutvikling.

Mer diffuse grenser mellom arbeids- og privatliv

Industrisamfunnet er kjennetegnet av et relativt klart skille mellom arbeids- og privatliv for det store flertallet av arbeidstakere. Jobben gjøres på arbeidsplassen.

Kunnskaps- og informasjonssamfunnet ser ut til å gjøre grensene mellom privat- og arbeidsliv mer diffuse. En rekke forhold gjør at arbeidet kan sies å være i ferd med å invadere en større del av privatlivet. Mobiltelefoner og elektronisk kommunikasjon øker den enkeltes tilgjengelighet for jobben også utenom arbeidstiden. Med høyere utdanningsnivå er det også en tendens til at arbeidet blir en mer sentral livsinteresse for flere. Mange høyt utdannede har jobben ikke bare som et yrke, men også som en livsstil, der man ikke slutter å beskjeftige seg med jobben selv om arbeidstiden er over, og man har kommet hjem. Dette forsterkes i den grad det benyttes hjemmekontor som et supplement til arbeidsplassen.

Foreløpig er ikke hjemmearbeid noe utbredt fenomen i norsk arbeidsliv. AKU-undersøkelsen fra 2. kvartal 1998 viste at bare fem prosent av ansatte arbeider regelmessig hjemme, og det er om lag samme andel som året før. Dersom statsansattes ønsker er representative for andre arbeidstakere, og deres ønsker får gjennomslag, kan imidlertid dette tallet øke vesentlig i fremtiden: 38 prosent av de statsansatte ønsker å jobbe mer hjemme.⁴ Det er flere grunner til dette. Muligheten for å jobbe uforstyrret kan være større i hjemmet. Tidvis kan det være en fordel å distansere seg fra eventuelle intriger og dårlig psyko-sosialt miljø på jobben. Fleksibiliteten kan øke og tidsklemmene reduseres for arbeidstakere med stort omsorgs-ansvar.

Imidlertid kan det oppstå et grensesettingsproblem. De beskyttelsesordninger som setter grenser for overinvolvering og forebygger overbelastning, slutter å gjelde når arbeidsplassen forlates. Noen kan bli så oppslukt av jobben at de glemmer egne behov for avkopling. Selv om det er mulig å ha mobiltelefonen avslått og PC-en avstengt, kan det være fristende å gjøre seg tilgjengelig og sørge for å følge med i hva som skjer i store deler av døgnet. Hjemmearbeid øker fleksibiliteten, men fjerner ikke nødvendigvis arbeidspresset. Svensk forskning tyder på at folk kan føle et meget sterkt press og en sterk forventning om å prestere mye, selv når de arbeider hjemme.⁵ Også hjemmearbeid kan derfor medføre arbeidsmiljøproblemer, med påfølgende behov for regulering. Noen setter ikke grenser for hvor mye de jobber før det er for sent, det vil si før det oppstår helseproblemer eller familiesplittelse.

Det sier seg nærmest selv at hjemmearbeid ikke kan reguleres med samme virkemidler som utearbeid – hensynet til privatlivet gjør at arbeidsmiljølov og partsbaserte avtaler ikke er velegnede styringsformer innenfor hjemmets fire vegger. Riktignok kan det forhandles fram ordninger for hvor mange dager eller timer av ukentlig arbeidstid som kan utføres hjemme, samt fordeling av kostnader til utstyr. Mer problematisk er det å regulere den mer uformelle arbeidsinnsatsen som skjer i hjemmet og på fritiden, blant annet ved at mobiltelefonen alltid står på, at epost sjekkes med jevne mellomrom nærmest døgnet rundt, at det personlige engasjementet i

⁴ Kilde: Ukens statistikk, nr. 49 1998 Utgis av Statistisk sentralbyrå.

jobben blir så stort at man ikke legger den fra seg når man er hjemme, og at man ikke sørger for tilstrekkelig atspredelse.

Det er ikke usannsynlig at svært mange vil være skeptiske til at utformingen av ens hjem og organiseringen av ens fritid skal være underlagt tariffavtaler, arbeidsmiljølov og offentlig inspeksjon. I tillegg vil slike regler være nesten umulige å håndheve. Den svenske studien referert over, viser at de som først og fremst har nytte av friheten og fleksibiliteten som hjemmearbeid gir, er de som lykkes med å sette grenser for sin egen involvering. Det er derfor sannsynlig at personlig ansvar og personlig grensesetting må spille en avgjørende rolle i reguleringen av uformell overtid og hjemmearbeid.

Partssystemet kan regulere forhold som skjer på arbeidsplassen og i den regulerte arbeidstiden. Systemets rekkevidde innsnevres når grensene mellom arbeid og fritid, og mellom hjem og arbeidsplass, viskes ut.

5 Partssamarbeidets utfordringer

Foran har jeg diskutert hvordan virksomhetene og deres ansatte eksponeres for mer krevende kunder, mer markedsbasert eierskap, og mer fleksible arbeids- og organisasjonsformer. Jeg har også berørt hvilke konsekvenser disse utviklingsstrendene kan ha for partssystemet i arbeidslivet. I dette avslutningskapitlet skal jeg trekke sammen diskusjonen ved å lansere fire hypoteser om det jeg holder for å være de viktigste utfordringene som partssystemet må håndtere fremover.

Partsrelasjonene blir mindre romslige

Som vist i tidligere kapitler, fører intensivert konkurranse i produkt- og finansmarkedene til at kundene og eierne tilegner seg en større del av verdiskapningen i bedriftene. For å vurdere konsekvensen av dette for partssamarbeidet, kan det være fruktbart å ta utgangspunkt i begrepet «slack» (Cyert og March 1963). Begrepet, som stammer fra atferdsorientert beslutningsteori, er ikke uten videre lett å oversette. Intuitivt kan det sies å henspille på en slags reserve som organisasjonen har bygget opp, og som uttrykker seg i at involverte aktører opptrer generøst og romslig i forhold til hverandre.

Utgangspunktet er at organisasjonen forstås som en koalisjon av ulike interesser eller «stakeholders». Disse har dels sammenfallende og dels ulike mål-

⁵ Gunnar Aronsson, Arbetslivsinstitutet, Solna. Foredrag på Arbeidsmiljøkongressen '98 i Bergen.

settinger med sin deltakelse i organisasjonen. Interessentene har en rekke gi og ta-relasjoner til hverandre. De forhandler om sine bidrag, og etter hvert danner det seg et mønster av hva som er rimelige ytelser og motytelser dem imellom. Internt blir bedriften som en mosaikk av uformelle kontrakter om ytelser og gjenytelser mellom medarbeidere, mellom avdelinger, mellom yrkesgrupper, og mellom medarbeidere og ledere. Kontraktene omhandler en rekke dimensjoner som ytelse, økonomiske belønninger, væremåter, holdninger, sosial deltakelse og god takt og tone.

En slik koalisjon kan være skjør og sårbar – dersom noen interessenter ikke lenger får de forventede motytelser og trekker seg ut, kan dette initiere en domino-effekt som truer organisasjonens likevekt og eksistens. Det er i denne forbindelse at «slack» kommer inn som en reserve som smører systemet, slik at det blir mer smidig og kan tilpasse seg endringer og uforutsette hendelser. «Slack» kan være en økonomisk buffer som gjør at organisasjonen kan kompensere individer som yter en ekstraordinær innsats med en særskilt belønning, eller overlate til vedkommende å ta det mer med ro i andre perioder. «Slack» kan også være tillit blant medarbeiderne til at om de yter ekstra innsats og stiller sporty opp under uforutsette hendelser, så vil dette bli kompensert på en eller annen måte senere. Partssystemet er ofte en viktig mekanisme for å utvikle og forvalte «slack» gjennom velferdsordninger og rettigheter.

En virksomhet med markedsmakt og passive eiere, vil sannsynligvis ha lettere for å opparbeide «slack» enn en konkurranseutsatt bedrift med markedsbasert eierskap. Stabilitet i inntektstilgangen og kundenes avhengighet av bedriften gjør at ledelsen normalt vil stå friere til å la medarbeiderne selv få tilpasse innsatsnivået sitt på en slik måte at de føler at de får nok igjen for å stille maksimalt opp for bedriften. «Free cash flow» kan være med å finansiere slike ordninger.

Et nøkkelpunkt så langt er at «slack» ikke er det samme som ineffektivitet – snarere tvert imot, det er en forutsetning for effektivitet. Det kan nemlig være lite effektivt å la alle organisasjonens ressurser være maksimalt utnyttet hele tiden. I så fall vil det nemlig være lite romslighet å møte uforutsette hendelser med. En organisasjon uten «slack» er statisk og lite tilpasningsdyktig, og vil ofte ha vanskelig for å håndtere kritiske situasjoner (Cyert og March 1963). Når det å bevege seg rundt i NRK tidvis kan gi inntrykk av at folk tar seg god tid, og dette synes å være en akseptert del av kulturen, så kan dette nettopp være en del av den reserven som får de samme personene til å yte ekstraordinært når det virkelig kreves, og som gjør at NRK kan mobilisere maksimalt ved uforutsette og store begivenheter (Colbjørnsen 1997).

Så langt er dermed konklusjonen at begrenset konkurranse og passivt eierskap kan føre til effektivitet ved å la virksomhetene få beholde så mye ressurser at de kan bygge opp «slack», blant annet gjennom partssamarbeidet. Imidlertid står slike virksomheter også i fare for å bli rammet av det Harvey Leibenstein (1987)

kaller ekstra-ineffektivitet («X-Inefficiency»). Begrepet henspiller på at bedriften produserer mindre enn den kunne gjort med den gitte ressurstilgangen, også tatt i betraktning at den har behov for «slack».

Resonnementet tar utgangspunkt i at det rundt kontraktene om ytelser og motytelser vil danne seg et sett av konvensjoner og normer. Disse har den funksjon at interessentene sparer kostnadene med å forhandle og avtale innsats og gjenytelser hver gang noe skal utføres. De blir enige én gang, og fortsetter å gjøre det slik inntil det skjer noe som gjør det påtrengende å revidere «kontrakten». Imidlertid er det ingen garanti for at disse konvensjonene skal være effektive – settet av kontrakter om ytelser og gjenytelser kan stabilisere seg på et innsatsnivå som er lavere enn det som skal til for å holde en effektiv organisasjon sammen. Så lenge bedriften er utsatt for svakt ytre press fra kunder eller eiere, er sjansene store for at dette skal skje. Romslig tidsbruk i normale perioder kan være nødvendig for å få folk til å ta et ekstra tak når spesielle begivenheter krever det. Men ved fravær av ytre press kan tidsbruken lett bli *for* romslig.

Konvensjoner er også vanskelige å endre. Normer om ytelser og gjenytelser, for eksempel hva som er en rimelig «hvileperiode» etter en ekstraordinær innsats, utvikler seg ofte til rettigheter, som i noen tilfeller voktes på av fagforeninger. Kostnadene ved å endre konvensjonene blir derfor store, med det resultat at det oppstår såkalte treghetssoner i organisasjonen der ytelsesnivået stabiliserer seg på et ekstra-ineffektivt nivå. Faren for at dette skal bli resultatet, er særlig stor ved mangel på ytre press, og det gjør virksomheter i begrenset konkurranse med passive eiere særlig sårbare. I noen tilfeller må det en krise eller et teknologisk sjokk til for å bevege organisasjonens interessenter ut av sine treghetssoner (se for øvrig Leibenstein 1987).

Dermed er vi fremme ved et av partssamarbeidets største dilemmaer. Ved begrenset konkurranse og med passive eiere har virksomhetene gode forutsetninger for å finansiere velferdsordninger, arbeidsmåter og rettigheter som skaper «slack», og på denne måten skape intern romslighet og generøsitet som motiverer medarbeiderne til innsats. Partssamarbeidets verdiskapende rolle ligger blant annet i å utvikle og forvalte slike systemer. Men ved svakt ytre press har virksomheter samtidig en tendens til å etablere interne treghetssoner, der det ordinære ytelsesnivået er lavere enn det strengt tatt behøver å være, selv når behovet for «slack» tas i betraktning. Partssystemets verdidødlende funksjon ligger i å forsvare rettigheter som binder de ansatte fast i sine treghetssoner.

En av partssystemets utfordringer med å omstille seg til mer krevende kunder og eiere, er derfor å håndtere konkurransepresset på en slik måte at medarbeiderne bringes ut av treghetssonene, men uten at romsligheten snevres så mye inn at det blir vanskelig å motivere ansatte og ledere til innsats.

Partskonstellasjonene blir mindre tydelige

Et viktig element i partsreguleringen i arbeidslivet er at det finnes et klart og entydig skille mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Myndighet, plikter og ansvar for ulike sider ved arbeidsforholdet kan plasseres entydig hos partene og deres representanter.

Nettverksorganisering kan føre til at det blir mer uklart hvem arbeidsgiverparten er, og hvor arbeidsgiveransvaret sitter. Særlig kan dette gjelde når nettverket ikke er formalisert i et eget selskap eller eget prosjekt, slik tilfellet ofte er ved strategiske allianser og langsiktige avtaler. Dersom to eller flere bedrifter har en avtale om felles produktutvikling, hvilket av selskapene har ansvaret for arbeidsmiljøet på dette området? Formelt sett vil dette ofte være det selskapet den enkelte medarbeider er ansatt i. Når det oppstår saker i gråsonen mellom selskapene, kan det imidlertid være uklart hvem av dem som har ansvaret for å gjøre noe med det, og hvem som er rette forhandlingsmotpart for arbeidstakersiden.

Samtidig kan forhandlingssystemene innen de enkelte virksomheter bli stilt på sidelinjen i forhold til de viktigste beslutningsarenaene. Dersom en av aktørene i nettverket har stor innflytelse på en avtale, kan dette påvirke arbeidsmiljøet i alle bedriftene, uten at den dominerende bedriften blir forhandlingsmotpart for de som berøres av beslutningen. Ved kjedeorganisering basert på franchisekontrakter legger kjedene viktige premisser for arbeidsforholdet, men deltar normalt ikke selv som direkte forhandlingsmotpart for de ansatte i virksomhetene.

«Empowerment» og økende bruk av prosjekter reduserer innslaget av hierarkiske styringsprinsipper. Lederansvaret for enkeltoppgaver og utviklingsprogrammer kan ligge hos andre enn dem som har linjelederansvaret, for eksempel hos personer som blir prosjektledere i kraft av sin faglige kompetanse. I slike tilfeller ligger deler av ansvaret for viktige sider ved arbeidsforholdet hos personer som ikke rapporterer i linje oppover til arbeidsgiver, og som heller ikke er underlagt linjeleders myndighet i alle relevante spørsmål. «Empowerment» og prosjekter gjør myndighets- og ansvars plasseringen mer diffus sammenlignet med hierarkiske organisasjoner, som mer direkte gjenspeiler arbeidsgiver-arbeidstakerkonstellasjonen.

«Empowerment» innebærer at arbeidstakerne får mer eierfølelse og autonomi i jobbene. Dermed bærer de selv en stor del av ansvaret for at jobbene gjøres tilfredsstillende. Dersom resultatet ikke blir akseptabelt, fører ansvarliggjøringen til at de i økende grad må søke årsaken til dette i egne prestasjoner. Det blir mindre nærliggende å tilskrive vanskene til instruksjoner fra overordnede. «Empowerment» gjør den enkelte ansatte mer opptatt av flere og flere sider ved arbeidsforholdet, slik at den underliggende spenningen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker bli mindre synlig.

I forlengelsen av dette kan individualisering hevdes å føre til at arbeidstakerens viktigste motpart går over fra å være arbeidsgiveren til å bli en selv i mange saker.

Noen har spissformulert dette i retning av at kunnskapssamfunnet har opphevet store deler av skillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det hevdes at Karl Marx til syvende og sist fikk rett – samfunnet har utviklet seg slik at de ansatte har overtatt kontrollen med produksjonsmidlene. Det har imidlertid skjedd på en annen måte enn Marx forutså. Eiendomsretten til maskiner, bygninger og finansiell kapital, som Marx var opptatt av, ligger fortsatt hos kapitaleierne. Dette er imidlertid ikke de viktigste produksjonsmidlene lenger. Den mest verdiskapende ressursen er kompetanse, og den eies og kontrolleres av den enkelte medarbeider.

Slike spissformuleringer har et snev av sannhet i seg, men de er for unyanserte. Den enkelte «intellektuelle kapitalist» er avhengig av den strukturelle kapital en bedrift kan tilby i form av samarbeidsmuligheter med andre spesialister, tilgang til ledere og veiledere, og et attraktivt renommé. Mange kunnskapsmedarbeidere vil derfor fortsatt se seg tjent med å være ansatte, og ha arbeidsgivere i klassisk forstand.

Partssystemets organisasjonsstruktur blir mindre adekvat

Både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden følger organisasjonsmønsteret langt på vei grenser mellom bransjer og faggrupper. Systemet har en lang historie, og oppstod i en periode da forskjeller i teknologi, produkter og saksområder skapte relativt stabile grenser mellom næringer og yrker. Med hyppige bransjeglidninger kan partssystemets organisasjonsstruktur komme i utakt med virksomhetenes forretningsområder. Et illustrerende eksempel er data-, tele- og mediabedrifter. Tidligere produserte disse forskjellige produkter med ulik teknologi, som stilte krav til forskjellig fagkunnskap hos de ansatte. Bedriftene var medlemmer av ulike bransjeorganisasjoner, og de ansatte var organisert i ulike fagforbund. Det ble bygget opp forhandlingssystemer innen hver av bransjene. Nå er dette bildet i ferd med å endres. Innføringen av digital teknologi har gjort media-, data- og teleindustri mer like. Telenor er blitt en av landets ledende it-bedrifter, og svenske Telia har begynt å produsere enkelte TV-programmer. Produkter som tidligere var atskilte, smelter sammen. De ansatte jobber i økende utstrekning på tvers av tidligere fagskiller, mens det bransjeinndelte forhandlingssystemet behandler dem som om de fortsatt var klart atskilte grupper. Konsekvensen blir i beste fall en unødig tung forhandlingsstruktur, der flere organisasjoner forhandler på samme område, og i verste fall et forhandlingssystem som ikke representerer de reelle arbeidsgiver- og arbeidstakerkonstellasjonene.

Tendensen til økt samhandling på tvers av atskilte bransje- og tariffområder forsterkes av den økte bruken av team og prosjekter. Slike grupper består som nevnt av spesialister på ulike fagområder, som har felles ansvar for å gjennomføre en oppgave eller oppnå et bestemt resultat. For å oppnå en viss fleksibilitet, kan det være

aktuelt for spesialistene å avlaste hverandre med noen oppgaver når arbeidsmengden topper seg på forskjellig tidspunkt, eller ved fravær. Slik fleksibilitet og kompetanseutveksling på tvers av fagområder vil hemmes dersom yrkesgruppene tilhører ulikt forhandlingsområde, og dermed har mer ulike lønns- og arbeidsvilkår enn forskjeller i oppgaver strengt tatt skulle tilsi.

Bransjegliasjoner og mer horisontalt samarbeid mellom faggrupper kan altså føre til at et forhandlingssystem som er bygget opp rundt skiller mellom bransjer og yrker, kommer i utakt med bedriftenes virksomhetsområder og de ansattes faktiske arbeidsoppgaver. Dermed vil også systemets problemløsningsevne kunne svekkes.

Partssystemet tømmes for tradisjonelle oppgaver

Partssystemets opprinnelige oppgaver var tilpasset hierarkiske organisasjoner. Ansatte hadde behov for kollektiv beskyttelse mot urimelige ytelseskrav og despotiske overordnede. Eierne og ledelsen trengte på sin side arenaer der de kunne få tilgang på informasjon om driftsforhold fra sine ansatte, og en mulighet til å legitimere beslutninger. Hierarkiet, med sin over- og underordningslogikk, var lite egnet til å ivareta slike funksjoner. Dermed hadde begge parter noe å vinne på å opprette samarbeidsorganer på siden av den hierarkiske driftsorganisasjonen.

«Empowerment», prosjektgrupper og team gjør imidlertid at de ansatte får større mulighet for innflytelse i sin ordinære arbeidssituasjon. Organisasjonsformene har sin begrunnelse nettopp i at de skal oppmuntre de ansatte til initiativ, kreativitet og engasjement, i motsetning til bare å gjøre som de ble fortalt. I kraft av sin kompetanse er de ansatte også mindre sårbare for autoritære ledere. Desentraliserte og tverrgående organisasjonsformer gjør også de ansattes kunnskaper og informasjon tilgjengelig for ledelsen på en helt annen måte enn det som var tilfellet i tradisjonelle hierarkier.

På denne måten flyttes mange av samarbeidssystemets oppgaver fra spesielle partssammensatte organer på siden av driftsorganisasjonen (avdelings- og bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg), og inn i team og prosjekter som fylles av «empowered» medarbeidere.

Mye taler for at fleksible organisasjonsformer tilsier en ny grenseoppgang mellom driftsbasert og partsbasert medvirkning.

Regler og kollektive avtaler regulerer arbeidsmiljøet på jobben, hva slags tilknytningsform en person skal ha til arbeidsgiver, hvor lenge og når arbeidstakeren skal befinne seg på jobb, og hvilket utkomme som følger med jobben. Imidlertid blir grensene mellom arbeids- og privatliv mer flytende. Mer av arbeidet utføres utenfor det regulerte arbeidsforholdet, på arbeidstakerens eget initiativ og delvis også i arbeidstakerens eget hjem. I slike tilfeller må mer av reguleringen ivaretas av den

enkelte ansatte selv – partssystemets reguleringsmekanismer rekker ikke ut til alle arbeidsforholdets fangarmer når mye av jobben løsrives fra faste tider og rom.

Litteratur

- Cappelli, P. m.fl. (1997) *Change At Work*. Oxford: Oxford University Press
- Colbjørnsen, T. (1997) *NRKs organisasjon. Alternative modeller*. Oslo/Bergen: U-publisert rapport
- Colbjørnsen, T. (2000) *Medvirkning og verdiskapning*. (Foreløpig tittel). Norges Handelshøyskole: Bokmanus under arbeid
- Cyert, R.M og J.G. March (1963) *A Behavioral Theory Of The Firm*. New Jersey: Prentice Hall
- Dølvik, J.E. (1999) *Farvel solidaritet? Internasjonale utfordringer til den norske arbeidslivsmodellen*. Oslo: Fafo
- Ghoshal, S. og C.A. Bartlett (1997) *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*. New York: Harper Collins Publishers
- Gulbrandsen, T. (1998) «Fleksibel organisering av arbeid og bedrift». I: Olsen, K.M. og H. Torp, red., *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Rapport 98:2
- Keasy, K., S. Thompson og M. Wright, eds. (1997) *Corporate Governance: Economic, Management, and Financial Issues*. Oxford: Oxford University Press
- Leibenstein, H. (1987) *Inside The Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Moene, K. (1999) «Er den nordiske samfunnsmodellen truet av globalisering?» *Søkelys på arbeidsmarkedet*, Årg. 16, 1:79–84
- Nesheim, T. (1997) *Mot eksternalisering av arbeid?* Bergen: SNF-rapport 35/97
- Olsen, K.M. (1998) «Numerisk fleksibilitet» I: Olsen, K.M. og H. Torp, red., *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Rapport 98:2
- Porter, M.E. (1998) *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Book

The European Works Council: Demokratisering av arbeidslivet på internasjonalt nivå?

Europeisk samarbeidsutvalg i norske selskap

Thoralf Ulrik Qvale og Christoffer Serck-Hanssen,
Arbeidsforskningsinstituttet

2

Innledning

Det er har vært påfallende stille i debatten om bedriftsdemokratiet i Norge siste tiår. Den siste offentlige utredningen, fra «Brubakkenutvalget», ble levert i 1985 (NOU 1985:1). Dens hovedanbefaling var at det burde satses på «deltakerdemokratiet» – altså utvikling av bedriftenes organisasjon slik at det ble stadig mer rom for direkte *medvirkning til daglig for den enkelte*. Når det gjaldt indirekte medvirkningsformer (altså slike der representanter for de ansatte deltar i beslutnings- eller konsultasjons-/informasjonsorganer i bedriften), anbefalte Brubakkenutvalget bare visse justeringer med utgangspunkt i aksjeloven. Stillheten i den offentlige debatt om representasjonsordninger kunne kanskje tolkes som om Brubakkenutvalgets hovedperspektiv har slått fullstendig igjennom, slik at epoken med utvikling av *indirekte* former for å fremme bedriftsdemokratiet kunne sies endelig å være over. Debatten om slike former startet i Norge like etter den russiske revolusjon, og i tiden etter 1960 har det vært lagt frem en ny utredning og nye forslag omtrent hvert tiende år.

Hovedanbefalingen fra Brubakkenutvalget ble etter hvert fulgt opp, først gjennom SBA-programmet, og så gjennom en forsterkning av innsats og strategi for HF-B (Tilleggsavtale om bedriftsutvikling i Hovedavtalen LO/NHO, som går tilbake til 80-tallet) og fra 1994 BU 2000-programmet, som fortsatt løper (Gustavsen et.al. 1997). Denne aksen i utviklingen – henimot medvirkningsbasert arbeidsorganisasjon i bedriftene – krever andre slags virkemidler og tiltak enn de som skal skape større omfang på den indirekte medvirkning. Lovgivning og detaljert avtaleregulering er uaktuelt. Metodene som brukes blir mer lik langsiktig generell strategi- og organisasjonsutvikling som må understøttes av opplæring, endringer i teknologi osv. Til tross for at det etter hvert skjer ganske mye på dette området i det private næringslivet, er informasjon om slike prosesser vanskeligere å formidle i media, og de får ingen særlig politisk interesse, til tross for at de er særdeles viktige både for bedriftenes økonomi og for de ansattes faglige utvikling og medvirkning. Nettopp fordi denne utviklingen blir så vidt usynlig på den offentlige scene, ville man kanskje ha ventet at de mer radikale og synlige kravene om politisk handling – reform – på bedriftsdemokratiområdet skulle ha levd videre. (1)

Erfaringsene fra de første år etter endringene i aksjeloven i 1973 er summert opp av Engelstad og Qvale (1977). Utfallet av reformen ble egentlig overraskende positivt sett fra eiernes og de ansattes representanter sin side. N.A.F. (senere NHO) følte seg dermed i noen grad sveket av medlemmene, som i første omgang hadde vært sterkt imot både styrerepresentasjon og Bedriftsforsamling, men som så synes å snu helt rundt og sier de fant det positivt og problemfritt å ha de ansatte med på beslutninger på dette nivået i bedriftene. (2).

Brubakkenutvalget foreslår imidlertid bare mindre justeringer i loven når det gjelder indirekte medvirkning, og disse forslagene ble etter hvert tatt inn i aksjeloven.

Dermed ble det åpnet for representasjon i enda mindre bedrifter (ned til 35 ansatte, mens den gamle grensen fra 1973 var på 50). Videre ble det foreslått at opprettelse av Bedriftsforsamling (i bedrifter med mer enn 200 ansatte) skulle gjøres valgfri på visse betingelser (en ekstra representant/observatør for de ansatte i styret som erstatning for bortfall av Bedriftsforsamlingen.) (3).

Det mest omstridte påbud i den nye aksjeloven fra 1973, obligatorisk opprettelse av Bedriftsforsamlingen i alle bedrifter med over 200 ansatte, har levd videre i bedriftene selv etter at det ble valgfritt å ha den. NHO sier imidlertid i dag at en rekke bedrifter i de senere år har forhandlet seg til en avvikling, og at den nå er på vei ut. Men da har bedriftsforsamlingene altså eksistert i 25 år etter at de kom inn, og de blir først avskaffet ti år etter at det var blitt mulig for bedriftene å forhandle seg til en nedleggelse av dem. (4).

For øvrig hadde Brubakkenutvalget og SBA et vesentlig bredere perspektiv i sitt arbeid enn tidligere utredninger. Hele den offentlige sektor (stat og kommune) ble trukket inn, og alle større arbeidstaker og -giverorganisasjoner deltok. I dette kapitlet følger vi imidlertid den tradisjonelle linjen som er konsentrert om LO og NHO i privat sektor.

Faren for masseledighet ble opplevd som reell i Brubakkenutvalget, og det preget dets vurderinger. Dette ble enda tydeligere i oppfølgingen av Brubakkenutvalget – SBA-programmet (1988–93). Det kom i gang samtidig som den fryktede ledighet viste seg. Vi fikk den høyeste ledigheten siden 1930-tallet innenfor denne femårsperioden. Mange bedrifter ble nedlagt eller gikk konkurs. En dreining hos arbeidstakerrepresentantene i SBA fra å se medvirkning og produktivitet som sideordnede eller uavhengige hensyn, til å se medvirkningen som et virkemiddel for å øke verdiskapningen i bedriftene, ble tydelig i tiden etter 1988.

Den mer spektakulære delen av bedriftsdemokratiet, den som kan fremmes etter politiske vedtak i Stortinget, som styrerepresentasjon og arbeidsmiljølov, dominerte altså debatten helt fra 1920 og frem til 1985. Men selv etter at landets økonomi og sysselsettingssituasjonen hadde bedret seg igjen utover på 1990-tallet, dukket ikke kravet om økt representasjon på styreplan opp igjen. Det må derfor være grunn til å hevde at det har skjedd en grunnleggende endring i tenkningen om bedriftsdemokratiet. De viktigste årsakene til denne endringen ligger antakelig i det scenariet Brubakkenutvalget utviklet; Norsk arbeidsliv beveger seg inn i en global økonomi og konkurransesituasjon, der evne til å bruke ny teknologi, innovasjon, læring og utvikling av menneskelige ressurser blir de viktige konkurransefaktorer. Videreføring av den norske praktisk orienterte samarbeidstradisjonen burde i denne sammenheng gi et konkurransefortrinn. I tillegg kom stigende arbeidsledighet og bedriftsnedleggelse, som viste at styrerepresentasjon alene hadde sine klare begrensninger. Dessuten kom fallet av Berlinmuren i 1989 og en etterfølgende ideologisk eller prinsipiell reorientering i arbeiderbevegelsen.

På bedriftsplan og gjennom forhandlingssystemet har det imidlertid skjedd en lavprofilutbygging av samarbeidsrelasjoner gjennom bedriftsutvalgene (som ble opprettet tidlig på 1960-tallet, men som hadde en forløper i form av Produktivitetsutvalg), forskningsprosjekter og samarbeidsavtalene om bedriftsutvikling. En desentralisering av avtaleverket og av konsernstrukturer der det har vært aktuelt, med økende rom for lokale tariffavtaler og arbeidsformer, har antakelig også betydd en god del for den lokale medvirkning innenfor rammen av det som tradisjonelt har vært daglig ledelsesansvar.

Dagens situasjon

På 1990-tallet har vi således den situasjon at det fra fagbevegelsens side ikke er formulert noen ambisjoner om utvidet styrerepresentasjon og lignende i bedrifter i Norge. Når det gjelder nye ting, har hovedinnsatsen blitt lagt på samarbeid om lokal bedrifts- og kompetanseutvikling foruten aktiv politisk lobbying (som regel sammen med NHO) om rammebetingelsene for næringsvirksomhet i Norge. (5) Samtidig har norske bedrifters sårbarhet vis-à-vis utlandet blitt synlig og i økende grad skapt akutte omstillingsbehov. Norsk økonomi har blitt enda mer åpen i takt med utbyggingen av EU samt liberaliseringen i verdenshandelen mer generelt. Begrensningene i rent nasjonale strategier har dermed også blitt tydelige, og tenkningen i LO når det gjelder påvirkning og innflytelse i arbeidslivet har derfor i økende grad samlet seg om å få til internasjonalt faglig samarbeid, slik at fagbevegelsen kan få en komponent som samsvarer med den internasjonalisering som skjer på eiersiden og i utvikling av rammevilkårene for bedriftene. Samtidig er det vel riktig å si at utviklingen innen EU når det gjelder å etablere samarbeid mellom fagforeninger i medlemslandene og å trekke fagforeningene inn i politikkkutformingene, har gått meget langsomt. Dette skyldes ikke bare konservative holdninger i medlemslandene i EU, men også at de mange faglige sammenslutninger som finnes innenfor EU-landene har hatt relativt lite til felles faglig, kulturelt og politisk.

Det er den internasjonale komponenten som skal følges videre i dette kapitlet. Et EU-direktiv har bidratt til å skape noe nytt når det gjelder internasjonalt faglig samarbeid. Ikke ved at fagforeninger opptrer felles i nye fora i Brussel, men ved at det er etablert et rammeverk for faglig samarbeid innen europeiske datterselskap og deres lokale fagforeninger innenfor samme konsern.

Gjennom EU-forpliktelsene og internasjonaliseringen av næringslivet får vi også en test på den norske samarbeidstradisjonens robusthet i forhold til utenlandske tradisjoner. En mulig forklaring på stillheten i den norske bedriftsdemokrati-debatten i de senere årene kunne jo være at vi er på vikende front i forhold til

internasjonale trender og påvirkninger på dette området. Nå får vi en viss mulighet til også å vurdere om det nye EU-initierte tilskuddet i bedriftsdemokratiet vil styrke eller svekke denne nordiske eller norske samarbeidstradisjonen i arbeidslivet.

The European Works Council

Temmelig ubemerket av norske media har det skjedd noe nytt på området medvirkning/medinnflytelse i internasjonale selskaper de siste fem årene. EU-direktivet om et nytt samarbeidsorgan i konsern med ansatte i minst to EU/EØS-land, ble gyldig fra september 1996. Ut fra motstanden mot dette direktivet fra europeiske arbeidsgivere på forhånd, og ut fra de tilsvarende høye forventningene fra fagforeningene, skulle man kanskje tro at direktivet skulle få store konsekvenser i praksis, og i så fall burde gjennomføringen få oppmerksomhet også i media.

Ut fra diskusjonen i innledningen kunne man kanskje slutte at interessen for den formelle siden av bedriftsdemokratiet i Norge nå er så lav, at nye initiativ og tiltak ikke får noen oppmerksomhet uansett. En annen tolkning av den lave interessen kan være at det tross alt er en relativt liten andel av norske sysselsatte som arbeider innen konsern som må opprette slike samarbeidsutvalg, og at den generelle interessen i arbeidslivet derfor ikke blir så stor. En tredje tolkning, som vi opprinnelig utviklet, var at partene i norske bedrifter er så vidt godt samkjørte gjennom deltakelse og medbestemmelse i ulike organer, at et nytt samarbeidsorgan på europeisk (konsern-) nivå, ikke oppleves som særlig nytt og oppsiktsvekkende; det blir bare et skritt videre på en velkjent og forholdsvis problemfri vei. Det vil imidlertid fremgå av dette kapitlet at det nye organet faktisk kan være noe helt nytt, og at det representerer en strategisk sett meget viktig og betimelig videreføring av den norske samarbeidstradisjonen.

Empirien vi benytter er hentet fra en studie (Qvale og Serck-Hanssen 1999) av erfaringene med European Works Councils (EWC), eller det som kalles Europeiske Samarbeidsutvalg (ESU) i norske konsern. (2).

Vår interesse for å forske på spørsmålet om ESU var knyttet til det nye ved et slikt organ. Her vil representanter for ansatte i ulike europeiske land møte hovedsakelig norske ledere og fagforeningsrepresentanter – fortsatt for felles informasjon og konsultasjon – om konsernets virksomhet i Europa. Man kunne for eksempel forestille seg at det kunne bli et svært formelt organ, der man enten fulgte stramme saksbehandlingsrutiner med minimum åpning for dialog (slik det til dels har vært i bedriftsforsamlinger), eller man ville kunne få en situasjon der representantene fra de ulike land kontinuerlig markerer uenighet og konflikt seg imellom, eller man kunne få den mer interessante situasjonen der norske samarbeidstradisjoner båret

oppe av ledelse og norske fagforeningsrepresentanter konfronteres med helt andre tradisjoner. Sistnevnte mulighet ville kunne åpne for interessante hypoteser om ulike ordningers styrke og kulturelle tilpasning. Fra et annet perspektiv er det selvsagt av interesse å se om ESU ville få en reell rolle i forhold til den internasjonalisering og europeisering som foregår, og om denne rollen i så fall vil gi fagforeningene en reell innflytelse over hva som skjer.

Til sist, det skjer en del i EU og Europa også på fagforeningssiden. Direktivet om ESU er i så måte bare en indikasjon på noen nye strømninger, og det oppfattes av fagforeninger i EU som et viktig symbol for en ny politikk. Vi antok at ved å følge et par norske bedrifter inn i ESU-saken og relasjonene til de ansatte og fagforeninger i datterselskap innen EU, ville vi få en del innsikter i hva disse endringene i Europa kan bety.

ESU er altså opprettet med utgangspunkt i et EU-direktiv som ble gyldig fra september 1996, og som dreier seg om plikt til å opprette et samarbeidsutvalg der representanter for de ansatte i nasjonale datterselskaper møter konsernledelsen. Norge er bundet av dette direktivet gjennom EØS avtalen. Teksten til det kommende direktiv var kjent allerede tidlig i 1994. Den sa også at dersom det ble inngått tariffavtale i konsern om opprettelse av ESU innen september 1996, og avtalen tilfredsstiller direktivets minstekrav, vil denne avtalen være gyldig videre. Spesielt i forhold til valgreglene, som fra EUs side er temmelig kompliserte, var det praktiske fordeler forbundet med å bruke denne klausulen. Storbritannia var fortsatt en sterk motstander mot all transnasjonal lovgivning på dette feltet og reserverte seg i forhold til ESU. I dette landet blir opprettelse av ESU obligatorisk først fra 1.1.2000. Denne fleksibiliteten i utformingen av detaljene i direktivet er kanskje noe uventet i forbindelse med EU-regler, men det var en nødvendighet for å få det vedtatt (Dannis og Hoffmann 1995). Sett fra LOs og NHOs side var det en stor fordel at det ble gjort på denne måten.

I hovedtrekkene sier direktivet at konsern som har minst 150 ansatte i minst to EU/EØS-land skal holde minst ett møte i året, der representanter for de ansatte møter konsernledelsen for gjensidig informasjonsutveksling. Formålet er informasjonsutveksling. Konsultasjonsretten som var lagt inn i tidligere utkast til lovgivningen, ble dempet ned i den endelige versjonen (Waddington et.al. 1997).

ESU skal behandle temaer/planer/strategier som er av interesse og betydning for de ansatte. Det skal ikke behandle spesifikke saker relevante bare for ett av datterselskapene, og det skal ikke være en appellinstans for saker fra datterselskapene. Det finnes ingen ankeinstans på EU-nivå når det gjelder saker, annet enn at opprettelse av ESU er obligatorisk og overvåkes av Kommisjonen. Dersom hovedkon-toret ligger utenfor EU, skal konsernet utpeke et av de europeiske datterselskapene som ansvarlig for møtene i ESU.

Direktivet om opprettelse av ESU har en lang forhistorie i EF/EU. Det går tilbake til diskusjoner om den sosiale dimensjonen i europeisk integrasjon. Danis og Hoffmann (1995) sier for eksempel at til tross for mange deklarasjoner over mange år om at økonomisk integrasjon ikke skal være et mål i seg selv, men at det skal lede til bedre livskvalitet og bedre levestandard i Europa, har det vært få praktiske oppfølginger av dette perspektivet. Allerede i 1974 ble det diskutert å trekke partene i arbeidslivet inn i den økonomiske og sosiale planleggingen, og det ble gjort forbedringer for lovgivning om det «europeiske aksjeselskap» – gjennom «det femte direktivet». Da kom også spørsmål om ansattes representasjon på styreplan opp, siden dette var etablert praksis i Tyskland. Forslaget var alt for radikalt for EF, men i 1981 ble «Vredeling-direktivet» lagt frem. Dette var et forslag om å regulere informasjonsplikten i konserner og flernasjonale foretak med over 1000 ansatte. Gjennom mange debatter, omskrivninger og systematisk motstand fra arbeidsgivere og bedrifter i EU og USA, ledet dette så i sin tid til direktivet om det Europeiske Samarbeidsutvalg om lag 15 år etter. Formålet med dette organet er dels å gi alle arbeidstakere de samme rettigheter med hensyn til informasjon og konsultasjon, og dels at bedriftene skal kunne innordne seg de samme økonomiske og rettslige premisser uansett hvilket land de befinner seg i.

LO og NHO engasjerte seg tidlig i saken nettopp for å utnytte fleksibiliteten frem til september 1996. Sammen laget de et avtaleutkast om ESU i konsern med norsk hovedkontor som ble vedtatt, og tatt inn i Hovedavtalens del B. Deretter fremmet regjeringen forslag om en lov som er identisk med denne avtalen. Den ble vedtatt i Stortinget og medfører at også selskaper der de ansatte ikke er organisert, blir forpliktet til å opprette ESU. Alt dette skjedde før fristen i direktivet var ute. Se for øvrig NHOs veileder (1995).

For LO var det for øvrig viktig å få denne avtalen og loven på plass, fordi det betyr at *fagforeningene* får en rolle ved organiseringen av valget til ESU i Norge. Man får med andre ord samme slags valg som til BU, AMU og styret/bedriftsforsamlingen. EU-direktivet forlanger bare at alle ansatte skal ha stemmerett, og fagforeninger omtales ikke av direktivet. Det blir situasjonen/tradisjoner/praksis i de ulike datterselskaper som avgjør hvorledes valgene organiseres der. NHO på sin side var opptatt av å få dette mest mulig avtaleregulert, snarere enn lovfestet. Avtaler vurderes som vesentlig mer fleksible både til daglig og i forbindelse med eventuelle revisjoner, enn lovregler. Regelverket fra EU, som ville ha blitt norsk lov dersom partene ikke hadde ordnet det hele før september 1996, ble oppfattet som komplisert og tungvint. Didier (1997) gir en oversikt over regelverket og dets forhistorie, og de avtaler/lover som er vedtatt i de ulike land som dekkes av direktivet, er gjen-gitt og analysert .

For øvrig var også anbefalingen fra European Trade Union Confederation (ETUC) til fagforeningene å gå umiddelbart inn i diskusjoner med bedriftene om

hvorledes ESU skulle bygges opp – «ikke vent på at lovene fra EU om ESU skal bli vedtatt» (Belier 1995).

I det følgende beskrives to eksempler på opprettelse og bruk av ESU i to konsern med norsk dominans. Eksempelene er litt ulike idet det første har en lengre historie med ESU, og følgelig har utviklet det lenger. Det andre fikk ESU to år senere, og bedriften er vesentlig større, slik at erfaringene i større grad er knyttet til etablering og innkjøring av det nye organet.

Bedrift X

Bedriften befinner seg innenfor tyngre prosessindustri og har datterselskaper i sju europeiske land, og har betydelig produksjon i alle disse. Den ble bygget opp gjennom fusjon av et norsk og ett finsk selskap og var norsk/nordisk dominert i første fase, da blant annet ESU ble opprettet. Norsk eierandel er fortsatt høy, men den norske delen av verdiskapningen i konsernet er relativt liten, og hovedkontoret ligger i et annet skandinavisk land.

Konsernet ble bygget opp over relativt kort tid gjennom fusjoner, oppkjøp og nyetableringer innen en spesifikk produktgruppe. Dermed blir også produksjonsanleggene i de forskjellige landene forholdsvis like med hensyn til teknologi og produkt. Intern «benchmarking» (sammenligning av produktivitetstall for de ulike anlegg) er derfor forholdsvis lett å gjennomføre. Fjerningen av handelshindringer mellom landene bidrar til at konkurransen mellom anleggene blir reell, og det blir selvsagt også en reell konkurranse om hvor nye investeringer i konsernet skal plasseres. Konsernet, som er blitt blant de største i verden på sitt produktområde, opererer globalt og har salgskontorer og også mindre produksjonsavdelinger utenom Europa. Den internasjonale konkurransen i denne bransjen er meget sterk, og Bedrift X har siktet mot å bli en av dem som vil overleve ved å bidra til å omstrukturere bransjen, og bli en av de globale aktørene.

Et europeisk samarbeidsutvalg ble opprettet allerede i 1994, fordi en fusjon mellom to nordiske bedrifter i samme bransje var under planlegging. Da kom også spørsmålet om hvorledes styrerepresentasjon for den norske delen kunne ordnes. Normalt har jo de ansatte en tredjedel av plassene i styret og minst to, i nordiske selskaper. Rent praktisk ville en videreføring av styrerepresentasjon være problematisk av to grunner: 1) Skulle antallet ansatte i styret øke i forbindelse med fusjonen, slik at begge lands ansatte ble representert, måtte man altså øke antallet eierrepresentanter med tre ganger så mange for å bevare balansen. I industrien er det vanlig å ha fem–ni styremedlemmer – det antas å gi tilstrekkelig bredde og samtidig beholde handlekraft. Bedriften ønsket ikke et veldig stort styre for derved å gi plass

til representanter for de ulike nordiske land. 2) Det er også selskapsrettslige problemer forbundet med en slik ordning, fordi lovgivningen i de ulike land på dette området ikke er harmonisert. Hovedkontoret var planlagt lagt til et tredje nordisk land, og der ville det ikke bli tilstrekkelig mange ansatte til at styrerepresentasjon på konsernplan var aktuelt. Samtidig ville det heller ikke være lovhjemmel for representasjon for ansatte fra andre lands datterselskaper i konsernstyret.

Derfor ble det forhandlet med fagforeningene om en avtale om et konsernutvalg som skulle gi de ansatte en innflytelse som var likeverdig med hva representasjon i et konsernstyre kunne gi. Bedriften tilbød seg altså å erstatte styrerepresentasjon for de norske og finske ansatte, og dessuten bringe inn ansatte fra andre land, ved å opprette det nye samarbeidsutvalget på konsernnivå.

Fagforeningene i de aktuelle nordiske landene var naturligvis meget opptatt av å få noe som kunne være likeverdig med styrerepresentasjon. At det ble funnet en løsning på dette spørsmålet, var for øvrig av betydning for å få politisk støtte til fusjonsplanene fra de aktuelle landenes politikere. Konsernet valgte i tillegg også å ta med representanter for ansatte i datterselskaper i andre europeiske land. Intensjonen både fra konsernet og de nordiske fagforeningene var at det nye organet skulle ha en rolle og funksjon likeverdig med styrerepresentasjon i konsernet. Dette var en av grunnene til at møtene i det europeiske samarbeidsutvalget (ESU) ble koblet direkte til styremøtene. Den interne ordningen man fant frem til, var dermed også selskapets svar på kravet om opprettelse av ESU da det kom et par år senere.

Selve avtalen om ESU er meget kort og generell og går over bare to sider. Den krever imidlertid at det holdes møte i samarbeidsutvalget fire til seks ganger årlig, og slik at møtet kommer umiddelbart i forkant av styremøtet i konsernet. Styresakene diskuteres i ESU. De ansattes representanter (som velges av og blant de ansatte) får dokumentene til EWC-møtet tilsendt en uke i forveien, og har rett og plikt til å holde et separatmøte seg imellom før de møter konsernledelsen. Det møter to–tre representanter for de ansatte fra hvert av de seks europeiske datterselskapene, avhengig av størrelsen på disse. Formannsfunksjonen roterer mellom ledelsen og representantene. Et eget sekretariat for ESU er opprettet i hovedkontoret. Foruten styresakene skal ESU diskutere konsernets budsjetter, strategier, resultater og personalpolitikk. I forbindelse med saker av spesiell betydning for de ansatte (f.eks. nedbemanning, restrukturering, store omorganiseringer) skal ESU-leder, varaleder og en representant til for de ansatte ha rett til å møte i styret og legge frem sine syn. Én til to ganger i året skal det også holdes en større konferanse, der ESU-medlemmene møter ledelsen mer generelt (både konsern og fra det enkelte land) samt representanter for verneorganisasjonen mv. I alt blir det 40–50 deltakere. Her skal man diskutere viktige saker.

Valgene skjer lokalt ut fra lokale regler og for to–tre år ad gangen. I praksis har det blitt vanlig at det velges en blå- og en hvitsnipprepresentant fra hvert land.

Fra Norge kommer arbeiderrepresentanten fra en LO-klubb, og den andre representerer de fire funksjonærforeningene i bedriften. De har en uformell avtale seg imellom om dette.

Avtalen kan sies opp med seks måneders varsel.

Bedriften forutsetter at ESU-arbeidet foregår innenfor normal arbeidstid, og betaler for øvrig alle reise- og oppholdsutgifter i forbindelse med møtene.

Man må uten videre kunne konstatere at bedriften har lagt seg veldig høyt over minimumskravene som ligger i EU-direktivet og også i de norske reglene. Dette gjelder dels konkrete fakta som møtefrekvens, deltakelse, koblingen til styret og dets saker, konferansene osv. Videre kunne bedriften, om den for eksempel ønsket å dempe aktiviteten, si opp og reforhandle avtalen, men det har ikke skjedd. Man kunne for eksempel anta at når den opprinnelige fusjonen var brakt i land, kunne bedriften ønske å ha færre og mindre omfattende møter for å spare tid og penger. Men like avgjørende for vurderingen av hvorfor det faktisk satses så kraftig, er de ansattes oppfatning av hvordan ledelsen bruker organet. De norske tillitsvalgte, som også er ESU-representanter, sier de blir tatt på alvor, og at diskusjonene – også av styresakene – i ESU er reelle, og at de ansatte har en faktisk påvirkning på sakene. «Vi blir hørt». Den norske fagforeningen mener ordningen minst er likeverdig med styrerepresentasjon. Den mener for øvrig også at en eventuell styrerepresentasjon for de ansatte de første årene ville ha vært veldig vanskelig i praksis. De ansatte i de ulike landene var ikke var samkjørte nok til å kunne samle seg bak fellesrepresentanter. I dag, derimot, mener den norske LO-foreningen at de ulike lands arbeidstakerrepresentanter i ESU har arbeidet seg godt sammen og for så vidt ville ha klart en slik utfordring også. (Det er imidlertid ikke aktuelt å innføre styrerepresentasjon.)

De tillitsvalgte er for øvrig også fornøyd med at ESU-ordningen gir fagforeningene i de nordiske land en reell rolle og dermed innflytelse i ESU.

De generelle vurderinger av ESU på begge sider av bordet er altså positive. Frem til våren 1999 var det holdt om lag 25 møter over de fire–fem årene ESU har eksistert i bedriften. Dessuten er det holdt seks–åtte større konferanser, slik at det forelå en betydelig praksis å vurdere ut fra.

Ledelsen mener ordningen er hensiktsmessig som et forum for diskusjon, vurdering og planlegging av konsernets utvikling på tvers av landegrensene. Man oppfatter det som nyttig og konstruktivt at denne debatten føres åpent, og at de ansatte i ulike land venner seg til å tenke i europeisk og for så vidt også globalt perspektiv. Det bør legges til at de senere årene har vært relativt vanskelige for konsernet, med hardt press på kostnader og stort behov for omstilling. Man kunne derfor ha ventet at de ulike datterselskapenes representanter kunne ha stått mot hverandre. I en viss grad er det konkurranse mellom datterselskapene om produksjon, og det er en reell konkurranse om investeringer. Det har for øvrig vært slike saker oppe i ESU relativt nylig, der planlagte omstruktureringer i konsernet ville føre til

forskyvninger i bemanningen mellom ulike datterselskaper. Etter fagforeningenes vurdering førte diskusjonene i ESU til at det ble større forståelse for helheten i konsernet, og at gjennomføringen av endringene derfor gikk lettere. Erfaringen synes altså å være at selv saker der det vil være ulike interesser i de ulike lands datterselskaper, med fordel kan diskuteres i ESU, selv om det ikke nødvendigvis endrer utfallet.

På den annen side merker konsernledelsen en del spenninger mellom de nordiske datterselskaper og tillitsvalgte på den ene siden, og mer sentrale og sydeuropeiske på den andre. I en del land er både bedrifts- og fagforeningslederne helt uvante med å diskutere organisering av arbeidet og bedriftenes utvikling sammen, og de reagerer med mistenksomhet når det skjer. Fagforeningene har tradisjonelt holdt seg helt utenfor slike spørsmål, og engasjerer seg bare i forhandlinger om lønns- og arbeidsbetingelser. Lederne i en del land reagerer også negativt på at representanter for de ansatte kan få informasjon fra konsernet før de selv får det. Imidlertid mener konsernledelsen at den innledende skepsis og mistenksomhet er avtakende, og at man i ESU således er på rett vei også i denne sammenheng.

Konsernledelsen konkluderer med at alle har grunn til å være stolte over hva de har fått til. «Dette skyldes både vilje fra bedriftens side til å la ESU være et reelt forum for diskusjon om reelle og viktige saker, og en moden og konstruktiv holdning fra foreningenes side», sier den.

Bedrift Y

Dette er et vesentlig større konsern enn Bedrift X, og det har hovedtyngden av sine ansatte i Norge. Det har ansatte i åtte europeiske land, er også aktivt i andre verdensdeler, og har ekspandert raskt i utlandet i de senere år. Utenlandsekspansjonen har dels gått mot nye råvarekilder, dels mot videreforedling og salg på sluttbrukermarkedet i utlandet, med utgangspunkt i produksjonen i Norge. I motsetning til Bedrift X, har Bedrift Y frem til data ble samlet inn, de siste tiår vært i en vekstfase og gått med solide overskudd.

Selskapet er strukturert i et sett resultatenheter. De norske har hvert sitt bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg. På konsernnivå i Norge finnes så et konsernutvalg, der konsern- og fagforeningslederne møtes regelmessig. De utenlandske resultatenhetene er datterselskap som er 100 prosent eid, men inntil det Europeiske Samarbeidsutvalget ble opprettet, var det ingen representasjon fra deres ansatte i konsernorganene. Selskapet policy ble endret for noen år siden, med formål å få samarbeidsorganene aktivt med i selskapets utvikling. Dette var en respons på

fagforeningenes klager over at de kun fikk medvirke i gjennomføring av utviklings-tiltak og ikke i planleggingen/utformingen av disse.

Initiativet til opprettelse av ESU i denne bedriften ble tatt i 1996 av den største fagforeningen. Toppledelsen ga en umiddelbar positiv respons og uttalte blant annet at opprettelsen av ESU kunne ses som en naturlig videreføring av de samarbeidsordninger og -tradisjoner som allerede fantes i selskapet. NHO ble konsultert om saken, og selskapet ble rådet til å ta opp en dialog med de lokale fagforeningene med henblikk på å få opprettet en *avtale* om ESU. Saken ble så brakt opp i det norske konsernutvalget, der alle de seks fagforeningene som har avtale med bedriften er representert. Det ble her enighet om å opprette et ESU, og å basere dette på en tariffavtale. Selskapet på sin side ønsket at alle europeiske datterselskaper skulle representeres i ESU uansett størrelse, og det ville også ha med det engelske, selv om dette landet hadde reservert seg i forhold til direktivet. Dette ble akseptert av representantene for de ansatte i de andre landene.

To representanter fra konsernledelsen reiste så og besøkte alle datterselskaper og diskuterte saken med ledelsen og de ansatte. Deretter ble det skrevet et utkast til avtale som ble distribuert til alle enheter og representanter/fagforeninger, og disse ble bedt om å uttale seg om utkastet.

De ansattes representanter i de forskjellige land kommenterte utkastet. Spesielt de skandinaviske fagforeningene var aktive her. De brukte sine erfaringer fra bedriftsutvalg, styrerepresentasjon og forhandlinger til å foreslå mer presise regler om rettigheter og plikter, og om beskyttelse av de ansattes representanter i forbindelse med ESU-arbeidet.

Selskapet fulgte EU-direktivets pålegg om at avtalen skulle inngås mellom *konsern* og *de ansatte* i de ulike datterselskaper, og altså ikke med for eksempel fagforeninger på bransje- eller nasjonalt nivå. Dersom det i det enkelte land var fagforeninger med forhandlingsrett på bedriftsnivå, ville deres lokale tillitsvalgte trekkes inn slik man gjør i Skandinavia. I enkelte land er ikke de ansatte organiserte, og i andre er ikke fagforeningene aktive innenfor bedriftene. En generell regel om fagforeningsdeltakelse kan derfor ikke gis i europeisk sammenheng. I enkelte land ønsket for øvrig nasjonale fagforeninger å påvirke avtalen om ESU og henvendte seg til konsernet med det formål. Disse ble imidlertid avvist i den forstand at konsernet insisterte på å forhandle med den lokale fagforening, og at det eventuelt ble dennes rolle å ta seg av kontakten til fagforening på nasjonalt eller bransjenivå. Dette ble akseptert. Representantene skal velges av og blant de ansatte, og selve valgprosedyren må utvikles lokalt.

Etter at alle kommentarer var kommet inn, og de fleste inkorporert i et nytt utkast, ble det holdt et konstituerende møte ved hovedkontoret i Norge, der representanter fra alle datterselskaper møtte. Det nye avtaleutkast ble diskutert og ble så enstemmig vedtatt.

Antallet representanter er fordelt forholdsmessig på de ulike land, flest (i alt seks) fra Norge, tre fra Sverige og Danmark, også én fra hvert av de øvrige fem land. I ESU møter disse 17 personer fem–seks representanter fra konsernledelsen inklusive administrerende direktør. Nasjonale bedriftsledere deltar ikke, men får referatene fra ESU. Selskapet mener ett møte per år er for lite, så det holdes minst to møter per år. Det ene (om høsten) roterer mellom datterselskapene og omfatter en bedriftsomvisning og møte med lokal (nasjonal) ledelse. Det andre møtet (om våren) holdes i hovedkontoret og konsentrerer seg om konsernets strategi, organisasjon og utvikling. I spesielle situasjoner, i saker som spesielt angår de ansatte, for eksempel store endringer i sysselsettingen i selskapet, kan det innkalles til ekstra møte.

Dokumentene til møtet skal være utsendt på forhånd. Før selve ESU-møtet holdes et separatmøte for de ansattes representanter der sakene kan diskuteres dem imellom. Det holdes også en felles middag.

Ordførerrollen i ESU skifter mellom administrerende direktør og en person utpekt av og blant representantene for de ansatte. ESU har et sekretariat på to personer i personalavdelingen i hovedkontoret.

Selskapet har ikke noe spesielt offisielt språk. Representantene taler sitt eget språk på møtene om de ønsker det, og det er simultanoversettelse til engelsk og tysk. Referatene kommer også på disse språkene. Konsernet dekker reise- og oppholdsutgifter for deltakerne i ESU, mens det nasjonale selskap dekker lønnen. Arbeidet i forbindelse med ESU anses som en del av den enkeltes ordinære arbeid, og datterselskapene er instruert til å legge forholdene godt til rette så representantene kan utføre sitt verv best mulig. Representantene har samme beskyttelse mot oppsigelser som andre tillitsvalgte i det aktuelle land.

Fagforenings- eller bedriftsrepresentantene er meget positive til erfaringene fra ESU. Det var visse problemer i starten med å få ut sakspapirene i tide, og litt språkproblemer, men de er nå løst. Videre var de ikke-nordiske representantene mer stille og tilbakeholdende på de første møtene. De er imidlertid positivt overrasket over all informasjon de får, og over ledelsens positive holdning til deres kommentarer og spørsmål. Det er mer kommunikasjon mellom representanter fra ulike land, og relasjonene mellom disse har stadig blitt mer positiv. Imidlertid har initiativ til å reise saker hittil stort sett bare kommet fra ledelsen, mens de ansatte representanter har vært passive på dette punkt. Men deres kommentarer og spørsmål til ledelsen har blitt behandlet skikkelig, sier de norske fagforeningsrepresentantene. Ledelsen prøver å påvirke representantene til å ta initiativ til å få saker på dagsorden, og har også laget rutiner som skulle gjøre det lettere å lage dagsorden i fellesskap.

Inntil videre mener imidlertid ledelsen at det norske *konsernutvalget* har større betydning enn ESU. Konsernutvalget er tillagt en viktig rolle, det er lettere å samle, og ledelsen har forpliktet seg å bringe alle viktige saker inn der. Sannsynligvis

representerer nok også de ansatte der en mer samlet gruppe med konsoliderte meninger, enn hva tilfellet er i det relativt nye ESU.

Fagforeningene AFI har hatt kontakt med (dvs de norske) mener at ledelsen tar de ansattes kommentarer og eventuelle innsigelser alvorlig, og at de dermed har innflytelse i ESU. De påpeker imidlertid at det er koblingen mellom lokal fagforening og representanter i ESU som gjør ordningen betydningsfull. Der valgene skjer av og blant de ansatte helt åpent og uten nominasjon gjennom lokale fagforeninger slik at de valgte ikke er fagforeningsmedlemmer, mener de at organet får liten betydning for de ansattes innflytelse.

Konsernledelsen mener at en av grunnene til at arbeidet i ESU har gått så vidt greit de to første årene, er at selskapet i denne perioden hadde god økonomi og få generelle problemer. Dette lettet innkjøringsfasen. Imidlertid mener ledelsen at man nå antakelig også vil klare å behandle vanskeligere saker på konstruktivt vis. ESU ses ikke som noen revolusjon i selskapet, men som en naturlig videreføring av samarbeidstradisjonen i takt med at konsernet blir stadig mer internasjonalt, sier konsernledelsen. ESU er et nyttig instrument i integrasjonsprosessen i konsernet over (de stadig mindre relevante) nasjonale grensene. Europa som ett marked blir tydeligere for alle ansatte, og ESU ventes å bidra til at de ansatte utvikler et holistisk syn på konsernet. ESU er velegnet til dialog om trender i markedet og hvorledes konsernet kan håndtere disse. ESU koster en del, men resultatene som oppnås antas å være vel verdt pengene.

Erfaringer fra andre norske og utenlandske konsern

ESU er opprettet i omtrent alle konsern som omfattes av direktivet. (Didier 1997). En pussighet er for øvrig at de to land hvis bedrifter var raskest med å opprette ESU, var Storbritannia, der regjeringen hadde reservert seg mot direktivet, og Norge, som ikke er EU-medlem men kun må følge direktivet i henhold til EØS-avtalen.

Man kan selvsagt anta at vi har hatt kontakt med spesielle, atypiske bedrifter. Det er imidlertid indikasjoner på at så ikke er tilfelle. NHO som har blitt konsultert av de fleste selskapene, som faller innenfor det nye direktivet, har hatt grunnlag for å danne seg et visst bilde av hva som skjer. De fleste norske bedrifter som har måttet opprette ESU, gjør mer enn det minimum som kreves, og de har – eller utvikler – en positiv holdning til ordningen. Flere norske konsern som i utgangspunktet var skeptiske, har snudd og blitt positive.

Et av de fagforbund som har en stor andel av sine medlemmer i datterselskap av utenlandskeide konsern, opplyser at gjennomføringen har gått greit overalt

innenfor dets område. De to casene vi dekker her, er litt spesielle ved at de legger ekstra mye ressurser inn, men det fins mange andre som gjør lignende og likeverdige ting. Forbundets inntrykk faller altså sammen med NHOs vurdering. Datterselskaper av utenlandske konsern har oppfylt avtalen/loven og holder ESU-møter for de ansattes representanter ved sine hovedkontor i Europa. Både holdninger og atferd er omtrent som i norske selskap, og noen av de utenlandske var tidligere ute med å opprette ESU enn de fleste norske. Vi vet imidlertid foreløpig lite om de ansattes representanters vurdering av virkningene av deltakelsen. Forbundet hevder prinsipielt at så lenge de ansattes representanter ikke samtidig er tillitsvalgte i fagforeninger, er ordningen av begrenset verdi. I bedrifter med mange uorganiserte, slik det ofte er i internasjonale selskaper, vil valgordningen lett føre til at uavhengige enkeltpersoner nomineres og velges til ESU. Det har skjedd i Norge, som for eksempel i et tilfelle der uorganiserte kontoransatte utgjorde et større antall velgere enn de LO-organiserte i produksjonsanlegget. De kontoransatte fikk dermed valgt sin kandidat til å representere de ansatte i Norge i ESU ved hovedkontoret på kontinentet. Utfordringen for fagforeningene blir dermed å bedre sin medlemsoppslutning i slike bedrifter. Da vil ESU etter deres syn bli et reelt bidrag til demokratiseringen av internasjonale selskaper.

De to bedriftene vi har data på, har altså valgt en modell for bruk av ESU som ligner på bedriftsutvalgene. Det er relativt faste deltakere fra de ansatte og konsernledelsen, og gjensidig informasjon og diskusjon/konsultasjon om sentrale spørsmål og saker står på dagsordenen. I tillegg organiseres det separatmøte for de ansattes representanter på forhånd. Dette er imidlertid ikke den eneste mulige modellen innenfor rammen av EU-direktivet.

I forbindelse med en erfaringskonferanse om ESU i Brussel våren 1999, kom det frem at mange konserner, også enkelte norske, foretrekker en modell der bare de ansatte er representert i ESU, mens konsernledelsen kun møter for å informere. Markering av at dette formelt sett bare er et informasjonsforum, blir da svært tydelig. For konsernledelsen er denne modellen mindre ressurskrevende og mindre forpliktende. Enkelte fagforeningsrepresentanter sa for øvrig at de foretrakk denne modellen, med den begrunnelse at den styrker samarbeidet mellom de ansattes representanter, uten innblanding fra ledelsen, og at dette er gunstig, særlig der det ikke er tilstrekkelig interesse fra konsernledelsen til reell konsultasjon.

På den nevnte konferansen kom det også frem en del andre erfaringer og problemer med ESU. I store konglomerater, som ofte har en desentralisert struktur over svært ulike typer virksomheter, er avgrensning et problem. I slike bedrifter er sentralledelsen ofte et rent holdingselskap, mens avgjørelser som angår virksomhetene tas på divisjons- eller datterselskapsnivå. Selskaps- og eierstrukturene kan også være svært kompliserte. Dersom ESU skal omfatte hele konsernet i slike selskaper, blir det svært stort, og det vil ha få saker som angår alle. I slike tilfeller har man gjerne

valgt å ha ESU innenfor divisjoner eller datterselskaper, og ikke på sentralt konsern-nivå. Ulempen med dette sett fra de ansattes side kan da være at en del overordnede saker faller utenfor ESU-systemet.

Et annet konkret problem som også angår store konserner med ulike virksomheter i mange land, er størrelse og kostnad med ordningen. Dersom alle ansatte i alle EU/EØS-land skal være representert med personer som har en viss nærhet til de lokale virksomhetene, kan antallet medlemmer i organet bli for stort til at det kan fungere som et diskusjonsforum. Kostnadene ved å samle alle representantene, oversette dokumenter og kanskje simultanoversette selve møtene, kan også bli formidable. Det kan altså se ut som en del av tanken om et samarbeidsutvalg for hele konsernet i enkelte tilfeller er dømt til å strande på praktiske problemer i store konglomerater, og at disse må løses ved å organisere ESU på lavere nivå dersom utvalgene skal bli funksjonsdyktige.

En ny studie av polske ansattes representanter i ESU (en del europeiske konsern har datterselskaper i Polen og har inkludert polske representanter i ESU) diskuteres for øvrig ESU i sammenheng med utviklingen av en demokratisk arbeiderbevegelse i landet. (Rudolf 1999). Det påpekes blant annet at det er en lang utviklingsprosess for de nye fagforeningene og deres ledere å delta i slike samarbeidsformer, som for dem oppleves som meget åpne og positive. Deltakelsen i ESU oppleves også som en anerkjennelse av de polske selskapenes rolle i konsernene, og dermed også som et viktig trinn i integrasjonen av Polen og polsk arbeidsliv i Europa.

Diskusjon og konklusjoner

I utgangspunktet antok AFI at dette tillegget til de andre ordningene for indirekte medvirkning – altså ordninger der representanter for de ansatte treffer ledelsen regelmessig for gjensidig informasjonsutveksling og konsultasjon – i norskdominerte konsern ville føye seg relativt rolig og fredelig til de øvrige ordningene av denne typen som finnes i de større bedriftene; avdelingsutvalg, bedriftsutvalg, konsernutvalg, arbeidsmiljøutvalg, representasjon i styre og bedriftsforsamling mv. (7). Denne antakelsen har vi fått bekreftet både gjennom de to eksemplene vi kjenner relativt godt, og indirekte fra NHO og fagforeninger når det gjelder andre norskdominerte konsern som har opprettet ESU.

«Fravær av problemer» er vanligvis minimumskriteriet som har vært benyttet i forbindelse med reformer som det har vært strid om, som for eksempel styrerepresentasjon. (Engelstad og Qvale 1977). I første fase etter innføringen av slike reformer oppstår det gjerne diskusjoner og usikkerhet rundt hva slags regler som skal gjelde for de ansattes representanter. Det stilles spørsmål om konfidensialitet,

utsendelse av møtedokumenter på forhånd, distribusjon av referat, språk på møtene og i dokumentene, honorar, rett til å bruke av arbeidstiden til forberedelser, rett og muligheter til å informere de ansatte generelt osv. Det første året etter endringene i aksjeloven gikk i stor grad til å avklare slike spørsmål. Dette gikk stort sett greit. Det ble gjerne enighet om at det ikke skulle gjelde spesielle konfidensialitetsregler for de ansattes representanter osv. At det går rolig og fredelig for seg i perioden det nye organet konstituerer seg, er imidlertid ikke noe godt suksesskriterium på lengre sikt. At bedriftsforsamlingene nå nedlegges etter 20 år, kan for eksempel tolkes som at organet egentlig ikke har vært nyttig og verdt innsatsen.

I Norge er vel den alminnelige holdning til samarbeidsordningene i dag på begge sider at det trengs slike fora for diskusjon og informasjon, at de hindrer unødig konflikt og misforståelser, at de bidrar til at nødvendige saker kommer opp, at alle kan bli hørt, at bedre beslutninger fattes etterpå, og at oppslutningen fra de ansatte om bedriften styrkes. Fagforeningene mener gjennomgående at de er tjent med ordningene: De får informasjon, beslutninger kan påvirkes osv. Man later langt på vei til å ha lagt til side en av de gamle bekymringene om deltakelse i samarbeidsorganer og bedriftenes styrer; at de skulle gjøre det vanskeligere for de tillitsvalgte i deres tradisjonelle hovedfunksjon, forhandlinger. Tillitsvalgte i dag sier gjerne at de har lært seg å skifte mellom flere hatter, at det ikke oppstår rollekonflikter og lojalitetsproblemer den ene eller andre veien. (m).

I de to norske selskapene vi har studert nærmere, er det klart at ledelsen aktivt har gått inn for å gjøre noe viktig ut av ESU. Også i norsk sammenheng ser det ut til at disse to i så måte kan betegnes som foregangsbedrifter, men det er indikasjoner på at de fleste andre norske konsern ikke er kvalitativt forskjellige i bruken av ESU. Men om det er dette mønsteret som generelt vil feste seg i EU-konsernene, er alt for tidlig å si.

Man kan naturligvis spørre hvorfor bedriftene skulle være interesserte i at de ansattes representanter skal trekkes så sterkt inn i konsernets planer og strategier for den europeiske/internasjonale utviklingen, og samarbeide seg imellom for å kunne utvikle felles oppfatninger og ideer. De selskapene vi har vært i kontakt med, gjør jo faktisk det de kan nettopp for å oppnå dette – finansierer separate møter, skaffer tolk, skriver avtale der de ansatte er forpliktet til å holde separate møter, lar dem bruke arbeidstid og IT med videre til å kommunisere osv.

Det kan være at norskdominerte konsern er annerledes enn andre, multinasjonale. Etter 70 år med hovedavtale og samarbeid med ansatte og deres fagforeninger, kan de ha lært noe om medvirkning og medansvar som nå er så innarbeidet at de tar det videre i internasjonal sammenheng. Forklaringen er ikke helt uten empirisk støtte. En rekke av lederne i case-bedriftene våre sier at det er dette som skjer. De mener den norske samarbeidstradisjonen er en verdifull ressurs når det gjelder å håndtere omstilling og utvikling av bedriftene. De mener også å ha

konstatert dette gjennom kontakt med nasjonale ledere i konsernets datterselskap i andre land. Pågående benchmarking av aktiviteter i konsernene på tvers av landegrensene trekkes også inn i en slik sammenheng. Videre kommer holdningen frem i utsagn av typen: «De utenlandske representantene var skeptiske og reserverte på de første ESU-møtene, men det har gått fremover og nå deltar de mer åpent og engasjert i debatten».

For så vidt har vi ikke noe annet alternativ til å forklare det som ser ut til å skje i de to selskapene vi har studert, enn å anvende bedriftenes offisielle forklaring: De bruker ESU som et organ for å utvikle og etter hvert få oppslutning om sin internasjonaliseringsprosess eller -strategi. Denne strategien stemmer jo ikke med hva man tradisjonelt venter av internasjonale konsern. Disse antas nettopp å ønske frihet til å disponere sin kapital uavhengig av de ansatte i det enkelte land. Deres langvarige lobbying og protester mot EU-direktivet var nettopp begrunnet i dette. Spørsmålet blir da om de to norske konsernene er atypiske, eller om kanskje også utenlandske konsern etter hvert vil følge etter. Når den siste muligheten ikke med sikkerhet kan avvises som en utopi, kan det også henge sammen med følgende forhold:

1. For konsernledelsene i de norske selskapene vi har hatt kontakt med, har EU-direktivet kommet betimelig, fordi EU var i ferd med å åpne seg opp for alvor, og fordi begge selskapene var i rask ekspansjon i Europa.. Dermed har ESU fått en reell funksjon; konsernledelsen treffer representanter for de ansatte i alle datterselskaper og får stimulerende diskusjoner de ellers ikke ville fått, og som de setter pris på. Gjennom diskusjonene blir det en gjensidig utvikling av tenkningen om Europa som en enhet. Videre er jo felles lovgivning og regelverk for øvrig i Europa i ferd med å bli en realitet. Den gamle ideen om å spille det ene landet mot det andre i konsernsammenheng, er ute i Europa. Europa er enheten selskapene må forholde seg til, og derfor blir det reelt sett et meget lite sprang fra et konsernutvalg i Norge til et ESU for de europeiske delene.
2. Det har skjedd endringer i tenkningen om bedrifts- og organisasjonsutvikling i arbeidslivet, og også i bedriftene dekket av vår studie. Dels er dette sikkert bare endringer i retorikken, men noe er nok mer substansielt. «Ansatte som vår viktigste ressurs», er ikke like mye av et tomt slagord som det var for noen år siden. De fleste bedrifter har vært gjennom et par store (ikke nødvendigvis vellykkede) omstillinger/restruktureringskampanjer det siste tiåret, og lederne innser i noen grad at de må over mot kontinuerlige endringsprosesser. Da blir involvering og medvirkning sentrale begreper, og ikke «quick fix»-omstruktureringer. Utvikling av oppslutning og felles forståelse står sentralt i nye desentraliserte, fleksible, medvirkningsbaserte og lærende

organisasjonsløsninger. Det vil jo være en betydelig inkonsistens dersom de ansatte skal involveres på lavere nivåer i organisasjonen, men ikke informeres og konsulteres om de mer generelle rammene som gjelder på konsernnivå.

3. Begreper som «dialog» og «prosess» har dessuten krøpet inn i vokabularet og er i ferd med å påvirke handlinger i betydelig grad. Marxistisk dogmatikk erstattes etter hvert med slike begreper. Gammel fagforeningsstrategi har vært å få flertall i styrende organer og dermed fatte andre slags beslutninger enn ledelsen/eierne. Denne tanken er med få unntak forlatt av Europas fagforeninger. Den nye tanken er at man kan utvikle både seg selv og andre og dermed også organisasjonen gjennom (velstrukturerte) dialoger. Dette har vært hevdet av filosofer og forskere forholdsvis lenge, og det er tegn til at den nå kommer ut i bedriftslivet (se f.eks. Gustavsen et.al. 1997, Ennals og Gustavsen 1998). Tilsvarende har fagforeningene endret sin ideologi og taktikk. Deres ledere – iallfall de vi har truffet gjennom dette prosjektet – mener selv de har vært med så vidt lenge i forhandlinger og samarbeid på bedriftsplan, at de ikke frykter å bli spilt ut eller for eksempel bli gisler for en prosess på konsernnivå. De er også bærere av en mer pragmatisk tenkning – altså at de kan påvirke gjennom nærvær og argumenter også i organer som ikke har formell beslutningsrett, og de kan også gjøre det fra en minoritetsposisjon. De antar også at de kan bruke den informasjon de får fra for eksempel ESU til å forbedre sin evne til å forhandle effektivt på vegne av medlemmene.

Vi kan selvsagt også presentere mindre positive tolkninger av det generelle funn fra studien.

Heller et.al. (1998) i sin behandling av medvirkning og industrielt demokrati hevder for eksempel at man hele tiden har undervurdert behovet for kompetanse og kompetanseheving i forbindelse med demokratireformer i arbeidslivet – også i Norge. Ut fra dette kunne man forestille seg at de ansattes representanter ikke er tilstrekkelig utdannet/opplært til å gjøre seg gjeldende i ESU-sammenheng, og at dette er forklaring på at det blir problemfritt og positivt sett fra bedriftenes side. For det første vil vi mene at Heller et.al. tar grunnleggende feil når de blant annet angir at de ansatte må skoles i tradisjonelle lederfag som jus og økonomi for å kunne gjøre seg gjeldende. Det må være evnen til å kommunisere på grunnlag av egen kunnskap og egne erfaringer som er annerledes enn ledelsens, foruten den makt som ligger i medlemmenes kompetanse og politiske innflytelse, som skulle gi de ansatte påvirkning. For det annet har iallfall de nordiske representantene i ESU deltatt i så stor grad og så lenge i bedriftens virksomhet og beslutninger og utviklingsprosjekter, at distansen i ekspertise er blitt relativt liten. Forutsatt hensiktsmessige

arbeidsformer i organene, skulle også kommunikasjonsferdighetene være tilstrekkelig utviklet.

Det er imidlertid en realistisk mulighet at aktivitetsnivået og engasjementet i ESU faller etter hvert – kanskje på begge sider av bordet, og at man om noen år bare sitter igjen med ritualer – som i mange bedriftsforsamlinger. I våre to eksempler står vi imidlertid overfor prosessindustri og dermed tunge, langsiktige bindinger på kapitalen. Da fins det visse tilleggsmekanismer som bidrar til at bedriftsledere blir relativt lydhøre overfor de ansatte. Bedriftene er stadig mer avhengig av de ansattes oppslutning og engasjement for å få gode resultater fra driften av et anlegg som ikke lett kan flyttes. Situasjonen kan være annerledes i andre bransjer, men alle beveger seg mot økende avhengighet av medarbeidernes kompetanse.

Det er selvsagt også en fare sett fra de ansattes og fagforeningenes side at lederne involveres så dypt og omfattende i konsernspørsmål som de gjør i de to bedriftene vi har studert. Utfordringene på konsernplan er både krevende og interessante, men kan også medføre at de tillitsvalgte blir kooptert på dette nivået, og at medlemskontakten svekkes. Dette er for så vidt et tradisjonelt, velkjent argument mot representasjonsordninger på høyt nivå, men det har vel hittil ikke blitt ansett som så veldig sterkt. Normalt holder slike representanter god kontakt med klubbstyret, og dette bidrar til å sikre medlemskontakten (Engelstad og Qvale 1977). Men det er utvilsomt en utfordring for tillitsvalgte både å delta i konsernets internasjonale utvikling, og samtidig ha en tett dialog – og prosess – i egne rekker. Etter hvert som tempoet i bedriftsutviklingen tiltar, forsterkes behovet for slike tette koblinger mellom de tillitsvalgtes virksomhet på ulike nivåer.

Men motsykket – eller gevinsten – ved den europeiske kontakten er den potensielle utviklingen av solidaritet mellom ansatte i de ulike land gjennom deltakelsen i ESU. Dette er jo et område der fagsammenslutningene i Europa og i den enkelte nasjonalstat har kommet kort. Det er klart at den nye utviklingen i konsernene kan reise frykt for «husforeninger» som blir sterke i konsernene på tvers av landegrensene, og kanskje med gradvis svakere bånd til nasjonale sammenslutninger. Men de norske tillitsvalgte som deltar i ESU mener jo at de der nettopp får et forum for utvikling av fellesskap over landegrensene, og at det er et av de mest interessante aspekter ved denne utviklingen. De mener også at den norske medvirknings-/demokratitradisjonen oppleves som positiv av representanter fra de andre lands ansatte, og at de gradvis kommer med i arbeidet i ESU på «norsk vis». Hva dette kan bety for bedriftsdemokratiet og debatten om dette i fagforeninger og forbund i Norge og utlandet på lengre sikt, er vanskelig å antyde i dag.

Referanser

- Belier, G. (1995) «The European Works Council – an institution yet to be established?» *Transfer*. Vol. 1. No. 2
- Danis, J.J. og R. Hoffmann (1995) «From the Vredeling Directive to the European Works Council Directive – some historical remarks.» *Transfer*. Vol 1. No. 2
- Didier, J.M. (1997) *European Works Councils. A Comparative Analysis of National Implementing Measures of the European Directive 94/95/EC of 22nd September 1994*. Bruxelles: Club de Bruxelles
- Dølvik, J.E. (1995) «Nordic Trade Unions, the EU and European Works Councils.» *Transfer*. Vol. 1. No. 2
- Engelstad, P.H. og T.U. Qvale (1977) *Innsikt og Innflytelse i Styre og Bedriftsforsamling*. Oslo: Tiden
- Ennals, R. og B. Gustavsen (1998) *Work Organization and Europe as a Development Coalition*. Amsterdam: John Benjamins
- Gustavsen, B. og S. Toulmin (1996) *Beyond Theory. Changing Organizations through Participation*. Amsterdam: John Benjamins
- Gustavsen, B., T. Colbjørnsen og Ø. Pålshaugen, eds. (1997) *Development Coalitions in Working Life*. Amsterdam: John Benjamins
- Heller, F. m.fl. (1998) *Organizational Participation. Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press
- NHO (1995) *Europeiske Samarbeidsutvalg – En veiledning*. Oslo: Seksjon for internasjonale arbeidsgiverforhold, Næringslivets Hovedorganisasjon
- NOU 1985:1, *Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet*. («Brubakkenutvalget»)
- Qvale, T.U. og C. Serck-Hanssen (1999) *Forms of Transnational Labour-Management Dialogue within Multinational Companies: The European Works Council and World Collective Agreements*. Report to ILO. Geneva
- Rudolf, S. (1999) *Polish Representatives of Company Employees in European Works Councils*. University of Lodz. Institute of Economics. Rapport. Jan. 99
- Thorsrud, E. og F.E. Emery (1969) *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum
- Waddington, J., R. Hoffmann og J. Lind (1997) «European trade unionism in transition? A review of the issues.» *Transfer* 3/97

Noter

1. En slik prosess var jo meget tydelig på 1960- og 70-tallet. Arbeiderbevegelsen gjennom «Aspengrenkomiteen» kjørte frem et forslag om opprettelse av en bedriftsforsamling, og antydnet også at om samarbeidet i den nye bedriftsforsamling ikke førte frem, kunne styrerepresentasjon senere bli aktuelt. Samtidig begynte meget lovende resultater fra Samarbeidsprosjektet LO/N.A.F. å komme. (Thorsrud og Emery 1969). Sistnevnte prosjekt siktet nettopp mot å fremme det Brubakkenutvalget senere omtaler som deltakerdemokratiet. Tor Aspengren var som formann i LO den ene av de to ledende personer i Samarbeidsprosjektet. LO ønsket m.a.o. den gangen å satse på to hester i det videre løp. Aspengrenkomiteens forslag ledet til at Regjeringen Borten i 1968 nedsatte en bredt sammensatt komité, med høyesterettsdommer E.F. Eckhoff som formann. Denne skulle utrede ulike spørsmål knyttet til demokratiet i arbeidslivet. Innstillingen kom i 1971 i form av flere mindretallsforslag. Arbeidsgiverrepresentantene ønsket en videre utbygging av avtaleverket på det grunnlag som var lagt i Hovedavtalens del B i 1966, men fant å kunne støtte en forsøksordning med styrerepresentasjon i selskaper med over 200 ansatte. Stortinget vedtok imidlertid i 1972 med Arbeiderpartiets og Senterpartiets stemmer at de ansatte skulle velge en tredjedel og minst to representanter til bedriftenes styrer i bedrifter med 50–200 ansatte, dersom de ansatte forlanger det. Videre skulle det opprettes Bedriftsforsamling med tolv medlemmer, hvorav en tredjedel velges av og blant de ansatte i selskaper med mer enn 200 ansatte.

I utgangspunktet – også ved etableringen av Brubakkenutvalget – ønsket LO primært å forsterke de *indirekte* medvirknings- eller medbestemmelsesformene. Poenget var å få sterkere innflytelse i alle organer der saker blir behandlet og beslutningene fattes. Derved skulle sakene kunne påvirkes av arbeidstakernes interesser. Økning av andelen plasser i bedriftenes styrer sto derfor høyt på listen på forhånd. Av samme grunn ble utvalgets sammensetning etter et års tid endret noe, da en borgerlig regjering avløste den arbeiderpartiregjeringen som hadde opprettet det. Endringen besto i at utvalget ble supplert med prof. dr. juris. Johs. Andenæs, hvis oppgave det var «å passe på forholdet til Grunnloven», slik han selv formulerte det. Han gikk for øvrig videre til å si at så lenge de ansatte hadde mindre enn 50% av stemmene i bedriftenes styre, ville neppe Grunnlovens bestemmelser om kompensasjon til aksjeeierne på grunn av tap av eiendomsrett bli utløst.

2. Da styrerepresentasjon for ansatte og Bedriftsforsamlinger var vel etablert i aksjeselskaperne, nedsatte LO og Arbeiderpartiet en ny felleskomite, «Skytøenkomiteen», som skulle legge frem en innstilling om den videre utvikling av bedriftsdemokratiet. Forslaget fra denne ble fremlagt i 1980 og skulle representere «neste trinn» i utviklingen. Det antydtes tiltak på to områder: økt representasjon i styrende organer, og tiltak som sikrer at de ansattes representanter kommer med i saksbehandlingen i bedriftene *før* sakene når frem til Styret og eventuelt Bedriftsforsamlingen. Skytøenkomiteens innstilling ble i sin tur fulgt av en alternativ fellesutredning fra Arbeidsgiverforeningen, Industriforbundet og Håndverkerforbundet, og deretter oppnevnte Regjeringen Harlem Brundtland det offentlige Brubakkenutvalget i 1981, som skulle stikke ut kursen for den videre utvikling på området.

3. I debatten før endringene i loven i 1973 hadde det nemlig blitt ytret spesielt sterk skepsis fra arbeidsgiverhold mot Bedriftsforsamlingen. Den var forventet å bli et unødig og tidskrevende «sandpåstrøingsorgan». Ideen til et slikt organ («Aspengrenutvalget 1965») sprang nok dels ut fra en politisk radikal tanke, dels ut fra behovet for å foreslå noe som var nytt og ikke så lett kunne stanses med referanse til Grunnloven og beskyttelsen av eiendomsretten som den gir. Man antok at det ville være lettere å få gjennomslag for Bedriftsforsamlingen i Stortinget, enn for styrerepresentasjon. Det var en overraskelse at Senterpartiet skiftet standpunkt, og det ble vedtak om begge deler.

4. Ønskene fra Aspengrenutvalget, og det senere Skytøenutvalget, om å få de ansatte inn i styrene og senere øke deres andel av plassene der, har imidlertid ikke vært luftet siden 1985. Arbeidstakerrepresentantene i Brubakkenutvalget, og spesielt de fra LO, var langt fra imot en økning av ansattes plasser i styrene da arbeidet i utvalget startet. Men prosessen ledet til enighet om at det ville prioritere tiltak som med høy sannsynlighet ville bidra til produktiviteten og dermed også til tryggheten til arbeidsplassene. Tanken ble videre at dersom utvalget samlet gikk inn for slike tiltak, ville det få vesentlig større virkning, enn om man skulle ha en delt innstilling med mindretallsforslag osv. Derfor lot partene være å fremme forslag utvalget ikke kunne være enige om. Alle ble enige om at en utbygging av «deltakerdemokratiet» ville fremme både medvirkning og produktivitet. Bakgrunnen for denne enigheten om å bli enig lå i at for alle partene var det overordnede hensyn å unngå arbeidsledighet. På midten av 80-tallet var avhengigheten av oljevirkksomheten blitt svært synlig, og investeringene og utviklingen i andre deler av næringslivet var for dårlig. Hvorvidt det også var enighet om at det var lav sannsynlighet for at økt styrerepresentasjon utover den gjeldende tredjedel ville øke produktiviteten, vet vi ikke.

Implisitt kom Brubakkenutvalget imidlertid Skytøenkomiteen i møte når det gjelder medvirkning i ledelsesbeslutninger innenfor arbeidsorganisasjonen. Riktignok kan man kanskje ane at Skytøenkomiteen har hatt en temmelig byråkratisk, departemental, arbeidsform i tankene når den forestilte seg å formalisere saksgangen i bedriftene, der tillitsvalgte ved alle milepæler kunne være med på beslutningene og dermed påvirke sakene. Brubakkenutvalgets alternativ, som bygget på hva som var blitt praksis i avanserte bedrifter, var å understøtte utviklingen av desentraliserte, integrerte og medvirkningsbaserte organisasjonsformer til daglig i bedriftene, men samtidig bruke de etablerte samarbeidsorganene og partsrelasjonene på stedet i planlegging av utviklingen.

5. På bedriftsplan arbeides det dessuten trutt og jevnt med å gi innhold til Hovedavtalens del B – spesielt HF-B – også ved de toårige revisjonene, og det samarbeides mellom LO og NHO med å få form og innhold på den nye voksenopplæringsreformen. I så måte må en kunne si at på bedriftsplanet har det inntruffet et skifte i visjon, teori eller ideologi, fra en maktmodell der konflikt om innflytelse og forhandlinger i bedriftenes styrende organer sto sentralt, til en ressursutviklingsmodell der bedriftsutvikling gjennom direkte engasjement og medvirkning, læring og videreutdanning er de sentrale elementene. Her er det i teorien i dag langt på vei konsensus mellom partene, mens det naturligvis gjenstår mange praktiske hindre for å realisere de nye visjonene i praksis. BU 2000 er tiltenkt en rolle i denne utviklingen.

6. AFI fikk høsten 1998 et oppdrag fra ILO om å følge opp erfaringene med ESU i et par norske bedrifter som var kjent for å ha gjort relativt mye ut av den nye ordningen. ILO ønsket å få en best mulig dokumentasjon av hva organisasjonen antok var gode eksempler på bruk av det nye direktivet, og ønsket samtidig en analyse av erfaringene i forhold til andre tiltak og forhold i bedriftene som angikk relasjonen mellom bedrift og ansatte. Så vidt AFI på dette tidspunkt kjente til, fantes det ingen forskningsmessig oppfølging av ESU i Norge. Derimot finnes det grundige utredninger i EU av hvilke bedrifter, hvor mange i hvert land osv, som vil bli berørt av reformen, og de formelle ordninger som er etablert i det enkelte land innenfor rammen av det mer generelle regelverket fra EU er også dokumentert. (Didier 1997). Oppdraget fra ILO omfattet for øvrig også en oppfølging av erfaringer med en «World Wide Collective Agreement» (WCA) – en verdensomspennende tariffavtale – som var inngått mellom den ene av de to bedriftene og en internasjonal faglig føderasjon via dens norske medlemsforbund. Denne avtalen, som representerer en annen form for håndtering av den internasjonale dimensjon i arbeidslivet, var imidlertid så ny at ingen praktiske erfaringer var tilgjengelige.

7. Vi tar alle disse ordningene over en kam her, men vi er selvsagt klar over at ansattes deltakelse i arbeidsmiljøutvalg og i styre og bedriftsforsamling formelt sett er av en noe annen karakter, fordi det der dreier seg om å fatte beslutninger også. Dessuten har disse to ordningene basis i lovgivning og ikke tariffavtale. Men hovedinntrykket fra alle disse typene organer er at de har funnet sin plass og sin form i de store bedriftene. «Plassen og formen» kan kort beskrives som en del av et system for felles informasjonsutveksling, utredning, saksbehandling og beslutninger som knyttes sammen gjennom de lokale fagforeninger og ledelsen, og der arbeidet foregår tilsynelatende fredelig og konstruktivt og påkaller relativt liten oppmerksomhet utenfra. Akseptert og innarbeidet av og for alle partene, fredelig, stabilt og antakelig også stabiliserende i bedriftene. Ikke særlig kontroversielt lenger, av og til litt klager fra bedriftene over at det tar for mye tid, at det blir byråkrati og at de ikke er flinke nok til å bruke samarbeidsorganene på mer nyttig vis. Tilsvarende er det ikke uvanlig at lokale fagforeninger mener sakene er for ferdig detaljert fra bedriftens side, før de tas opp i disse organene. Men det er ingen som vil ha disse ordningene bort, så vidt vi kan se, og heller ingen sterke krefter i tiden for å styrke dem. Derimot kan det se ut som om det ikke er særlig stor interesse for nye lovbaserte reformer for medvirkning i beslutninger, men et skifte i perspektiv henimot ressurstilførsel til bedriftene og de ansatte gjennom ulike typer tiltak som HF-B, BU 2000, etter- og videreutdanning, regional nettverksutvikling osv.

8. Tidligere formann i LO, Tor Aspengren, uttalte f. eks. selv engang at han ikke mente at den samme personen burde være klubbformann og styrerepresentant. Det ville bli for vanskelig.

Bedriftsdemokrati og fordeling – makt og bedriftsdemokrati

Inger Marie Hagen, Forskningsstiftelsen Fafo

3

Innledning

Det er bred enighet i norsk arbeidsliv om at arbeidstakerne har rett til å delta i beslutninger som angår bedriften og de ansattes egen arbeidssituasjon. Det er derimot ikke enighet om hva slik deltakelse er, hvordan deltakelsen praktiseres og hvilke positive og negative konsekvenser ansattes deltakelse har. Arbeidstakernes makt er i norsk samfunnsdebatt nokså synonymt med organisasjonenes, og da særlig LOs, maktstilling i norsk samfunns- og arbeidsliv. Til tross for nesten 20 år med innføring av nye styrings- og organiseringsverktøy med sterk vekt på desentralisering av ansvar, ansattes deltakelse og medvirkning, er det fremdeles slik at makt er noe arbeidstakerne har på sentralt nivå, mens i den enkelte bedrift eller virksomhet blir arbeidstakerne invitert til å delta eller medvirke i beslutningsprosesser. Når søke-lyset settes på den enkelte bedrift eller virksomhet,¹ snakker vi sjelden om individuell makt eller grunnlaget for slik makt. Maktfordeling på den enkelte arbeidsplass er ikke ofte tema i norsk arbeidslivsforskning. Vi har på langt nær noe tilfredsstillende svar på spørsmålet om arbeidstakers makt og innflytelse i Norge.

Manglende begrepsavklaring når det gjelder sentrale begreper som medbestemmelse og medvirkning gjør det vanskelig å kategorisere forskningen omkring bedriftsdemokratiet i Norge. Det synes imidlertid som om mye av forskningen omkring ansattes makt eller innflytelse over egen arbeidssituasjon og egen arbeidsplass implisitt tar utgangspunkt i følgende to forutsetninger:

- Motsetningen mellom arbeid og kapital er utdatert. Arbeidsgiver og arbeidstaker har i all overveiende grad sammenfattende interesser, motsetningene i morgendagens og dagens arbeidsliv følger nye skillelinjer. Eksempelvis vil tilgang til ny kompetanse og muligheten til å tilpasse seg stadig nye krav være blant de viktigste faktorene som skiller vinnerne og taperne i fremtidens Norge.
- Innflytelse – eller deltakelse om man vil – i bedriftens eller virksomhetens liv og beslutninger, er et særegent område innenfor arbeidslivsforskningen som analytisk må behandles for seg, isolert fra de sentrale prosesser og institusjoner som inngår i «den norske modellen». Den enkelte arbeidstaker kan bare påvirke sin egen arbeidssituasjon gjennom personlig engasjement. Ansattes innflytelse som sådan kan dermed bare finne sted på ett nivå, nemlig lokalt i den enkelte bedrift.

¹ Tormod Hermansen er et godt eksempel her. Hermansen er en mye omskrevet mann når det gjelder individuell makt. Medieomtaler fokuserer imidlertid langt oftere på hans maktutøvelse utenfor enn innenfor Telenor.

Disse to forutsetningene har en rekke konsekvenser for arbeidslivsforskningen. En av de mest åpenbare går på skillelinjene innenfor forskningen selv. Forskere og forskningsmiljøer som er opptatt av ansattes innflytelse (som BU 2000), refererer til Arbeidsmiljøloven og del B i Hovedavtalen i privat sektor, ikke til Arbeidstvistloven eller Verkstedsoverenskomsten. I statlig sektor er man opptatt av Hovedavtalen, ikke Hovedtariffavtalen. Makroplanet eller sentralt nivå blir redusert til rammebetingelser som enten bare *er der* eller, som det ofte hevdes, som hindrer utvikling av systemer som kan øke direkte medvirkning fra den enkelte arbeidstaker (se Qvale 1994, Reve 1994). Relasjonene internt i bedriften, både partsrelasjonen (altså mellom arbeidsgiver og arbeidstaker) og relasjonene mellom de ansatte, styres av lokale forhold som for eksempel bedriftens organisering, driftssystem og de ansattes utdanningsnivå.

På den andre siden har vi hva vi kan kalle de IR-orienterte arbeidslivsforskerne. Her finner vi det motsatte utgangspunkt, nemlig tariffavtaler og forhandlings- og konfliktteori. Relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver lokalt er nettopp styrt av det nasjonale institusjonelle rammeverket. Hvordan denne relasjonen faktisk ser ut «der ute», blir sjelden undersøkt.²

En annen konsekvens av de to innledende forutsetninger er at den andre bekrefter den første. Dersom vi holder på forutsetningen om at temaene bør isoleres analytisk, med andre ord at ansattes innflytelse bør defineres som individuell innflytelse, altså den enkelte arbeidstakers kontroll over egen arbeidssituasjon og ikke arbeidstakerens innflytelse i kraft av å være medlem av et fellesskap som agerer både lokalt i bedriften og på sentralt nivå, vil antakelsen om at konflikten mellom arbeid og kapital er utdatert lett la seg bekrefte. Denne påstanden krever nærmere begrunnelse.

Lenger ned i denne artikkelen skal jeg se mer utførlig på ulike beslutninger i en bedrift. Nå er det tilstrekkelig å se på en «generell» beslutning. I figur 1³ har jeg delt beslutningene inn i to dimensjoner, én omhandler hvem som fatter beslutningen, (den loddrette), mens den andre omhandler hvorvidt vi kan anta at dette er en kontroversiell beslutning eller ikke, med andre ord hvorvidt partene har ulike interesser i den spesielle saken.

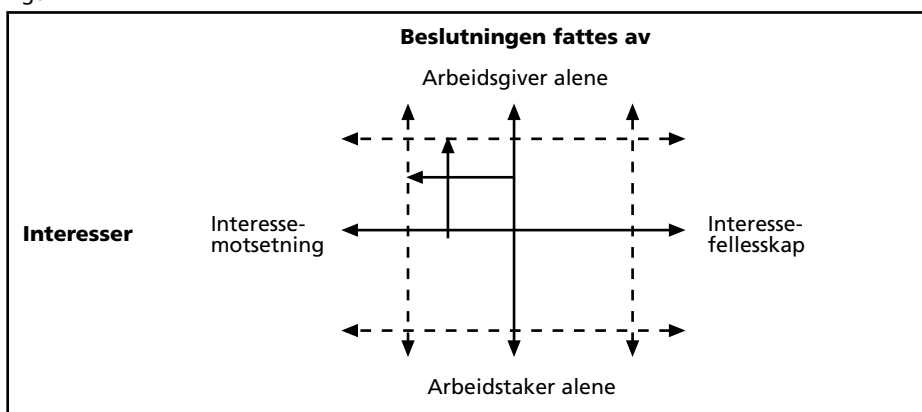
Hvor enkeltsaker eller temaområder i enkeltbedrifter skal plasseres, blir et empirisk spørsmål – et forholdsvis trygt eksempel vil likevel være å påstå at spørsmål

² Edwards m.fl. peker på denne manglende bredden i arbeidslivsforskningen når de hevder at komparativ arbeidslivsforskning blir stadig viktigere, bl.a. fordi den internasjonale konkurransen blir hardere, men som de sier: «it is notable, however, that the research base of this new agenda remains small....(this book) contributes to this agenda by focusing on perhaps the most neglected element of all, the workplace» (Edwards 1994:5).

³ Se Hagen og Pape 1997 for en grundigere fremstilling av denne modellen.

og beslutninger som tar sikte på å bedre arbeidsmiljøet, vil ligge langt ute til høyre i de aller fleste bedrifter, mens bemanningsreduksjoner av hensyn til fremtidig profitt, vil kunne plasseres langt til venstre. Det samme vil fordeling av bedriftens overskudd, her vil det være klare interessemotsetninger mellom eierne og de ansatte. Når det gjelder hvem og hvordan beslutningene fattes, vil vi i noen grad finne regler for dette i lov- og avtaleverket; eksempelvis skal tillitsvalgte i staten inviteres til forhandlinger om omdisponering av personale (jf. § 13 i Hovedavtalen). Arbeidsmiljøloven (§ 57) slår fast at arbeidsgiver kan fatte beslutning om oppsigelse, dette er altså en av styringsrettens lovfestede rettigheter.

Figur 1



I modellen settes arbeidstakeren opp som motsatsen til styringsretten, i ren form går vi altså fra en situasjon hvor arbeidsgiver (enten som eier eller som delegert myndighet) er enerådende, til en situasjon hvor arbeidstakerne har all makt (i de tilfeller hvor beslutningen dekker hele eller deler av bedriften, vil dette være i form av representative organer, eventuelt allmøter, dersom beslutningen omfatter en person⁴ vil denne bli tatt av den aktuelle individuelle arbeidstaker). Selve beslutningsprosessen, eller med andre ord plasseringen på linjen, kan enten være gitt på forhånd (eksempelvis ved at prosedyren hentes fra avtaleverket eller bedriftens egne retningslinjer) eller preget av at en av partene kan forsøke å bevege seg langs den vertikale linjen for å øke sin egen innflytelse, med andre ord øke sin egen mulighet til å få det avgjørende ordet i saken.

Grunnlaget for arbeidstakernes innflytelse vil være i) medlemskap i kollektivet av arbeidstakere, ii) spesielle egenskaper knyttet til individet (spisskompetanse etc.) eller iii) arbeidstakerens formelle posisjon. Dersom det siste er tilfellet, vil vi

⁴ Denne siste varianten vil ikke opptre i praksis. En organisasjon kan ikke eksistere i form av en samling fullt autonome individer. Autonomien brytes gjennom selve definisjonen av en organisasjon, «en samling mennesker med et felles mål».

være tilbake i situasjonen hvor prosedyren er gitt på forhånd, enkelte arbeidstakere er gitt myndighet over spesielle beslutninger. Dersom det er individuelle egenskaper som teller, er vi i en situasjon hvor arbeidstakere «høster» innflytelse på bakgrunn av nettopp slike egenskaper. Hvorvidt dette er mulig, er et tema som tas opp igjen lenger ned.

Foreløpig gjenstår dermed bare kollektivet som grunnlag for å utfordre styringsretten i saker som kan plasseres i området for interessenmotsetning i figuren ovenfor. En individuell arbeidstaker vil (svært) sjelden være i en posisjon hvor han eller hun kan ta en beslutning på tvers av styringsrettens interesser. Fokusering på individuell deltakelse, eller den enkeltansattes innflytelse på egen arbeidsplass og egen arbeidssituasjon, begrenser dermed fokuseringen på høyre del av modellen, vi er i området for fellesinteresser. Dermed er det selvsagt riktig å nedtone konflikten mellom arbeid og kapital. Eventuelle uenigheter og manglende oppslutning om forslag og nye måter å organisere virksomheten på, reduseres til et spørsmål om tilstrekkelig informasjon og forslaget forankring i bedriften. Vekten på konsensus viser seg også når tillitsmannens rolle presenteres her: rollen som endringsagent er vel så viktig som rollen som talsmann for de ansatte.

Dreiningen mot konsensus når det gjelder medbestemmelse og deltakelse viser seg også i avtaleverket. Arbeidsrettslig deler man inn i to typer konflikter: interessenstvister og rettstvister. Dette kan sammenlignes med henholdsvis den vertikale og den horisontale dimensjonen ovenfor. Interessenstvister handler om fordeling av knappe goder (jf. Aubert (1961) i Stokke 1998), mens rettstvister handler om tolkning og praktisering av gjeldende avtaleverk. Uenigheter om hvordan beslutninger skal fattes, vil dermed falle inn under rettstvistene. Arbeidskamp er i norsk arbeidsrett bare lovlig ved revisjon/eventuell opprettelse av tariffavtaler. Dermed kan man bare streike for prinsipielle endringer i beslutningsprosesser, det er ikke mulig å gå til aksjon som reaksjon på for eksempel en gitt beslutningsprosess eller enkeltbeslutning når tariffavtaleperioden løper. Slike tvister må bringes inn for en tvistemnd (jf. f.eks. HA i staten §§ 5 og 47). Hovedavtalene har dessuten – i motsetning til de avtaler som regulerer lønn – fire årlige perioder.

Fordeling av ulike goder – ulike forskningstradisjoner

Som en tommelfingerregel kan vi si at forskningen omkring ansattes innflytelse i stor grad har dekket området hvor arbeidskonflikt er et lite aktuelt virkemiddel, det være seg både streik og lock-out, mens de tradisjonelle IR-forskerne er opptatt nettopp av saker hvor dette er aktuelle virkemidler, og hvilke faktorer som fører til bruk av disse.

I denne artikkelen vil jeg hevde at arbeidslivsforskningen ville tjene på at de to miljøene⁵ snakket mer med hverandre. Bèlanger har formulert utfordringen vår på følgende måte:

«The difficulty though, is to tease out which aspects of the story were specific to this workplace, which to a national regime, which to capitalism distinct to feudalism or socialism, and which to any form of exploitation» (Bèlanger m.fl. 1994:12).

En god forståelse av hva som egentlig foregår på en arbeidsplass, hvordan relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ser ut, krever at vi verken isolerer ett av nivåene, ett av temaene eller unnlater å ta inn over oss at på dette punktet er Marx slett ikke død, det er fortsatt slik at noen eier og noen arbeider for noen andre. At det kan være stadig vanskeligere å identifisere hvem denne, eller kanskje snarere disse, noen er, er et argument for at relasjonen endres. Hvorvidt maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker endres, er et empirisk spørsmål.⁶

Forskeres analytiske kategorier må dessuten brynes mot virkeligheten. I en undersøkelse Fafo gjennomførte i 1996 blant ledere og tillitsvalgte i åtte statlige virksomheter, fant vi at disse gruppene i liten grad skilte mellom IR-forskernes «favoritter», og lover og avtaler hyppigst sitert blant forskere med «direkte deltakelse» som interessefelt. De spurte ble her bedt om å vurdere hvordan de vurderte de uli-

Tabell 1 Lover og avtaler som redskap for ansattes innflytelse ...

	i virksomheten		i driftsenheten		i arbeidsenheten
	Ledere	Tillitsvalgte	Ledere	Tillitsvalgte	Tillitsvalgte
Arbeidsmiljøloven	92,9	91,6	92,5	88,3	93,6
Tjenestetvistloven	85	80,7	81,4	78,4	80
Hovedtariffavtalen	94,8	93,4	90,2	87,3	88,9
Virksomhetens særavtaler	96,5	89,4	98,2	85,9	88,4
Tjenestemannsloven	92,4	91,4	92,6	88,2	90,7
Hovedavtale	97,7	95,8	96,6	93,5	96,5
Tilpasningsavtalen	98,3	92	97,2	90,3	91,1

(Hagen og Pape 1997:76–77)

⁵ Legg merke til ordbruken, det er snarere snakk om to isolerte forskningsmiljøer enn om to ulike fronter.

⁶ Konsulent-, reklame- og informasjonsbyråene brukes ofte som eksempel på «det mest moderne» arbeidslivet, her har de ansatte svært mye makt i form av sin kompetanse etc., det er her «generasjon x» jobber. Samtidig vet vi at det i denne bransjen den siste tiden har vært en rekke bemanningsreduksjoner. Også disse «mektige» arbeidstakerne kan altså miste jobben fordi eierne tar en beslutning.

ke lover og avtaler som grunnlag for ansattes innflytelse i henholdsvis virksomhet (eks. Trygdeetaten), driftsenhet (fylkestrygdekontor) og arbeidsenhet (trygdekontor i kommunen – på dette nivået inngikk bare tillitsvalgte i utvalget).

Tabell 1 viser i hovedtrekk to ting. For det første at ledere og tillitsvalgte med noen få unntak i stor grad vurderer lov- og avtaleverket på samme måte. For det andre ser vi at det ikke er noen forskjell når det gjelder vurderingen av henholdsvis Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen. Ut fra disse tallene er det liten grunn til å sette opp noe analytisk skille mellom de lover og avtaler som regulerer fordeling av goder og de som regulerer beslutningsprosessene.

Men kanskje det likevel kan være gode argumenter for analytisk å behandle områdene hver for seg. La oss for enkelthets skyld bruke lønn og innflytelse som stikkord for den type goder de to systemene fordeler. Nedenfor har jeg satt opp noen argumenter for å hevde at å behandle disse to fordelingsprosessene på samme måte (altså lønn og innflytelse), er en dårlig idé.

Lønn og innflytelse er to helt ulike goder og betraktes helt forskjellig i vårt samfunn. Som Walzer (1983)⁷ burde vi derfor si at de er hjemme i hver sin fordelingsfære – og dermed har hver sin fordelingslogikk. Å bruke samme fordelingsprinsipper på disse to godene, resulterer i en absurd fordeling.

Et annet argument for et analytisk skille er at aktørene har ulike forutsetninger for å benytte godene. Det krever langt mindre «forarbeid» å bruke lønnen enn å bruke innflytelsen sin. Bråtens (1983) «modellmakt» er et høyst relevant begrep når det gjelder deltakelse i beslutninger eller utnyttelse av innflytelse, men neppe i samme grad når det gjelder pengebruk.

Et tredje argument er at aktørene langt fra er enige om hvorvidt innflytelse er et gode eller et onde. Sannsynligvis vil det henge sammen med både typen arbeidsoppgaver og den enkeltes ressurser. Det er klar konsensus i Norge om at ansvar, gjerne målt i antall underordnede, bør gi rett til kompensasjon i form av høyere lønn. Det er sannsynligvis likevel uklart om det er et gode eller et onde som kompenseres. En tilsvarende konsensus om at økt medbestemmelse over egen arbeidssituasjon bør gi lønnsøkning, er vanskelig å finne.

Vi må dessuten også ta hensyn til at innflytelse (eller makt om man vil), i motsetning til lønn, er langt vanskeligere å dele, og dermed krever andre fordelingskriterier. Man kan hevde at bedring i bedriftens markedsposisjon bør føre til en flat lønnsøkning. Markedsendringer fører ofte til økt behov for å fatte beslutninger, kan vi tenke oss en flat fordeling her? Dahl Jacobsen (1964) har pekt på at i tider med konjunkturedgang vil man få en konsentrasjon av makt, mens det i oppgangstider

⁷ Walzer legger stor vekt på at et fordelingen av et gode og hvordan fordelingen vurderes, er et resultat av godets sosiale betydning: «Distributions are patterned with shared conceptions of what the goods are and what they are for. ...All distributions are just or unjust relative to the social meanings of the goods at stake» (Walzer 1983:7 og 9).

er en tendens til maktspredning. Falkum (1997) bruker disse bevegelsene når han hevder at økt usikkerhet i markedet fører til konsentrasjon av makt i bedriftene, med andre ord når behovet for beslutninger øker, vil vi sjelden se at ansvaret for disse (nye) beslutningene fordeles på en flat måte. På den annen side kan vi si at innflytelse – også i motsetning til lønn – kan akkumuleres mellom flere aktører. Makt og innflytelse kan danne allianser, det samme vil vi ikke si om lønn eller andre materielle goder.⁸ I fortsettelsen av dette argumentet må vi også ta med at innflytelse ikke har absolutte grenser slik materielle goder har. Vi kan ikke påstå noe automatikk i at jo flere som deltar i en beslutningsprosess, jo mindre innflytelse blir det på hver og én, slik vi med god samvittighet kan si at kakestykkene blir mindre jo flere som deltar i selskapet.

Men er disse argumentene gode nok til å påstå at vi bør beholde det analytiske skillet? I dagliglivet bruker vi ofte argumenter à la «greit, vi er enige om å være uenige om den saken, la oss nå gå over til dagens sakskart». Man lager altså på sett og vis et eget system for konsensus saker. Lund (1997) observerte over lengre tid samarbeidsforholdene i arbeidsutvalgene (jf. Hovedavtalens kapittel XIII) i flere avdelinger i den norske delen av et større internasjonalt konsern, og han fant at: «...samarbeidsproblemene særlig knyttet seg til spørsmål om lønnsdannelse og valg av lønssystemer...» Hver gang partene berørte slike spørsmål, ble det tilløp til posisjonering og kamp. Den negative holdningen fra slike saker spredte seg til andre saker og skapte et negativt samarbeidsklima (Lund 1997:31). Her har vi altså et eksempel på at aktørene selv overskrider de analytiske kategoriene. Et beslektet argument vil være at de fleste beslutninger på en eller annen måte har fordelingsvirkning (eksempelvis vil nesten alltid noen miste myndighet i en omstillingsprosess, mens andre vil få, og dermed er vi inne i området for hvorvidt dette skal kompenseres eller ikke).

Jeg skal ikke ta stilling til hvorvidt fordeling av makt og innflytelse og fordeling av materielle verdier er to så forskjellige prosesser at vi må regne med at de styres av ulike prinsipper. I min sammenheng er det viktigere å understreke at dette er prosesser som begge hører hjemme i arbeidssfæren. Studier av fordelingsprosesser er i stor grad studier av de normene som ligger bak og legitimerer bruk av et prinsipp.

⁸ Her må vi imidlertid ta med et viktig unntak: Arbeidstakerne lar på sett og vis lønnen danne allianser dersom den brukes til å kjøpe aksjer i egen bedrift. Her overskrider vi uansett skillet mellom de to sfærene: lønn blir et redskap for å skaffe seg innflytelse. Det er svake tradisjoner både i norsk fagbevegelse og blant norske arbeidstakere som sådan, til å benytte en slik strategi (Evju 1989).

Fordelingsteori og arbeidslivsforskningen

Det gir mening å snakke om både en rettferdig og en demokratisk fordeling av makt og innflytelse på en arbeidsplass. Hvorvidt de to prinsippene ville ført til en iden-tisk fordeling eller beslutningsstruktur, er et åpent spørsmål. Samtidig gir det men-ing å snakke om en rettferdig fordeling av overskuddet i en bedrift, mens en «de-mokratisk fordeling» gir langt færre assosiasjoner.

Innenfor studier av lønnsdannelse og lønnsoppgjør er det lange tradisjoner for bruk av rettferdighetsteori (se f.eks. Høgsnes 1994) Forholdet til likelønn og «hvem som bør få i år» er en av de viktigste politiske forskjellene mellom de ulike fagorganisasjonene.⁹ Forskjellen viser seg også ved begrunnelsene for de ulike prio-riteringene, LO vil si at det er *rettferdig* at lavtlønte kvinner løftes opp, mens Aka-demikerne vil legge vekt på at det er *effektivt* å åpne for større lønnsforskjeller.

Forholdet mellom sentrale og lokale forhandlinger og sentrale og lokale bin-dinger og kompromisser spiller en sentral rolle i denne forskningstradisjonen. Rett-ferdighetsargumentene legges ofte på sentralt plan, det er *grupper* som tjener for lite, effektivitetsargumentene er mer blandet, det hevdes at både på nasjonalt plan og i den enkelte bedrift vil økte lønnsforskjeller bidra til økt verdiskapning.

Rettferdighetsteori har på langt nær den samme stilling innenfor arbeidslivs-forskningens andre «fløy». Hvordan defineres en rettferdig fordeling av makt og innflytelse blant aktørene i arbeidslivet – sentralt og lokalt? Hvordan legitimeres dagens fordeling? Hvilke normer er viktige, på hvilket nivå brukes de aktivt, og hvilke aktører er bærere av hvilke normer?

Begge forskningstradisjoner er opptatt av fordeling av goder og onder – i en bedrift eller virksomhet, mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og mellom ulike ar-beidstakere. Det skulle tilsi at mer utveksling og blanding av ulike perspektiver vil kunne gi verdifulle tilskudd til arbeidslivsforskningen. Deler av denne artikkelen er ment som et lite bidrag til en slik sammenblanding – med utgangspunkt i studi-er av fordelingsnormer eller ulike måter å legitimere en fordeling.

Utgangspunktet mitt er helt klart blant de forskere som i langt større grad kan sitere Hovedavtalen enn Hovedtariffavtalen. Hovedvekten i artikkelen er der-for lagt på refleksjoner rundt dagens bedriftsdemokrati. Dette har imidlertid ikke bare personlige begrunnelser. Det er liten tvil om at forskningen rundt ansattes medbestemmelse i langt større grad enn innen IR-tradisjonen sliter med manglen-de begrepsavklaring når det gjelder helt sentrale begreper – illustrerende nok har vi ingen god definisjon på bedriftsdemokrati. Vi kan nok også slå fast at forskere som er opptatt av ansattes innflytelse, er langt mer empirisk fattige enn sine kolleger.

⁹ Se Stokke (1998) for en oversikt over lønnsoppgjørene i dette århundret.

Lønnsforskjeller i Norge er langt bedre dokumentert enn makt- og innflytelsesforskjeller i norsk arbeidsliv.

I neste avsnitt har jeg gjort et forsøk på å samle noe empiri om ansattes innflytelse. Omfanget og kvaliteten på dataene er imidlertid i seg selv et godt argument for påstanden ovenfor.

Ansattes innflytelse anno 1999

Det finnes en rekke undersøkelser som tar utgangspunkt i de ansattes vurderinger av egen arbeidssituasjon. I Statistisk sentralbyrås (SBB) levekårsundersøkelse fra 1996 finner vi tall for en rekke ulike innflytelsesmål. I tabell 2 har jeg gjengitt tall for de ulike eierformene, samt totaltallene.

Første del av tabellen viser at de spurte i stor grad mener å kunne bestemme over sitt eget arbeid, mens neste del av tabellen viser at tilfredshetsnivået er svært

Tabell 2 Individuell innflytelse og tilfredshet

	Personlig eid	Aksjeselskap, organisasjon	Kommunal	Fylkes- kommunal	Statlig	Total
I hvilken grad kan du selv bestemme... (høy + noen grad)						
hvilke oppgaver du skal få	63,4	64,4	66,1	63,9	63	64,5
planleggingen av ditt arbeid	75,2	81,7	86,4	85,8	84,5	82,8
hvorvidt du skal gjøre arbeidet	86,8	88,1	92,4	87,7	87	88,7
hvilke kvalitetskrav om skal stilles	69,4	70,8	80,9	78,7	73	73,7
tidsfrister – arbeids- tempo som blir satt	66,9	66,7	68	60,7	70	66,9
N=1946						
Hvor tilfreds er du med ... (svært + nokså tilfreds)						
mulighetene for fleksibilitet og frihet	75,9	77,5	71,4	69,7	73,5	75,2
mulighetene til å gjøre jobben på din måte	89,5	85,1	88,6	86,7	81,5	86,2

Kilde: SSB 1996, N=2122

høyt. Andelen «verken eller» ligger henholdsvis rundt 10 prosent og 15 prosent på de to siste spørsmålene, det er altså praktisk talt ingen som er utilfreds.¹⁰

En nylig publisert AFI-undersøkelse (Hilsen og Grimsmo 1998) viser at andelen arbeidstakere som rapporterer om økt innflytelse på egen arbeidssituasjon, er raskt voksende. Sammenlignet med 1996 finner AFI at hele 36 prosent av de spurte mener at de «i dag» (dvs. høsten 1998) har større rom for egne beslutninger/avgjørelser i jobben, mens 31 prosent mener de i dag har større kontroll over resultatet av arbeidet enn før. Når det gjelder å bestemme hva slags oppgaver en skal påta seg, sier 25 prosent at mulighetene har blitt bedre enn før (før 1996), mens hele 37 prosent rapporterer om bedre muligheter til å utføre selvstendige avgjørelser og bestemmelser i utføringen av jobben (alle tall, *ibid*:6 og 7).

En SSB-undersøkelse fra 1998 om statsansattes arbeidsforhold viser en lignende, om enn langt mindre dramatisk, trend. I beskrivelsen av sitt arbeid sier 81 prosent at «selvstendig arbeid» er en «svært god eller god» karakteristikk. Dette er en økning på sju prosent siden 1977. 59 prosent mener de har stor innflytelse/bestemmer selv over planlegging og utføring av arbeidet, en økning på åtte prosent siden 1977 (alle tall, SSB 1998:63–64).

Disse undersøkelsene viser altså at et overveldende flertall av norske arbeidstakere mener de *har* innflytelse, og at andelen er økende.¹¹ Og videre: norske arbeidstakere synes svært tilfreds med den innflytelse de har. Disse funnene kan vi bruke på flere måter: for det første til å slå fast at det står veldig bra til med det norske bedriftsdemokratiet, i den grad vi skal bekymre oss for ansattes innflytelse bør det skje med basis i forestillingen om at (enda) mer innflytelse fra den enkelte vil gi økt produktivitet for bedriften og dermed økt lønnsomhet.

På den andre siden krever en slik konklusjon en forholdsvis smal definisjon av bedriftsdemokrati, nemlig graden av innflytelse på egen situasjon, graden av den ansattes autonomi om man vil, de refererte spørsmålene bruker hele tiden formuleringen «din nåværende jobb». SSBs undersøkelse gir ikke så mye data på hvorvidt den enkelte føler han eller hun har innflytelse på de mer overordnede beslutningene. Det var imidlertid mulig å finne noe på hva som styrer de ansattes arbeidstempo, slik tabell 3 viser. Her går spørsmålsformuleringen direkte på arbeidstempo, man

¹⁰ En naturlig innvending ville være at antall ansatte i bedriften er av sentral betydning når det gjelder hvorvidt man er tilfreds med f.eks. muligheten for å gjøre jobben på sin måte. Korrelasjonen mellom antall ansatte og dette spørsmålet er imidlertid svært lav ($\text{Gamma}=0,15^{**}$).

¹¹ AFIs undersøkelse dekker et «representativt utvalg av bransjer og yrker», $N=1074$ (Hilsen og Grimsrud 1998:3) og gir ikke tall for staten spesielt. Forskjellen mellom AFIs og SSBs økning kan dermed forklares ved å vise til ulikheter i utvalget. En slik forklaring ville da innebære at økningen i andelen som rapporterer om økt innflytelse i privat, evt. også kommunal, sektor, er svært høy.

går ikke «veien om» «jobben din». I tillegg har jeg tatt med spørsmålet om hvorvidt den enkelte opplever å ha for mange arbeidsoppgaver på en gang.

Tabell 3 Beslutninger om arbeidstempo

	Nesten hele tiden	Omtrent 3/4 av tiden	Omtrent 1/2 av tiden	Sum
Er ditt arbeidstempo styrt av				
tidsfrister/fastlagte rutiner?	42,5	13,5	17,2	73,2
arbeidskamerater/kolleger?	8,9	4,6	10,1	23,6
maskiner/teknisk utstyr/samlebånd?	8	2,3	4	14,3
arbeidsledelsen?	12,6	4,5	9,1	26,2
Har du så mange ulike arbeidsoppgaver at det blir vanskelig å konsentrere seg om hver enkelt?	6,1	4,4	10,7	21,2

Kilde SSB 1996. N=1946

Det er ingen tvil om at tidsfrister og rutiner er den viktigste «styrer» av arbeidstempo, nesten tre fjerdedeler av de spurte svarer at dette styrer arbeidstempoet halvparten av tiden eller mer. Deretter kommer kolleger og arbeidsledelse. Disse tallene står i klar motsetning til det vi fant i tabell 2, her sier 65 prosent at de i høy eller noen grad selv kan bestemme tidsfrister/arbeidstempo som blir satt. Vi tolker dette nettopp som at det i det siste tilfellet dreier seg om den enkeltes mulighet til å styre sin egen tid innenfor et definert område og innenfor definerte tidsfrister, mens det i tabell 3 handler om hvor styrt den enkelte er av disse (av andre) definerte tidsfristene. Oppsett av rutiner og frister er oppgaver som må plasseres utenfor «jobben din». I de to neste avsnittene skal vi se litt mer systematisk på innflytelse på ulike typer beslutninger.¹²

¹² Først vil jeg imidlertid tillate meg en liten digresjon og gå tilbake til diskusjonen i forrige avsnitt. Det er vel verd å legge merke til de små forskjellene mellom de ulike eierformene i tabellen. Det ville vært svært interessant å sammenligne slike funn med lønnsforskjeller i norsk arbeidsliv – etter eierform og organisering. Er det slik at likhet er et generelt trekk ved norsk arbeidsliv, og er prinsippet så dominerende at det faktisk viser seg både ved fordeling av lønn og ved fordeling av innflytelse over eget arbeid? Eller kunne vi – med basis i lønnsstatistikene om forskjellen mellom privat og offentlig sektor – påstå at likhetsprinsippet nok står sterkere når det gjelder innflytelse enn når det gjelder fordeling av materielle goder? Tabellen ovenfor viser jo nettopp at sektor synes å ha liten betydning her. Vi har selvsagt ikke empiri som rettferdiggjør slike konklusjoner, men digresjonen byr på et glimrende samarbeidsprosjekt mellom de to typer arbeidslivsforskere.

Hvilke avgjørelser skal fattes på en arbeidsplass¹³ og, er fordeling av beslutningsmyndighet på en arbeidsplass et demokratisk spørsmål?

Studier av arbeidstakernes innflytelse bør ha et todelt utgangspunkt: i) i relasjonen mellom partene, mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og ii) hvilke beslutninger skal fattes på en bedrift eller i en virksomhet? Punkt i) handler både om relasjonen mellom arbeidsgiver og den individuelle arbeidstaker, og mellom arbeidstaker og kollektivet.¹⁴ Prinsipielt kan vi dele det siste punktet inn i:

- Hva skal gjøres, hva skal det produsere?
- Hvordan skal det gjøres?
- Når og hvor skal det gjøres?
- Hvordan skal penger (overskudd) og materielle goder fordeles?

Hva, hvordan, når og hvor må presiseres til

- Mulighet til å avgjøre (påvirke) hva, hvordan og når (styring)
 - de (andre) skal gjøre (mao. bedriften eller virksomheten som sådan)
 - jeg skal gjøre

Det er klart at de to siste punktene henger sammen. Dersom jeg deltar i beslutninger som påvirker hele bedriften, vil dette også få konsekvenser for mitt arbeid. Samtidig er det mulig, og sannsynligvis svært vanlig om vi skal tro funnene ovenfor, at ansatte får frihet til å styre sitt eget arbeid innenfor grenser satt av andre. Spørsmålet er om deltakelse i en eller begge av de to prinsipielle typer beslutninger skal knyttes til demokratisering av arbeidslivet. Med andre ord: er det nok å ha innflytelse på mitt eget ansvarsområde?

Nettopp demokratisering av arbeidslivet, ved siden av økt produktivitet, er de tradisjonelle begrunnelsene for ansattes innflytelse. Bergh (1983) viser imidlertid at vi skal være forsiktige med å gi det ene eller det andre argumentet et fortrinn når den norske medvirkningshistorien skal skrives. Snarere vil vi finne at ulike tiår eller epoker vektlegger ulike sider, mange av de store reformene (del B i privat sektor,

¹³ Arbeidsplassen eller bedriften minner her sterkt om et system av Parsons' type. Om man vil, kunne man sette opp valg av bedriftsfilosofi som en av bedriftens avgjørelser og dermed ha dekket opp hele AGIL-skjemaet.

¹⁴ Arbeidsgiver defineres hele veien som den eller de personer som har delegert myndighet på vegne av eier av virksomheten.

Hovedavtalen i staten, Arbeidsmiljøloven etc.) ble utformet på slutten av 1960-tallet og i løpet av 1970-tallet, en periode preget av sterke normer med vekt på demokrati og deltakelse. I 1983 oppsummerer Bergh hovedtrekk ved den norske debatten om bedriftsdemokrati slik:

«Legitimeringen av bedriftsdemokratiet har befunnet seg i skjæringspunktet mellom de kortsiktige, nærliggende problemer både av økonomisk og politisk art, og de langsiktige visjoner om menneskelig frihet og utfoldelse og om økonomisk og politisk system. Vektleggingen har skiftet over tid. Tendensen synes å ha gått fra det kortsiktige, konkrete og instrumentelle mot det langsiktige, prinsipielle og ekspressive element i legitimeringen. Men dette har ikke vært noen ubetinget rettlinjert utvikling, og gir få holdepunkter om fremtidige fremstøt for bedriftsdemokratiet og om hvordan de vil bli legitimert» (Bergh 1983:125).

Hovedavtalen i kommunesektoren (1982) markerer sluttpunktet for de store reformene. Etter Berghs oppsummering – eller manglende spådom – går vi inn i en periode preget av nye ledelsesidealer og økt vekt på medvirkning som et middel til økt produktivitet¹⁵ (se Læg Reid 1989 for en fremstilling av hvordan disse nye idealene ble praktisert i staten). Snarere enn nye sentrale reformer ble medvirkning og medbestemmelse nå begreper og virkemidler i omorganiseringer eller tiltak for økt produktivitet eller bedret arbeidsmiljø i den enkelte bedrift.

Samtidig finnes det både innen forskningen og i den alminnelige debatten fortsatt en forestilling om at graden av medvirkning i arbeidslivet er et mål på hvor demokratisk arbeidslivet er.¹⁶ Og videre – et demokratisk arbeidsliv er på sett og vis et bidrag til et demokratisk samfunn. Dette synet uttrykkes både historisk og som begrunnelse for de siste reformene. Bergh skriver for eksempel om en av programpostene i Arbeiderpartiets program for 1954–57: «Således var kravet om

¹⁵ Nå er det for så vidt ikke noe nytt å vektlegge produktivitet som begrunnelse for demokrati, jf. produktivitetsutvalgene etter krigen (Bergh 1991) eller Tocquevilles (1969) bilde av Amerika.

¹⁶ Her er det fristende å komme med en personlig erfaring. Etter vår studie (Hagen og Pape 1997) av medbestemmelse i store statlige virksomheter, hevdet vi ofte i muntlige sammenhenger at Forsvaret var den mest demokratiske av disse. Denne konklusjonen skapte nesten alltid debatt. Bildet av sersjanten som brøler en eller annen meningsløs ordre til en underordnet som er uten mulighet til å nekte, sitter hardt i folks hode. En etat hvor slike kommandolinjer er innebygget i systemet kan umulig være særlig demokratisk. Både ledere og tillitsvalgte (gjennom spørreundersøkelse og intervjuundersøkelse) i Forsvaret hevdet imidlertid at de ansattes innflytelse gjorde seg sterkt gjeldende når de store avgjørelsene ble tatt, og etter at så hadde skjedd, fulgte man lojalt opp vedtakene. Her er altså situasjonen snudd «på hodet», rommet for individuell innflytelse er minimalt, mens – i hvert fall om vi skal stole på våre data – innflytelsen på overordnet plan sterk.

medbestemmelse i bedriftens ledelse ikke en isolert programpost, men et ledd i et omfattende nytt «fremstøt for folkestyret» (Bergh 1983:96). I Stortingsdokumentene foran etableringen av Hovedavtalen i staten skriver man blant annet at: «... det syn at ønsket om et reelt demokrati må oppfattes som en målsetting om at alle mennesker skal ha mulighet til innflytelse på de avgjørelser som gjelder dem selv, også har betydning for de deler av arbeidslivet som ikke ble berørt» (av tidligere lover, mao. offentlig virksomhet, St.meld. nr. 28 (1976–77):5). Her er det altså prinsippet om berørte parter som gjelder, uavhengig av om «berøringen» skjer i den politiske eller i arbeidssfæren.

Bruker vi denne definisjonen, som ligger til grunn for reformene i norsk arbeidsliv («et reelt demokrati må oppfattes som en målsetting om at alle mennesker skal ha mulighet til *innflytelse på de avgjørelser som gjelder dem selv*»), er det klart at konklusjonen om at det står bra til med det norske bedriftsdemokratiet må undersøkes nærmere. En slik konklusjon krever en alt for snever berøringsdefinisjon.

Dersom vi ikke godtar en slik snever definisjon, men setter krav til at de ansatte skal ha innflytelse på hele listen av mulige beslutninger i en bedrift, vil en karakteristikk av det norske bedriftsdemokratiet innebære både en studie av de ansattes plass i beslutningssystemet, og de ansattes muligheter for individuelt å utnytte den friheten de overordnede beslutningene måtte gi dem.

Demokrati handler om regler for hvordan det skal styres eller hvordan beslutninger skal fattes, hvem som skal delta i beslutningene, og hvem som til syvende og sist skal ha avgjørelsesmyndighet. Demokratiargumenter brukes både for å legitimere status eller eventuelle endringer i en beslutningsstruktur. Dette gjelder enten vi snakker om Norge eller om en spesiell bedrift. Ulike måter for maktutøvelse kan deles inn i to former, «maktutøvelse som støttes eller oppbevares helt og holdent av rettsgrunner, og den maktutøvelse hvor slike rettsgrunner ikke spiller inn» (Østerberg 1984:96). Demokratiske beslutningsprosesser, det være seg på samfunns- eller bedriftsplan, vil legitimere maktutøvelsen som følger av beslutningen, nettopp fordi vi bruker «demokratiske spilleregler» eller normer som grunnlag for «rettsgrunnene».

På samfunnsplan stiller vi sjelden spørsmål ved enkeltindividets demokratiske rettigheter eller hvilken kraft demokratiargumenter skal tillegges i forhold til andre prinsipper for fordeling av beslutningsmyndighet.¹⁷ I arbeidslivet har demokratiargumenter på langt nær det samme automatiske gjennomslag, og blir et av flere alternative legitimeringsgrunnlag for en gitt beslutningsstruktur.

Evju legger vekt på at ansattes rett til medbestemmelse i Norge i stor grad bygger på kollektive instrumenter, det vil si at rettighetene fremkommer gjennom

¹⁷ Eksempelvis blir det ofte hevdet av lokaldemokratiet blir overkjørt av storsamfunnet, det er sjelden noen hevder at det er irrelevant hva man mener på lokalt plan.

tariffavtaler mellom partene. Den landsomfattende tariffavtalen i metallindustrien fra 1907 nevnes ofte som den første «ordentlige» avtale som fastsetter prinsippet om gjensidig anerkjennelse, mens Hovedavtalen fra 1935 i stor grad er startpunkt for de institusjonaliserte samarbeidsordningene.

Grunnlaget for de «industrielle relasjonene» i Norge finner vi i styringsretten med basis i prinsippet om eiendomsrett (Grunnlovens § 105), og videre i prinsippet om arbeidstakernes rett til medbestemmelse i spørsmål som angår egen arbeidssituasjon (Grunnlovens § 110). Denne retten kan imidlertid ikke overskride eiendomsretten, som Evju skriver, med henvisning til Grunnlovens § 105: «Enkelt sagt kan arbeidstakerne ikke gis flertall i organer som har den avgjørende bestemmelsesrett i virksomheten» (Evju 1989:263). Med unntak for visse bestemmelser i den statlige Hovedavtalen (§ 13 som gir rett til forhandlinger om visse spørsmål), er «Samarbeidsordningene for øvrig i hovedsak begrenset til å trekke arbeidstakersiden inn i den forberedende beslutningsprosess, gjennom informasjon, konsultasjon og drøftelser... Dersom partene ikke når frem til enighet gjennom de drøftelser e.l. som skal finne sted, vil avgjørelsen tilligge arbeidsgiversiden» (ibid:264). Hvem som eier er dermed avgjørende, men det er som tidligere nevnt svake tradisjoner i Norge for å gå veien om arbeidereide bedrifter gjennom aksjekjøp, selveierdemokrati osv. Evju hevder dessuten at «det har vært en bærende tanke fra arbeidstakersiden at det er arbeidet (arbeidstakerposisjonen) som skal gi grunnlag for innflytelse, som motsetning til innflytelse gjennom medeierskap» (ibid).

Styringsretten er altså begrenset gjennom lov- og avtaleverk, den blir ikke utfordret. Samtidig må vi også legge vekt på de ikke-juridiske begrensningene når vi skal studere legitimeringsgrunnlaget for virksomhetens beslutningsstruktur, eksempelvis kan det være godt juridisk grunnlag for en beslutning om bemanningsreduksjoner, men likevel være en særdeles uklok beslutning.

Styringsrettens begrensninger og arbeidets rett

Vi kan skille mellom de rent juridiske (herunder også avtalene¹⁸), kollektive og individuelle begrensningene i styringsretten. Blant de viktigste juridiske er kontrakten i seg selv. Arbeidsgiver kan ikke bryte kontrakten uten at det foreligger «rimelig grunn», rimelig grunn er enten fastsatt i lovverket eller blir fastsatt direkte av domstolen, med andre ord ikke av partene selv. På den annen side kan arbeidstaker ikke

¹⁸ Avtalebrudd vil – dersom de påklages – kunne bli møtt med sanksjoner fra en juridisk instans.

frivillig gi fra seg lovfestede rettigheter, jeg kan ikke inngå en kontrakt med min arbeidsgiver som åpner for at jeg gir styringsretten utvidede fullmakter.

Med kollektive begrensninger mener jeg de begrensninger i styringsretten som følger av arbeidstakernes organisasjoner. Det er liten tvil om at fagforeninger kan begrense og begrenser styringsrettens handlingsrom. Dette er delvis en juridisk begrensning. Den gjensidige partsanerkjennelsen vi finner i lov- og avtaleverket gir ikke begrensninger i seg selv, men gir grunnlaget for arbeidstakernes (flertalls)makt.

Som individer har de ansatte dessuten ressurser som ligger utenfor arbeidsgivers kontroll, med andre ord ikke kontraktsregulerte ressurser (involvering, oppdatering, kompetanse, sosiale egenskaper etc¹⁹).

Spørsmålet om hvorfor ansatte bør delta i beslutningene har fire ulike innfallsvinkler:

- i) Arbeidet i seg selv gir rettigheter
- ii) Arbeidet som velferdsprodusent
- iii) Effektivitet og produktivitet
- iv) Arbeidslivet som læringsarena

Det første punktet viser tilbake til at arbeidet i seg selv gir rettigheter. Dette kan gis flere begrunnelser. Med Marx kunne vi si at det er merarbeidet, med andre ord *bidraget* til verdiskapningen, som gir rettigheter. En annen begrunnelse vil være å fokusere på prinsippet om berøring, «jeg jobber her, altså vil jeg bli berørt av de beslutninger som fattes». En tredje vil være å fokusere på likhet, alle har i prinsippet lik rett til å bestemme, og deltakelse i arbeidslivet må gi slike rettigheter – som deltakelse i samfunnet for øvrig.

Det neste punktet viser tilbake til det syn at vi mennesker har godt av å bestemme over oss selv. Igjen kan vi delvis knytte argumentet til Marx, det ikke-fremmedgjorte mennesket lever et kvalitativt bedre liv enn det fremmedgjorte. I vår streben etter å skape gode liv for samfunnsmedlemmene, kan vi på sett og vis ikke overse den muligheten demokratisering av arbeidslivet gir oss.²⁰

¹⁹ Det er klart at dette er helt sentrale egenskaper også for bedriftens lønnsomhet, og at vi delvis finner tegn på at dette i større og større grad inngår i arbeidskontrakten. Poenget i denne sammenhengen er imidlertid at uansett omfanget av kontrakten, vil individet «ha igjen» egenskaper som det prinsipielt kunne vært nyttig for styringsretten å kontrollere.

²⁰ Eksempelvis finner vi i en av bedriftene i Fafos BU 2000-portefølje en sterk sammenheng mellom muligheten til å ta beslutninger innenfor eget arbeidsområde og trivsel på jobben. Det samme finner vi ved grundigere analyser av SSBs levekårsundersøkelse. Tabellen viser sammenhengen mellom de variablene jeg har brukt i tabell 2 og spørsmålet «Alt i alt, hvor tilfreds er du med din jobb?»

Ansattes deltakelse som virkemiddel for produktivitet og effektivitet kan også differensieres. Også her brukes – om enn ikke uttalt – Marx' argumenter om det pasviserte fremmedgjorte mennesket. Selvbestemmelse er bra for min skapertrang, idégenerering og så videre – egenskaper som er verdifulle for utviklingen av en bedrift. På den andre siden kan vi hevde at økt deltakelse i beslutningene gir økt oppslutning om de vedtak som fattes, og dette vil virke positivt for bedriften.²¹ Effektivitetsargumentene henger også sammen med forrige punkt, idet vi antar at ettersom medvirkning gir økt trivsel, vil bedriften vinne, fordi økt trivsel gir økt produktivitet.

Det fjerde punktet i rekken viser til arbeidslivet som en læringsarena. Individer som trenes i å bruke sine demokratiske rettigheter på arbeidsplassen, vil utvikle egenskaper som gjør dem til gode demokratiske borgere. Carole Pateman er en av de fremste eksponer for deltakelse som læringsprosess. Lafferty tolker henne på denne måten: «Det avgjørende for Pateman er at man utvider sjansene for demokratisk deltakelse til først og fremst å omfatte arbeidsplassene, slik at deltakelse her kan fungere som opplæring for politiske deltakelse i tradisjonell forstand. Hennes egentlige mål ...likhet i makt – og hennes middel er deltakelse i arbeidslivets beslutningsfora» (Lafferty 1983:35).

Argumentet har dessuten også elementer av effektivitetstankegang i seg, jo bedre (eller kompetente, effektive) vi blir på beslutningsarenaene, jo mer effektiv og lønnsom vil også bedriften bli.

«I hvilken grad kan du selv bestemme» vs «Alt i alt, hvor tilfreds er du med din jobb»?

	Gamma
Hvilke oppgaver du skal få	0,26**
Planleggingen av ditt arbeid	0,3**
Hvordan du skal gjøre arbeidet	0,33**
Hvilke kvalitetskrav som skal stilles	0,19**
Tidsfrister – arbeidstempo som blir satt	0,29**
N=1946 (**=signifikant på0,01-nivå)	
Hvor tilfreds er du med	
mulighetene for fleksibilitet og frihet jobben gir deg	0,52**
mulighetene til å gjøre jobben på din måte	0,53**
Kilde: SSB 1996, N=2122	

²¹ I samme bedrift (fotnote 20) fant vi at muligheten til å kunne gi uttrykk for sin uenighet i et forslag, fikk nesten en fjerdedel av de ansatte til i større grad å medvirke til at vedtaket ble iverksatt. Mao. fant vi at uttalerett i seg selv påvirket atferden i produktiv retning. (Fotnote 20 og 21 bygger på ikke-publiserte arbeidsnotater til bedriften). Se også Falkums bidrag i denne samlingen.

Det sentrale spørsmålet i min sammenheng – etter denne raske gjennomgangen²² – er hvorvidt rettigheter knyttet til arbeidet er eksklusive som begrunnelser eller argumenter for fordeling av makt og innflytelse mellom styringsrett og ansatte, og hvilke som i tilsvarende grad brukes når vi studerer fordeling av materielle goder, det være seg overskudd eller lønn. En annen måte å si dette på er å spørre om hvilke av argumentene ovenfor som bør få status som demokratiske argumenter. Derksom vi finner at de to områdene har hver sine argumenter, eller sagt på en annen måte, legitimeres på ulike måter, er dette gode argumenter for at studier av lønn og innflytelse er to ulike felt, og at vi bør beholde arbeidsfordelingen mellom arbeidslivsforskerne og det analytiske skillet mellom disse to områdene.

Demokrati på samfunnsplan bygger på at individet *er* i en eller annen sammenheng, med andre ord *status* avgjør hvilke rettigheter vi får. De typiske eksemplene er statusen statsborger eller status som berørt. I arbeidslivet gjenfinner vi dette i argument 1 på listen ovenfor, eksempelvis «jeg er ansatt på Fafo – altså har jeg rett til ...» eller «omorganiseringen i denne avdelingen berører meg – altså har jeg rett til ...»? I disse to eksemplene går det altså greit å bruke demokratiske argumenter av samme type som vi bruker på samfunnsplan. Det samme kan vi si om likhetsargumentet, det lar seg overføre i den forstand at vi som ansatte bør ha de samme rettigheter vi har som borgere i et land.

Hvorvidt bidragets (eller merarbeidets) rettigheter er demokratiske rettigheter, er langt mer problematisk. Et forslag om at «jo mer skatt jeg betaler, jo flere stemmeretter bør jeg få», vil automatisk bli avvist. Her kan vi utvilsomt med Walzer (1983) snakke om perverterte prinsipper, med andre ord at fordelingsprinsipper fra en sfære blir urettferdige når de overføres til en annen sfære.

I arbeidslivet er det åpenbart at bidrag gir rett til belønning i materiell forstand (lønn og godtgjørelser), spørsmålet er om bidrag i seg selv gir rett til i større grad å delta i de beslutninger som skal fattes i bedriften? Her kan vi i hvert fall tenke oss to eksempler på praksis: i) jo dyktigere jeg er, jo mer avhengig blir arbeidsgiver av min kompetanse, og dermed vil min mulighet til å bestemme over mitt eget arbeid øke, eller ii) jeg har som arbeidstaker bevist min dyktighet, dette gjør at arbeidsgiver i større grad gir meg mulighet til å bestemme over mitt eget arbeid. Det siste eksemplet gir klare assosiasjoner til historiske prinsipper for å tildele stemmerett, dyktighet kan knyttes til kvinners manglende forstand på politikk eller tidligere kolonimaktens test eller prøve for å oppnå statsborgerskap.²³

²² Det kan selvsagt fremføres flere – og grundigere – argumenter for bedriftsdemokrati, se Engelstad (1999) og Bergh (1983 og 1991) for mer systematiske oversikter.

²³ Eller Fremskrittspartiets mer ferske eksempler på hva som skal til for å bli norsk statsborger.

I begge disse tilfellene vil jeg som arbeidstaker kunne «høste» innflytelse på bakgrunn av individuelle egenskaper eller handlinger. Det er klart at vi kunne funnet tilsvarende eksempler om fordelingen av innflytelse i den politiske sfære, fordeling av posisjoner er det åpenbare tilfellet. Men snakker vi i noen av tilfellene om demokratisk fordeling av makt og myndighet? Dersom bedriftsdemokrati handler om hvor mye innflytelse den enkelte arbeidstaker har på sin egen arbeidssituasjon, vil disse eksemplene være relevante. På den annen side – dersom arbeidsgivers handlinger, med andre ord at innflytelse blir overført etter en eller annen vurdering fra arbeidsgivers side, blir tatt med som et sentralt punkt, vil denne type fordeling av innflytelse neppe bli karakterisert som en demokratisk prosess.

Går vi nå over til neste punkt, arbeidslivet som velferdsprodusent, blir demokratiet på den ene siden et rent virkemiddel for å bedre livskvaliteten til samfunnsmedlemmene/arbeidstakerne. På den andre siden må vi spørre om hvorvidt individets rett til å kreve det som er bra for vedkommende er et demokratisk krav. Behov er i mange tilfeller et legitimt krav, og behov har sin prinsipielle plass som fordelingskriterium (se f.eks. Elster 1992 eller Engelstad 1994). Behov brukes aktivt ved fordeling av lønn og andre goder knyttet til arbeidsmarkedet.²⁴ Behov brukes imidlertid først og fremst på gruppenivå; en tidligere undersøkelse viste at motstand mot skønnsvurdering er et av de viktigste argumentene mot en individuell behovsvurdering (Hagen 1995), denne casen handlet om fordeling av oppsigelser. Det er neppe dristig å hevde at fordeling av makt og innflytelse på basis av individuelle behov i enda større grad enn konkrete goder vil bli avvist som «umulig å bestemme ut fra hvem som trenger mest». Dermed havner vi på sett og vis i en situasjon hvor det er likhetsargumentet som teller, alle har godt av å bestemme (noe) selv, og dermed bør alle få bestemme like mye. Likhetsargumentet kan karakteriseres som demokratisk. Velferdsargumentet blir demokratisk først etter at vi har tatt knekken på det i den forstand at vi ikke tar hensyn til at arbeidstakere kan ha forskjellige behov som dermed skal kompenseres.

Forestillingen om at det er effektivt for virksomheten å gi de ansatte innflytelse på egen arbeidssituasjon er, som tidligere nevnt, et av de viktigste argumentene for medbestemmelse og medvirkning. I punktet om arbeidets rettigheter handler det blant annet om at den enkelte arbeidstaker har rett til innflytelse på bakgrunn av sitt bidrag. Under dette punktet er det snakk om at det er effektivt for virksomheten at de ansatte har innflytelse på de beslutninger som fattes. Gitt at denne antakelsen er riktig, har vi skaffet oss et produktivitetsmål, gjennom å se på beslutningsstrukturen kan vi anta noe om virksomhetens evne til fornyelse og utvikling. Effektivitet og produktivitet er et argument for å benytte seg av demokratiske

²⁴ Telenor er igjen et interessant eksempel, denne gangen på behovsvurderinger; kvinnelige, men ikke mannlige, sjefers tilbys hushjelp.

beslutningsprosesser, men er det et demokratisk argument? Beslutningsprosessen blir et virkemiddel for å oppnå et spesielt mål, målet i seg selv er ikke koblet til beslutninger eller ansattes innflytelse. Dermed kan vi neppe si at effektivitet er et demokratisk argument.

Læringsargumentet er som nevnt ovenfor todelt: læringseffekten av deltakelse er interessant både i forhold til opplæring til «gode demokratiske samfunnsborgere» og i forhold til virksomhetens effektivitet. I det siste tilfellet vil arbeidsgiver ha klare incentiver for å innføre og praktisere ulike medbestemmelsesformer. I det første tilfellet er bildet langt mer uklart. Det er neppe rimelig å vente at den enkelte arbeidsgiver skal vise slik pedagogisk iver, argumentets gjennomslagskraft må derfor søkes i lov- og avtaleverket. Ansattes rett til medbestemmelse i Norge bygger i stor grad nettopp på kollektive instrumenter (Evju 1989), og Bergh (1983) hevder at demokratiskole-argumentet har stått sterkt i norsk fagbevegelse. Igjen må vi imidlertid spørre om dette er et argument for bedriftsdemokrati eller et demokratisk argument i seg selv? Målet ligger utenfor arbeidslivet eller arbeidsplassen i seg selv. Effekten kan måles som arbeidslivets bidrag til kvaliteten av demokratiet på samfunnsplan, virkemidlet er demokrati på arbeidsplassen.

Spørsmålet nå er hvilke av innfallsvinklene ovenfor som inneholder demokratiske argumenter som sådan. Statusargumentet holder, som arbeidstaker har jeg en demokratisk rett til innflytelse på beslutningene enten med basis i prinsippet om berøring eller rett og slett fordi *alle* i en bedrift bør ha *lik rett* til innflytelse. Derimot kan det ikke hevdes at innflytelse kan legitimeres med merarbeidet dersom vi søker de demokratiske argumentene. Merarbeid må knyttes til at man fortjener innflytelse på bakgrunn av innsats, med andre ord er det prinsippet om fortjeneste som kommer til anvendelse.

De tre siste inngangsportene handler alle om bedriftsdemokrati som virkemiddel for å oppnå andre mål, det vil si velferd for den enkelte, lønnsomhet for bedriften eller et kvalitativt godt demokrati for samfunnet.

Denne raske gjennomgangen gir på sett og vis to demokratiske argumenter for fordeling av makt og innflytelse på en arbeidsplass, nemlig

- prinsippet om berørte interesser, og
- likhetsprinsippet.

Samtidig kan det neppe være noen tvil om at det ikke er disse prinsippene som styrer maktfordelingen på norske arbeidsplasser. Svært forenklet vil jeg vi trekke frem

- fortjeneste, og
- produktivitet (makt og innflytelse må fordeles på en rasjonell måte, mao. at målet (velferd, læring eller lønnsomhet) oppnås).

Prinsippet om *fortjent* makt eller innflytelse må deles inn i to helt uavhengige deler:

- fortjent innflytelse på basis av eiendom- eller styringsrett, og
- fortjent innflytelse på basis av nedlagt innsats.

Når det gjelder produktiviteten, så er det selvfølgelig grunn til å trekke frem bedriftens lønnsomhet fremfor velferd eller læring. Kompetanse vil sannsynligvis være en av de viktigste operasjonaliseringene av produktivitet.

Oppsummeringsvis har jeg nå kommet frem til fem prinsipper for fordeling av makt og innflytelse: berørte interesser, likhet, eiendomsrett, nedlagt innsats og produktivitet. I neste avsnitt skal disse settes opp mot prinsipper for fordeling av andre goder (og onder).

Fordelingsprinsipper

Avslutningsvis vil jeg vise et eksempel på hvordan en sammenstilling av de to fordelingsprosessene (altså fordeling av innflytelse og fordeling av overskudd eller andre goder omfattet av tariffavtaler) *kan* foretas.

Utgangspunktet for dette eksperimentet er tradisjonen fra Jon Elsters (m.fl.) «local justice»-konsept, eller sagt på en annen måte: Elsters analyseverktøy for studier av fordeling av knappe goder. Hvorvidt rettferdighetsargumenter benyttes, og hvordan disse begrunnes, er sentralt ved bruk av konseptet. Konseptet brukes ved studier av lokale fordelingsprosesser, eksempelvis oppsigelser, barnehageplasser, sykehjemsplasser etc. Et viktig poeng er at man ved bruk av konseptet holder seg til de konkrete fordelingene og ikke ser på hvordan disse påvirker og påvirkes av andre fordelingsprosesser individene inngår i.

De konkrete fordelingskriteriene bygger på ulike prinsipper som begrunnes ved å vise til normer. Noen vil for eksempel mene at det er riktig at vi ved oppsigelser tar hensyn til bedriftens fremtid, oppsigelser er ikke et (moralsk) spørsmål om rettferdighet. Andre vil nettopp trekke frem at effektiviteten må vike for en rettferdig utvelgelse av hvem som skal miste jobben. De ulike prinsippene fremkommer ved å stille en rad enkle spørsmål, og jeg bygger her på Elster (1991) og Engelstad (1992). Prinsippene må konkretiseres eller operasjonaliseres til håndterbare fordelingsprinsipper, et eksempel er gitt i tabell 4. De grunnleggende spørsmålene er:

Skal egenskaper ved individene telle med ved fordelingen?

- i) Nei – velger prinsippet om likhet i en eller annen form: individene som omfattes av fordelingen skal behandles likt.
- ii) Ja – er dette individuelle egenskaper²⁵ eller egenskaper knyttet til grupper av individer med samme egenskaper?

i) Egenskaper ved grupper – alle individer med samme egenskap skal behandles likt, for enkelthets skyld kaller jeg dette for medlemskapsprinsippet (mao. individet er medlem av en gruppe, eks. kvinner, unge, eldre.) Hvorvidt individet er medlem av en slik gruppe, er alt vi trenger å vite ved fordelingen av det knappe godet.

ii) Egenskaper ved individer. Her trenger vi hjelp til å skille mellom ulike egenskaper ved individene. Dette kan gjøres ved å sette søkelyset på tid:

– Snakker vi om egenskaper i fortid, nåtid eller fremtid?

i) Fortid – her vil individet med sine egenskaper ha opparbeidet sin rett til det aktuelle godet, mao. snakker vi om hva individet fortjener, altså prinsippet om fortjeneste.

ii) Nåtid – her er det snakk om hvilke egenskaper individet har på et tenkt (absolutt) nåpunkt, mao. tar vi ikke hensyn til hva individet har gjort eller kan tenkes å gjøre i fremtiden (se neste punkt). Slike nåtidige egenskaper kan analyseres ved å se på individets behov, vi snakker om behovsprinsipper.

iii) Fremtid – det sentrale spørsmålet her er nettopp hva individet vil bidra med i fremtiden, er eksempelvis individets egenskaper nyttige for bedriftens fremtid? Dette kaller vi for prinsippet om produktivitet.

Dette oppsettet sier at goder kan fordeles etter likhet, medlemskap, fortjeneste, behov eller produktivitet. Prinsippene i seg selv er tomme for innhold, det er den normmessige begrunnelsen som bestemmer om de bygger på rettferdighet eller ikke. Man vil kunne hevde at en rettferdig fordeling tar utgangspunkt i hva jeg har gjort, hva jeg har behov for, eller hva min arbeidsgiver trenger i tiden som kommer.

Tabell 4 viser ulike fordelingsprinsipper og hvordan disse kan operasjonaliseres til mulige kriterier på en arbeidsplass.

Spørsmålet nå er hvordan disse fordelingsprinsippene møter de prinsippene for fordeling av makt og innflytelse som jeg satte opp i forrige avsnitt. Begge sett

²⁵ Egenskaper er alle mulige trekk ved et individ, egenskaper i denne sammenheng må altså ikke begrenses til individenes positive egenskaper som eksempelvis kompetanse eller arbeidskapasitet. Forsørgeransvar, sykdom osv. er også egenskaper som kan eller bør (eller nettopp ikke bør) telle med ved fordeling av et knapt gode).

Tabell 4

Fordelingsprinsipper	Eksempler på kriterier på en arbeidsplass
Likhet: Alle skal ha lik andel	Loddtrekning, kø (udeelig gode) Alle lik andel (delelig gode)
Medlemskap: Gitte særtrekk ved aktørene gir tilgang til det aktuelle godet	Posisjoner som: arbeidsgiver vs. arbeidstaker leder vs. ansatt fagforeningsmedlem vs. ikke-medlem
Fortjeneste: Bidrag i fortiden vil bestemme tilgangen til godet	Ansiennitet Innsats
Behov: Behov bestemmer tilgang til godet	Forsørgeransvar Handicap
Produktivitet Bidrag i fremtiden (antatt produktivitet) vil bestemme tilgangen til godet	Utdanning Tidligere innsats som mål på fremtidig produktivitet

med prinsipper bygger som nevnt flere ganger på bakenforliggende normer om rettferdig fordeling. Prinsippene legitimerer den fordelingen som faktisk skjer, kriteriene er hjelpemidler for å kunne foreta fordelingen. Det sentrale i vår sammenheng er hvorvidt prinsippene brukes (kan brukes) og operasjonaliseres på samme måte i de to fordelingssfærene vi er opptatt av. Tabell 5 viser en mulig sammenstilling av de to settene.

Tabell 5

Fordeling av	Legitimeringsgrunnlag					
lønn, materielle goder		Likhet	Medlemskap	Fortjeneste	Behov	Produktivitet
makt, innflytelse, deltakelse	Berørte interesser	Likhet		Eiendomsrett/styringsrett	Nedlagt innsats	Produktivitet

De tomme rutene indikerer at det er vanskelig å tenke seg at dette prinsippet blir brukt til å legitimere en gitt fordeling. Dersom berøringsprinsippet skulle brukes ved lønnsforhandlinger, kunne dette eksempelvis skje ved at vi spør om hvilke deler av bedriften det er som har æren for at overskuddet (mengden til fordeling) har økt? Dette er imidlertid et spørsmål som fører enten til fortjenesteprinsippet (dersom det er mulig å identifisere spesielle arbeidstakere) eller medlemskapsprinsippet (dersom det er rimelig å snakke om laginnsats el.l). Bruk av medlemskapsprinsippet ved fordeling av makt og innflytelse, noe som eksempelvis vil innebære spørsmål som «hvem har rett til å bestemme dette/hvem er kompetent til å ta en slik avgjørelse», vil egentlig være bruk av enten fortjeneste- (styringsretten har nettopp rett til å bestemme dette) eller produktivitetsprinsippet (utdanning som mål på produktivitet, mao. tro på at vedkommende er kompetent til å ta avgjørelsen).

Når det gjelder fortjenesteprinsippet, er det forholdsvis enkelt å sette likhetstegn mellom fortjeneste når det gjelder lønn og nedlagt innsats som maktfordelingsprinsipp. Plasseringen av eiendomsretten krever derimot en mer utfyllende kommentar. Eiendomsrettens rett til å bestemme kan også ses på som et utslag av medlemskapsprinsippet, her vil medlemskap i gruppen aksjeeiere være det typiske eksemplet. Samtidig kunne vi også trukket frem eiendomsrettens rett til overskudd, med andre ord som fordelingsprinsipp, også i sfæren lønn og materielle goder. Samtidig er det viktig å unngå det overindividuelle som er noe av kjernen i medlemskapsprinsippet, det er ikke fordi individet har eiendom som en av sine egenskaper man har rett til lønn/innflytelse, det er fordi man eier noe i akkurat denne bedriften. Det er kapitalen som er bundet her som fortjener å bli belønnet i form av deler av overskudd og myndighet over ressursene i bedriften.

Behovsargumentet blir definert som irrelevant for fordeling av makt og innflytelse. Dette har to begrunnelser, og vi må tilbake til nivåinndelingen lenger opp, med andre ord må vi skille mellom å bestemme over andre og å bestemme over seg selv. Det er vanskelig å tenke seg at et individuelt behov om å bestemme over andre er et legitimt kriterium, snarere vil et slikt behov være noe vi vil ønske å begrense. Når det gjelder behovet om å bestemme over sin egen arbeidssituasjon, er vi tilbake til enten velferdsargumentet eller argumenter av typen «kreativitet må vokse fritt, kreativitet kan ikke styres» etc., med andre ord et produktivitetsargument. Behovsprinsippet står altså ikke på egne ben når det gjelder fordeling av innflytelse.

Derimot er det enkelt å operasjonalisere produktivitetsprinsippet både når det gjelder fordeling av lønn/materielle goder og makt/innflytelse. Det er legitimt å utnevne den flinkeste til sjef, det er legitimt å lønne høyt utdannede bedre enn ufaglærte, fordi man antar at de har høyere produktivitet.

Tabellen og gjennomgangen viser at det er stor grad av overlapp når det gjelder fordelingsprinsipper i de to sfærene. I vedlegg viser jeg mer konkrete eksempler på hvordan operasjonaliseringen og kriterieutformingene kan arte seg i en bedrift.

Dermed gjenstår to spørsmål:

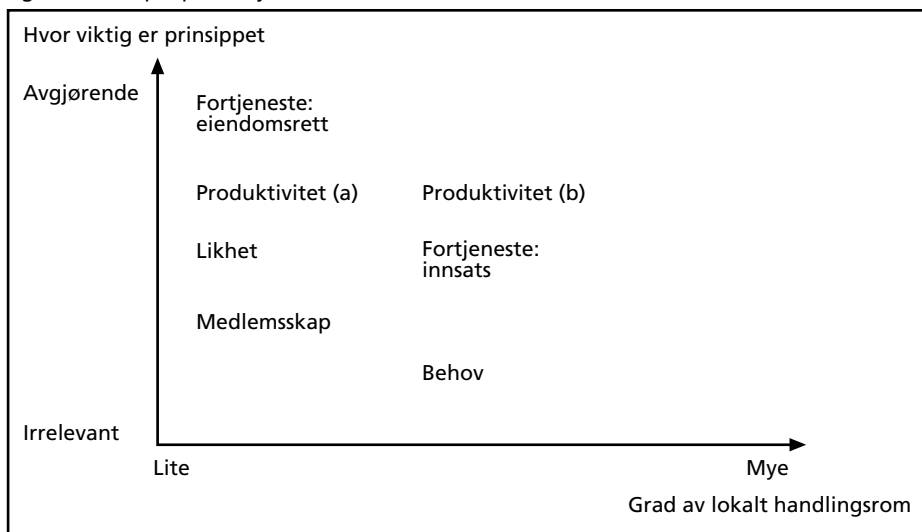
- Hvilket av prinsippene er det viktigste eller mest avgjørende når det gjelder den konkrete fordelingen i norsk arbeidsliv, og
- er det slik at vi kan identifisere et mønster av sentrale og/lokale føringer på prinsippene?

Fordelingsprinsipper med sentrale eller lokale føringer?

Det siste spørsmålet er selvsagt knyttet til spørsmålet jeg tok opp innledningsvis: er det slik at fordelingen i de to sfærene og konsekvensene av denne fordelingen bør studeres i to isolerte (forsknings)leire, eller er vi mer tjent med å studere de to prosessene under ett? Det er dessuten viktig å kombinere de to spørsmålene, er det slik at de viktigste føringene finnes lokalt i bedriften eller i det overordnede rammeverket i norsk arbeidsliv? Er det slik at prinsippet primært brukes på sentralt eller lokalt plan når det gjelder å legitimere den eksisterende eller ønskede endringer i fordelingen? Dette er spørsmål av helt sentral betydning, uavhengig av om det er maktfordeling eller lønnsdannelse som er forskerens viktigste interessefelt.

Det første spørsmålet er et rent empirisk spørsmål vi neppe har svaret på i dag. På den ene siden er det forholdsvis ufarlig, slik jeg har vært inne på, å hevde at det er styringsretten – på oppdrag av eiendomsretten – som er det viktigste maktfordelingsprinsippet i arbeidslivet. På den andre siden er dette rimelig unyttig kunnskap dersom vi ønsker å studere den konkrete maktfordelingen. Men det er ikke irrelevant å ta inn i analysen at eiendomsrettens rettigheter primært begrenses av sentrale bestemmelser, det være seg i form av lover og avtaler eller kollektiv handling.²⁶ Det er også et interessant spørsmål om ikke disse sentrale føringene er sterkere

Figur 2 Eksempel på analyse



²⁶ Som jeg viste tidligere, er det lite rom for kollektiv handling på lokalt plan i lov- og avtaleverket.

når det gjelder maktfordeling enn når det gjelder lønnsdannelsen. Samtidig vil for eksempel spørsmålet om hvorvidt bedriften er en del av et konsern eller lokalt eid, kunne være avgjørende både når det gjelder makt- og overskuddsfordeling.

Slik kunne man fortsette med de ulike prinsippene. Figur 2 viser et mulig analyseskjema som kan brukes ved studier av fordeling i begge sfærene. Plasseringen av de ulike prinsippene kan tjene som eksempler. La oss for eksempel fokusere på fortjeneste i form av eiendomsretten. I en bedrift med lite lokalt handlingsrom vil eiernes beslutning være absolutt i den forstand at det er lite rom for lokale tilpasninger, her kan vi for eksempel tenke oss et utenlandsk eid konsern som ønsker å legge ned den norske avdelingen. I en liten familieeid bedrift ville sannsynligvis dette prinsippet fått en annen plassering i figuren. Her ville man imidlertid eksempelvis kunne forfordele alenemødre, med andre ord, ved en konkret fordeling ville behovsprinsippet kunne være avgjørende. Produktivitetsprinsippet har fått a og b alt etter hvorvidt man måler produktivitet direkte (b), noe som nødvendigvis må gjøres lokalt eller indirekte (a), for eksempel gjennom å bruke utdanning som mål.

Poenget med skjemaet er altså å vise en mulig fremgangsmåte hvor utgangspunktet er at både fordeling av makt og innflytelse og fordeling av lønn og andre materielle goder kan studeres med utgangspunkt i ulike fordelingsprinsipper. Videre har det vært et hovedpoeng i artikkelen å vise at slike prinsipper kan brukes til å analysere prosessene i begge sfærene. Fokusering av hvordan fordelingen legitimeres og hvor føringer legges, er felles – uavhengig om vi er opptatt av lønn eller makt. Dette skulle tilsi at de to leirene av arbeidslivsforskere har en god del å tilføre hverandre, og ikke minst at en analyse av ansattes medvirkning og medbestemmelse er nødt til å fokusere også på de resultater vi ser lokalt av sentrale legitimeringer.

Avsluttende kommentar

I avsnittet om «arbeidets rett» til innflytelse påstår jeg at fordelingen av makt og innflytelse på arbeidsplassen er mer preget av at bedriftsdemokrati er et virkemiddel enn et mål i seg selv. Uten empirisk belegg vil jeg anta at fortjeneste og produktivitetsprinsippet er langt viktigere enn likhet. Produktivitet som begrunnelse for ansattes medvirkning og medbestemmelse er gjengangeren i bedriftsdemokratiet anno 1999. Det er sjelden vi hører noe om ansattes demokratiske rett til å bestemme over sin egen arbeidsplass. Det er imidlertid like sjelden vi ser argumentet om at noen *fortjener* å bestemme over seg selv eller andre, uttalt eller brukt i debatten, med andre ord, det er sjelden egenskaper ved arbeidstakeren brukes aktivt for å argumentere for økt medbestemmelse. Jeg vil likevel anta at dette er en av de viktigste mekanismene for fordeling av innflytelse, gjennom min tidligere innsats

«høster» jeg innflytelse over egen arbeidssituasjon, jeg har bevist at jeg er «selvgående». Sann sett fortjener fortjenesteprinsippet sannsynligvis langt større oppmerksomhet.

Litteratur

- Bèlanger, Jaques, P.K. Edwards and Larry Haiven (1994) *Workplace Industrial Relation and the Global Change*. New York: IRL Press
- Bergh, Trond (1983) *Deltakerdemokratiet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bergh, Trond (1991) *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt*. Bergen: LOS-senteret
- Etterkrigshistorisk register*, nr. 16. LOS-notat 91/44. Bergen: LOS-senteret
- Bråten, Stein (1983) *Dialogens vilkår i datasamfunnet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Falkum, Eivind (1997) Sammentrekning og fleksibilisering – om tendenser i norsk arbeidsliv. Foredrag på Sosiologenes vinterseminar 1997
- Elster, Jon (1992) *Local Justice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Engelstad, Fredrik (1992) Fordelingsprinsipper i helse- og sosialvesen. Foredrag ved Hemi-konferansen 24.11.1992. Oslo: ISF
- Engelstad, Fredrik, red. (1994) *Lay offs and local justice*. ISF-rapport 94:4. Oslo: ISF
- Engelstad, Fredrik (1999) «Demokrati og makt – samfunn og bedrift». I: Østerud, Øyvind m.fl., *Mot en ny maktutredning*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Evju, Stein (1989) «Norge». I: Sigemann, Tore m.fl. (1989) *Arbeidsretten i Norden*. Stockholm: Nordisk Ministerråd
- Hagen, Inger Marie og Arne Pape (1997) *Medspillere eller motspillere?* Fafo-rapport 227. Oslo: Fafo
- Hagen, Inger Marie (1995) *Hvem skal vi velge?* Hovedoppgave ved ISO, Universitetet i Oslo
- Hilsen, Anne Inga og Asbjørn Grimsmo (1998) *Arbeidsmiljø og omstilling*. Oslo: AFI
- Hovedavtalen mellom LO og NHO. LOs hjemmeside
- Hovedavtalen i staten 1997–99. LO-stat

Hovedavtalen i kommunal sektor 1982

Høgsnes, Geir (1994) *Collective wage Bargaining and the Impact of Norms of Fairness*. ISF-rapport 94:8. Oslo: ISF

Jacobsen, Knut Dahl (1964) *Teknisk hjelp og politisk kultur*. Oslo: Universitetsforlaget

«Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø 1977». I: *Statens Personalhåndbok 1994*. Oslo: AD

Lund, Jørgen (1998) *Partsroller i bedriftsutvikling*. Fafo-rapport 240. Oslo: Fafo

Lafferty, William M (1983) «Deltakelse og demokrati». I: Bergh, Trond (1983) *Deltakerdemokratiet*. Oslo: Universitetsforlaget

Lægreid, Per (1989) *Organisasjonsendringer og adferd i offentlige organisasjoner*. LOS-Notat 89/6. Bergen: LOS

Qvale, Thoralf U. (1994) «Medvirkning for produktivitet og omstilling». I: *Søkelys på Arbeidsmarkedet* 2:1994. Oslo: ISF

Reve, Torgeir (1994) «Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe.» *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 4Stokke, Torgeir Aarvaag (1998) *Lønnsforhandlinger og konfliktløsning*. Doktoravhandling. Fafo-rapport 246. Oslo: Fafo

SSBs levekårsundersøkelse fra 1996. SPSS-fil

SSB (1998) Statsansattes vurdering av arbeidsforhold. SSBs hjemmeside

St.meld. nr. 28 (1976–77) *De ansattes medbestemmelse i offentlig virksomhet*.

Tocqueville, A. (1969) *Om demokratiet i Amerika*. Oslo: Gyldendal

Walzer, Michael (1983) *Spheres of Justice*. New York: Harper and Row

Østerberg, Dag (1984) *Sosiologiens nøkkelbegreper*. Oslo: Cappelen

Vedlegg

	Legitimitetsgrunnlag/fordelingsprinsipp				
Gode	Medlemskap	Likhet	Produktivitet	Fortjeneste	Behov
Lønn og andre materielle goder	Lønn etter hvillken gruppe man tilhører (eks. kvinner prioriteres)	Alle lik lønn	Lønn etter produktivitet (eks: akkord)	Lønn etter fortjeneste (eks: innsats)	Lønn etter behov (eks: forsørgertillegg, studielån)
		Alle lik endring i lønn	Lønn etter utdanning	Lønn etter utdanning	
		Alle like – lik lønn			
Makt (myndighet til å fatte avgjørelser) over	Gruppetilhørighet gir automatisk makt	Allmøte	Lederposisjon til de mest produktive (valg mellom vare og avgjørelser)	Lederposisjon til de som fortjener det mest (eks: leder på ansiennitet)	
– dem («de andre»)	Eiere, Ledere	Lederskap på loddtrekning	Den flinkeste blir sjef (bidrag fremtid)	Eiere (bidrag fortid)	Illegitimt
– vi/oss	Ansatt (demokratiske de det angår)	Gruppeleder på loddtrekning, omgang	Gjør gruppen jobben sin, får de bestemme over seg selv	Gruppen har gjort så god jobb at de fortjener å bestemme selv	Kreativitet, har behov for å lede seg selv (produktivitetsargument)
– jeg	(eks. forskere får bestemme arbeidstiden, adm. fast tid)	Gjør hva du vil innenfor allmøtets regler	Bare du gjør jobben din, er det ingen som bryr seg	Lang ansiennitet gir selvbestemmelse (prod)	Kreativitet har behov for å lede seg selv (produktivitetsargument)

Lederskapets oppslutning: Hva betyr formell struktur?

Lene Foss, Fiskeriforskning og
Turid Moldenæs, Universitetet i Tromsø

4

1 Innledning¹

I denne artikkelen tar vi opp ansattes oppslutning rundt lederskapet i organisasjoner. Dette er et tema som aktualiserer lederstil, det vil si måten ledelsen opptrer på, kjennetegn ved organisasjonen ledelsen virker innenfor, men også ansattes vurdering av ledelsen. Temaet kan belyses fra ulike faglige perspektiv. Her fokuseres det på den betydning kjennetegn ved organisasjonen, nærmere bestemt dens formelle struktur, har for ansattes oppslutning rundt ledelsen. Spørsmålet er om og på hvilken måte formell struktur har betydning for hvordan ledelsens utøvelse av lederrollen oppleves fra de ansattes side. Denne problemstillingen vil belyses ved å formulere et tentativt perspektiv, der oppslutning rundt ledelsen forstås som betinget av organisasjonens rasjonelle design i betydningen planlagt utforming av organisasjonens formelle struktur. Bakgrunnen er at formell struktur kan betraktes som et redskap ledere kan vinne systematisk innsikt i gjennom forskning, og videre «manipulere» med for å endre relasjonen mellom seg og sine ansatte (jf. Egeberg 1989). En slik tilnærming er ønskelig ut fra behovet for praktiske løsninger i forbindelse med utvikling og endring av organisasjonen, siden ansattes oppslutning er viktig for å få gjennomført utviklingstiltak. Ved å konkretisere hvilke kjennetegn ved organisasjonens formelle struktur som påvirker ansattes oppslutning rundt ledelsen, og hvordan selve oppslutningen kan «måles», kan studien bidra med konstruktiv innsikt for fremtidige organisasjonsutviklingsprosesser.

Argumentet for en rasjonell tilnærming til organisasjon, er at store deler av lederskapslitteraturen har nedtonet det grunnleggende fundamentet for formelle organisasjoner: Uavhengighet av enkeltpersoner gjennom formalisering. Vår tilnærming til oppslutning rundt ledelsen er derfor organisasjonsteoretisk: Med bakgrunn i et rasjonelt designperspektiv, vil vi anta at oppslutning rundt ledelsen varierer med grad av bruk av formell struktur. En alternativ tilnærming ville være å belyse ledelsens oppslutning med bakgrunn i den klassiske lederskapslitteraturen. Denne fokuserer på personlige egenskaper ved de som fyller lederfunksjonene, det være seg fysiske trekk, evner og personlighetstrekk, uavhengig av den formelle organisatoriske konteksten ledelsen inngår i (Bryman 1992:2). Slike trekktilnærminger har blitt brukt for å forklare organisasjonssytlese. Undersøkelsene viser imidlertid lite entydige funn. Stogdill (1948) viste at personlige egenskaper var av relativ liten betydning for å forklare ytelse. Av nyere tilnærminger har vi lederstilteoriene (Hersey og Blanchard 1993, Sims og Manz 1996) og situasjonsteoriene (House 1973, House og Mitchell 1974), der det fokuseres henholdsvis på hvordan ulike lederstiler bidrar til å motivere og engasjere underordnede, og hvordan betydningen av ulike

¹ Vi takker deltakerne på Fafos seminar om medvirkning i bedrifter våren 1999 for kommentarer til artikkelen. En spesiell takk til Hanne C. Gabrielsen for konstruktive kommentarer.

lederstiler varierer med situasjonen de anvendes i. Fiedler (1967) argumenterer imidlertid i sin samspillsteori med at personlige egenskaper er relativt konstante, og at ledere ikke uten videre kan variere stil. I en gjennomgang av lederskapsforskningen påpeker Kaufmann og Kaufmann (1996) at den ikke har tatt høyde for at lederskap på toppledernivå er noe annet enn lederskap på mellomledernivå. I den forbindelse viser Lord og Maher (1991) at lederskifte på produksjons- og mellomledernivå har liten betydning for organisasjonens ytelse, mens topplederskifte er svært utslagsgivende. I denne artikkelen retter vi derfor søkelyset mot toppledernivået, det vil si mot oppslutningen rundt toppleder fra mellomleder- og produksjonsarbeidernes side i en produksjonsbedrift. Søkelys på oppslutning rundt ledelsen i stedet for ytelse, har sin bakgrunn i to forhold: Det ene er problemet med å isolere årsaksfaktorer, da det er mange forhold utenfor lederens kontroll som må antas å påvirke en organisasjons resultater. Mens det andre er knyttet til betydningen ledelsen antas å ha i endrings- og utviklingsprosesser, særlig dersom organisasjonen har en sterk institusjonell identitet og endrings- og utviklingstiltakene bryter med denne (Brunsson og Olsen 1990:17).

I neste avsnitt gjøres det rede for hvilke dimensjoner ved lederskap vi er opptatt av. Deretter presenteres hva vi legger i begrepet formell struktur, og på hvilken måte den antas å påvirke ansattes oppslutning rundt toppleder langs disse dimensjonene. Før den empiriske analysen som omfatter et bedriftscase, drøftes data og metode. Artikkelen avsluttes med noen betraktninger om fremtidig retning for forskning på feltet.

2 Dimensjoner ved lederskapsrollen

Lederskap innebærer å styre organisasjonen i retning av dens mål ved hjelp av innsatsen til de øvrige organisasjonsmedlemmene (Bryman 1992:2). Siden lederskap har å gjøre med forholdet mellom mennesker som er avhengig av hverandre for å få ting gjort, er det et relasjonelt fenomen. I utgangspunktet er lederskap i organisasjoner knyttet til det å inneha en formell posisjon i organisasjonshierarkiet: I kraft av en formell posisjon som overordnet, kan ledere få ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort (jf. Dahl 1963). Det dreier seg i så måte om utøvelse av formell makt og innflytelse.² Det er dette vi kan kalle den hierarkiske siden ved lederskapsrollen.

² Vi er klar over at makt og innflytelse også kan utøves av personer som ikke innehar formelle posisjoner. Men det foreligger lite forskning på uformelt lederskap (Bryman 1992:9). Temaet faller heller ikke naturlig innenfor rammen av denne artikkelen, da det er ledere i formelle posisjoner vi konsentrerer oss om.

I vårt samfunn utøves imidlertid lederskap innenfor en demokratisk organisasjonskontekst. Ansatte har fått økt kunnskap, og det er kommet i stand avtaler mellom partene som setter rammer for forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Eksempelvis kan nevnes demokratiseringen av bedrifter gjennom Hovedavtalen, Aksjeloven og Arbeidsmiljøloven, som gir ansatte formelle deltakerrettigheter på arbeidsplassen.³ Derfor er ledelsens formelle makt og innflytelse i dag begrenset, sammenlignet med tidligere (Eriksen 1997).⁴ Med bakgrunn i dette er det få virkemidler ledere besitter for å få de ansatte til å akseptere ordrer og beslutninger. Organisasjoner er med andre ord blitt mer demokratiske enn tidligere, og oppslutningen fra de ansatte må derfor være frivillig. Vi kan kalle dette for lederskapets demokratiske side.

I tillegg til en hierarkisk og demokratisk side, har lederskap også en symbolsk dimensjon i det å skape, styre og forvalte mening i en tvetydig og kompleks virkelighet. Bryman (1992, 1996) snakker i den sammenheng om en ny lederskapstilnærming som blomstret opp på midten av 1980-tallet. «The New Leadership»-tilnærmingen omfatter begreper som transformasjonslederskap, visjonært lederskap, og karismatisk lederskap. Ledelsens oppgave blir å fremstå som et samlende symbol for virksomheten ved å fortolke og skape mening i en tvetydig og kompleks virkelighet, samt skape oppslutning om organisasjonens mål og visjoner gjennom kommunikasjon om og etterlevelse av disse.

På denne bakgrunn anser vi lederskap i organisasjoner som et flerdimensjonalt fenomen. I artikkelen reflekteres dette i et perspektiv som bygger på at ledere må ivareta både en hierarkisk, en demokratisk og en symbolsk funksjon for å sikre oppslutning fra de ansattes side. I det følgende utdypes disse tre dimensjonene ved lederskapsrollen.

Den hierarkiske dimensjonen

Denne lederskapsdimensjonen er utledet fra erkjennelsen om at organisasjoner er hierarkiske systemer utformet for å nå bestemte mål, og at lederskap er tuftet på instrumentelle, eller mål-middel-orienterte handlinger. Ledelsens oppgave blir å sørge for å organisere ressursene slik at målene nås på en mest mulig effektiv måte. Oppslutningen er avhengig av at de personer som fyller lederposisjonen, opptrer som overordnede i forhold til de øvrige organisasjonsmedlemmene. I dette ligger

³ Hovedavtalen mellom NHO og LO fra 1935 omfater regler for forhandlings- og konfliktløsning mellom partene, organisasjonsrett og tillitsmannsordninger. Aksjeloven fra 1973 sikrer arbeidstakerne styrerepresentasjon, mens Arbeidsmiljøloven fra 1977 gir formelle muligheter for ansattes innflytelse i det daglige arbeidet.

⁴ Demokratiseringen av arbeidslivet gjelder også staten. Rammeavtalen om medbestemmelse ble her gjort gjeldende med konsekvenser for personalpolitikk, informasjon og forhandling (Lægreid 1983).

en rett og plikt for ledere til å gi ordre, følge opp og kontrollere de ansatte, samt makt til å fatte beslutninger på vegne av fellesskapet. Siden arbeidsplasser er love-regulerte systemer, har ledere en formell posisjon som tillater dem å utøve makt, men ikke i absolutt forstand, da også ansatte er beskyttet av formelle regler som begrenser ledelsens styringsrett (jf. Eriksen 1997).

Å gi ordre og fatte beslutninger garanterer imidlertid i seg selv ikke at forventninger knyttet til den formelle posisjonen er oppfylt. Ordre må også gis og beslutninger fattes med bakgrunn i innsikt i det forhold ordre og beslutninger angår. Ledelsens oppslutning er derfor avhengig av dens reelle innsikt i mål-middel-relasjoner. Det er to måter en slik innsikt kan erverves på. Den ene er gjennom praksis og erfaring i bransje og virksomhet, mens den andre er gjennom formell utdanning. De ansatte lystrer ordre og aksepterer beslutninger fordi de gis av en person i en formell posisjon som faktisk vet hva han/hun snakker om. Eksempelvis avhenger oppslutningen av at ledelsen i bedrifter har kunnskap om og innsikt i innkjøp, salg, økonomi, strategi, produksjon, samt om regler som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og at denne kunnskapen avspeiles i de beslutninger som tas.

Den demokratiske dimensjonen

Ledelsens oppslutning antas videre å være avhengig av hvordan den demokratiske siden ved lederskapsrollen forvaltes. Demokrati har å gjøre med ansattes muligheter for å bli hørt i de saker som angår dem og som de har kompetanse i, og at deres meninger tas med i betraktning når beslutninger fattes. Demokratiets rasjonale er at man slår seg til ro med beslutninger gjennom å akseptere prosedyrene som førte frem til beslutningen, til tross for at man ikke nødvendigvis er enig i innholdet (Dahl 1984). Dette aktualiserer ledelsens evne til å opptre rettferdig overfor de ansatte. Men rettferdighet dreier seg ikke utelukkende om i hvilken grad ledelsen tar i bruk demokratiske prosedyrer. Det dreier seg også om å behandle ansatte likt, og at dersom det avvikes fra likhetsprinsippet, så må det gis særskilte begrunnelser for det. Situasjoner som kan berettige ulikebehandling er når forutsetningene til de ansatte er ulike, eller at det tidligere er blitt gjort urett mot personer. Dersom arbeidet eksempelvis skal fordeles mellom ansatte, forventes det at dette gjøres med bakgrunn i et likhetsprinsipp, det vil si at likt arbeid lønnes likt, at det er en rimelig fordeling av arbeidsoppgaver i forhold til utfordring, variasjon og utdanning eller erfaring. Det vil trolig oppfattes som urettferdig dersom noen personer får hevd på de oppgavene som betraktes som mest attraktive. Andre eksempler på hva som kan oppfattes som urettferdig arbeidsdeling, vil være dersom oppgavene fordeles etter kjønn, nasjonalitet, «trynefaktor» eller bekjentskap. Eriksen kaller denne dimensjonen det

moralske gyldighetsaspektet ved lederskap (Eriksen 1997:409). Et begrep om lederskap som bygger på instrumentelle handlinger suppleres således med et begrep om lederskap som bygger på moralske handlinger.

Den symbolske dimensjonen

Den siste dimensjonen som antas å være viktig for å forstå ledelsens oppslutning, er hvordan den symbolske siden ved lederskapsrollen ivaretas. I vår kultur er lederskap et symbol på handlekraft og rasjonell kontroll (Eriksen 1997). Symbolske handlinger står i motsetning til instrumentelle handlinger. Mens instrumentelle handlinger vurderes ut fra de resultater som oppnås, har symbolske handlinger en verdi i seg selv. Med symbol menes for øvrig en handling, ytring eller et tegn som er «ladet» i den forstand at det hos folk flest fremkaller bestemte assosiasjoner til noe utover selve symbolet (Edelman 1985:6). Pfeffer (1990) har, med bakgrunn i oppfatningen om at organisasjoner er systemer tuftet på delt eller felles mening, sagt at ledelsesaktiviteten innebærer å gjøre det som skjer i organisasjonen meningsfylt for medlemmene ved å skape enighet rundt symboler (Pfeffer 1990:21).

Det å forvalte den symbolske siden ved lederskapsrollen innebærer to ting. Det ene er å fremstå som et samlende symbol for virksomheten. For å fylle denne funksjonen må lederen gå «foran» og signalisere både utad og innad at dette er en organisasjon det er verdt å slutte opp om. Lederen kan fremstå som den som har påvirket bedriftens resultat i positiv retning, noe som igjen fordrer at lederen og vedkommendes aktiviteter og holdninger er synlig for omgivelsene og for de ansatte. Eksempelvis kan vi tenke oss situasjoner der det er viktig at toppleder «viser ansikt» overfor de ansatte. Når toppleder viser seg og gir direkte informasjon til dem, kan det tolkes som et signal om at vedkommende bryr seg om både organisasjonen og de ansatte. Det andre aspektet ved lederskapets symbolske side er evnen til å bli oppfattet som oppriktig og til å stole på. Lederens oppriktighet går på lederens «kredittverdighet» som person, det vil si de rent personlige egenskaper ved lederen: Hvem vedkommende er som person, hvilken verdighet, karakter, aura, stil og autoritet lederen utstråler (Eriksen 1997:409).⁵

Symboler kan brukes strategisk for å berolige «massene» når behovet for materielle goder er vanskelig å tilfredsstille. For eksempel kan en leder gi støtteerklæringer i stedet for økt lønn i en vanskelig økonomisk situasjon. Dette kan på den ene siden oppfattes som positivt, såfremt man har erfaring med at erklæringene følges opp av konkrete handlinger når den økonomiske situasjonen har bedret seg. På den

⁵ Når ledelsens oppriktighet berøres, tangerer vi teorier om karismatisk ledelse. En «test» på dette ville imidlertid vektlegge flere og andre dimensjoner enn vi har gjort, som eksempelvis formulering av visjon og mål, kommunisering av visjon og mål til medarbeiderne, og omsorg for medarbeidernes behov (Bryman 1992:174–176, Kaufmann og Kaufmann 1996).

andre siden kan det oppfattes som negativt dersom de fremstår som tomme løfter som aldri blir innfridd. I denne sammenheng snakker vi om evnen til å opptre konsistent eller konsekvent, der forholdet mellom verbale symboler og handlinger blir viktig for å sikre oppslutning. Tomme løfter kan, som nevnt, bidra til lav oppslutning, fordi ledelsen oppfattes som upålitelig.

Forskjellene mellom de tre lederskapsdimensjonene er oppsummert i figur 1. Hierarkidimensjonen bygger på et instrumentelt handlingsbegrep, der ledelsen må være beslutningseffektiv og ha innsikt i bransje- og organisasjonsrelaterte forhold for å sikre oppslutning fra de ansattes side. Demokratidimensjonen bygger på et begrep om moralske handlinger, der ledelsen må opptre likebehandlende, samt sørge for å inkludere ansattes synspunkter i beslutninger dersom ansattes oppslutning skal sikres. Mens den symbolske dimensjonen er tuftet på et symbolsk-ekspressivt handlingsbegrep, der ledelsen må være synlig for de ansatte i organisasjonen og fremstå som oppriktig for å sikre oppslutning fra de ansattes side.

Figur 1 Dimensjoner ved lederskapsrollen som antas å sikre oppslutning blant ansatte

Hierarkisk dimensjon	Symbolsk dimensjon	Demokratisk dimensjon
Instrumentelle handlinger:	Symbolsk – ekspressive handlinger:	Moralske handlinger:
* Innsikt i bransje- og bedriftsrelaterte forhold	* Synlighet	* Inkludere andres synspunkter før beslutninger fattes
*Beslutningseffektivitet	* Oppriktighet	* Likebehandlende

Antakelsen er at ledelsens forvaltning av disse tre dimensjonene synliggjøres gjennom handlinger i organisasjonen. I nyere gjennomgang av lederskapslitteraturen lanseres det en hypotese om at generelle lederegenskaper trolig er mer utslagsgivende for organisasjonsytelse jo høyere opp i ledersjiktet man beveger seg (Kaufmann og Kaufmann 1996). I tråd med dette er vår antakelse at oppslutning rundt toppledernivået kan ha større betydning for organisasjonsutviklingsprosesser enn oppslutning rundt mellomledernivået. Når det gjelder vektleggingen av forholdet mellom toppleder og ansatte, som inkluderer både mellomleder- og produksjonssjiktet, er også det i overensstemmelse med en påpeking om at lederskapsforskningen har hatt et småskalafokus og neglisjert ledelse av organisasjonen som sådan (Bryman 1992:2).⁶ I neste avsnitt drøftes hvordan den formelle strukturen kan tenkes å påvirke de ansattes oppfatning av forvaltning av lederskapsrollen, slik vi har beskrevet den over.

⁶ Med småskalafokus menes toppledere og deres team, formenn og deres underordnede.

Organisasjonsdesign

Hva er det ved formell struktur som kan tenkes å påvirke ansattes oppslutning rundt lederskapet? Det kan skilles mellom to typer formelle strukturer, som er tuftet på ulike designstrategier: Instrumentelt og kommunikativt design (Eriksen 1997). Vi har valgt å bruke disse som et analytisk rammeverk for å beskrive hvordan formelle kjennetegn ved organisasjonen kan tenkes å legge føringer på organisasjonsmedlemmenes oppfatning av toppleder. Resonnementet er som følger: For at ansatte skal slutte opp om toppleder, er det på den ene siden behov for strukturer som sørger for å kanalisere organisasjonsatferden i retning av gitte mål og oppgaver, samt sikre at stabile og rutinemessige oppgaver utføres på en effektiv måte. På den andre siden er det behov for strukturer som sørger for legitimitet ved at mennesker kommer sammen og har mulighet for å definere og evaluere mål, samt diskutere seg frem til svar på spørsmål det ikke finnes forhåndsgitte løsninger på. Instrumentelt og kommunikativt designede strukturer anses dermed som premisser for at toppleder skal kunne fylle den hierarkiske, demokratiske og symbolske siden ved lederskapsrollen.

Instrumentelt organisasjonsdesign – kommunikasjonsavlastende strukturer

En type formell struktur er den vi forbinder med klassisk tilnærming til design av organisasjoner, og som er ment å fremme den instrumentelle rasjonalitet. Med instrumentell rasjonalitet menes at rasjonaliteten er tuftet på evnen til å velge de midler som er best egnet for å nå et forhåndsdefinert mål. Strukturen som er basert på en instrumentell designstrategi, kjennetegnes ved hierarki, klarhet i mål ordnet i et preferansehierarki, avklarte ansvars- og myndighetsforhold med et rimelig oversiktlig kontrollspenn, arbeidsdeling, spesialisering, samt rutiner og prosedyrer. I et hierarkisk system flyter både den skriftlige og muntlige informasjonen tjenestevei, fra toppledelsen via mellomledelsen til de ansatte, og motsatt.

Disse virkemidlene, som har røtter i tenkningen fra Taylor (1911), Fayol (1919), Gullick (1937) og Weber (1971), er ment å sikre effektiv koordinering, forutsigbarhet, kontinuitet og kontroll gjennom Når noen er ansvarlig (ledere på ulike nivå), og de som har relevant innsikt og kompetanse utfører bestemte oppgaver (arbeidsdeling og spesialisering), unngår man unødvendig dobbeltarbeid, misforståelser og konflikter (gjennom avklarte ansvars- og myndighetsforhold), eksempelvis ved at personer i organisasjonen ufrivillig motarbeider hverandre ved at det gis motstridende ordrer og informasjon. Hierarki, avklarte ansvars- og myndighetsforhold, arbeidsdeling og prosedyrer kan også lette introduksjonen av, og tilpasningen for, nyansatte, ved at det er klart hvordan de skal gå frem i nye og ukjente

situasjoner, samt at det er klart hvem de skal henvende seg til når det er noe de er usikre på. Dette kan være særlig viktig i organisasjoner av en viss størrelse, der uformelle styrings- og koordineringsmekanismer blir for tilfeldige og utilstrekkelige. Den overordnede hensikten med denne strukturen er imidlertid å gjøre organisasjonen i stand til å håndtere stabilitet, det vil si å effektivt ivareta de oppgaver og områder i organisasjonen som ikke endrer seg raskt, eller må revurderes ofte, gjennom mekanismer som avlastet for kommunikasjon.

Kommunikativt organisasjonsdesign – kommunikasjonsfremmende strukturer

En annen type formell struktur skal fremme den kommunikative rasjonalitet (jf. Eriksen 1995). Rasjonalitet viser i denne sammenheng til det å handle med bakgrunn i en felles forståelse av en situasjon oppnådd gjennom debatt, der argumenter og motargumenter har fått bryne seg mot hverandre. Vi forbinder strukturen med demokratiske, eller kollegiale organisasjonsformer, der deltakelse og innflytelse fra de som berøres av tiltak, eller har kunnskap om aktuelle saker, står sentralt.

Denne tenkningen har røtter i situasjonsteori og begreper som organisk struktur og adhokrati (jf. Burns og Stalker 1961, Lawrence og Lorsch 1967, Mintzberg 1979). En formell struktur som har til hensikt å fremme kommunikasjon, her forstått som meningsutveksling og debatt mellom likeverdige aktører, vektlegges. Organisatoriske virkemidler blir i så måte å etablere formelle arenaer i organisasjonen på og mellom ulike hierarkiske nivå. Det innebærer at det legges til rette for formelle møter, og at disse brukes systematisk. De ansatte skal dessuten vite noenlunde når møter skal avholdes, hvor og hva som eventuelt skal diskuteres. Sammensetningen av deltakere (hvem som skal delta), størrelsen (antall deltakere) og hyppigheten (hvor ofte) må avpasses i forhold til den enkelte organisasjons- og avdelingssituasjon, det vil si størrelse og operative rutiner. For at møtene skal fungere, må dessuten ordstyrerfunksjonen ivaretas: En person må sørge for at alle som ønsker det, kommer til orde, og om nødvendig, sørge for at beslutninger fattes.

Denne strukturen er viktig når det ikke eksisterer forhåndsdefinerte svar og løsninger, og når målene ikke er gitt. Sagt annerledes er denne designstrategien, som kan kalles en kommunikativ designstrategi (jf. Eriksen 1995), nødvendig når man på forhånd ikke kan si nøyaktig hva problemet består i, og derfor hvilken type kunnskap som er egnet for å løse det (Mac Donald 1992:42). Den er også hensiktsmessig når man skal få til større endringer, utvikling og nytenkning. Eksempelvis er det fra slike arenaer at det blir mulig å utsette den kommunikasjonsavlastende strukturen for systematisk vurdering og evaluering.

I figur 2 har vi oppsummert de mest sentrale kjennetegnene ved de to designstrategiene:

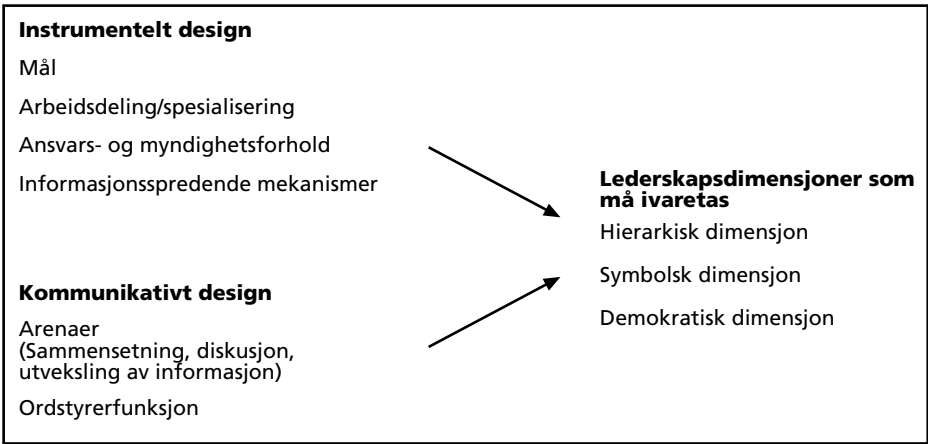
Figur 2 Kjennetegn ved strukturer som kan avledes fra instrumentelt og kommunikativt design

	Instrumentelt design	Kommunikativt design
Hensikt	* Sikre effektivitet ved å avlaste for kommunikasjon * Takle forutsigbarhet	* Sikre legitimitet ved å fremme kommunikasjon * Takle uforutsigbarhet
Kjennetegn ved strukturen	* Klare mål * Klare ansvars- og myndighetsforhold * Klar arbeidsdeling * Informasjonsspredende kilder	* Måldefinering- og evaluering * Arenaer som er sammensatt av personer utfra deres kompetanse og berørthet * Ordstyrer
Rasjonalitet	* Instrumentell rasjonalitet	* Kommunikativ rasjonalitet

Begrepsskjema for formell struktur og oppslutning rundt ledelsen

I figur 3 har vi skissert et begrepsskjema som tjener som et tentativt analytisk rammeverk. Det illustrerer hvordan bruk av formell struktur antas å påvirke oppslutning rundt ledelsen, både langs den hierarkiske, den symbolske og den demokratiske dimensjonen. Modellen illustrerer vårt forsøk på å integrere resonnementer fra lederskapsteori og rasjonell organisasjonsteori. Sagt på en enkel måte er tesen modellen bygger på at lederskap utøves og formes innenfor rammen av organisasjonen som et formelt system, og at ledelsen har visse oppgaver den blir i stand til å utføre i den grad virkemidler som kan utledes fra begge designstrategiene tas i bruk.

Figur 3 Begrepsskjema: Sammenheng mellom oppslutning rundt ledelsen og bruk av instrumentelle og kommunikative virkemidler



Denne antakelsen står delvis i motsetning til antakelser innen den tradisjonelle lederskapslitteraturen, der lederens personlige egenskaper og stil har vært overordnet organisatoriske forhold når man skulle forklare organisasjonens ytelse og ansattes motivasjon og engasjement. Spissformulert representerer den tradisjonelle tilnærmingen «lederskap uten organisasjon».

3 Data og metode

Problemstillingen i denne artikkelen er av eksplorativ karakter. Det tidligere presenterte begrepsskjemaet er ment å fungere styrende i datainnsamlingsprosessen, samtidig som vi ønsker å raffinere dette teoretisk gjennom «bryning» med data. Dermed er et rikholdig datamateriale et krav til den empiriske undersøkelsen. Vi valgte derfor en casestudietilnærming for å kunne anvende metodetriangulering gjennom bruk av ulike datakilder som supplerer hverandre (Yin 1993). Bruk av ulike datakilder kan bidra til å øke forståelsen for hva som har betydning for oppslutning rundt ledelsen, samt at det muliggjør en studie av oppslutning over tid. En studie over tid er ressurskrevende, og vi konsentrerte oss derfor om ett case. En casestudietilnærming muliggjør videre testing av fruktbarheten av de foreløpige mål for lederskapsdimensjonene (hierarkisk, symbolsk og demokratisk). Ved å prøve ut den umiddelbare relevansen av begrepsskjemaet og de tilhørende empiriske mål, kan så begrepsmodellen utvikles videre og testes på flere enheter.

Ved valg av case fra de bedrifter som inngår i Tromsømodulens portefølje i forskningsprogrammet BU 2000, ønsket vi en bedrift som for det første var stor nok til at vi kunne forvente at den hadde etablert, eller så det hensiktsmessig å etablere, begge typer formelle strukturer. For det andre ønsket vi en bedrift som vi hadde et godt tillitsforhold til, og der topplederen ville la seg «underkaste» en type undersøkelse som i så stor grad går direkte på ansattes oppfatning av topplederens personlige stil. Valget falt da på en fiskeindustribedrift i et av de nordligste fylkene, som er lokalt eid og har vel 100 ansatte. Bedriften som produserer frossen blokk og spesialprodukter av hvitfisk, hadde i 1998 en omsetning på 100 millioner kroner og produserte om lag 4000 tonn fisk, der alt gikk til eksport. Av bedriftens om lag 100 ansatte befinner sju seg i toppledelse og administrasjon (toppleder, nestleder, driftsleder, samt fire personer i støttefunksjoner som regnskap, lønn, personal m.m.), fire i mellomledelsen (produksjonsleder, bryggeleder, leder for filetavdeling og teknisk leder), og de resterende er fordelt på de tre avdelingene: Bryggeavdelingen der fisken mottas, kontrolleres og veies, filetavdelingen der selve produksjonen foregår, og teknisk avdeling som har vedlikeholdsansvar for bygninger og maskiner. Filetavdelingen, som er den største avdelingen med mellom 60–70 ansatte, er flerkulturell,

ved at halvparten av disse er tamilsk arbeidskraft. I tillegg er det noen svenske, finske og russiske arbeidere i denne avdelingen.

En casestudie basert på ett case, muliggjør som sagt en studie av bedriften over tid. I analysen gjør vi derfor bruk av diakron sammenligning, som innebærer å sammenligne bedriften med seg selv over tid, for å spore om det har skjedd endringer i formell struktur og i oppslutning rundt toppleder i det gitte tidsrommet. Denne bedriften ble fulgt relativt tett over en treårsperiode, og de uavhengige og avhengige variablene er «målt» på tre tidspunkter. Disse var juni 1997, mars 1998 og desember 1998/februar 1999. Samlet består materialet fra bedriften av 60 informantintervjuer. I tillegg har vi benyttet dokumenter og observasjoner.

Mål på avhengige variabler

Metodetrianguleringen har i praksis blitt gjennomført ved at det er benyttet både kvantitative og kvalitative mål på to av de tre avhengige variablene. Hierarkidimensjonen, demokratidimensjonen og symboldimensjonen har alle to variabler. Når det gjelder hierarkidimensjonen, er denne delt inn i (a) innsikt i bransje- og bedriftsrelaterte forhold, og (b) beslutningseffektivitet. Innsikt i bransje- og bedriftsrelaterte forhold er målt kvalitativt ved at informantene ble bedt om å gi eksempler på toppleders innsikt i og kunnskap på det fiskerifaglige området både på bransje- og bedriftsnivå. Beslutningseffektivitet ble også målt kvalitativt ved at informantene har angitt hvordan de oppfatter topplederen langs en skala på et kontinuum fra «autoritær/kontrollerende» via «støttende/lyttende/inkluderende» til «uklar ledelse/ingen tar styring» (se første skala i vedlegg 1). Dersom informanten oppfatter topplederen som autoritær/kontrollerende, tolkes dette som høy skåre på beslutningseffektivitet. Vi ba i tillegg informantene om å begrunne plasseringen med konkrete eksempler. Disse begrunnelsene kan underbygge vår tolkning av hva informantens plassering betyr i forhold til lederskapsdimensjonene.

Den demokratiske lederdimensjonen er inndelt i (a) i hvilken grad ansatte opplever at de blir hørt, og (b) grad av likebehandling. Å opptre likebehandler er operasjonalisert som informantens oppfatning av topplederen på en skala fra 1 til 10 (fra urettferdig/favoriserende til rettferdig/likebehandler) (se fjerde skala i vedlegg 1). Mens i hvilken ansatte opplever å bli hørt, er målt ved å benytte samme skala som ble benyttet i forhold til beslutningseffektivitet: Dersom informanten plasserer topplederen som støttende/lyttende/inkluderende, tolkes dette som høy skåre på «det å bli hørt».⁷ I tillegg anvendte vi kvalitative utsagn fra informantene som grunnlag for denne plasseringen, på samme måte som redegjort for over.

⁷ Vi har således brukt plassering på denne skalaen også som en indikator på hvorvidt toppleder oppfattes å inkludere ansattes synspunkter før beslutninger fattes.

Den symbolske dimensjonen på sin side er inndelt i (a) grad av synlighet og (b) grad av konsistens. Også disse er målt kvantitativt ved tallskalaer fra 1–10, og kvalitativt med utfyllende eksempler og tilhørende begrunnelser. (se andre og fjerde skala i vedlegg 1).

Av intervjuene med de 60 informantene har vi kvantitative mål fra 23 informanter i 1997, fra sju i mars 1998, og fra åtte i årsskiftet 1998/1999. Ved å bruke graderte tallskalaer, kan informantenes vurderinger tallfestes. Gjennomsnittsskåre for toppleder basert på informantenes plassering på skalaer fra 1 til 10, blir en illustrasjon på hvor tyngdepunktet i materialet ligger i forhold til de tre lederskapsdimensjonene. Ved en eventuell bevegelse langs disse dimensjonene over tid, kan vi så sammenligne skåre fra de tre aktuelle måletidspunktene med hverandre, og på denne måten tallfeste endringen. I tillegg til den kvantitative beregningen av de avhengige variablene, kan vi gjennom det kvalitative materialet avdekke informantenes rasjonale for plasseringen av toppleder, ved at informantene ble spurt hvorfor de valgte å plassere lederen slik de gjorde, med tilhørende eksempler som kunne illustrere plasseringen. Dermed fikk vi også muligheten til å begrepsfeste plasseringen gjennom informantenes egne utsagn i deres eget språk, noe som tydeliggjør hva de legger i de ulike begreper – om de oppfatter dem som positivt eller negativt ladet. I så måte representerer det kvalitative materialet en mer narrativ tilnærming, der informantenes egne historier blir en datakilde i seg selv (jf. Czarniawska 1997).

Mål på uavhengige variabler

Metodetrianguleringen som angår de uavhengige variablene har en noe annen karakter, da data om disse i langt større grad finnes i skriftlige dokumenter som bedriften har tilgjengelig. Når det gjelder virkemidlene som kan avledes fra en instrumentell designstrategi (jf. figur 2), som formelle mål, ansvars- og myndighetsforhold, og arbeidsdelingen, er disse redegjort for i forretningsplanen, organisasjonskartet og i stillingsbeskrivelsene. Disse dokumentene sier imidlertid kun noe om hvordan strukturen er planlagt å være, og ikke noe om hvordan den faktisk fungerer. Derfor spurte vi i tillegg informantene om hvordan de selv tolker og oppfatter bedriftens mål, ansvars- og myndighetsforhold, og arbeidsdeling. Dermed fikk vi informasjon om det eventuelt er avvik mellom den skrevne, offisielle versjonen og informantenes opplevelse av de samme forholdene. Informasjonsspredende kilder er også vurdert ved å gjennomgå skriftlig materiale som bedriftene produserer: Internavis/bedriftssavis, rundskriv, referater, årsmeldinger, informasjonstavler m.m. I tillegg spurte vi informantene om deres oppfatning av hvordan disse virkemidlene fungerer, samt hvor godt ledelsen informerer muntlig (hvordan dette skjer og hvor ofte).

Trianguleringen her er altså gjort ved både å anvende datamateriale som ikke var innhentet av forskerne, men som bedriften har produsert uavhengig av oss (unob-

trusive measures), og datamateriale som vi selv har produsert gjennom intervjuer (og observasjoner). Førstnevnte har den fordel at de ikke er «infisert» av forskernes vurderinger og tolkninger.

Når det gjelder virkemidler som kan avledes fra en kommunikativ designstrategi som måldefinering og evaluering, etablering av arenaer der sammensetningen er avgjort ut fra kompetanse og berørthet, hva som diskuteres på disse arenaene, samt hvordan diskusjonen foregår og eventuelt hvordan toppleder opptrer på disse arenaene, brukte vi referater fra utviklingsorganer som «unobtrusive measures». I tillegg var det nødvendig med både intervju og observasjon for å vurdere hvem som deltok og deres aktivitet på arenaene. Ordstyrerfunksjonen ble spesielt vurdert ved at forskerne observerte om toppleder og eventuelle andre ledere lot ansatte få slippe til og ta ordet på de aktuelle arenaene. Vi vurderte spesielt i hvilken grad vedkommende leder holdt seg selv i bakgrunnen, men samtidig sørget for å holde debatten under kontroll.

5 Analyse

I det følgende presenteres funnene når det gjelder topplederens oppslutning langs den hierarkiske, symbolske og demokratiske dimensjonen. Deretter drøftes funnene i lys av bedriftens formelle struktur. Det empiriske materialet presenteres i en narrativ form, det vil si som en fortelling basert på informantintervjuene. Samtidig brukes informantutsagn for å understøtte de konklusjoner vi gjør med bakgrunn i materialet. Der vi har kvantitative mål, presenteres disse først.

Oppslutning rundt toppleder i en fiskeindustribedrift

Ivaretagelse av den hierarkiske siden av lederskapsrollen

Analysen av intervjumaterialet tyder på at toppleder oppfattes som en dyktig bedriftsleder som kan sitt fag og som har bidratt til at bedriften er en trygg og stabil arbeidsplass. To av informantene sa det slik:

«(Han) kan alt om bransjen, og er fantastisk flink... Arbeid til folket skal det være. Han er nytenkende, tør å ta sjanser. Dette er en trygg arbeidsplass».

«Det positive med (han) er at han gjør alt for at vi skal ha arbeid. Han er flink til å drive bedriften økonomisk, skaffe råstoff m.m. Han står på hele tiden».

At toppleder oppfattes på denne måten, kan ha sammenheng med at de ansatte kjenner til hans lange erfaring i bransjen og bedriften.⁸ Toppleder er sønn av tidligere eier og leder. I tråd med den weberske tradisjonelle herredømmetypen, var han nærmest født inn i rollen som bedriftsleder, siden ledervervet var forventet å gå i arv fra far til sønn (jf. Weber 1971). Han har da også tilbrakt hele sitt yrkesaktive liv, om lag 40 år, i bedriften. På denne bakgrunn kan det tenkes at de ansatte tar det som en selvfølge at vedkommende har den nødvendige kompetanse til å lede bedriften. Hans bakgrunn er i tråd med tradisjonene i industrien, der leder og eier ofte har vært samme person, og var rekruttert fra egen bedrift, i stedet for fra andre bedrifter og bransjer (jf. Jentoft 1987). Vi ser imidlertid av sitatene at informantene er svært konkrete når de begrunner hvorfor de oppfatter toppleder som en dyktig leder. De nevner eksempelvis evnen til å skaffe råstoff, som er helt grunnleggende i en næring der produksjonen er basert på en fornybar naturressurs, og der sesongsvingninger i ressursgrunnlaget er vanlig. Bedriften er dessuten den eneste av bedriftene i lokalsamfunnet som aldri har gått konkurs, men har overlevd både i gode tider og i krisetider. Dette er et forhold som informantene direkte tilskriver toppleders evne til å skaffe råstoff. Samtidig fremheves det at bedriftens overlevelse er knyttet til hans evne til å tenke nytt, blant annet ved å være den første som kjøpte russisk råstoff, la til rette for tamilsk, og senere russisk, arbeidskraft, prøvde ut ny teknologi, samt generelt å ha vært åpen for nye ideer. I tillegg oppfattes han som beslutningsdyktig og handlekraftig ved å være en person som raskt skjærer igjennom og får ting gjort.

På bakgrunn av dette er inntrykket at toppleder fyller den hierarkiske siden ved lederskapsrollen. Dette inntrykket har stått ved lag og vært uforandret ved alle de tre «måletidspunktene» det her er snakk om. Sagt annerledes er det en oppfatning som er kommet til uttrykk under intervjuene både i 1997, i 1998, og ved årsskiftet 1998/1999.

Ivaretagelse av den demokratiske siden ved lederskapsrollen

Når det gjelder ivaretagelse av den demokratiske siden ved lederskapsrollen, ble toppleder plassert relativt høyt av informantene på den kvantitative skalalen for likebehandling i 1997, ved at gjennomsnittsskåren var 7.6. I 1998 var gjennomsnittsskåren noe lavere, 7.1, mens gjennomsnittsskåren fra 1998/1999 viser en endring i positiv retning, da den var på 8.1. Den høye plasseringen generelt begrunnes fra informantenes side med at han ikke gjør forskjell mellom ansatte fra ulike land,

⁸ Han har også fiskerifaglig utdanning fra fagskolen i Vardø og formell næringsmiddelutdanning fra 1960-tallet, bedriftslederskole fra slutten av 1970-tallet, men dette var det ingen av informantene som kjente til.

mellom enkeltpersoner, eller personer i ulike funksjoner. De følgende informant-utsagnene er fra mars og desember 1998: illustrerer dette:⁹

«Han er rettferdig og likebehandlende. Han rakker ikke ned på enkeltpersoner. Han tar hele gruppen».

«Han behandler folk likt uansett, fargede og hvite behandles på samme måte. Alle kan gå opp til han. Jeg har aldri hørt snakk om at han har gjort forskjell på folk».

«Han er rettferdig, det skal han ha. Han har ingen favoritt».

Den tallmessige endringen i positiv retning på likebehandlingsskalaen, støttes via flere negative informantutsagn i 1997, mens informantutsagnene fra 1998/1999 er langt mer positive. Dette kan illustreres med følgende utsagn fra 1997, som kun er ett av flere med lignende ordlyd fra dette tidsrommet:

«Han sjøl har en tendens til å rive kjeft. Det grenser til mobbing... Det er som regel ubegrunnet kjeft uten hold i».

Slike karakteristikker av toppleder forekom overhodet ikke ved årsskiftet 1998/1999.

Den positive endringen, som kan tolkes som et uttrykk for at toppleder ivaretar den demokratiske siden ved lederskapsrollen bedre enn tidligere, forsterkes dersom vi ser på hvordan toppleder er plassert på skalaen fra autoritær via støtten- de til en mer uklar lederstil i det samme tidsrommet. Her viser materialet fra 1997 en nokså jevn fordeling mellom informanter som plasserer han i kategorien autoritær (6 av 22), mellom autoritær og støttende (9 av 22), og i kategorien støttende (7 av 22). Hovedtendensen er imidlertid et inntrykk av en toppleder som oppfattes som mer autoritær enn inkluderende.

Materialet fra 1998 antyder en begynnende endring, selv om det innbefatter langt færre informanter (7), og derfor er atskillig mindre representativt enn ved forrige «måletidspunkt».¹⁰ Samtidig var to av informantene som plasserte toppleder som autoritær på den tid samboere, og begrunnet plasseringen ut fra hvordan de opplevde han i en privat sak, og ikke i forhold til hans aktiviteter i bedriften. Med et såpass lite antall informanter utgjør to av sju uforholdsmessig mange, slik at det er vanskelig å vurdere hvordan de skal vektlegges i analysen.

Bildet fra årsskiftet 1998/1999 viser en tydeligere endring, ved at kun én av informantene plasserte toppleder i nærheten av kategorien autoritær. Igjen må det

⁹ Det første utsagnet er fra mars 1998 og de to siste fra desember 1998.

¹⁰ 2 av 7 informanter plasserte han som autoritær/kontrollerende, 1 plasserte han mellom autoritær/kontrollerende og støttende/lyttende/inkluderende, mens 4 plasserte han som støttende/lyttende/inkluderende.

understrekes at representativiteten i materialet på dette tidspunktet er noe svakt, da det totale antall informanter som hadde plassert toppleder på denne skalaen kun var åtte.

Dersom vi ser på de kvalitative utsagnene, blir imidlertid bildet noe mer nyansert, og forskjellen fra 1997 til 1998/1999 tydeligere. Forskjellen fra tidligere kommer til uttrykk ved at informantene direkte tilkjennegir at han har endret seg til det bedre, og gir konkrete eksempler på hvorfor de mener det. Dette gjelder både informanter som ikke ble intervjuet i 1997, og informanter som ble intervjuet i 1997 og ved årsskiftet 1998/1999. Følgende to informantutsagn fra 1997 fra henholdsvis ansatte ved filetavdelingen og bryggeavdelingen, illustrerer negative beskrivelser av toppleder:

«Innflytelse. Synes ikke vi har noen slik at det gjør noe... Mentaliteten er at det er best å holde kjeft når (produksjonsleder) og (toppleder) sier noe, ellers blir vi truet med oppsigelse. De truer ofte med det... Jeg har aldri opplevd at forslag fra grunnplanet faktisk har blitt satt ut i livet».

«Mye går over hodet på oss. Det er sjefen sjøl på kontoret som bestemmer. Det gjelder det meste... Vi blir aldri spurt».

Mens disse tre informantutsagnene fra årsskiftet 1998/1998 kan stå som et bilde på hvordan flere av informantene oppfattet den endringen toppleder hadde gjennomgått siden 1997:¹¹

«I det siste er han blitt atskillig bedre. Tidligere var jeg halvveis skremt når jeg så han. Han kunne gi deg kjeft, kom bøllende nedover. Jeg fikk ikke svart før han var borte. Nå er han helt annerledes, humoristisk... Vi snakker om det. Det er nesten koselig å få han på besøk. Han er jo ganske vittig også. Jeg tror han bryr seg om oss, om hvordan vi har det».

«Han har forandret seg. Tidligere når han kom på fileten sto vi i giv akt. Det var alltid kjeft å få. Det er ikke slik mer».

«Forholdene i bedriften er blitt bedre. Det arbeiderne har lyst til å ta opp blir behandlet. Det går fort... Allmøter har (han) selv hatt... om rikets tilstand. Den var grei. Han er rett på sak. Det er bra».

Det siste utsagnet kommer fra samme person som var entydig negativ i 1997..

Et annet interessant funn er at begrunnelsene for hvorfor toppleder ble oppfattet som autoritær i 1997, er entydig negative, mens dette i mindre grad er

¹¹ De tre informantutsagnene er fra februar 1999. Informantene arbeider ved filetavdelingen.

tilfellet i 1998 og ved årsskiftet 1998/1999. Eksempelvis oppfattet vedkommende som plasserte toppleder som autoritær i desember 1998, ikke dette som en lederstil som utelukket at ansatte blir hørt:

«Han er autoritær, men hører etter. Han er blitt bedre til å høre etter».

Samtidig synes informantenes assosiasjoner med begrepet autoritær å ha endret seg, da det i stedet for å assosieres med å ikke la ansatte slippe til, ved siste intervjurunde i langt større grad assosieres med beslutningsdyktighet. Et informantutsagn fra 1998/1999 viser at autoritær forbindes med respekt for en overordnede innsikt og beslutningsdyktighet i positiv forstand:

«(Han) er autoritær og selv om jeg har jobbet med han i 25 år har jeg respekt for han... Når han er hjemme går jeg helst til han (i stedet for andre i toppledelsen). Da får jeg et svar som er rett og jeg får det der og da».

Samlet tyder materialet som angår toppleders ivaretagelse av den demokratiske siden ved lederrollen, at denne ivaretas bedre ved siste undersøkelsestidspunkt enn ved første.

Ivaretagelse av den symbolske siden ved lederskapsrollen

På den symbolske dimensjonen viser den tallmessige plasseringen på tilgjengelighets-/synlighetsskalaen at toppleder ble oppfattet som mer tilgjengelig/synlig for de ansatte i 1997, enn i 1998 og i 1998/1999. I 1997 hadde han en skåre på 6.0, i 1998 4.9, mens den i 1998/1999 var 4.0. Tallene viser med andre ord en avtakende tendens når det gjelder toppleders synlighet i forhold til de ansatte. Dette skulle tilsi at toppleders rolle som et symbol innad i bedriften er svekket, noe som ikke synes å være tilfellet dersom det kvalitative datamaterialet legges til grunn. Toppleder oppfattes som bedriftens frontfigur og premissleverandør for det som skjer innad, som den direkte årsaken til bedriftens overlevelsedyktighet, og som et symbol på denne overlevelsedyktigheten. Dette gjelder for hele undersøkelsesperioden, og reflekteres blant annet i navnet på bedriftens fotballag, oppkalt etter toppleder og valgt av medlemmene selv, som kan fortolkes dithen at de ansatte identifiserer seg med og føler tilhørighet til leder og eier. Bedriften identifiseres imidlertid ikke utelukkende med toppleder, men også med hans familie, noe som blant annet kommer til uttrykk i navnet på bedriftsavisen. Avisen er oppkalt etter gründeren som er toppleders far. Navnet blir i så måte et symbol for identitet og tilhørighet også til familien som grunnla bedriften.

Når det gjelder oppriktighet, eller evne til å opptre konsistent, er toppleder blitt plassert relativt høyt ved alle de tre måletidspunktene, men det har vært en nokså markant og jevn endring i positiv retning fra 1997 til årsskiftet 1998/1999. Gjennomsnittsskåren for de tre «måletidspunktene» er 7.1 i 1997, 7.6 i 1998, og 8.3 i 1998/1999. Toppleder ble altså plassert høyere på konsistensskalaen i 1998/1999 enn ved de to foregående målingene. Utsagn som «*Det er veldig lite som blir glemt*» og «*Det som loves blir gjort. Det kan vel ta sin tid, men det kommer*», oppsummerer langt de fleste informantenes kommentarer til hvorfor de plasserer toppleder såpass høyt på denne skalaen. I så måte viser datamaterialet langs begge variablene at toppleder synes å ivareta den symbolske siden ved lederskapsrollen.

Konklusjon

Presentasjonen av datamaterialet som angår hvordan de ansatte oppfatter topplederen i denne bedriften, viser at han synes å ivareta den hierarkiske siden av lederskapsrollen, samtidig som informantenes oppfatning rundt denne dimensjonen har vært stabil i hele det tidsrommet undersøkelsen omfatter. Når det gjelder forvaltning av den demokratiske siden ved lederskapsrollen, viser datamaterialet at toppleder jevnt over oppfattes som likebehandlende ved alle de tre «måletidspunktene», mens oppfatningen av om de ansatte blir hørt og trukket med i beslutninger, synes å ha endret seg i positiv retning. Datamaterialet er noe mer tvetydig når det gjelder forvaltning av den symbolske siden. Samtidig som toppleder oppfattes som konsistent og at han har bedret seg på dette området i undersøkelsesperioden, opplever de ansatte at han er blitt mindre synlig for dem i det daglige arbeidet. Likevel tyder deler av det kvalitative materialet å peke i retning av at toppleder har vært – og fortsatt fremstår – som et symbol for bedriften i forhold til de ansatte. Ut fra dette er konklusjonen at oppslutningen rundt toppleder delvis er styrket i undersøkelsesperioden.

Endringer i oppslutning rundt toppleder – en konsekvens av endringer i formell struktur?

Siden forskjellen over tid i forvaltningen av de ulike lederskapsdimensjonene er knyttet til den demokratiske og symbolske siden ved lederskapsrollen, fokuserer vi i dette avsnittet på forholdet mellom formell struktur og oppslutningen rundt topplederen langs disse to dimensjonene. Spørsmålene som skal besvares er: Hva kan forklare at ivaretagelse av den demokratiske siden ved lederskapsrollen er styrket? Hvorfor fremstår toppleder fortsatt som et symbol, til tross for at han oppleves som mindre synlig for de produksjonsansatte enn tidligere? Lar dette seg forstå med bakgrunn i endringer i bruk av instrumentelle og kommunikative virkemidler? I det

følgende vil vi redegjøre for om disse spørsmålene kan besvares med bakgrunn i bruk av instrumentelle og kommunikative virkemidler.

Endringer i den instrumentelle strukturen

I 1997 var målene for bedriftene ukjent for de ansatte, og hierarkiet slik det var beskrevet i bedriftens formelle dokumenter, svært uklart. Den skriftlige dokumentasjonen synliggjorde noen kommandolinjer, mens praksis var en helt annen. Eksempelvis ble nestlederen sagt å være direkte overordnet produksjonslederen, mens produksjonslederen selv mente at topplederen var hans nærmeste overordnede. Organisasjonskartet viste på sin side en nestleder uten noen underordnede. Samtidig eksisterte det ikke instruks for avdelingslederne på filetavdelingen, noe som ble begrunnet med at de formelt sett ikke eksisterte i organisasjonen. Både produksjonslederfunksjonen og avdelingslederne for filetavdelingens to skift, eksisterte med andre ord kun på uformell basis. De som innehadde de ulike lederfunksjonene, opplevde situasjonen som forvirrende, frustrerende og som effektivitetshemmende.

I 1998 var nye mål blitt etablert, ansvarsforholdene blitt avklart, og nytt organisasjonskart utformet. Det var også etablert en bedriftsavis som ble utgitt en gang i måneden. Avklaring av ansvarsforholdene på ledernivå synes å ha bidratt til at toppleder i mindre grad enn tidligere kommer tilfeldig innom produksjonsavdelingene. Hierarkiet er med andre ord blitt klarere, og lederne på de ulike ledernivåene opplever det slik og følger dette opp i praksis. Ingen av informantene klagde over uklare ansvarsforhold eller at toppleder var innom og «brakte kjeft». De produksjonsansatte fortalte også at de så han sjeldnere enn tidligere. Samtidig var det ingen av de vi intervjuet som oppfattet det som et problem at toppleder var lite å se. Dette kan tolkes dithen at de som har det operative ansvaret for produksjonen, fyller sin funksjon på dette området, og at de produksjonsansatte derfor ikke har behov for direkte kontakt med toppleder i det daglige arbeidet. For mellomlederne er det heller ikke noe problem at han ikke kommer innom. Han er likevel tilgjengelig på telefon og mobiltelefon, enten han er i bedriften eller ute på reiser, dersom de skulle ha behov for kontakt med han. Det samme bildet kommer til uttrykk gjennom materialet som ble innsamlet i årsskiftet 1998/1999.

Klarere ansvarsforhold skulle tilsi at oppfatningen rundt hierarkidimensjonen ved lederskapsrollen var blitt endret, blant annet ved at toppleders grad av beslutningseffektivitet ble tydeligere for de ansatte i produksjonen enn tidligere: Når ansvarsforholdene er klare, blir det enklere å se hvem som fyller, eventuelt ikke fyller de formelle rolleforventninger. Dette har imidlertid ikke skjedd i denne bedriften. Bakgrunnen kan være at uklarheten i ansvarsforholdene i stor grad var knyttet til lederposisjoner under daglig leder, og ikke til hans egen posisjon. Avklaring av ansvarsforholdene har ført til at mellomlederne preges av mindre usikkerhet seg

imellom, vet hvor deres myndighet gjelder, og derfor handler mer selvstendig i forhold til toppleder enn tidligere. Dette indikerer videre at virkemidler som kan avledes fra den instrumentelle designstrategien, kan ha styrket den demokratiske siden ved lederskapsrollen. Avklarte ansvarsforhold gjør med andre ord at toppleder fremstår som mer demokratisk enn tidligere, ved at mellomlederne fremstår som mer autonome enn tidligere.

Et lignende resonnement kan føres i forhold til betydningen av bedriftsavisen for den demokratiske siden av lederskapsrollen. For det første har informasjonen i avisen en demokratisk komponent ved at informasjonen når ut til alle og ikke bare til noen få i bedriften. For det andre er det «mange stemmer» utover topplederens som kommer til uttrykk gjennom avisen, deriblant hovedtillitsvalgte og ansatte fra andre nasjoner. For det tredje er alle medvirkningsarenaene og resultater av deres arbeid presentert i avisen, og blir på denne måten synlig også for de som ikke deltar på disse arenaene.

Videre kan det ses som et paradoks at den symbolske siden ved lederskapsrollen ikke synes å være svekket, til tross for at toppleder er mindre synlig for de ansatte i produksjonen. En forklaring er etableringen av bedriftsavisen. Denne har en egen spalte der toppleder skriver noen ord om forhold angående arbeidsmiljø, råstoffsituasjon, forbedringsplaner og markedsforhold. Informasjonsverdien ved avisen er i seg selv viktig, men samtidig ivaretar avisen en symbolsk funksjon ved å synliggjøre toppleder og hans synspunkter, samtidig som avisen også symboliserer at de ansatte er såpass viktige for bedriften at man ser det bryet verdt å bruke tid og menneskelige ressurser på et slikt tiltak. Selv om det er nestleder som har redaktøransvar for avisen, er alle informantene svært bevisst at slike tiltak ikke er mulig å gjennomføre uten toppleders støtte.

En annen forklaring kan være at toppleder likevel er synlig for de ansatte som medlem av lokalsamfunnet, både direkte gjennom uformelle møter med de ansatte utenfor bedriften som nabo, fotballspiller, turkamerat m.m., og indirekte gjennom media, der han ofte gir sitt syn på ulike saker til kjenne, og fremstår som en person som ordner opp på vegne av egen bedrift og de øvrige bedriftene i lokalsamfunnet. Dette bidrar til at myten om helten og «den sterke mann» vedlikeholdes. Toppleder er derfor synlig for de ansatte i bedriften, selv om han i mindre grad ses i produksjonen.

I utgangspunktet må trolig hans rolle som symbol ses i sammenheng med at bedriften sammen med to andre bedrifter i lokalsamfunnet er symbol for lokalsamfunnets vellykkethet. De tre fiskeindustribedriftene inngår i et velrenommert samarbeid med hverandre. Dette samarbeidet betraktes som kilden til lokalsamfunnets overlevelse og stabile befolkningstall, og har skapt synergier gjennom blant annet

etablering av andre virksomheter i kommunen.¹² De tre bedriftslederne er lokalsamfunnets «helter» (jf. Deal og Kennedy 1982), noe som kan illustreres ved følgende utsagn fra en drosjesjåfør mens mediadebatten om lavere kvoter og en mulig torskekrise var som sterkest senhøstes 1997:

«Reduserte kvoter er ikke noe problem for oss. Det ordner han (bedriftsleder A), og han (bedriftsleder B) og han (bedriftsleder C). Det har de bestandig gjort».

Selv om forskning viser at det vanskelig å føre organisasjoners resultater tilbake til lederes handlinger, tillegges de stor betydning når det skal forklares at noen organisasjoner lykkes, og andre mislykkes (Hillestad 1999). Dette forklares med at lederes betydning er en sentral forestilling i vår kultur. Når virkeligheten fremstår som tvetydig, og årsaksfaktorene er vanskelig å lokalisere, skapes orden gjennom bruk av symboler. I dette tilfellet er det snakk om lederne som symboler for organisasjoners vellykkethet.

Endringer i den kommunikative strukturen

Sammenlignet med bedrifter generelt i fiskeindustrien som er kjent for utstrakt bruk av uformelle koordineringsmekanismer, hadde denne bedriften i 1997 et nokså velutviklet formelt system når det gjelder kommunikasjonsarenaer på ledernivå. Disse var: Det daglige «Morramøtet» og det ukentlige «Tirsdagsmøtet». Dette gjorde at mellomlederne (produksjonsleder, bryggeleder og avdelingslederne på filetavdelingen) opplevde sin deltakelse, om ikke alltid sin innflytelse, som bra, siden toppleder i liten grad la deres synspunkter til grunn for de endelige beslutninger.

På produksjonsnivå var imidlertid forholdene noe annerledes. Her eksisterte det et forbedringsorgan, «Ringene for intern utvikling», som var etablert samme år. Organet var bredt og representativt sammensatt av medlemmer fra alle nivåer og funksjoner i bedriften, samt medlemmer fra ulike nasjoner, og ble ledet av hovedtillitsvalgte. Til sammen omfattet organet ni personer: Nestleder, hovedtillitsvalgte, ansatte fra filet- og fra bryggeavdelingen, samt en tamilsk arbeider. Ringen syntes å fungere bra for de som deltok ved at de fremmet forslag som ble debattert, beslutninger ble fattet og tiltak iverksatt. Men svært få av de øvrige produksjonsansatte kjente til den, visste hvilken status den hadde, eller på hvilken måte den kunne bidra til økt innflytelse for de som ikke deltok direkte. Dette bidro til at de som var medlemmer av ringen, opplevde at de hadde en viss innflytelse, mens de som ikke var medlemmer, mente at deres innflytelse var minimal. De ansatte i produksjonen

¹² I nabokommunen, som hadde samme folketall og samme industristruktur på 1950-tallet, har utviklingen vært annerledes. Folketallet er i dag halvparten av det det er i lokalsamfunnet «vår» bedrift befinner seg i, og bedriftene har stadig vært utsatt for konkurser og nedleggelser.

savnet jevnt over muligheten til å komme med innspill på forbedringssiden, de følte at det ikke hadde noen hensikt å gå til sine nærmeste overordnede da det likevel var toppleder som tok beslutninger om hva som skulle gjøres, uavhengig av andres meninger. Videre savnet de informasjon og mente at allmøtene ble avholdt for sjelden og for sporadisk. Allmøter ledet av toppleder ble stort sett avholdt to gang i året, og de produksjonsansatte opplevde informasjonen her som negativ og knapp.

I 1998 hadde «Ringene for intern utvikling» begynt å finne sin form ved at møteaktiviteten var jevn, omfang og innhold i saker hadde økt, ble behandlet og fulgt opp, og referater ble skrevet. Ved årsskiftet 1998/1999 var den blitt en velintegrert arena som alle informantene kjente til. De fleste leste referatene fra møtene som nå ble hengt opp i kantineområdet i et stort og lett synlig format, og visste hvordan de skulle bruke organet for å sikre egen innflytelse. I tillegg var «Klagemuren» kommet, en bok som ligger i kantinen, og der de ansatte som ikke deltar i ringene for intern utvikling, kan skrive ned forslag og innspill, gjerne anonymt. «Klagemuren» var imidlertid ikke særlig hyppig benyttet på dette tidspunktet. Videre var det besluttet at man skulle gjennomføre månedlige allmøter der toppleder skulle informere de ansatte «ansikt til ansikt». Dersom han var bortreist, var planen at møtene skulle gjennomføres av nestleder og driftsleder. Heller ikke denne arenaen hadde kommet skikkelig i gang på dette tidspunktet, men de ansatte var informert og så frem til at allmøtene skulle komme i gang.

I samme tidsrom var en tidligere uformell ordning blitt formalisert. Denne ordningen består i at de ansatte har en stående invitasjon til, uansett når og hva det måtte være, å komme innom toppleders kontor, i den såkalte «Kosekroken», for å ta opp forhold direkte og privat med han. Ordningen kan forstås som en kommunikasjonsarena som skal bidra til å styrke den direkte relasjonen mellom toppleder og den enkelte ansatte.

I 1998/1999 syntes samtlige av kommunikasjonsarenaene å ha funnet sin plass i organisasjonen. Mellomlederne var mer fornøyd med hvordan deres synspunkter ble vektlagt på ledermøtene. «Ringene for intern utvikling» ble på sin side sett på som et supplement til og en avlastet for allmøtene som nå ble gjennomført, stort sett som planlagt. «Kosekroken» var allment kjent, om ikke hyppig benyttet. Ingen av informantene klagde over mangel på informasjon eller mangel på innflytelsesmuligheter, og hadde heller ikke noe å utsette på toppleder. En av informantene beskrev innflytelsesmulighetene slik:

«Det er så mange veier å gå for å ta opp ting. De ulike kanalene utfyller hverandre. Vi har både skriftlige, muntlige og anonyme veier¹³».

¹³ Når det her refereres til «anonyme veier», så er det den såkalte «Klagemuren» det vises til.

Kan så disse endringene i formelle kommunikasjonsarenaer bidra til å forklare endringen i oppfatningen de ansatte har tilkjennegitt av toppleder? Både endringen i relasjonen mellom topplederen og mellomlederne på ledermøtene, synliggjøring av «Ringene for intern utvikling» og hyppigere allmøter, kan bidra til å forklare at toppleders demokratiske funksjon er blitt styrket. Selv om toppleder ikke deltar på møtene i ringen, er det igjen slik at alle informantene vet at et slikt tiltak, samt at det at de får gjennomslag for forslag, ikke minst de som koster penger, skyldes at organet er tuftet på støtte fra toppleder. Nestlederen, som er fast medlem, sørger for å holde sine egne synspunkter i bakgrunnen, bidrar med informasjon, oppsummerer diskusjonen og skriver referat. Samtidig fungerer hovedtillitsvalgte som ordstyrer, noe som i seg selv nedtoner ledelsens rolle på denne arenaen. Gjennom allmøtene føler de ansatte dessuten at de blir tatt på alvor ved at de blir anmodet om å anvende de tilgjengelige innflytelseskanalene, samt at de får en oversikt over hvilke av ringens beslutninger som er iverksatt og hvilke som må utsettes, med tilhørende begrunnelser.

Når det gjelder topplederens ivaretagelse av ordstyrerfunksjonen på allmøtene, er den vanskelig å vurdere. Dette skyldes at allmøtene i liten grad preges av de store debattene. I stedet er det en arena der toppleder informerer om fremtidsutsikter på råstoffsidene og utviklingsplaner, og der enkelte ansatte stiller spørsmål. Bakgrunnen er trolig at allmøter generelt er lite egnet for debatt, siden alle ansatte er til stede. Størrelse i seg selv kan være et psykologisk hinder for debatt, samtidig som størrelse kan bidra til at debatten blir lite effektiv dersom alle skal uttrykke sine synspunkter. Det må imidlertid understrekes at innholdet i informasjonen fra toppleder til de ansatte på allmøtene har endret seg til å balansere bedre mellom kritikk og ros, noe informantene påpekte som spesielt positivt. Dette gjør i seg selv sitt til at toppleder beskrives i mer positive termer enn tidligere.

De rutinemessige og hyppige allmøtene kan også langt på vei forklare at toppleder har vært i stand til å vedlikeholde og til og med har styrket den symbolske siden ved lederskapsrollen. Vel så viktig som informasjonen som gis på møtene, synes det å være at toppleder tar seg tid til å informere på bred basis. De følgende to utsagnene fra juni 1997 illustrerer betydningen av direkte informasjon fra toppleder som symbol. Det ene er fra juni 1997, og kan tolkes dithen at informanten er misfornøyd med at toppleder slik vedkommende opplever det, kun er innom produksjonslokalene for å utøve kontroll, og ikke for at han bryr seg om sine ansatte. Det andre kan tolkes dithen at informasjon har en annen verdi enn den som kun er knyttet til selve informasjonsinnholdet i den, den har også en verdi i seg selv:

«Han burde ta seg en tur hit ned for å prate «skit», ikke bare for å finne feil. Han burde spørre hvordan folk har det. Være litt mer interessert i de som arbeider her».

«Bedriftsavis er et savn. All informasjon er god informasjon».

Også «Kosekroken» kan tilskrives en slik symbolsk funksjon, særlig fordi ansatte er svært positiv til den, men i liten grad har gjort bruk av den. Selve eksistensen av ordningen bidrar til at de produksjonsansatte opplever at til tross for at de ser toppleder mindre enn tidligere, så har terskelen for å ta kontakt med han ikke økt. To sitater, det ene fra juni 1997 og det andre fra mars 1998, illustrerer dette:

«Jeg har ikke noe med han å gjøre, men han er jo her. Det er ikke noen høy terskel for kontakt. Hvis jeg må snakke med han tar jeg kontakt».

«Han er tilgjengelig så fremt han er her. Han har ordnet med en kosekrok på kontoret, hvis det er noe. Vi kan godt tenke oss å gå til han hvis det er noe».

Disse to sitatene viser to ting. Det ene er at «Kosekroken» ikke oppfattes som et tomt symbol uten mening, siden informantene faktisk ser muligheten for å gjøre bruk av den ved behov, mens det andre er at topplederens synlighet, og derfor også symbolske funksjon, ikke alltid er avhengig av vedkommendes direkte fysiske tilstedeværelse.

Konklusjon

Drøftingen av forholdet mellom formell struktur og oppslutning rundt topplederen, viser at samtidig som oppslutningen rundt toppleder har endret seg i undersøkelsesperioden ved at både den demokratiske og den symbolske siden ved lederskapsrollen synes å ivaretas bedre enn tidligere, er det også blitt foretatt endringer både i den kommunikasjonsavlastende og den kommunikasjonsfremmende strukturen. Mål og visjoner er blitt klarere for ansatte. Det samme er ansvarsforholdene på ledernivå. Videre er det etablert en månedlig bedriftsavis som har bedret informasjonsflyten mellom toppleder og de produksjonsansatte. Samtidig har toppleder i større grad enn tidligere latt mellomlederne få slippe til med sin synspunkter på ledermøtene, utviklingsarenaen der ansatte er bredt representert har økt sin aktivitet og er blitt allment kjent i bedriften, og hyppigheten av allmøter har økt. En egen arena som muliggjør direkte og privat kontakt mellom toppleder og produksjonsansatte er også etablert. Disse endringene har skjedd parallelt med oppfatningen de ansatte har av topplederen langs både den demokratiske og den symbolske dimensjonen. Dette tolker vi dithen at det er en sannsynlig sammenheng mellom bruk av formell struktur og oppslutningen rundt ledelsen. Sammenhengen kan konkretiseres slik:

- Demokratidimensjonen er styrket gjennom klarere ansvarsforhold på ledernivå og etableringen av bedriftsavisen, samt gjennom mer velfungerende (ledermøtene) og økt bruk av og kjennskap til kommunikasjonsarenaer («Ringen for intern utvikling», allmøter).

- Symboldimensjonen er styrket gjennom etableringen av bedriftsavisen og nye kommunikasjonsarenaer («Kosekroken»), og hyppigere bruk av eksisterende kommunikasjonsarenaer (allmøter).

Avslutning

Tema for denne artikkelen har vært betydningen av formell struktur for oppslutning rundt ledelsen. Empirisk har vi belyst dette ved en longitudinal casestudie av oppslutningen rundt toppleder i en fiskeindustribedrift. Vi har argumentert for at oppslutning rundt ledelsen kan tenkes å henge sammen med i hvilken grad formelle instrumentelle og kommunikative virkemidler tas i bruk. Et begrepsskjema ble utviklet, der dimensjoner ved disse to sett av formelle strukturer ble antatt å påvirke lederskapets hierarkiske, symbolske og demokratiske side. Begrepsskjemaet ble så brukt som et analytisk rammeverk i tolkningen av det empiriske materialet, som besto av kvantitative og kvalitative mål fra ansattes oppfatning av topplederen. De empiriske funn viser langt på vei relevansen av det analytiske rammeverket, blant annet ved at endring i den formelle strukturen syntes å følges av endring i ansattes oppfatning av toppleder langs to av lederskapsdimensjonene. Det må imidlertid understrekes at selv om vi mener at virkemidlene som kan utledes fra begge de to designstrategiene er nødvendig for å sikre oppslutning rundt ledelsen, er det ut fra vår studie ikke mulig å si noe om den relative betydningen av dem.

De empiriske funnene impliserer at begrepsmodellen kan raffineres på to måter. For det første indikerer funnene at funksjonell plassering, det vil si det hierarkiske nivået ansatte befinner seg på, samt ansattes avdelingstilhørighet, kan påvirke de oppfatninger de har av toppleder. Dette kan tyde på at det bør arbeides videre med en hypotese om at funksjonell plassering modifierer forholdet mellom formell struktur og oppslutning rundt ledelsen. Sagt annerledes kan det være en interaksjonseffekt mellom funksjonell plassering og formell struktur når det gjelder å forklare ansattes oppslutning rundt ledelsen. En slik hypotese kan testes ut på flere bedrifter der både produksjons- og mellomledernivået er godt representert.

For det andre indikerer funnene at når de formelle strukturene «går seg til» i betydningen brukes aktivt og rutinemessig, så kan enkelte sider ved lederskapsrollen bli viktigere for noen grupper i bedriften, enn for andre. I denne studien synes den symbolske siden å ha stor betydning for de ansatte i produksjonen, men mindre betydning for mellomledersjiktet. Dette kan skyldes at mellomledelsen møter toppleder på flere og andre arenaer, sammenlignet med ansatte på produksjonsnivået. I så måte har de større innsyn i hva han gjør og hva han eventuelt mener med

det han gjør. For produksjonsansatte blir intensjonene bak handlingene til toppleder utsatt for mye spekulasjoner såfremt de ikke ser han direkte eller han på andre måter er synlig for dem. Derfor blir også forholdet mellom lederens handlinger og virkningene av disse handlingene langt mer uklart for produksjonsansatte, enn for de som befinner seg lenger opp i organisasjonshierarkiet. For mellomledelsen synes det viktigere at toppleder ivaretar den demokratiske siden ved lederskapsrollen. En forklaring på dette kan være at om den demokratiske siden ivaretas, vil være avgjørende for om mellomledelsen får delta i de prosessene som er nødvendig for at de selv skal kunne utføre arbeidet på en måte de oppfatter som tilstrekkelig ut fra fiskerifaglige hensyn. Eksempelvis ved at de får relevant informasjon og får diskutert saker de er usikre på. For fremtidig forskning betyr dette at et mer dynamisk perspektiv på oppslutning rundt ledelsen bør utvikles. I videreføringen av begrepsmodellen fra dette arbeidet bør det utvikles hypoteser som sier noe om den relative betydningen av de ulike lederskapsdimensjonene på ulike organisatoriske nivåer.

Litteratur

- Alvesson, M. (1989) *Ledning av kunnskapsföretag*. Stockholm: Norstedts
- Bjørnes, T. (1996) *Fra politisk program til praktisk politikk – om liv og lære i miljøpolitikken*. Hovedoppgave. Tromsø: Institutt for samfunnsvitenskap. Universitetet i Tromsø
- Brunsson, N. og J.P. Olsen (1990) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons
- Bryman, A. (1992) *Charisma & Leadership in Organizations*. London, Newbury, New Delhi: SAGE Publications
- Bryman, A. (1996) «Leadership in Organization Studies». I: Clegg, S.R., C. Hardy og W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage Publications
- Burns, T. og G.M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization. Dramaes of Institutional Identity*. Chicago, London: University of Chicago Press
- Dahl, R.A. (1963) *Modern Political Analysis*. New Jersey: Englewood Cliffs-Prentice Hall
- Dahl, R.A. (1984) «Forskjellige former for demokratisk autoritet». I: Hagtvet, B. og W.M. Lafferty, red., *Demokrati og demokratisering*. Oslo: Aschehoug

- Deal T.E. og A.A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Edelman, M. (1985) *The Symbolic Uses of Politics*. Urbana, Chicago: University of Illinois Press
- Eriksen, E.O. (1995) «Introduksjon til en deliberativ politikkmodell». I: Eriksen, E.O., red., *Deliberativ Politikk. Demokrati i teori og praksis*. Oslo: Tano
- Eriksen, E.O. (1997) «Kommunikativ ledelse – institusjonsledelse i en demokratisk tidsalder». I: Byrkjeflot, H., red., *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fayol, H. (1919/1949) *General and Industrial Management*. London: Pitman
- Fiedler, F.E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Gulick, L. og L. Urwick, red. (1937) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University
- Hillestad, Tore (1999) «Effekter av lederen som symbol: Eksemplet Egil Olsen.» *Magma*, 3: 82–91
- House, R.J. (1973) «A path-goal theory of leadership effectiveness». I: Fleishman, E.A. og J.G. Hunt, red., *Current Development in the Study of Leadership*. Carbondale IL: Southern Illinois University Press
- House, R.J og T. Mitchell (1974) «Path-goal theory of leadership.» *Journal of Contemporary Business*, 3: 81–97
- Hersey, P. og K.H. Blanchard (1993) *Management of organizational behavior utilizing human resources*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Jentoft, S. (1987) *Organisasjon og ledelse i i nord-norsk fiskeindustri. Vedlegg til handlingsplan for ledelsesutvikling i fiskeindustrien*. Lederopplæringsrådet/Fiskeridepartementet
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lawrence, P. og J. Lorsch (1967) *Organization and Environments*. Boston: Division of Research, Harvard Business School
- Lord, R.G. og K.J. Maher (1991) «Cognitive theory in industrial and organizational psychology. I: Dunette, M.D. og L.M. Hough, red., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.2, 1-62. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

- Lægneid, P. (1983) «Medbestemmingsretten i den offentlige sektor og det politiske demokrati». I: Bergh, T., red., *Deltakerdemokratiet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Mac Donald, D. (1992) *Bedriftsorganisasjonens logikk. Fra klassisk linje til organisk mikroenhet*. Oslo: Tano.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs-Prentice Hall
- Mitchell, T.R. og Larson, J.R. (1987) *People in Organizations*. New York: McGraw-Hill
- Pfeffer, J. (1990) «Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. I: Cummings, L.L. og B.M. Staw, red., *Information and Cognition in Organizations*. Connecticut, London: Jai Press Inc.
- Sims, H.P. og C.C. Manz, (1996) *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-leadership*. New York: Wiley
- Stogdill, R.M. (1947) *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row
- Tushman, M.L., W.H. Newman og E. Romanelli (1986) «Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational revolution.» *California Management Review*, 29:29–44
- Weber, M. (1971) *Makt og byråkrati. Essays om politikk, klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal
- Yin, R.K. (1993) *Case Study Research. Design and Methods*. California: SAGE Publications

Vedlegg

Spørsmål i intervjuguiden til ansatte. Den enkelte ble bedt om å vurdere og plassere sine ledere langs disse dimensjonene.

Autoritær Kontrollerende		Uklar ledelse «Ingen tar styring»							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eksempel:									
Utilgjengelig Usynlig Fjern		Tilgjengelig Synlig Nær							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eksempel:									

Urettferdig Favoriserende		Rettferdig Likebehandlende							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eksempel:									
Inkonsistent atferd Holder ikke ord Følger ikke opp annonserte tiltak		Konsistent atferd Holder ord Følger opp annonserte tiltak							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eksempel:									

Kontakt mellom lederskap og ansatte

Hva betyr organisasjonens formelle og fysiske struktur og dens demografi?

Lene Foss og Hanne C. Gabrielsen,
Fiskeriforskning

5

Innledningⁱ

Temaet i denne artikkelen er ledelse og kommunikasjon i organisasjoner. Mintzberg (1973) har vist at en typisk dag for en leder består av et stort antall forbindelser med sine underordnede og med mennesker utenfor organisasjonen. Faktisk brukte lederne opp til 80 prosent av sin arbeidsdag på skriftlig og muntlig kommunikasjon. Mintzberg påkalte med dette oppmerksomhet rundt lederen som «brobygger», det vil si en som utvikler og opprettholder kontakter og som samhandler på tvers av den formelle kommandolinjen. Videre pekte han på den informasjonsmessige rollen ledere har i en organisasjon. Mintzbergs studie har blitt gjentatt av andre forskere på andre utvalg av ledere, og disse studiene har støttet hans funn (Hales 1986, Hannaway 1989, Kurke og Aldrich 1983). Det å være «brobygger» og ha en informasjonsmessig rolle innebærer å utvikle relasjoner til andre mennesker. Gjennom en slik samhandling er ledere med på å lage og vedlikeholde sosiale nettverk. En klassisk studie fokuserte på lederes tidsbruk i slike nettverk (Stewart 1988). Den viste at ledere tilbringer liten tid alene uten avbrudd på jobben. En fragmentert arbeidsdag var derfor det første klare kjennetegnet ved ledernes arbeidsdag. Et annet kjennetegn var at det var gjennom å lytte og snakke lederne fikk det meste av arbeidet sitt gjort.

Gitt de aktivitetene og oppgavene som skal samordnes i en organisasjon, er kanaler for kommunikasjon viktige struktureringsredskaper for ledelsen for å utnytte bedriftens ressurser på best mulig måte frem til måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 1996). Både ledelsen og medarbeiderne trenger informasjon i forhold til eget arbeid og for å fungere sammen (ibid). Manglende informasjon kan stille både ledelsen og medarbeiderne informasjonsmessig i en uheldig situasjon (Mintzberg 1973). For ledelsen fører dette til at de får et tynt grunnlag å treffe beslutninger på, mens for medarbeiderne resulterer det i manglende innflytelse over egen arbeidssituasjon. Derfor kan vi si at kommunikasjon mellom lederskapet og ansatte er kanaler der informasjon gis og mottas. Kommunikasjonen kan også være kanaler der meninger brytes, og hvor en som ansatt har muligheter for å påvirke ledernes beslutninger. Medarbeidernes kontakt med lederskapet kan dermed ha innflytelse på de ansattes oppfattelse av medvirkning.

I denne artikkelen ønsker vi derfor å forstå hvordan organisatoriske betingelser innad i organisasjoner kan ha betydning for hvem i organisasjonen ledelsen kommuniserer med. Vi stiller derfor spørsmålene: Hvem har ledelsen kontakt med innad i en organisasjon? Hvilke organisatoriske betingelser kan belyse lederens kontaktmønster? Denne problemstillingen innebærer at vi går et skritt videre fra å avdekke hvilke relasjoner som eksisterer mellom ledelsen og medarbeidere i en organisasjon (jf. Mintzberg 1973, Stewart 1988), til å se på hvordan disse relasjonene kan være påvirket av organisatoriske betingelser. På denne måten kan vi få

kunnskap om hvilke organisatoriske betingelser som må være til stede for å sikre de ansattes oppfatning av medbestemmelse. Et utgangspunkt for denne artikkelen er derfor å vinne innsikt i sammenhenger mellom kontaktmønsteret og design av organisasjoner.

De som utøver lederskap er i denne artikkelen topp- og mellomledelse i en bedrift. Ledelse knyttes dermed opp mot det å inneha en formell posisjon i organisasjonshierarkiet. Vi konsentrerer oss i første omgang om kontakten *fra* ledelsen til de ansatte. Dette kontaktmønsteret er avdekket ved bruk av dagbokmetoden blant topp- og mellomledelsen i en fiskeindustribedrift. Vi har supplert dette materialet med kvalitative intervjuer fra alle nivåer i bedriften, for å få innsikt i hvilke relasjoner som eksisterer mellom ansatte og ledelsen, samt hvilken oppfatning de ansatte har om de blir hørt og tatt med på råd i saker som angår dem. I den resterende del av artikkelen vil vi først skissere det teoretisk rammeverket, før vi gjøre rede for empirisk setting, valg av metode og gjennomføring av undersøkelsen. Til sist vil vi gjøre bruk av datamaterialet for å prøve å forklare hvilke organisatoriske betingelser som kan tenkes å påvirke ledelsens kontaktmønster i vårt case.

Et rasjonelt perspektiv på kontaktmønster

Med kontaktmønster mener vi i denne artikkelen ledernes relasjoner til andre ansatte i en organisasjon. Gjennom ledernes kontaktmønster fremkommer flyt av informasjon, meningsutveksling og samhandling. Et kontaktmønster sier derfor noe om informasjonsflyten og samhandlingen i en organisasjon. Vi har valgt å begrense oss til å studere ledernes interne kontaktmønster, det vil si den kontakten de har med hverandre og med andre ansatte i bedriften.

Et naturlig utgangspunkt ved studier av kontaktmønsteret til lederskapet, er å belyse dette ut fra organisatoriske forhold internt i en organisasjon. Det virker nærliggende at rammen for kontaktmønsteret innad i en organisasjon ligger i de nære omgivelsene aktørene samhandler i. De nære omgivelsene i en organisasjonskontekst kan være de formelle og fysiske forhold i en organisasjon, samt den demografiske sammensetningen av arbeidsstokken. Antakelsen ut fra dette er at organisatoriske kjennetegn som formell struktur, fysisk struktur og organisasjonens demografi legger føringer på lederenes kontaktmønster. Et perspektiv som belyser innvirkningen av de ovennevnte organisatoriske betingelsene, er det rasjonelle (Egeberg et.al. 1989/1992). Vi vil fokusere på et rasjonelt design av organisasjonen, og hvordan bruk av et slikt design kan påvirke den kontakten lederskapet har med sine ansatte. Rasjonelt designede strukturer kan betraktes som redskap som ledelsen kan vinne systematisk innsikt i, og videre «manipulere» med, for å endre relasjonene mellom

seg og sine ansatte (ibid). Vi tar derfor sikte på å bruke en modell som tar sikte på å utvikle et kunnskapsgrunnlag for praktisk handling (ibid). Ved å rette fokus mot forklaringsfaktorer som formell- og fysisk struktur og organisasjonens demografi, kan vi derfor forklare forhold som er med på å påvirke interne nettverkrelasjoner, for deretter vinne innsikt i hvordan ledelsen planmessig kan endre sitt kontaktmønster ved hjelp av disse organisatoriske virkemidlene.

I det følgende vil vi derfor belyse hvordan formell og fysisk struktur samt organisasjonens demografi kan påvirke lederskapets kontaktmønster i en organisasjon.

Formell struktur

Den formelle organisasjonsstrukturen refererer til et sett relativt stabile, upersonlige og offisielle normer som knyttes til ulike roller, og som foreskriver hvordan forholdet mellom dem bør eller skal ordnes (Egeberg 1989/1992, Christensen 1994, Christensen og Lægereid 1997). Organisasjonsmedlemmene antas å handle primært som innehaver av sin rolle i organisasjonen. Resonnementet er her at en arbeidsdag ofte preges av knapphet på tid og oppmerksomhet, noe som medfører at aktørene må foreta en form for utvelgelse. Det er da sannsynlig at de forventninger som uttrykkes i den formelle rollen styrer oppmerksomheten mot enkelte rolleinnehavere og vekk fra andre (Egeberg 1989). På denne måten angir den formelle strukturen kontaktmønsteret til aktøren, samt at den påvirker både grad og mengde av samspill mellom medarbeiderne.

I organisasjonsteorien skilles det mellom to typer formelle strukturer, instrumentelt og kommunikativ design (Eriksen 1997). Vi velger å bruke disse som et analytisk rammeverk for å beskrive hvordan trekk ved organisasjonen kan tenkes å påvirke ledernes kontaktmønster. Lederskapets kontaktmønster kan på den ene siden bli påvirket av at det er etablert formelle strukturer som kanaliserer organisasjonsatferden i retning av gitte mål og oppgaver, samt sikrer at stabile og rutinemessige oppgaver utføres på en effektiv måte. På den andre siden kan det være etablert strukturer som sørger for at organisasjonsmedlemmer fra alle nivåer i en organisasjon kommer sammen og har muligheten for å diskutere mål og strategier og evaluere disse, samt sørge for at organisasjonen takler uforutsigbarhet. Disse to strukturene antas å påvirke ledernes kontaktmønster i en organisasjon i ulike retninger. Vi vil i de kommende avsnitt gjøre rede for dette.

Kommunikasjonsavlastende strukturer

En form for formell struktur er det vi forbinder med klassisk design av organisasjoner.ⁱⁱ Det vil si hierarki som betyr at noen er overordnet – og andre er underordnet. Hierarki innebærer at noen tar ledelsen ved å ta ansvar, kontrollerer og følger

opp tiltak. Sentrale virkemidler er klare mål med arbeidsdeling, preferansehierarki, spesialisering, klare ansvars- og myndighetsforhold med et oversiktlig kontrollspenn, samt rutiner og prosedyrer (jf. Taylor 1911/1967, Fayol 1919, Gulick og Urwick 1937/1969, Weber 1924/47). Disse prinsippene sikrer effektiv koordinering, forutsigbarhet og kontinuitet. Denne formen for formell struktur er kommunikasjonsavlastende, fordi de avlastet for unødig diskusjon og kommunikasjon på områder der det finnes forhåndsdefinerte svar, slik som rutineoppgaver. Hensikten med denne formen for struktur er å handtere stabilitet, det som ligger fast og ikke endrer seg raskt (Foss, Moldenæs og Strand 1997).

I et hierarkisk system kan vi anta at nettverkene er innrettet mot de mer oppgaverrelaterte typer av formidlingen som følger avdelingsstrukturen i organisasjonen. Slike avdelingsstrukturer angir gjerne funksjonelle inndelinger av en organisasjon, det vil si samling av arbeidsoppgaver innen den enkelte enhet. Studier har vist at samhandling og informasjonsutveksling mellom lederskap og ansatte i stor grad følger den formelle strukturen i en organisasjon (Lægereid og Olsen 1978, Scharpf 1977). Informasjonsflyten avtar ved organisasjonsgrensene. Organisasjonsgrensene forventes å utgjøre både en rettesnor og en barriere for informasjonsutveksling. Vi antar at en slik organisasjonsgrense kan være avdelingsstrukturen i en organisasjon. Det er derfor rimelig å anta at ledelsen i en avdeling vil ha mer kontakt med ansatte i samme avdeling enn med andre. Ut fra dette setter vi frem følgende antakelse om sammenhengen mellom avdelingsstrukturen i en organisasjon og lederskapets kontaktmønster:

Antakelse 1: Kontakt og samhandling i en organisasjon følger avdelingsstrukturen: Lederskapet på topp- og mellomledernivå vil ha mer kontakt med ansatte i egen avdeling enn ansatte på andre avdelinger.

På den andre siden kan vi anta at nettverkene i en organisasjonen følger opptrukne autoritetslinjer, for eksempel fra toppleder via mellomledelsen og til ansatte, og omvendt. Slike nettverk følger dermed klare autoritets- og kommandolinjer (jf. Kaufmann og Kaufmann 1996). Kontaktmønsteret henger således klart sammen med den hierarkiske strukturen når vi ser på stillingsnivå. Dette innebærer at koordinering og samordning mellom de ulike hierarkiske nivåene går via tjenestevei. En implikasjon av dette er at en leder på toppen av hierarkiet vil ha vesentlig mindre kontakt med ansatte på lavere nivå enn ledere lenger ned i hierarkiet.ⁱⁱⁱ Det formelle hierarkiet blir dermed et viktig utvalgsriterium som legges til grunn for å løse de kapasitetsproblemer som alltid oppstår mot toppen av hierarkiet (jf. Christensen 1984). Forskning har vist at dersom en sentral person i en gruppe, for eksempel en toppleder, blir overlesset med informasjon, vil det medføre at gruppen som helhet arbeider senere og gjør flere feil (Kaufmann og Kaufmann 1996). I større bedrifter er det umulig for en toppleder alene å ha full oversikt og være til stede alle

plasser samtidig. Topplederen har av den grunn ansatt ledere på ulike nivåer, som på mange måter er deres forlengede arm i bedriften. Lederskapet i en organisasjon kan derfor ikke betraktes som ens i organisasjoner, og det blir derfor viktig å skille mellom ledere på ulike nivåer i en organisasjon. Vi har av den grunn valgt å skille mellom ledere på topp- og mellomledernivå. Ut fra dette setter vi frem følgende antakelse om sammenhengen mellom hierarkisk struktur og lederskapets kontaktmønstre:

Antakelse 2: Kontakt og samhandling i en organisasjon følger den hierarkiske strukturen: Kontakten mellom de ulike nivåene vil følge tjenestevei.

Dette innebærer at mellomledelsen får den «dypeste» kontakten i en organisasjon. Det vil si at de er det ledernivået som har mest kontakt med ansatte på lavere nivå. De får dermed en viktig rolle når det gjelder å forvalte menneskelige ressurser i en organisasjon. Med andre ord blir den relasjonelle, menneskeorienterte dimensjonen ved lederskapet viktig i utøvelsen av mellomlederrollen.

Kommunikasjonsfremmende strukturer

Organisasjoner kan også ha formelle strukturer som forbindes med demokrati, det vil si deltakelse og innflytelse fra de som er berørt, eller har kunnskap om aktuelle saker (Foss og Moldenæs 1999). Et kommunikativt organisasjonsdesign er basert på en idé om å fremme diskusjon og kommunikasjon mellom likeverdige aktører (Eriksen 1997). Dette organisasjonsprinsippet er tilordnet områder preget av usikkerhet der en ikke på forhånd kan si hva problemet består i, og derfor hvilken type kunnskap som er egnet for å løse problemet (Mac Donald 1992:42). Slike områder kan være kompliserte arbeidsoppgaver. Dette er oppgaver som krever større grad av samspill og kommunikasjon mellom medarbeiderne enn enklere jobber gjør (Kaufmann og Kaufmann 1996). I slike situasjoner er standardprosedyrer og rutiner ikke tilstrekkelig. Dessuten er kommunikasjonsstrukturen viktig for å få organisasjonsmedlemmene sammen, slik at de kan diskutere og evaluere mål og strategier. Det sentrale organisatoriske virkemiddelet for å fremme denne formen for kommunikasjon og samhandling, er å etablere kommunikasjonsarenaer, eller formelle møteplasser i organisasjonen. Dette innebærer at topplerer, og gjerne mellomleder, sørger for at det avholdes møter på alle nivåer i organisasjonen, og at disse brukes systematisk (ibid). De ansatte skal vite når, hvor og hva som skal diskuteres. Sammensetningen, størrelsen og hyppigheten av møtene varierer i forhold til situasjoner som organisasjonens størrelse og produksjon.

Nettverkene er innenfor denne strukturen innrettet mot nytenkning og læring, samtidig som rettferdighetsdimensjonen skal sikres. Slike nettverk vil ikke følge opptrukne autoritetslinjer, i stedet vil samhandling og kontakt skje på tvers av den formelle autoritets- og kommandolinjen. Dette fører til at samhandling og kontakt

mellom de ulike nivåene skjer direkte uten å følge tjenestevei. Ut fra dette setter vi frem følgende antakelse om sammenhengen mellom kommunikasjonsfremmende strukturer og lederskapets kontaktmønster:

Antakelse 3: Kontakt i en organisasjon går på tvers av den formelle kommandolinjen: Topp- og mellomledelsen har kontakt med de ulike hierarkiske nivåene på tvers av den hierarkiske strukturen.

Fysisk struktur

Ansatte i organisasjoner inngår ikke bare i formelle strukturer, men også innenfor rammen av fysiske strukturer som bygninger, lokaler, utstyr, maskiner og informasjonsteknologi (Pfeffer 1982, Olsen 1988, Egeberg 1989). Avstand eller konsentrasjon er et uttrykk for graden av fysisk avstand mellom aktører eller avdelinger i en organisasjon (Pfeffer 1982). Fysisk nærhet mellom organisasjonsmedlemmer er antatt å ha den effekt at den genererer møteplasser mellom aktørene (Jacobsen 1989). Resonnementet er at siden aktørene ofte er i situasjoner preget av knapphet på tid og oppmerksomhet, så søker de gjerne mot andre aktører som befinner seg fysisk nær dem selv. Det romslige arrangement kan på denne måten fremme eller hemme kontakt og samhandling mellom organisasjonsmedlemmene. Studier viser at det er oftere kontakt mellom aktører som er nær hverandre fysisk enn det er mellom aktører med fysisk avstand (Kraut et.al. 1996). Det er imidlertid det uformelle kontaktmønsteret som antas å være mest følsomt for fysisk avstand eller konsentrasjon i en organisasjon. Vi kan dermed forvente at kontaktmønsteret påvirkes av både fysisk samlokalisering og fysisk atskillelse. Ut fra et argument om at fysisk struktur har innvirkning på lederskapets kontaktmønster, setter vi frem følgende antakelse om sammenhengen mellom fysisk struktur og lederskapets kontaktmønster:

Antakelse 4: Samlokalisering av organisasjonslokalene virker integrerende og dermed positivt inn på kontakt mellom lederskapet og ansatte. Fysisk atskillelse av organisasjonslokalene virker ikke integrerende og dermed negativt inn på kontakt mellom lederskapet og ansatte.

Dette innebærer at dersom ledelsen befinner seg i et annet bygg enn sine underordnede, antas dette å hemme kontakt og samhandling mellom ledelsen og ansatte. Derimot forventes det at dersom ledelsen og deres underordnede er lokalisert i samme bygning, antas det å fremme samhandling og kontakt mellom ledelsen og de ansatte.

Organisasjonens demografi

Et tredje trekk ved organisasjonens organisering som tenkes å ha innvirkning på kontaktmønsteret til ledelsen i en organisasjon, er den demografiske sammensetning av arbeidsstokken. Slike demografiske kjennetegn kan være utdanning, tidligere yrkeserfaring, tjenestetid i bedriften, kjønn, alder, sosial bakgrunn, nasjonalitet og etnisitet (Pfeffer 1983). Også kjennetegn ved en bestemt gruppe, som tilhørighet til en bestemt familie, kan tenkes å påvirke kontaktmønsteret til lederskapet i organisasjonen. Til sammen utgjør disse demografiske kjennetegnene individets kulturelle bakgrunn. Denne bakgrunnen bringer individet med seg inn i en organisasjon. Tesen er at aktørenes handlingsmodeller og verdier som er internalisert gjennom deres kulturelle bakgrunn, utgjør sentrale referanserammer for individets tanke- og handlingsmønstre (Meier 1975). Sagt annerledes kan faktisk atferd på denne måten springe ut fra den kulturelle bakgrunnen til individet, snarere enn å være et resultat av formell struktur. Gruppedannelser langs kulturelle linjer kan fort føre til spenninger, misforståelser og konflikter som kan hemme kommunikasjon både horisontalt og vertikalt i en organisasjon. På den andre siden kan en sammensatt arbeidsstokk fremme kreativitet, innovasjon og åpenhet ovenfor nye perspektiver, impulser og ideer (Chermers, Constanzo og Oskamp 1995). Det kan også tenkes at en organisasjon som har en sammensatt kulturell bakgrunn, kan erverve seg konkurransefortrinn fordi den har større kunnskap om andre kulturer enn organisasjoner med en homogen arbeidsstokk. Organisasjonens demografi kan på denne måten svekke betydningen av formell og fysisk struktur, men den kan også tenkes å underbygge effekten av disse gjennom planmessig inntak og uttak av personell.

Vi er her spesielt interessert i å se på sammenhengen mellom lederskapets kulturelle bakgrunn og deres tilknytning til ansatte, som enten har den samme eller ulik kulturell bakgrunn som dem selv. Det er et velkjent sosiologisk poeng at mennesker med lik bakgrunn har en tilbøyelighet til å interagere med hverandre. Ut fra dette setter vi frem følgende antakelse:

Antakelse 5: Lederskapet vil ha mer kontakt med ansatte som har samme kulturell bakgrunn som dem selv, enn med dem med ulik kulturell bakgrunn.

Slik det fremgår av det foregående, anlegger vi et perspektiv på lederskapets kontaktmønster i organisasjoner som kan være påvirket av organisasjonens formelle og fysiske struktur, samt dens demografiske sammensetning. Vi vil i den videre drøftingen synliggjøre hvordan kontaktmønsteret kan være påvirket av disse organisatoriske virkemidlene. Først gjør vi rede for valg av empirisk setting og valg av case, deretter for metode og gjennomføringen av undersøkelsen.

Valg av setting og case

Valg av setting: Norsk fiskeindustri

I denne studien har vi valgt norsk fiskeindustri som en velegnet setting for å belyse problemstillingen. Studier i denne næringen kan bidra til å kaste lys over de utfordringer som ledelsen i moderne organisasjoner står overfor. Fiskeindustrien i Norge består av om lag 650 enheter. Samlet eksporterte fiskerinæringen for 27,9 milliarder kroner i 1998, og er således en av de største eksportnæringene i Norge. Dens bidrag til sysselsettingen langs kysten er betydelig, både direkte og indirekte.

Denne industrien kan på mange måter sies å være en paradoksal industri, den kan beskrives som en møteplass for globale strømninger og en tradisjonsforankret kultur. Dette gjør at denne industrien er svært sammensatt blant annet med hensyn til de ansattes kulturelle bakgrunn. Det gjør den velegnet for å studere virkningen av organisasjonens demografi på ledernes kontaktmønster.

På den ene siden er det få bransjer som har så lang erfaring med utenlandsk arbeidskraft som fiskeindustrien. Spesielt gjelder dette for fiskeindustrien i Finnmark. Finske arbeidere har lenge utgjort et vesentlig innslag i fiskeværene i nord. Tamilske arbeidere har også blitt en viktig gruppe i denne bransjen. Åpningen østover mot Barentsregionen har i den senere tid ført til rekruttering av russiske arbeidere, og det arbeides nå for å øke innvandringen fra Kola. I enkelte bedrifter utgjør det utenlandske innslaget mellom 50–80 prosent av arbeidsstokken. Denne sammensetningen av arbeidsstokken stiller lederne overfor særegne utfordringer både språklig og kulturelt, og ikke minst når det gjelder endrings- og utviklingsarbeid som fordrer deltakelse, kommunikasjon og samarbeid internt i bedriften (Moldenæs 1999). Det blir en utfordring for ledelsen i denne bransjen å involvere den nye arbeidskraften i det etablerte bedriftsdemokratiet.

På den andre siden er fiskeindustrien også dypt forankret i tradisjoner. Mange av bedriftene fremstår som institusjoner lokalsamfunnet. For det første betraktes mange av dem som ryggraden i et lokalsamfunn som er bygd på – og fortsatt helt avhengig av – fisken i havet og de arbeidsplassene bedriftene tilbyr. Bedriftenes overlevelse og lokalsamfunnets overlevelse oppfattes som å være to sider av samme sak. For det andre kan mange av bedriftene forstås som institusjoner fordi de har oppnådd en viss alder og historie. Ledelsen er ofte rekruttert fra egen bedrift, og svært sjelden fra utenfor bransjen. Dessuten har mange av de ansatte en lokal forankring, det vil si at de er født på stedet og har arbeidet i bedriften i svært mange år. For denne gruppen er bedriften de arbeider i ofte mer enn en arbeidsplass, det er også en sosial arena som dekker behovet for tilhørighet. Globaliseringen av fiskeindustrien kan føre til at de lokale båndene svekkes, men også til at den lokale kulturen får en renessanse (Jentoft 1997:86–87), fordi en blir mer bevisst kulturell forskjellighet (jf. Parker 1996:485). Det å forene, samordne og koordinere den lokale

kulturen med den nye og «moderne kulturen», er en lederutfordring. Det blir i denne situasjonen viktigere for ledelsen å etablere et kommunikasjonsfellesskap som bidrar til at mennesker fra ulike opprinnelse kommer på bølgelengde, enn å vedlikeholde tradisjoner.

Det er også et annet trekk ved denne bransjen som gjør studier av lederes kontaktmønster interessant. Fiskeindustribedrifter har tradisjonelt vært typiske kvinnearbeidsplasser. De er også kjennetegnet ved at kvinne- og mannsfunksjoner har vært klart atskilt, ved at kvinner har skåret filet eller pillet reker, mens mennene har arbeidet på brygga eller med mottak, samt at de har jobbet i de tekniske funksjonene i bedriftene. Den flerkulturelle arbeidskraften har i stor grad blitt rekruttert til såkalte kvinnefunksjoner. Kvinnen og de flerkulturelles arbeidsoppgaver har dessuten vært mindre varierte og mer monotone enn mennenes. Når produksjonen blir mer rasjonalisert og standardisert, innebærer det også at kvinnen og de flerkulturelles arbeid tømmes for sosialt innhold og kreative utfordringer, fordi de blir stadig mer bundet til maskiner og utstyr. Samtidig viser forskning at autonomi, muligheter for å bruke sine ferdigheter og kompetanseutvikling har en positiv innflytelse på både motivasjon og jobbtilfredshet (Sørensen m.fl. 1998). En effekt av dette er at disse funksjonene blir isolert i bedriften og i forhold til ledelsen. «Mennene» har derimot muligheten til å møte ledelsen på ulike arenaer, fordi de har et mer fleksibelt arbeid som gir større rom for mer uformelt prat i selve arbeidssituasjonen. Dette fører til at det blir en utfordring for ledelsen å sikre kommunikasjonen mellom de ulike delene av virksomheten.

Valg av case

Studier av kontaktmønster er tradisjonelt sett en krevende metode. For å kartlegge et mønster av relasjoner mellom organisasjonsmedlemmer, kreves det en longitudinal studie, det vil si en studie over tid. Dette gjorde at vi valgte å gjøre en case-studie for å belyse våre antakelser empirisk. Ved bruk av et case kan vi bruke kvantitativ metode for å samle inn informasjon om kontaktmønsteret til topp- og mellomledelsen i en organisasjon over et visst tidsrom. Samtidig åpner case-studie for bruk av en triangulering av flere metoder (Yin 1989), noe vi finner hensiktsmessig siden vi ikke har tidligere studier av organisatoriske betingelser for lederes kontaktmønster å vise til.

Flere forhold var avgjørende for valg av bedrift. For det første var vi avhengig av å finne en bedrift som hadde den nødvendige tilliten til oss og vår forskning, siden bedriften gjennom dagbokføring selv står for store deler av datainnsamlingen. Dette gjorde at vi valgte en bedrift som inngår i Tromsø-modulens portefølje i forskningsprogrammet BU 2000, og som vi gjennom flere år har hatt kontakt med.

I det teoretiske rammeverket har vi tatt utgangspunkt i at organisasjonsfremmende og kommunikasjonsfremmende strukturer kan påvirke lederes kontakt med ansatte. Det var derfor viktig for oss å velge en bedrift som benytter begge typer av strukturer. Dette er trolig mer sannsynlig i en relativt stor bedrift. Den bedriften vi valgte, har en arbeidsstokk på rundt 100 ansatte, og blir dermed regnet som en stor bedrift i Statistisk sentralbyrås (SSB) inndeling. Bedriften er et aksjeselskap og har en formell struktur basert på høy spesialisering og arbeidsdeling. Den har også nokså velutviklede formelle kommunikasjonsarenaer sammenliknet med andre bedrifter som vi kjenner fra fiskeindustrien. Ved å velge denne bedriften som case, kunne vi studere hvordan kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen påvirkes av instrumentelt og kommunikativt design av organisasjonen.

Valget av bedrift var også basert på et ønske om å studere en organisasjon der arbeidsstokken var sammensatt. Bedriften vi valgte har en utpreget flerkulturell arbeidsstokk. Av de om lag 100 ansatte, er fordelingen omtrent slik: Halvparten er nordmenn, 30 er tamiler, 8 kommer fra Russland og 22 stykker kommer fra andre land. I denne gruppen utgjør finske og svenske arbeidere hoveddelen. Dette er også en bedrift som, i motsetning til mange andre i næringen, er 100 prosent lokalt eid – den er i to generasjoner blitt drevet av samme familie, og daglig leder og eier er samme person. Flere av familiemedlemmene arbeider i bedriften, dessuten er halvparten av de produksjonsansatte nordmenn med sterk lokal forankring. Det vil si at de er født og oppvokst på stedet eller andre steder i fylket, og har arbeidet i bedriften i svært mange år. Bedriften kan med dette betraktes som en møteplass for globale strømninger og en tradisjonsforankret kultur. Tidligere studier av beslutningsatferd til ledere i offentlige organisasjoner har konkludert med at organisasjonens demografiske sammensetning er et «svakere» virkemiddel enn formell og fysisk struktur (Egeberg 1989, Osmundsen 1983, Scharpf 1977). Det kan her tenkes at forholdet mellom formell og fysisk struktur samt organisasjonens demografi er en annen i en organisasjon som er bredt sammensatt med hensyn til nasjonal tilhørighet, enn den er i en organisasjon med en mer homogen arbeidsstokk. Her tenker vi på at de offentlige organisasjoner som tidligere har vært studert, har vært relativt homogene. Derfor mener vi at det er et behov for nye empiriske studier av organisasjoner som har en bredt sammensatt arbeidsstokk, der en legger vekt på hvilken betydning organisasjonens demografiske sammensetning har på lederes kontaktmønstre.

Til sist var valget basert på et ønske om å studere en produksjonsbedrift. Den bedriften vi valgte, er sterk industrialisert med en maskinpark som avgir mye støy,^{iv} samt at den er underlagt strenge hygienekrav. I tillegg er den funksjonelle inndelingen klart kjønns- og etnisk inndelt ved at kvinnene og den flerkulturelle arbeidskraften i stor grad har funksjoner som er bundet til ensidige og fastlåste oppgaver – arbeidet er knyttet til maskiner og samleband. I tillegg er lønnen basert på

individuell akkord. Mennene på sin side har mer «bevegelighet» på arbeidsplassen som en følge av mer fleksible og varierte arbeidsoppgaver, og de har en fast lønn for det arbeidet de utfører. Disse forhold skulle tilsi at mennene har større rom for kontakt og samhandling i selve arbeidssituasjon. På den andre siden kan det tenkes at etableringen av kommunikasjonsfremmende arenaer jevner ut slike forhold. Ved å studere denne bedriften, har vi muligheter til å finne ut hvorvidt slike forhold i en organisasjon gir seg utslag i topp- og mellomledernes kontaktmønster.

Valg av metode

Problemstillingen i denne artikkelen er av deskriptiv karakter og krever dermed et design som lar oss beskrive hvordan lederskapets kontaktmønster empirisk henger sammen med organisasjonens formelle og fysiske struktur samt dens demografi. Vi har valgt å samle inn data fra en fiskeindustribedrift ved bruk av flere typer data-innsamlingsmetoder for best å kunne studere denne sammenheng. Vi har valgt to metoder som supplerer hverandre. En kvantitativ metode, dagbokmetoden, og en kvalitativ metode, i form av åpne intervjuer med informanter i organisasjonen.

Dagbokmetoden

Dagbokmetoden, som opprinnelig ble brukt av Sue Carlson (1951) og senere av blant annet Rosemary Stewart (1988), er en systematisk registrering av atferd, ved at respondentene selv angir type daglige aktiviteter, tidsbruk etc. ved å krysse av i en form for loggbok. Undersøkelser viser at dagbokføringen bør gjennomføres over minst tre–fire uker for at en skal kunne ha et tilstrekkelig antall observasjoner og en tidsperiode med naturlige variasjoner i arbeidsinnhold. Siden dagbokmetoden i større grad enn andre metoder beror på at respondentene selv skal registrere egen atferd, er en avhengig av at utviklingen av kategorier skjer med utgangspunkt i det ledere selv oppfatter som relevant, fornuftig og praktisk gjennomførbart. Derfor ble opplegget til dagbokregistrering gjennomført av forskere i Tromsø-modulen i samarbeid med toppleder og nestleder i bedriften. Forskerne kommuniserte mer detaljert med nestlederen om hvordan vi kunne lage et oppsett som ivaretok bedriftens ønsker. Bedriften ble avlagt et besøk der opplegget ble presentert, diskutert og noe revidert. Bedriften bestemte hvilke hovedpunkter de ønsket å fokusere på i en slik undersøkelse. Føringsperioden strekte seg fra 31. august til 28. september 1998.

Med erfaring fra en tidligere dagbokføring blir et dagbokmateriale skjevt og vanskelig å sammenligne mellom individer og grupper hvis enkelte av dagbokførerne av ulike grunner er borte i store deler av føringsperioden (Foss 1996). I utgangs-

punktet analyserte vi materialet slik det fremkom ved at noen ledere var på ferie, repetisjonsøvelser, kurs, var borte fra arbeidet eller av andre grunner ikke hadde ført enkelte dager. Det viste seg at tre personer hadde vært borte to av de 4 ½ ukene dagboken var ført. Ved fremleggelsen av dagbokføringen for bedriften ble vi enige om å korrigere for dette, slik at materialet skulle bli sammenlignbart for alle som hadde ført dagbok. Vi har korrigert dette på følgende måte: Vi har summert hver dagbokførers totale kontakt i føringsperioden multiplisert med tallet 22 (dagbokføringens totale periode) og dividert på antall dager vedkommende leder har ført dagboken.

Av dette dagbokoppsettet er det kun data fra dagbokførernes totale kontakt som brukes som datamateriale i denne artikkelen.^v Summen av den kontakten topp- og mellomlederne har til andre ansatte i løpet av registreringsperioden, utgjør deres totale kontaktflate internt i organisasjonen. I denne artikkelen er vi opptatt av hvordan formell struktur påvirker lederenes kontaktmønster. Dette gjør at vi er mindre opptatt av om selve kontakten er blitt til gjennom formell eller uformell kontakt.

Hvilke metodiske svakheter har denne metoden for datainnsamling? I likhet med all samfunnsforskning som baserer seg på at informanter responderer på et måleinstrument, vil også en dagbokmetode implisere at informantene tolker forhold og atferd forskjellig. Vi brukte derfor en del tid på muntlig tilbakemelding av resultatene til bedriften, for å få innspill til metoden for praktisk utfylling av dagboka. For det første ble vi fort gjort oppmerksom på at det er vanskelig å velge hvilke av sine mange interne kontakter en skal registrere. Dette kan illustreres med en kommentar som falt under presentasjonen av resultatene i bedriften:

«Jeg gikk forbi en på kaia som jeg kun så i to minutter. Da tenkte jeg, skal jeg føre han opp?»

Sitatet illustrerer at en arbeidsdag i en industribedrift er preget av kontakt av en mer «flyktig» karakter, og at det derfor ikke alltid er snakk om kontakter hvor det utveksles såpass mye informasjon at en i ettertid kan rekonstruere hendelsen og registrere denne i et skjema. For det andre er det trolig vanskeligere å føre en dagbok over intern kontakt til forskjell fra for eksempel ekstern kontakt. En mellomleder sa det slik:

«Jeg har mindre kontakt med folk eksternt, så ekstern kontakt vil være lettere å føre».

Mens daglig leder påpekte:

«Jeg har såpass mye ekstern kontakt. Av og til må jeg prate to timer med en kunde».

Vi velger å konkludere med at intern dagbokføring kan være vanskelig, fordi en arbeidsdag inneholder mange kontakter og flere samtaler med ulikt innhold med samme kontaktperson. Med bakgrunn i dette er det både av metodiske og substansielle hensyn viktig å supplere dette materialet med kvalitative data, noe vi redegjør for i neste avsnitt.

Kvalitative informantintervjuer

Kvalitativ metode, i form av åpne intervjuer, er her brukt som et supplement til dagbokføringen, fordi en på denne måten kan oppnå en mer fullstendig forståelse av innholdet i kontaktmønsteret og dets rasjonale. Ved å bruke ledernes egne utsagn, som er fremkommet ved å vise informantene funnene fra dagbokføringen, kan vi få frem kunnskaper om dagbokførernes forståelse og vurderinger av sitt eget kontaktmønster. Sitater vil derfor bli brukt som et stilistisk virkemiddel, der vi ønsker å få frem dagbokførernes egne ord og uttrykksmåter. Vår oppgave har derfor vært å forstå betydningen av det som er blitt sagt og sette denne betydningen sammen i et mønster (jf. Hasterup 1988).

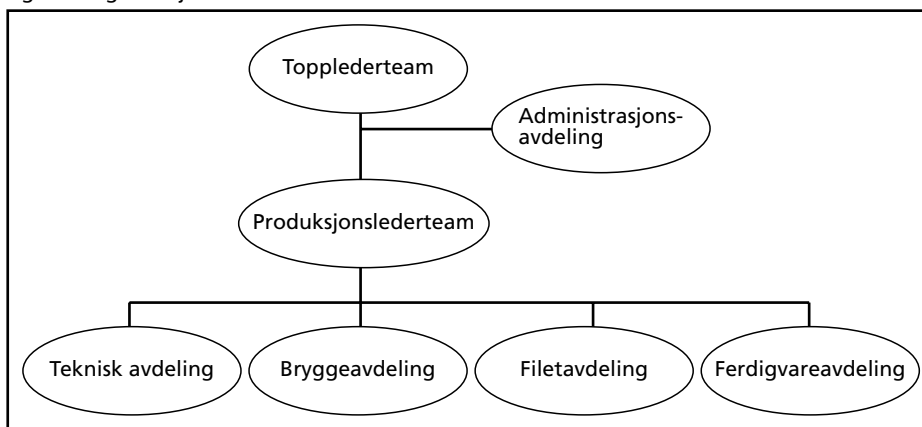
Vi intervjuet også produksjonsansatte for å få et «bilde» av deres relasjoner med dagbokførerne, samt deres oppfatning av hvorvidt de blir hørt og tatt med på råd i saker som angår dem. Dette materialet er samlet inn gjennom to bedriftsbesøk. Samlet ble det intervjuet 20 personer.^{vi} For å få et mer helhetlig bilde av de relasjoner som eksisterer mellom lederskap og ansatte, har vi også benyttet et data-materiale fra bedriften som er innhentet gjennom tre andre bedriftsbesøk.^{vii} Totalt er det gjennomført 77 intervjuer med 48 personer. Utvalgte personer er intervjuet flere ganger. For å sikre et rimelig representativt materiale har vi intervjuet ansatte fra ulike nivåer og funksjoner, ansatte med ulik tjenestetid, samt at vi har forsøkt å få til en rimelig fordeling blant kjønnene. Vi har også intervjuet ansatte av utenlandsk opprinnelse. På denne måten prøver vi å underbygge funnene fra det kvantitative materialet med kvalitative utsagn fra lederskapet selv, men også fra dem lederskapet har kontakt med, det vil si ansatte på produksjonsnivå.

Analyse av kommunikasjonsavlastende strukturer

Vi kan i en analyse av kommunikasjonsavlastende strukturers innvirkning på kontaktmønsteret til topp- og mellomledelsen ta utgangspunkt i organisasjonskartet til fiskeindustribedriften vi har valgt som case, vist i figur 1.

Av organisasjonskartet går det frem at bedriften har en funksjonell avdelingsstruktur som er organisert ut fra oppgaver avdelinger utfører (Gulick 1937/1969).

Figur 1 Organisasjonskartet til fiskeindustribedriften



Her inngår teknisk avdeling, bryggeavdeling, filetavdeling samt ferdigvareavdeling,^{viii} mens administrasjonsavdelingen inngår som en stabsfunksjon, og fungerer som støttespillere til linjen. Administrasjonen har også en klar koordinerende funksjon i forhold til topp- og mellomledelsen. Av organisasjonskartet går det videre frem at bedriften legger opp til å se ansvars- og myndighetsforhold i samsvar med et topplederteam og et produksjonslederteam. Hvilken betydning har så den formelle inndelingen, slik den fremkommer i organisasjonskartet, på kontaktmønsteret til topp- og mellomledelsen? Dette er temaet for de neste to avsnittene i artikkelen, der vi skal forsøke å teste ut antakelsene om at lederskapets kontaktmønster følger avdelingsstrukturen og den hierarkiske strukturen i bedriften.

Avdelingsstrukturens innvirkning på ledernes kontaktmønster

Vi skal i dette avsnittet teste ut antakelsen om at samhandling og kontakt følger avdelingsstrukturen i bedriften (antakelse 1). Er det noen sammenheng mellom den prosentvise andelen av total kontakt til topp- og mellomledelsen og avdelingsstrukturen i bedriften? I tabell 1 vises topp- og mellomledelsens prosentvise andel av totalkontakten som ble registrert i løpet av registreringsperioden. Denne er så fordelt på avdelingsstrukturen i bedriften, det vil si den kontakten dagbokførerne har med de ulike avdelingene i bedriften. På denne måten fremkommer den prosentvise andelen av den totale kontakten topp- og mellomledelsen har med den avdelingen de selv jobber i (uthevet), samt den kontakten de har med andre avdelinger i bedriften.^{xi}

Tabell 1 viser at kontaktmønsteret ser ut til å avspeile den formelle strukturen, slik det fremkommer i organisasjonskartet. Dette ser vi ved at alle dagbokførerne, med unntak av teknisk leder, oppgir å ha hyppigere kontakt med egen

Tabell 1 Topp- og mellomledernes kontakt med ansatte i ulike avdelinger (i %).

	Toppledelsen			Mellomledelsen			
	Daglig leder	Nest-leder	Salgs-/driftssjef	Produksjonsleder	Filet-formann	Brygge-formann	Teknisk leder
Adm. avdeling*	74	55	43	16	9	17	18
Teknisk avdeling	16	8	12	15	10	9	31
Bryggeavdeling	2	14	13	11	8	52	18
Filetavdeling	8	23	32	58	73	22	33
Sum kontakter i %	100	100	100	100	100	100	100

avdeling enn med andre avdelinger i bedriften. Dataene tyder dermed på at samhandling og kontakt i stor grad foregår innad i de avdelingene bedriften er gruppet i. Den formelle avdelingsstrukturen legger således føringer på kontaktmønsteret til topp- og mellomledelsen. En konklusjon som kan trekkes er at måten en formelt strukturerer en organisasjon på, ser ut til å ha innflytelse på samhandling og kommunikasjon i en organisasjon (jf. Gulick 1937/1969, Egeberg 1984, 1989, 1992, Scott 1982/1987, Christensen 1994).

Tabellen viser imidlertid også at «grensene» mellom avdelingene ikke er ugjennomtrengelig. Topp- og mellomledelsen har også betydelig kontakt med andre avdelinger enn den de selv jobber innenfor i bedriften. Dersom vi ser bort fra den avdelingen dagbokførerene selv jobber, er filetavdelingen den avdelingen der alle dagbokførerene, med unntak av daglig leder, har den største andelen av totalkontakt. Filetavdelingen er bedriftens største med 64 ansatte, og det er der produksjonen foregår. Det er derfor naturlig at samtlige av lederne har mye kontakt med denne avdelingen på grunn av størrelsen og betydning for bedriftens økonomiske resultat. Lederne både på topp- og mellomledernivå har imidlertid mye kontakt med alle avdelingene i bedriften. Tallmaterialet viser således at det skjer en betydelig koordinering og samordning på tvers av avdelingsgrensene. Kan denne samordningen og koordineringen mellom avdelingen forstås innen for rammen av hierarkisk struktur? Dette blir forsøkt belyst i kommende avsnitt.

Hierarkisk strukturs innvirkning på ledernes kontaktmønster

I dette avsnittet ønsker vi å belyse om det er sammenheng mellom stillingsnivå og kontaktmønster, det vil si om kontakt og samhandling mellom de ulike hierarkiske nivåene i bedriften følger tjenestevei (antakelse 2). Dette har vi forsøkt å belyse ved å se på sammenhengene mellom den prosentvise andelen av total kontakt til topp- og mellomledelsen og den hierarkiske strukturen i bedriften. I tabell 2 har vi vist topp- og mellomledelsens prosentvise andel av total kontakt som ble registrert i bedriften i registreringsperioden. Denne er så fordelt etter stillingsnivå, det vil si

Tabell 2 Topp- og mellomledernes kontakt med ansatte på ulike hierarkiske nivå (i %)

	Topplederen			Mellomledelsen			
	Daglig leder	Nestleder	Salgs-/driftssjef	Produksjonsleder	Filetformann	Bryggeformann	Teknisk leder
Topplederen	40	31	22	9	5	11	12
Mellomledelsen	25	25	54	15	10	11	11
Administrasjon	33	30	20	7	4	6	6
Produksjon	2	14	4	69	81	72	71
Sum kontakt i %	100	100	100	100	100	100	100

toppleder-, mellomleder-, administrativt og produksjonsnivå. På denne måten fremkommer sammenhengen mellom den prosentvise andelen av den totale kontakten til topp- og mellomledelsen og stillingsnivå.^{xi}

Tabell 2 viser at den formelle hierarkiske strukturen i stor grad kommer til uttrykk når det gjelder samhandling og kontakt mellom topplederen og ansatte i produksjonen. Av den totale kontakten internt i bedriften har topplederen til sammen i gjennomsnitt 8,7 prosent kontakt med ansatte i produksjonen, mens mellomledelsen på sin side har samlet i gjennomsnitt 74,5 prosent av sin totale kontakt med produksjonsansatte. Nestleder er den eneste i topplederen som skiller seg ut med hensyn til kontakt med produksjonsansatte ved å ha 14 prosent av sin totale kontaktflate med produksjonsnivået. Hovedinntrykket er imidlertid at den hierarkiske strukturen ser ut til å være et viktig «utvalgskriterium» for kontakt og samhandling mellom topp og bunn i denne organisasjonen, noe som fører til at topplederen har betydelig mindre kontakt med produksjonsansatte enn ledere på lavere nivå i organisasjonen.

Det ovenstående innebærer at samordning og koordinering fra topplederen og ned på produksjonsnivå i stor grad skjer via mellomledelsen. Sagt annerledes skjer koordinering og samordning mellom de ulike hierarkiske nivåene via tjenestevei. Denne kontakten med mellomledelsen utgjør i gjennomsnitt 33,6 prosent av den totale interne kontakten til topplederen. Følgende utsagn fra en i topplederen illustrerer nettopp denne rollen til mellomledelsen:

«Mellomlederne prater mye med hverandre, oss i topplederen og med de i produksjonen».

Mellomledelsen får dermed en viktig formidlingsfunksjon vertikalt mellom topplederen og de produksjonsansatte, og kan betraktes som et bindeledd mellom toppen og bunnen av hierarkiet.

En annen konsekvens av dette er at mellomledelsen har den «dypeste» kontakten i bedriften, det vil si at de er det ledernivået som har størst andel av sin totale kontakt med de produksjonsansatte. Av totalkontakten på 3656 kontaktpunkter

i løpet av de 22 føringsdagene, hadde mellomlederne 2723 ganger kontakt med produksjonsansatte, mens toppledelsen hadde 57 kontaktpunkter med produksjonsansatte av sin totalkontakt på 652. Denne fordelingen av kontakten med produksjonsansatte mellom topp- og mellomledelsen tror vi er et godt eksempel på den betydningen mellomledelsen har i en bedrift hvor primæraktivitetene knyttet til produksjon er såpass viktige. Følgende utsagn fra en i topplerteamet gir et bilde på dette:

«Produksjonslederne har jo et enormt kontaktnett. De har folk rundt seg hele tiden. Det er mellomlederne som har kontakt med de ordinære ansatte. Vi i toppledelsen har lite med dem å gjøre».

Mellomledelsens betydelige kontakt med de produksjonsansatte har sammenheng med den samhandling de har med andre i forbindelse med mottak av råstoff, kuttning av filett, innfrysing og pakking. En slik kontekst for lederskap illustrerer Mintzbergs (1973) poeng med å utvikle relasjoner til andre mennesker, og Stewarts (1988) utsagn om at ledelse utføres gjennom samtaler. I stor grad gjelder dette også for mellomledernivået i en norsk fiskeindustribedrift.

Men hva påvirker kontakten mellom mellomledelsen og de produksjonsansatte? Er det noen sammenheng mellom funksjoner innad i produksjonen og kontakt med mellomledelsen? Mange av de produksjonsansatte som har mye kontakt med mellomledelsen, har oppgaver som gjør at kontakt antakelig er viktig for koordinering og samordning knyttet til produksjonen. Eksempler på dette er truckførere, kontrolløransvarlig, stedfortredere osv. En av de ansatte kommenterte disse ansattes rolle på følgende måte:

«En av gutta på IQF har ansvar. Han tar seg av maskineriet og har kontakt med filettformann og produksjonsansvarlig».

Mens en av dem som hadde en slik funksjon i bedriften sa følgende om sin egen rolle:

«Jobben gjør at jeg kommer i kontakt med folk og jeg snakker med dem. Det har skjedd at tamilene ber meg ta opp ting med ledelsen for å få frem deres syn».

Sitatene indikerer at de som innehar slike funksjoner også får en «bindeleddfunksjon» på linje med den formidlingsfunksjon mellomlederne har mellom de produksjonsansatte og toppledelsen. Ut fra dette får vi en «trinnvis» form for kontakt og samhandling i bedriften fra toppen og nedover. Med det mener vi at kommunikasjonen mellom de ulike hierarkiske nivåene ser ut til å følge opptrukne autoritetslinjer, fra topplerer via mellomledelsen og til produksjonsansatte med planleggings- og koordineringsoppgaver, som igjen har kontakt med ansatte uten slike oppgaver.

Vi kan tenke oss at dette skjer i motsatt rekkefølge når informasjon skal formidles oppover til ledelsen. Kontaktmønsteret i bedriften ser med dette ut å følge den hierarkiske strukturen. Dette mønsteret for kommunikasjon mellom mellomledelsen og de produksjonsansatte er imidlertid mest fremtredende for filetavdelingen. Produksjonsleder og filetformann har mer kontakt med enkelte produksjonsansatte enn det de har med andre. Kontaktmønsteret til bryggeformannen og teknisk leder viser derimot at det ikke er store variasjoner i hvor mye kontakt de har med hver enkelt ansatt.^{xii} Ut fra dette kan kontakten mellom lederne har med sine underordnede forstås slik at den under visse betingelser skjer via tjenestevei. Slik sett gir den hierarkiske strukturen bare en delvis forklaring på hva som former kontakten mellom produksjonsansatte og mellomledelsen.

Den forutgående analysen avspeiler de kommunikasjonsavlastende strukturers påvirkning på ledernes kontaktmønster i denne organisasjonen. Vi kan ut fra denne analysen konkludere med at de kommunikasjonsavlastende strukturene legger føringer på ledernes kontaktmønsteret, ved at de har mer kontakt med ansatte i egen avdeling enn ansatte i andre avdelinger, samt at samhandling og kontakt i denne organisasjonen i stor grad følger tjenestevei. Denne analysen sier imidlertid lite om de deler av den formelle strukturen som er tenkt å fremme kommunikasjon på tvers av den formelle kommandolinjen. Dette vil bli tatt opp i neste avsnitt.

Kommunikasjonsfremmende strukturer

Vi vil i dette avsnittet belyse om topp- og mellomlederne har kontakt med de ulike nivåene som går på tvers av den hierarkiske strukturen (antakelse 3). Innad i bedriften har lederskapet arbeidet aktivt for å fremme kommunikasjon og samhandling vertikalt mellom de ulike hierarkiske nivåene i bedriften. Dette er gjort ved å ta i bruk de formelle kommunikasjonskanaler som allerede var etablert i bedriften. Slike kanaler er «morramøtet» og «tirsdagsmøtet». «Morramøtet» er et daglig planleggings- og koordineringsmøte for mellomledelsen og toppledelsen.^{xiii} To av mellomlederne kommenterte dette møtet på følgende måte:

«På morramøtet tar vi opp ting som er et problem... Hvis jeg har noe jeg vil ta opp, så venter jeg ofte til disse møtene, for da kan jeg jo ta det opp der».

Sitatet indikerer at disse møtene påvirker kontaktmønsteret i retning av mindre uformell kontakt, og mer i retning av kontakt på formelle møter. «Tirsdagsmøtet» som er den andre arenaen for å fremme kontakt mellom topp- og mellomledelsen, er et ukentlig møte, der alle i topp- og mellomledelsen samt personalansvarlig, møtes for å drøfte dekningsbidrag, referat fra møtene i utviklingsringen, permisjoner og

lignende. «*Det er en toveiskommunikasjon*», sa en av mellomlederne om den kommunikasjonen som skjer på disse møtene. Gjennom disse arenaene fremmes dermed kommunikasjonen mellom topp- og mellomledelsen i bedriften.

Det er også satt i gang tiltak for å fremme kontakt som går på «tvers» av den formelle kommandolinjen. Dette har bedriften gjort ved å avholde møter, der representanter for alle nivåer i organisasjonen møtes jevnlig. Et slikt møte er utviklingsringen. Utviklingsringen er representativt og bredt sammensatt av medlemmer fra alle nivåer og funksjoner i bedriften, og ledes av hovedtillitsvalgte.^{xiv} Oppgaven til denne arenaen er utvikling, forbedring og nytenking. En av medlemmene i utviklingsringen omtaler den på følgende måte:

«Utviklingsringen fungerer bra. Vi kan komme med ting. Den fungerer som et talerør for de ansatte og vi føler at vi blir tatt på alvor. Vi er på likefot, ledelsen og vi ansatte. Jeg tror de andre ansatte kjenner godt til utviklingsringen».

Sitatet indikerer at dette er en arena som er egnet til å fremme kommunikasjon og samhandling direkte mellom topp og bunn i bedriften. Allmøter som holdes en gang i måneden er en annen kommunikasjonsfremmende arena som bedriften har tatt i bruk. Dette er planlagte møter, der toppledelsen informerer om for eksempel fremtidsplaner og økonomisk resultat i bedriften. En av informantene sa følgende om allmøtene i bedriften:

«Allmøtene holdes en gang i måneden. Når daglig leder er her, så er det han som har det, ellers er det nestleder og salgsansvarlig som har det. Det som tas opp er råstoff, planer fremover, forbedringer/forandringer, det er det jeg oppfatter som det viktigste. Mange lurte på ting. Da har de jo anledning til å spørre».

Mens en annen sa det slik:

«Det holdes første onsdag i hver måned. Det varer en 30–45 minutter. Det er daglig leder som leder møtet, det blir til at det er han som kommer med synspunkter. Tror det er for at det er for stort. Saker kommer heller opp i utviklingsringen».

Sitatene indikerer at det er ulike meninger om hvorvidt allmøtene er en arena som fremmer en direkte kommunikasjon og samhandling mellom toppledelsen og de ansatte. I denne forbindelse kan det fremheves at allmøter og utviklingsringen har ulike funksjoner. Allmøter egner seg gjerne for informasjon som skal tilfalle alle. De er mindre hensiktsmessige til å skape reell debatt og meningsutveksling, innovasjon, forbedring og idéutvikling. Utviklingsringen derimot, er et forum der informasjon kan gis, der ledelsen kan besvare spørsmål og der ansatte kan komme med innspill.

Videre kan det oppnås reell meningsutveksling. Betingelsene for å få til reell diskusjon og meningsutveksling kan derfor sies å være bedre til stede i utviklingsringen enn på allmøter (Gabrielsen 1998).

Lederskapet har også etablert informasjonskanaler gjennom bedriftsavisen, samt at utviklingsringen formidler informasjon gjennom at det skrives referat fra alle møtene, som så henges opp på en oppslagstavle. Alle de ansatte kan i sin tur fremme saker ovenfor utviklingsringen og ledelsen gjennom en postkasse og en bok som ligger i kantinen som kalles «klagemuren». Følgende sitat viser at de ansatte benytter informasjonskanalene aktivt:

«Vi bruker internutviklingsringen aktivt. Skriver i klagemuren. Gir beskjed til hovedtillitsvalgte. Klagemuren er viktig. Små ting kan tas før de blir store. Ringen fungerer bra. Ting blir gjort. Stort sett det meste blir gjort. Jeg leser referatene fra møtene».

Sitatet viser at postkassen og «klagemuren» fungerer som fora der de produksjonsansatte kan formidle informasjon og synspunkter opp til ledelsen og til utviklingsringen. Det viser også at de ansatte opplever at deres meninger blir tatt hensyn til dersom de bruker disse kanalene. Dette poenget kan illustreres ytterligere ved hjelp av følgende sitat:

«Det har aldri vært så mange måter å gi eller få informasjon og hjelp som nå. Muligheten har vært der, men nå er de mer synlig. Folk har lært seg noe, trenger ikke gå til høyeste hold. Folk må bruke arenaene aktivt slik at de ikke forsvinner. Vi i produksjonene har lært at vi trenger ikke bare sitte ved kafebordet å prate. Nå tar vi det heller videre. Alle blir hørt, men man må selv si i fra».

Det er imidlertid bare utviklingsringen og allmøtene som fremmer direkte kontakt og samhandling mellom topp og bunn. De øvrige informasjonskanalene ser ikke ut til å påvirke topplederens kontakt med ansatte på lavere nivå. Flere av informantene mente likevel at de formelle kommunikasjonsfremmende arenaene og informasjonskanalene hver for seg hadde sin funksjon og at de sammen virket utfyllende. Dette kan illustreres ved hjelp av følgende informantutsagn:

«Det er så mange veier å gå for å ta opp ting – de utfyller hverandre, både skriftlig, muntlig og anonymt».

En konsekvens av disse arenaene er at de ansatte er mer tilfreds med informasjonsnivået i bedriften. Videre ser det ut til at de ansattes oppfatning av medvirkning har økt. Dermed ser det ut til at til tross for at toppledelsen ikke har stor grad av direkte kontakt med de ansatte (8,7%), så har det ikke negativ innvirkning på de ansattes følelse av å bli hørt og å ha innflytelse. Dette skyldes at selv om ikke alle i ledelsen

er til stede på alle arenaene, oppfattes de som den øverste formelle autoritet i bedriften, og derfor endelig ansvarlig for tiltak som iverksettes. Ut fra dette kan det virke som at den hierarkiske strukturen, informasjonskanalene og de kommunikasjonsfremmende arenaene gjensidig styrker hverandre.

Fysisk struktur

Hvilken innvirkning har fysisk struktur i form av bygninger, lokaler, utstyr, maskiner og informasjonsteknologi på kontaktmønsteret til topp- og mellomledelsen? Antakelsen som vi her ønsker å teste relevansen av, er om samlokalisering av bedriftslokalene virker integrerende og dermed positivt inn på kontakt mellom ledelsen og ansatte. Videre om fysisk atskillelse av bedriftslokalene virker disintegrerende, det vil si negativt inn på kontakt mellom ledelsen og ansatte (antakelse 4).

Bedriften er delt opp i to atskilte enheter. Administrasjonen og produksjonen er lokalisert på hver sin side av hovedgaten på tettstedet. Administrasjonsavdelingens fysiske struktur samsvarer således med bedriftens formelle struktur. Avdelingen er skilt ut både formelt og fysisk fra andre deler av bedriften. Kan det tenkes at det fysiske skillet styrker betydningen av den formelle strukturen? Ansatte i administrasjonen synes produksjonslederne har mye kontakt med produksjonsansatte når det gjelder oppgaver som naturlig hører administrasjonen til. Dette skyldes trolig det fysiske skillet mellom administrasjonsbygningen og produksjonsbygningen. Følgende sitat fra en i administrasjonen illustrerer dette poenget:

«Skulle tro at produksjonslederteamet hadde en lavere kontaktandel. Hvis jeg hadde hatt kontor på den andre siden, hadde de hatt en lavere andel. Slik det er nå, må de (produksjonsansatte) over veien for å spørre. Da er det lettere for de produksjonsansatte å ta kontakt med formennene der nede».

Sitatet viser dermed at fysisk atskillelse kan hemme kontakt og samhandling mellom ledelsen og ansatte. Det er av den grunn ikke uvanlig at de ansatte i produksjonen heller søker råd hos mellomlederne som befinner seg i samme bygning som seg selv, i stedet for å gå til en i toppledelsen eller en i administrasjonen, til tross for at de nok i enkelte tilfeller er bedre skikket til å besvare spørsmålene. Det ser dermed ut til at fysisk struktur forsterker den formelle strukturen når det gjelder samhold og kontakt mellom ansatte i toppledelsen og administrasjonen og produksjonsansatte.

Bryggeavdelingen er også fysisk atskilt fra resten av bedriften. Ledelsen på topp- og mellomledernivå har imidlertid mer kontakt med hver enkelt ansatt på bryggeavdelingen enn de har med hver enkelt ansatt på filetavdelingen. En av

årsakene til at ledelsen har utstrakt kontakt med de ansatte på denne avdelingen, er at det er større rom for uformelt prat i selve arbeidssituasjonen enn det er på filetavdelingen. Det er mindre støy enn på filetavdelingen, og arbeidstempoet er fleksibelt fordi en ikke er presset til å holde en akkord. Samtidig er det enklere å stikke innom bryggeavdelingen enn filetavdelingen. På filetavdelingen er det strenge krav knyttet til hygiene. Videre kan kontakten dels forklares ut fra at ledelsen har behov for å få informasjon fra ansatte på brygga, og dels via den tradisjonen daglig leder har med å ta seg en tur innom brygga, såfremt han ikke er ute og reiser.

Trolig kan lønssystemet på brygga også gi en forklaring på hvorfor det ikke er et skille mellom hvem av de ansatte som har mye kontakt med egen mellomleder. Det samme gjelder trolig for teknisk avdeling. Den fysiske strukturen i form av avdelingens størrelse gir også større rom for kontakt mellom ansatt og egen mellomleder på disse avdelingene, og kan ha betydning for hvor stor grad funksjoner innad i avdelingen har betydning for varierende kontakt med mellomledelsen.^{xv} På denne måten virker formell og fysisk struktur sammen, og legger føringer på hvor stor betydning funksjoner innad i de enkelte avdelingene har for samhandling og kontakt med mellomledelsen.

Organisasjonsdemografi

Kontaktmønsteret til lederskapet i bedriften kan også bli påvirket av demografiske kjennetegn ved medlemmene i bedriften. Slike demografiske kjennetegn kan, som tidligere nevnt, være utdanning, tidligere yrkeserfaring, tjenestetid i bedriften, kjønn, alder, sosial bakgrunn, nasjonalitet og etnisitet, samt tilhørighet til en bestemt gruppe, for eksempel familieforhold. Vi ønsker her å belyse antakelsen (5) om at lederskapet vil ha mer kontakt med ansatte som har samme kulturelle bakgrunn som dem selv, enn med dem med ulik kulturell bakgrunn. Denne bedriften er, som tidligere nevnt, preget av en flerkulturell arbeidsstokk, samtidig som en del av arbeidsstokken er nordmenn med sterk lokal forankring. Hvordan dette gir seg utslag i topp- og mellomledernes kontaktmønstre, er tema for de neste avsnittene. Vi har her valgt å ta utgangspunkt i de enkelte avdelinger i bedriften.

Administrasjonsfellesskapet

Med bakgrunn i figur 1 kan vi se at toppledelsen hadde til sammen i gjennomsnitt 57,7 prosent kontakt med ansatte i administrasjonsavdelingen, mens de til sammen i gjennomsnitt hadde 42,3 prosent kontakt med ansatte i andre avdelinger i bedriften. Dette kontaktmønsteret kan på den ene siden forklares via formell og fysisk

struktur, ved at denne gruppen er skilt ut både formelt og fysisk fra andre deler av bedriften. På den andre siden kan det også forklares med bakgrunn i den demografiske sammensetningen på avdelingen. Mange i administrasjonsavdelingen er i samme familie. De produksjonsansatte omtaler administrasjonsavdelingen som *«det er der familien holder til»*, og refererer dermed til slektskapsskillet mellom de to gruppene. Enkelte av informantene påpekte også at slektskapsskillet i visse situasjoner er et hinder for kontakt mellom ansatte i administrasjonsavdelingen og ansatte på andre avdelinger. Følgende sitat illustrerer dette poenget:

«Det er problematisk at det bare er familie på kontoret. Man vet ikke om man skal våge å ytre seg om ting og personer, det kan jo være nær familie».

Dette viser at det ikke alltid er like lett å ta kontakt med administrasjonen, fordi nærhet og lojalitet mellom familiemedlemmene kan strekke seg ut over selve arbeidssituasjonen. Resultatet av det demografiske skillet kan dermed bli at administrasjonsavdelingens demografiske sammensetning gjør at de produksjonsansattes kontakt med toppledelsen begrenses. På denne måten støtter den demografiske strukturen opp om den formelle strukturen og fysiske strukturen. Det må imidlertid understrekes at svært mange av informantene har gitt uttrykk for at familiedominansen i administrasjonsavdelingen ikke utgjør noe hinder for kontakt for dem som ikke er medlem av familien. Dette skyldes blant annet at både toppledelsen og de administrative ansatte oppfattes som vennlige og imøtekommende, samt at de som oftest opptrer svært profesjonelt i forhold til familien og i selve arbeidssituasjonen.

Bryggefellesskapet

De ansatte på brygga er en svært homogen gruppe. Alle er menn, og mange av dem har arbeidet lenge i bedriften. De fleste har også bodd i lokalsamfunnet i svært mange år, og er derfor forankret til lokalmiljøet. Dette gjelder også for mellomlederen som har ansvaret for avdelingen. Derfor kjenner de ansatte på brygga hverandre godt, vet om hverandres særegenheter, og aksepterer dem. Samlet fører dette til at de ansatte på bryggeavdelingen oppfatter seg selv som en mer sammensveiset gjeng med et tettere fellesskap enn de som arbeider på filetavdelingen. Det er ikke bare et over- og underordnet forhold mellom de ansatte og mellomlederen, de er også gode venner. Følgende utsagn fra en informant illustrerer det samholdet og kameratskapet som preger bryggeavdelingen:

«Jeg trives kjempegodt. Det er trivelige folk og det er et godt samarbeid på brygga».

Tidligere forskning har vist at grupper med godt samhold kommuniserer mer med hverandre enn grupper der samholdet er dårlig (Shaw 1978). Den demografiske

strukturen kan på denne måten fremme samarbeid og kontakt mellom mellomleder og de ansatte på denne avdelingen. Ut fra dette kan vi anta at sammensetningen av arbeidsstokken, lønnssystemet og størrelsen på avdelingen samlet gir større rom for kontakt mellom ansatte og egen mellomleder, og kan ha betydning for hvor stor grad funksjoner innad i avdelingene har betydning for varierende kontakt med mellomledelsen. På denne måten støtter avdelingens demografiske sammensetning opp om formell og fysisk struktur.

Filetavdelingen

Filetavdelingen er, med sine 64 ansatte, den største avdelingen i bedriften, og er sammensatt av ansatte fra flere nasjoner. Den er også mer heterogen enn de øvrige når det gjelder de ansattes kjønn, alder, utdanning, tjenestetid og nasjonalitet. Dette er med på å gjøre den mer sammensatt og spenningsfylt enn de øvrige avdelingene. Påvirkes mellomledernes kontaktmønster av heterogeniteten på filetavdelingen? Vi forsøkte å ta hensyn til den formelle- og fysiske strukturen ved kun å se på produksjonsansvarlig og filetformannens kontaktmønster på filetavdelingen.^{xvi} Det vi fant var at mellomlederne hadde 79 prosent av sin totalkontakt med de norske ansatte, mens de hadde 21 prosent av kontakten med den utenlandske arbeidskraften. Dette til tross for at den utenlandske arbeidskraften utgjør 60 prosent av de ansatte på denne avdelingen.^{xvii} Det viste seg dessuten at av kontakten mellomlederne hadde med den norske gruppen, så utgjorde 72 prosent av den kontakt med menn, mens 28 prosent var kontakt med kvinner.^{xviii} Det vil si at mellomlederne har mest kontakt med norske menn. Av mellomledenes totale kontakt (med alle) på filetavdelingen, utgjør denne kontakten 57 prosent, til tross for at norske menn kun utgjør 23 prosent av arbeidsstokken på avdelingen.^{xix}

På den ene siden kan den utstrakte kontakten mellomlederne har med de norske mennene forklares ut fra det funksjonelle fellesskapet mellomlederne har med mange av disse. Mange av mennene på fileten har oppgaver som gjør at kontakt med mellomlederne er viktig for koordinering og planlegging knyttet til produksjonen. Det vil si truckførere, stedfortredere osv. Således underbygges betydningen av at kontakt følger den hierarkiske strukturen. I denne sammenheng bidrar også avdelingens fysiske struktur med forklaringer. De norske mennene har oppgaver som gjør at de i større grad enn andre har anledning til å bevege seg rundt i avdelingen, og dermed har mulighet for å ta kontakt med mellomlederne. Samtidig er det flere av de ansatte i den utenlandske gruppen og blant de norske kvinnene som har lignende funksjoner, og deres kontakt med mellomlederne er som nevnt betydeligere mindre enn de norske mennenes.

Dette indikerer at det er andre forhold enn den formelle- og fysiske strukturen som gjør seg gjeldende for den kontakten som er mellom mellomlederne og

de norske mennene. En slik forklaring finner vi i den demografiske sammensetningen på avdelingen. Mellomlederne og de norske mannlige ansatte har samme nasjonale bakgrunn. Mange er født og oppvokst på tettstedet og kjenner hverandre godt. Mellomlederne fremhever selv at det av og til er enklere å slå av en prat med noen de kjenner fra før. Da prater man ikke bare om jobb, men også om private ting. De relasjonene mellomlederne har med de norske mennene på fileten, gir seg også utslag i bedriftens kantine, ved at de sitter sammen på det såkalte «sjefsbordet», som de andre ansatte kaller det. På denne måten danner de norske mennene sin «egen gruppe i gruppen», og holder sammen i de «arbeidsfrie sonene». Dermed ser det ut til at en del av mellomledernes kontaktmønster på denne avdelingen også kan forklares ut fra kjønn og nasjonalitet.

Avslutning

Oppsummering

I denne artikkelen har vi argumentert for et rasjonelt perspektiv på organisasjonsatferd, nærmere bestemt at rasjonelt designede strukturer antas å påvirke topp- og mellomledernes kontakt og samhandling med andre organisasjonsmedlemmer. Dette fokuset er valgt ut fra en flerkulturell empirisk setting, der kontakt og samhandling mellom ledelsen og ansatte synes å være spesielt utfordrende. Med et rasjonelt designerperspektiv kan vi fokusere på faktorer, som gjennom tidligere forskning har vist seg å være noenlunde manipulerbare. Dette igjen gjør at studier av interne kontaktmønstre kan resultere i praktiske implikasjoner for bedriftsledelse. Det vil si hvordan endringer i organisatoriske betingelser kan endre samhandling og kontakt i organisasjoner.

Med bakgrunn i det teoretiske perspektivet ble det skissert fem antakelser. Antakelse 1–3 rettet oppmerksomheten mot hvordan formelle strukturer som avdelingsstruktur, stillingsnivå og kommunikasjonsfremmende arenaer kan ha betydning for lederskapets kontakt med organisasjonsmedlemmene. Antakelse 4 postulerte at fysisk struktur i form av samlokalisering eller atskillelse av bedriftslokaler påvirker kontakten mellom organisasjonsmedlemmene i en organisasjon. Antakelse 5 skisserte at organisasjonsdemografi, i form av kulturell bakgrunn, hadde betydning for lederskapets kontakt med ansatte.

Den empiriske analysen bestod av en 22 dagers dagbokføring blant topp- og mellomledelse i en nordnorsk fiskeindustribedrift. I tillegg ble kvalitative intervjuer med ansatte på alle nivåer brukt for å støtte opp om de kvantitative funnene. Analysen viste at samhandling og kontakt i stor grad følger avdelingsstrukturen i bedriften. Den viser også at det skjer en betydelig koordinering mellom avdelingene, og at

denne kontakten i stor grad skjer via tjenestevei. Mellomledelsen var de som i stor grad stod for koordineringen mellom topp og bunn i denne bedriften. Dette tyder på at mellomledernivået er viktig i studier av ledes kontaktmønster. Dette støtter opp under antakelsen om at den kommunikasjonsavlastende delen av formell struktur påvirker ledernes kontaktmønster (antakelse 1 og 2). Videre så vi at de kommunikasjonsfremmende strukturer er en utfyllende «forklaringsfaktor» for å forklare kontakt og samhandling i organisasjonen, ved at disse arenaene fungerer som møteplasser for ansatte på ulike nivå (antakelse 3). Kvalitative intervjuer tyder på at bedriftens fysiske struktur (antakelse 4), ved at administrasjon og produksjon er fysisk atskilt, får betydning for kontaktmønsteret til toppledelsen. I tillegg har avdelingenes størrelse og lønssystemet innvirkning på kontakt mellom mellomledelsen og ansatte på avdelingene. Videre tyder det kvantitative datamaterialet og intervjuene på at lederskapet gjennomgående har mer kontakt med ansatte med samme kulturelle bakgrunn som seg selv (antakelse 5). Oppsummert kan vi si at den relativt enkle empiriske analysen tyder på at variablene har relevans og er av betydning for å belyse kontaktmønster i en organisasjon. Vår analyse sier imidlertid ingenting om den relative styrken ved hver enkelt faktor innen dette perspektivet. I så måte er funnene våre av mer illustrerende enn forklarende karakter.

Implikasjoner

De *teoretiske og metodiske* implikasjonene av denne studien tilkjennegir et behov for å utvikle en analyse som er mer nyansert. Hva går vi glipp av når vi i så stor grad ser organisasjonsatferd fra en instrumentell synsvinkel? Kan en tenke seg at et rasjonelt og et institusjonelt perspektiv kunne la seg kombinere for å forklare variasjon i organisasjonsatferd? Det rasjonelle designperspektivet kan også med fordel nyanseres og raffineres med hensyn til utarbeidelse av en analysemodell, der interaksjonen mellom faktorene tas hensyn til. Som studien vår viste, tyder dataene på at de ulike faktorene støtter hverandre. Ved en mer formell hypotesetesting vil en kunne finne ut hvor høyt forklaringsfaktorene (de uavhengige variablene) samvarierte med hverandre. Ved en multiippel analysemetodikk kunne vi videre finne ut av den relative styrken til enkeltfaktorene.

De *ledelsesmessige* implikasjonene av denne studien er at administrasjonsavdelingens formelle og fysiske struktur samt demografiske sammensetning virket sammen og hemmet kontakten mellom toppledelsen og produksjonsansatte. Kontaktmønsteret til mellomlederne viste seg også å være påvirket av formell og fysisk struktur, samt avdelingens demografiske struktur. Et interessant funn er at det er variasjon i filetavdelingen når det gjelder hvilke grupper mellomlederne har kontakt med. Dette er et element som trolig forsterkes av arbeidsoppgavene, hygiene-kravene og lønssystemet på avdelingen. Dels kan variasjonen forklares med

språkproblemer og kulturell distanse mellom mellomlederne og ansatte på filetavdelingen. Det at avdelingen er stor kan også gi en forklaring på varierende oppmerksomhet fra mellomledernes side, fordi de ikke har kapasitet til å gi alle ansatte oppmerksomhet. Dette kan tyde på kapasitetsproblemer for lederne på denne avdelingen, og spesielt for filetformannen, som hadde 1336 kontakter internt i løpet av de 22 dagene det ble ført dagbok. Konsekvensen av den omfattende kontakten kan derfor bli at mellomlederne, og spesielt filetformannen, får en svært stressende arbeidssituasjon, som igjen kan føre til at de overser enkelte grupper av ansatte.

Det kan også tenkes at mellomledernes kontaktmønster har konsekvenser for den informasjonen som går fra bunnen av og oppover i hierarkiet, og derfor den innflytelse den enkelte ansatte har på sin arbeidssituasjon. Sagt annerledes kan informasjonen som er ment å gå oppover i hierarkiet stoppe, fordi ulike grupper ikke har tilstrekkelig kontakt med lederskapet. Vi ønsket med dette å rette oppmerksomhet mot at en slik variasjon i kontaktmønsteret kan føre til at de som har mest kontakt, også kan oppleve å få gjennomslag for sine synspunkter, og derfor føle at de har innflytelse på beslutninger som fattes. Dette kan igjen føre til at enkelte grupper får fremmet sitt syn på bekostning av andre, fordi en gjennom den kontakten en som ansatt har med ledelsen, har muligheter for å påvirke beslutninger i den retningen en selv ønsker.

Noter

1 Vi takker med dette Geir Bye, Petter Holm, Turid Moldenæs, Geir Ottesen for konstruktive kommentarer til ulike utkast av denne artikkelen.

2 De tidligste organisasjonsforskerne kom med sine bidrag i tidsrommet 1880–1940. De mest innflytelsesrike teoriene på dette tidsrommet er scientific management (Taylor 1911), klassisk administrasjonslære (Fayol 1916, Gulick og Urwick 1937), samt klassisk byråkratilære (Weber 1924/47).

3 Spesielt vil dette gjøre seg gjeldende i store organisasjoner med mange hierarkiske nivå. SSBs (Statistisk sentralbyrås) inndeling plasserer bedrifter mellom 0–19 ansatte i kategorien småbedrifter, bedrifter mellom 20–99 i kategorien mellomstore, og de med 100 eller flere ansatte i kategorien store bedrifter.

4 I mange bedrifter er det svært mye støy, noe som medfører at de ansatte må gå med hørselsvern.

5 Vi har her valgt å ikke bruke kontaktmønsteret til det administrative personalet i og med at de ikke inngår i noen lederfunksjon. De er ofte i en stabsfunksjon og fungerer derfor ofte som støttespillere til linjen. Men administrasjonen har en koordinerende funksjon i forhold

til topp- og mellomledelsen og gjør dem i mange sammenhenger relevante i studien av lederskap.

6 Disse besøkene fant sted 9.– 10. desember 1998 og 11.– 12. februar 1999. Funksjonsfordelingen blant disse var tillitsvalgte, ansatte i bryggefunksjoner, opplæringsansvarlig, kontrolløransvarlig, IQF, kutting, skjæring, personalfunksjon, økonomi, innkjøp. Dessuten intervjuet vi personer fra alle ledernivå. Nasjonalfordelingen blant de 20 var: 19 norske og 1 tamil. Mens den kjønnsmessige fordelingen var 7 kvinner og 13 menn. I tillegg har forskerne jevnlig blitt oppdatert om status i bedriften via kontinuerlig kontakt på telefon og via E-mail med bedriftens daglig leder og nestleder.

7 Dette materialet er samlet inn den 10.–11. juni 1997, 10.–11. november 1997 og 11.–12. mars 1998.

8 Vi har i denne artikkelen valgt å se filetavdelingen og ferdigvareavdelingen som en avdeling.

9 Det totale antallet samtaler i denne perioden var 4873.

10 De administrativt ansatte og toppledelsen er formelt strukturert i administrasjonsavdelingen.

11 Vi har markert med utheving det stillingsnivå dagbokførerne selv befinner seg.

12 Det eneste unntaket er den kontakten bryggeformannen har med sin stedfortreder, som utgjør cirka dobbelt så mye kontakt enn det han har med resten av avdelingen.

13 Daglig leder er ikke med på dette møtet.

14 I utviklingsringen er toppledelsen representert ved nestleder. Nestleders deltakelse kan her forklare hvorfor han har en høyere andel av sin kontakt med de produksjonsansatte sammenlignet med de to andre i toppledelsen. I utviklingsringen er også den «flerkulturelle» arbeidskraften representert.

15 Bryggeformannen har 8 medarbeidere, teknisk leder har 6, mens filetformannen har ansvar for et skift på 64 ansatte.

16 Vi har ikke tatt med den kontakten de har med IQFen, fordi denne kontakten kan tenkes påvirket av fysisk struktur. Filetavdelingen og IQF er fysisk delt. Kontaktmønsteret til filetformannen og produksjonsansvarlig kan imidlertid være påvirket av at noen av de ansatte har mindre muligheter for å ta kontakt med mellomlederne. En slik gruppe er kutterne.

17 Det vil si at 23 av de ansatte var norske på avdelingen, mens 34 av de ansatte var av utenlandsk opprinnelse.

18 I dette utvalget var 13 menn og 10 kvinner.

19 Det vil si at 13 stykker er norske menn, mens 44 stykker var norske kvinner og ansatte med utenlandsk opprinnelse.

Litteratur

- Carlson, S. (1951) «Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors.» *Strombergs*
- Chemers, M.M., S. Costanzo og M.A. Oskamp (1995) *Diversity in Organizations. New perspectives for a changing workplace*. London: Sage publications
- Christensen T. (1984) «Hovedtrekk i utviklingen av direktoratene som organisasjonsform i norsk sentralforvaltning.» *Nordisk administrativt tidsskrift*, 2
- Christensen, T. (1994) «Administrative reform – the comparative potential of instrumental and institutional theory.» *International Journal of Public Administration*
- Christensen, T. og P. Lægereid (1997) «Sentralforvaltningen og offentlig politikk.» *Norsk statsvitenskaplig tidsskrift*, 13(3):255–278
- Egeberg, M. (1984) *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug/Tanum Norli.
- Egeberg, M. (1989) *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling – bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: TANO
- Egeberg, M. (1992) *Konstruktiv statsvitenskap og forvaltningspolitikk*. Institutt for Statsvitenskap, Universitet i Oslo
- Eriksen (1997) «Kommunikativ ledelse – institusjonsledelse i en demokratisk tidsalder». I: Byrkjeflot, H., red., *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fayol, H. (1919) *General and industrial management*. London: Pitman
- Foss, L. (1996) *Managerial Communication in a Norwegian Fish Processing Plant*. Artikkel presentert på The 9th Nordic Conference on Small Business Research, Lillehammer, 29–31 mai
- Foss, L., T. Moldenæs og H.B. Strand (1997) *Følgeforskningsrapport. «Mellomlederskolen for fiskeindustri og havbruk.» Erfaringer og videreføringer*. Tromsø: Fiskeriforskning
- Foss, L. og T. Moldenæs (1999) «Lederskapets oppslutning: Hva betyr formell struktur?» I: Falkum, E., L. Eldring og T. Colbjørnsen, red., *Medbestemmelse og medvirkning*. Oslo: Fafo

- Gabrielsen, H.C. (1998) *Etisk regnskap – fra idé til praksis: En studie av adoptering og handtering av etisk regnskap på bransje- og bedriftsnivå*. Hovedoppgave, Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø
- Gulick, L. (1937/69) «Notes on the Theory of organization». I: Gulick, L. og L. Urwick, red, *Papers on the Science of administration*. New York: Augustus M. Kelly
- Hales, C. (1986) «What do managers do? A critical review of the evidence.» *Journal of Management Studies*, 23:88–115
- Hannaway, J. (1989) *Managers managing: «The workings of an administrative system»*. New York: Oxford University Press
- Hasterup, K (1988) «Entnografiens utfordring». I: Hasterup, K og K. Ramløv, red., *Feltarbeide*. Vidborg
- Jacobsen, D.I. (1989) «Effekter av forvaltningens fysiske organisering på beslutnings-atferden». I: Egerberg, M., red., *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano
- Jentoft, S. (1997) «Det globale fiskeværet». I: Greve, A. og S. Nettet, red., *Filosofi i et nordlig landskap. Jacob Meløe 70 år*. Universitetsbiblioteket i Tromsøs skriftserie, Oslo
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Kraut, A. (1996) *Organizational Surveys: tools for assessment and change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kurke, L.B. og H.E. Aldrich (1983) «Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of the managerial work.» *Management Science*, 29:975–984
- Mac Donald, D. (1992) *Bedriftsorganisasjonens logikk. Fra klassisk linje til organisk mikroenhet*. Oslo: Tano
- Meier, K.J. (1975) «Representative bureaucracy. An empirical analysis.» *American Political Science Review*, 69:526–542
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Moldenæs, T. (1999) *Mellom tradisjon og modernitet: En sammenlignende casestudie av to fiskeindustribedrifters handtering av kvalitetssikring*. Avhandling for graden doktor rerum politicarum. Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø, Tromsø

- Lægereid, P. og J.P. Olsen (1978) *Byråkrati og beslutninger*. Bergen: Universitetsforlaget
- Olsen, J.P.(1988) *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Osmunden, T. (1983) *Sektorplanlegging og finanspolitisk samordning*. Hovedoppgave. Institutt for statsvitenskap, Oslo
- Parker, B. (1996) «Evolution and Revolution: From international Business to Globalization». I: Clegg, S.R., C. Hardy og W.R. Nord, red., *Handbook of Organization Studies*. London Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications
- Pfeffer, J. (1982) *Organizations and organization theory*. Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J. (1983) «Organizational Demography». I: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5: 299–357. JAI Press
- Scarpf, F.W. (1977) «Does organization matter? Task structure and interaction in the ministerial bureaucracy». I: Burack, F. og A. Negandhi, eds., *Organization Design*. Kent State University Press
- Scott, W.R. (1982/87) *Organizations – Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall
- Shaw, M.E. (1978) «Communication networks fourteen years later». I: Berkowitz, L., red., *Group process*. New York: Academic Press
- Stewart, R. (1988) *Managers & Their Jobs. A Study of the Similarities and Difference in the Ways Managers Spent their Time*. Second Edition. MacMillan
- Sørensen, B.Å. m.fl. (1998) *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse*. AFIs rapportserie nr. 8/98. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Taylor, F.W. (1967/1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton og Company INC.
- Weber, M. (1924/57) *The Theory of Social and Economics Organization*. London: Oxford University press (Tysk orginalversjon publisert i 1904)

Dynamisk demokratisk medvirkning i bedriftsutvikling

Bedriftsutvikling og demokratiseringsprosesser
i virksomheter og arbeidsliv

Tor Claussen, Rogalandsforskning

6

Innledning

Denne artikkelen fremstiller noen utfordringer arbeidslivet står overfor frem mot årtusenskiftet og i tiden som følger etter dette skiftet. Blant disse utfordringene hører også gjennomføringen av ulike bedriftsutviklingsprogram bygget på internasjonale konsepter og deres møte med skandinaviske og lokale tradisjoner. Artikkelen vil beskrive dette møtet gjennom fremstilling og sammenligning av tre bedriftsutviklingsprogram. Fremstillingen og sammenligningen vil danne bakgrunn for analyse og drøfting av aktuelle demokratiseringsaspekter i virksomheter og arbeidslivet som disse tre eksemplene illustrerer.

En del av forskningen som danner bakgrunn for artikkelen finansieres gjennom et større forskningsprogram i Norges forskningsråds (NFR) regi, hvor Hovedorganisasjonenes Fellestiltak – Bedriftsutvikling (HF-B) har hatt en sentral rolle ved utformingen av programmet. Forskningsprogrammet går under betegnelsen Bedriftsutvikling mot år 2000, forkortet BU 2000. Rogalandsforskning (RF) er tildeelt midler til en omfattende satsning innen programmet. RF har i tillegg til NFR også NHOs arbeidsmiljøfond som likeverdig oppdragsgiver for sine forskningsaktiviteter. Arbeidsmiljøfondet har i sin støtte lagt spesiell vekt på forskningsaktiviteter rettet mot det organisatoriske arbeidsmiljø, og sammenhengen med de bedriftsutviklingsaktiviteter som iverksettes gjennom forskningsprogrammet i regi av NFR.

Debatten om etableringen av samarbeidsforsøkene aktualiserte forholdet mellom direkte og indirekte medvirkning. Denne debatten fokuserte på muligheter og begrensninger ved ansattes *organiserte* deltakelse, først og fremst med søkelys på styrerepresentasjon (Thorsrud og Emery 1964, Bergh 1983, Venneslan 1991, Reime 1996). Debatten om styrerepresentasjon fortettet spørsmålet om reell innflytelse over rammebetingelsene for bedriftsutvikling, såvel som virksomhetens totale utvikling (Anker-Ording 1965).

I dag baserer en rekke program seg på internasjonale konsepter for forbedring og utvikling av virksomheter (Hammer og Champy 1993, Burr 1993, Womack 1994, Fujimoto 1994, m.fl.). Internasjonale ledelseskonsepter legger vekt på å engasjere den *enkelt* individuelle medarbeider, eller spontant sammensatte grupper av medarbeidere, i utviklings- og endringsarbeidet i virksomheter. En diskusjon av *ulike måter* å engasjere medarbeidere er ikke på noen systematisk måte forankret i konseptene. Konseptene legger vekt på et endrings- og utviklingsarbeid hvor rammebetingelsene er bestemt gjennom ledelsens engasjement. Forankring av bedriftsutviklingsprogrammer hos toppledelsen og ledelsen/linjen medfører at disse får avgjørende innflytelse på utformingen av rammebetingelsene for programmene. En slik forankring hos toppledelsen/linjen medfører en risiko for at ansattes medvirkning reduseres til en slags skinndemokratisk legitimering av utviklings- og endringsaktiviteter (Steingard og Fitzgibbons 1993). Ansattes manglende innflytelse

over virksomhetens utvikling og endring var sentralt i debatten om etableringen av samarbeidsforsøkene.

Artikkelen vil presentere eksempler som illustrerer noen måter ansatte kan engasjeres i bedriftsutviklingsprogrammer. Engasjementet til de ansatte varierer i eksemplene fra den *enkeltes* entusiastiske oppslutning til *organisert kritisk opposisjon* mot utviklingsprogrammene.

Den enkelte ansattes direkte medvirkning kan være en forutsetning for *alles like muligheter* til innflytelse og delaktighet i endrings- og utviklingsarbeid. For at medvirkning i endrings- og utviklingsarbeid ikke skal bli et vilkårlig spill hvor individuelle oppfatninger og interesser søker å gjøre seg gjeldende, kan det på den annen side være nødvendig at den enkelte individuelle ansatte samordner sine oppfatninger og interesser, som så presenteres som et *representativt uttrykk* for et pluralistisk mangfold av ulike og til dels motstridende interesser og oppfatninger. En slik samordning kan være nødvendig om ansattes engasjement skal fremstå som et markert kreativt og kritisk alternativ til måter å drive utviklingsarbeidet i virksomhetene og arbeidslivet – og ikke bare som et pluralistisk mangfold av vilkårlige meningsytringer. Samtidig risikerer en slik samordning å utligne eller homogenisere ulike individuelle oppfatninger til et representativt uttrykk, og dermed motvirke den enkeltes muligheter til et fritt, likeverdig og kreativt engasjement i utviklingsarbeidet. Dette fremstår som et dilemma mellom direkte og representativ medvirkning, og vil bli analysert og drøftet på bakgrunn av de annonserte eksemplene.

Ansattes engasjement og medvirkning i utforming og iverksetting av bedriftsutviklingsprogrammer eksemplifiserer ulike aspekter ved demokratiske beslutningsprosesser i virksomheter og arbeidslivet. Eksemplene i artikkelen vil bidra til en diskusjon av ulike aspekter ved medvirkning i beslutningsprosesser som kjennetegner spesifikke demokratiseringsprosesser. I forhold til debatten om bedriftsdemokrati, mangler en klargjørende diskusjon av hvilke medvirkningsformer og innflytelse i beslutninger som kjennetegner demokratiseringsprosesser. Dette gjelder særlig den organiserte representasjonen og den dynamiske opposisjonens rolle, eller mangel på sådan (Lysgaard 1996/1961, Thorsrud og Emery 1964, Thorsrud og Emery 1969, Pateman 1970, m.fl.).

Debatten om sentrale demokratiske aspekter ved organisert representasjon og en dynamisk opposisjons rolle i virksomhetenes utviklingsaktiviteter mangler et teoretisk og empirisk ankerfeste (Dahl 1992/1985). Denne artikkelen vil bidra til å illustrere sentrale demokratiske aspekter ved bedriftsdemokrati og demokrati i arbeidslivet gjennom eksempler fra ulike bedriftsutviklingsprogrammer. I diskusjonen og analysen vil illustrasjonene bli konfrontert med grunnlagsproblemer innen noen filosofiske debatter omkring anerkjennelses- og demokratiseringsprosesser (Habermas 1992 og 1996, Rawls 1996/1993). Konfrontasjonen med et utvalg filosofiske debatter skal bidra til å stimulere en debatt om teoretisk og empirisk

ankerfeste for organisert representasjon, og en dynamisk opposisjonell rolle i demokratiske beslutningsprosesser, basert på utfoldelsen av individuell likhet og frihet. Hensikten vil være å stimulere til nye diskusjoner av demokratiserings- og beslutningsprosesser i virksomheter, arbeidslivet og samfunnslivet generelt.

Konsepter og bedriftsutviklingsprogrammer

En systematisk utvikling av arbeidsplassene foregår i dag ofte gjennom egne *programmer*¹, spesielt i større virksomheter. Flere programmer baserer seg på internasjonale ledelseskonsepter, som gjerne forkortes i tre–fire bokstavers uttrykk.²

Programmene/konseptene baserer seg på mer eller mindre eksplisitte antagelser om ledelse, ansattes medvirkning og forholdet til partene i arbeidslivet. Utviklings- og forbedringsarbeid formuleres som et ledelsesansvar hvor ledelsen skal stimuleres til å initiere og organisere endringsarbeid. Utviklings- og endringsarbeidet kan utformes slik at det er lydhørt for kreative medarbeideres oppfatninger av nye muligheter som byr seg. Lydhørhet for kreative medarbeideres initiativ formulerer Juran som en sentral egenskap ved endringsorientert ledelse. Han poengterer lederens evner til å stimulere gjennombrudd («Breakthrough»). Når et slikt gjennombruddsarbeid er gjennomført, må ledelsen sørge for etablering av rutiner og standardisering av de resultater som er oppnådd gjennom kontroll («Control»)³. Deming (1986) benytter transformasjon som et tilsvarende utviklingsorientert begrep om grunnleggende endring. I tillegg knytter han kontinuerlig forbedring til

¹ March og Simon (1958) avgrenser betegnelsen program til å gjelde aktiviteter som ikke tidligere har vært en del av bedriftens repertoar, og hvor den ønskede endring ikke kan oppnås gjennom å tilpasse bedriftens løpende rutiner. Programmer er planlagte og initierte innovasjoner.

² Total Kvalitet (TK/TKL eller på engelsk TQ/TQM) er et eksempel på et internasjonalt ledelseskonsept som opererer med en slik bokstavforkorting. Juran (1992) nevner en rekke forkortelser som dekker mange av de samme aspekter som forkortelsen TQM. Han velger selv forkortelsen SQM, «Strategic Quality Management». Ishikawa (1985) og Imai (1986) benytter helst TQC, «Total Quality Control», i tråd med Shewart (1939) og Feigenbaum (1951) – eller «Company-Wide Quality Control» (CWQC), for å få frem den spesifikt japanske utformingen. Artikkelen benytter TK som felles betegnelse for konsepter formulert av de nevnte forfattere. Av andre konsepter kan nevnes Business Process Reengineering eller BPR (Davenport og Short 1990, Hammer og Champy 1993, Hammer 1993, Willoch 1994) og Lean Production eller Lean Thinking (Womack, J.P., Jones, D.T. og Roos 1990, Womack 1994 og Womack og Jones 1996). De bedriftsutviklingsprogrammene som presenteres i artikkelen, bygger alle på TK.

³ Jf. Juran (1995/1964).

sine 14 punkter for forbedring som skal bidra til å heve virksomhetens «normale» funksjonsnivå.⁴

En innovasjons- og gjennombruddstankegang kan medføre at innovasjoner iverksettes uten klare langsiktige mål. Imai (1986) legger vekt på kontinuerlig forbedring med et langsiktig perspektiv basert på mer gradvis endring og utvikling. Det innovative gjennombruddsaspektet hos Juran er erstattet av et gradvis endringsarbeid basert på langsiktighet.⁵

For både Juran, Deming og Imai er kvalitetsforbedringsarbeid et systematisk utviklingsarbeid bygget på formelle universelle prinsipper, modeller, prosedyrer og verktøy hentet blant annet fra statistikk. Ishikawa (1985) legger vekt på mange av de samme elementene, særlig statistikk. I tillegg legger Ishikawa og Imai vekt på en spesifikt japansk variant av Total Kvalitetskontroll, CWQC («Company Wide Quality Control»)⁶.

Det viktigste poenget i denne sammenheng er at de nevnte representantene for Total Kvalitet legger vekt på ledelsens ansvar og engasjement. Dette innebærer at Total Kvalitet formuleres som ledelsesdrevet. Ledelsen og de ledelsessystemer («Management»)⁷ som spesifiserer ledelses- og beslutningsprosessen i en organisasjon, må kunne ivareta ansvar og engasjement for å etablere Total Kvalitet i organisasjonen. Hos Juran er i tillegg individuelle kreative medarbeidere sentrale i genereringen av nye perspektiver på gjennombruddsmuligheter, som så må fanges opp av en ledelse med gjennombruddsinnstilling, for deretter å standardiseres for å etablere kontroll med endringene.

For Juran er fagforeninger noe som må håndteres om de ikke skal representere barrierer for ledelsen og ledelsessystemenes virke. Imai og Ishikawa ser på fagforeninger i vesten som profesjonsforsvarere og barrierer for endring. De fremhever fortrinnet med virksomhetsspesifikke arbeidstakerorganisasjoner, som klubber eller

⁴ Jf. Demingssirkelen og Demings 14 punkter (Deming 1986). I tillegg legger Deming avgjørende vekt på kompetanse og utnyttelse av statistikk i produksjonsforbedring (Statistisk Prosesskontroll, SPK eller Statistical Process Control, SPC), i tråd med Shewart (1939) og Feigenbaum (1951).

⁵ Imai (1986) reserverer seg enkelte steder mot denne ensidigheten gjennom å formulere en slags vekselvirkning mellom innovasjon og kontinuerlig forbedring. Ishikawa (1985) kritiserer vestens arbeidsliv for å være preget av partskonfrontasjoner, konflikter og kreativitet/innovasjon som hemmer den homogene oppslutningen om et kontinuerlig og systematisk utviklingsarbeid – en slags japanisme (Rolfen 1993) som japansk kultur stimulerer til.

⁶ Jf. Ishikawa 1985.

⁷ Juran (1992) definerer ledelse som: «The word *manager* is used in this book in the sense of anyone who achieves results through the efforts of others» (s. 1 note 2).

husforeninger, med sterk lojalitet i forhold til egen arbeidsplass og egen ledelse. Hos disse er samarbeid, konsensus, lojalitet og samstemmig oppslutning omkring egen virksomhet et avgjørende fortrinn. Denne lojalitets- og konsensusdrevne samarbeidsånden knyttes til japansk kultur og settes opp mot vestlige mer konfliktpregede relasjoner mellom arbeidstakere og arbeidsgiver lokalt og sentralt.⁸

TK legger ut fra artikkelens perspektiv vekt på lojalitet og konsensus ved medvirkning og partssamarbeid omkring bedriftsutvikling. Ledelsen skal engasjere den enkelte ansatte og deres organisasjoner i utviklings- og forbedringsarbeid, slik at disse ikke yter motstand, men tvert imot kan gi konstruktive bidrag. Konflikt og opposisjon kan hemme dette arbeidet, virke destruktiv og stimulere til profesjonsforsvar av bestemte arbeidsoppgaver og arbeidsoperasjoner.

Samtidig med at ledelsen skal oppnå engasjert oppslutning om utviklingsarbeidet, skal bedriftsutviklingsprogrammer basert på TK også stimulere til innovasjon og gjennombruddsaktiviteter, i henhold til Juran og Deming. Samstemmig og homogen oppslutning blant engasjerte ansatte (Ishikawa og Imai) kan da bidra til å hemme kreativt gjennombruddsengasjement, om kritisk kreativ opposisjon dempes. På den annen side kan kritisk opposisjon medvirke til splid, og hemme oppslutningen om bedriftsutviklingsaktivitetene, om ikke den kritiske opposisjonen bidrar på en *konstruktiv* og kreativ måte til å stimulere bedriftsutviklingsaktivitetene. Dette dilemmaet er noe av kjernen i forholdet mellom direkte og indirekte medvirkning, slik dette kom til uttrykk i den tidligere refererte debatten om samarbeidsforsøkene.

Noe av poenget i TK er at ledelsen må søke å oppnå lojal og engasjert tilslutning til de endrings- og utviklingsoppgaver som ledelsen beslutter seg til å gjennomføre. På denne bakgrunnen kan Total Kvalitet oppfattes som et *ledelseskonsept*. Følgende kritiske spørsmål kan i denne sammenheng reises:

⁸ Den japanske fellesskapsfølelsen er blitt omtalt som hemmende feudale elementer og krittikkvegring innen ledelse (jf. Womack 1994 og Fujimoto 1994). Utover på 90-tallet har «japanismen» fremstått som hemmende krefter i japansk økonomi og arbeidsliv. Fujimoto (1994) antyder at læring knyttet til innovasjonsevne, konflikthåndtering og satsning på arbeidsmiljøforbedringer, er et sentralt konkurransefortrinn som har vært neglisjert innen japansk bedriftsutvikling. Denne neglisjeringen har vært medvirkende til den synkende konkurransekraft som preger dagens asiatiske økonomier. Det er ikke lenger Europa og USA som skal lære av Japan, men tvert imot Japan som må lære av Europa og USA.

Det kan være andre forklaring på den forskjellen som Fujimoto identifiserer på 90-tallet mellom japanske/asiatiske industriland (NIC-land) og europeisk/amerikansk industri. Forsømming av kreativitet kan ha medført at NIC-landene i for liten grad har maktet å iverksette kompetanseoppbygging for *innovativ* utnyttelse av f.eks. informasjonsteknologi, slik Hammer og Champy (1993) legger vekt på. I stedet kan de ha risikert å anvende informasjonsteknologi til å gjøre de samme (gale?) tingene fortere. Skulle en slik forklaring være sannsynlig, fremtrer det som et paradoks at TK, som skulle gi varige konkurransefortrinn, har medført svekking av japanske industri i forhold til vesten.

- Hva innebærer fravær (eller nedvurdering) av kritisk opposisjon blant ansatte og deres organisasjoner for kreativitetens rolle i bedriftsutviklingsprogrammer?
- Innebærer stimulans til kritisk opposisjon en fare for utfoldelse av vilkårlig destruktiv motstand som hemmer etableringen av et samstemt felles engasjement omkring utviklings- og forbedringsoppgaver?

Økonomisk konkurransedyktighet gjennom dynamiske demokratiske beslutningsprosesser kan være betinget av at opposisjonen spiller en aktiv rolle i å fremføre alternative perspektiver og oppfatninger. Kontinuerlig forbedring gjennom langsiktig systematisk utviklingsarbeid medfører ikke nødvendigvis økt konkurransekraft uten at slike kontinuerlige forbedringer også følges av innovasjon og gjennombrudd.⁹ Det kan i denne sammenheng være av avgjørende betydning hvilke *innholdsmessige* kritiske perspektiver, og *retningen* på det kreative innovasjonsarbeidet, en markert opposisjon i organisasjonen kan bidra til å skape. Innhold og retning kan være avgjørende å få bestemt for å kunne skille mellom konstruktiv versus destruktiv kritikk, utviklingsfremmende innovasjon versus utviklingshemmende aksjon, m.m.

Medvirkning og forankring av bedriftsutviklingsprogrammer

Ansattes medvirkning kan anta ulike former. Her vil medvirkning grupperes i tre former:

- Direkte medvirkning, hvor vekten legges på den enkelte ansattes individuelle engasjement.
- Indirekte medvirkning, hvor det legges vekt på engasjement av ansatte gjennom etablerte representative ordninger (fagforening, styrerepresentanter) og formelle arenaer (Arbeidsmiljøutvalg/AMU, Avdelingsutvalg/AU, Bedriftsutvalg/BU, etc.).
- Ulike kombinasjoner av disse to.

Engasjeringen av den *enkelte individuelle* ansatte kan være motivert av et ønske om å få bidrag fra alle deler av virksomheten. Bidrag fra alle deler av virksomheten kan være nødvendig ut fra en antagelse om at virksomheten utgjør et sammenhengende hele hvor alle deler er avhengige av hverandre.¹⁰ Vektlegging av den enkelte indivi-

⁹ Jf. note 8.

duelle ansattes medvirkning kan også være motivert ut fra tanken om å engasjere alle oppfatninger og interesser i virksomheten for å stimulere et kreativt og nyskapende utviklingsarbeid.

Vektlegging av at representanter for de ansatte skal engasjeres i utviklingsarbeidet kan være motivert ut fra ønsket om å *samordne* de ansattes oppslutning for å oppnå *felleskap* omkring programmet. Medvirkning fra de ansattes representanter kan også bidra til å legitimere forankringen av utviklingsarbeidet i organisasjonen. Ansattes representanter kan videre fungere som tilretteleggere og bidra til å stimulere den enkelte ansattes medvirkning.¹¹ Lov og avtale inneholder bestemmelser som kan gjøre det nødvendig at de ansattes representanter har en rolle i utviklingsarbeidet. I tillegg kan vektleggingen av den representative strukturen innebære at programmet og utviklingsarbeidet knyttes nærmere til etablerte arenaer (som AMU, BU, AU, etc.) og den formelle organisasjonsstrukturen for å sikre at utviklingsaktiviteter har nær sammenheng med de daglige drifts- og produksjonsoppgaver. Dette siste aspektet berører et moment som dreier seg om ulike måter å *forankre* bedriftsutviklingsprogrammer i organisasjonen.

Bedriftsutviklingsprogrammer kan legge vekt på å stimulere til et kreativt og nyskapende utviklingsarbeid på den ene siden. Programmene kan også legge vekt på utviklingsarbeidets relevans ved å sørge for dets forankring i de aktuelle utfordringer virksomheten står overfor. Oppfyllelsen av disse målsettingene med utviklingsarbeidet kan stimuleres gjennom ulike måter å forankre utviklingsarbeidet i virksomhetene. Her vil vi i hovedsak trekke frem to måter:¹²

- Utviklingsaktivitetene kan skilles ut og markeres i en egen *utviklingsorganisasjon* atskilt fra den formelle linjeorganisasjonen, etablerte arenaer og representative strukturer som ivaretar de løpende produksjons- og driftsaktiviteter.
- Utviklingsaktiviteter kan knyttes til den formelle linjen, de etablerte arenaene og de representative strukturene i organisasjonen, som ivaretar de daglige produksjons- og driftsoppgaver, *driftsorganisasjonen*.

¹⁰ Se f.eks. Engelstad i Toulmin og Gustavsen 1996.

¹¹ Bedriftseksempelene fra samarbeidsforsøkene inneholder flere påpekninger av de tillitsvalgte sentrale rolle i utviklings- og endringsarbeidet i forsøkene, både som pådrivere og tilretteleggere, bl.a. overfor grupper av skeptiske ansatte og mellomledere. Dette på tross av at samarbeidsforsøkene Fase B først og fremst skulle legge vekt på stimuleringen av den enkelte ansattes engasjement (Thorsrud og Emery 1964, Thorsrud og Emery 1969).

¹² Øverland 1995 og Quale og Øverland 1996.

I det følgende vil tre eksempler¹³ fremstilles, som illustrerer ulike måter ansatte ble *engasjert* i bedriftsutviklingsprogrammer og forskjellige måter å *forankre* programmene i organisasjonen.

Tre eksempler

De tre eksemplene kan kort karakteriseres som følger:

- I et eksempel (*eksempel én*) opptrer et *individualistisk* orientert program, hvor et vilkårlig og ustrukturert engasjement fra de ansatte preget involveringen i utviklings- og forbedringsarbeidet. Programmet ble organisert som en egen *utviklingsorganisasjon* med egne spontane arenaer og forbedringsgrupper for gjennomføringen av det konkrete forbedringsarbeidet. Noen organiserte kritiske perspektiver eller noen bestemt forankring av programmet i det representative ble ikke markert.
- Et eksempel (*eksempel to*) hvor programvirksomheten ble preget av at *organiserte kritiske perspektiver* ble utfoldet i forhold til det utviklings- og endringsarbeidet som ble satt i gang. Utfoldelsen av organiserte kritiske perspektiver ble en ikke-intendert konsekvens og var ikke noen uttrykt målsetting ved programmet. Programmet ble forankret i den formelle organisasjonen og etablerte arenaer nært knyttet til de daglige gjøremål håndtert av *driftsorganisasjonen*.
- Et eksempel (*eksempel tre*) hvor det formelle *representative* hadde en markert plass i forhold til det utviklingsarbeidet som ble satt i gang. Utviklingsarbeidet ble knyttet nær opp til de daglige gjøremål og etablerte arenaer for samarbeid mellom partene håndtert av *driftsorganisasjonen*. Noen markerte kritiske perspektiver til programaktiviteten ble ikke artikulert.

Eksempel én

Virksomheten var et smelteverk innen en konsernstruktur og en hjørnesteinsbedrift i lokalsamfunnet hvor det var lokalisert. Programmet la vekt på en skrittvis forbedring mot en visjon som inneholdt flere typiske elementer ved TK. De viktigste elementene i programsammenhengen var kontinuerlig forbedring, kvalitet i alle ledd,

¹³ Eksemplene fungerer som anonymiserte illustrasjoner for å kvalifisere begrepet om bedrifts-demokrati. Lysgaard (1996/1961) diskuterer noe av poenget med en slik kvalifisering av begreper.

kompetanseoppbygging, forebygging mot avvik, samarbeid og kommunikasjon. Programmet ble i stor grad utformet av interne medarbeidere ved verket. Disse *internkonsulentene* hadde den fordel at de kjente virksomheten og var i stand til å tilpasse opplegget til lokale behov og interesser.¹⁴

Programmet la vekt på samarbeidsrelasjoner hvor forskjellighet ble tonet ned til fordel for homogenitet basert på individualitet og likhet. Det ble implementert gjennom en egen utviklingsorganisasjon. Nye samarbeidsarenaer og arbeidsmåter ble introdusert. Et eget såkalt forbedringshjul basert på allerede etablerte praksiser for HMS-arbeid, som skulle ivareta kontinuitet i utviklingsarbeidet, ble introdusert.¹⁵ Det ble lagt vekt på bred kompetanseoppbygging for å skape en felles plattform. Programmet la vekt på den enkeltes desentraliserte ansvarliggjøring i organisasjonen. Kommunikasjonsformen var konsensusorientert. Ulikhet med hensyn til makt og innflytelse ble nedtonet. Det ble lagt lite vekt på artikulering og samordning av ulike interesser og alternative synsvinkler. I stedet skulle spontant organiserte forbedringsgrupper ivareta utviklings- og forbedringsinitiativ etter hvert som de oppstod i organisasjonen. De ansattes organisasjoner hadde ikke bestemte roller eller plass i programmet.

En rekke verktøy for identifisering, kommunikasjon og forbedring av egne arbeidsformer ble introdusert. Disse la vekt på å øke den enkeltes bevissthet omkring egen arbeidssituasjon. Videre ble det lagt vekt på at den enkelte skulle gjøres bedre i stand til å presentere erkjennelsen av egne arbeidsmåter for andre. Dette skulle skapes en slags saklig distanse med mulighet for refleksjon over egen arbeidssituasjon.¹⁶

Presentasjonen av egne arbeidsmåter, kompetanseoppbygging for bedre forståelse av egen arbeidsmåte i forhold til helheten og bedre forståelse av hele virksomhetens funksjonsmåte, henspilte på programmets bidrag til økt selvbevissthet. Bidraget til økt selvbevissthet skjedde gjennom etableringen av det økte *individuelle* anerkjennelsesnivået som ble tilkjent deltakerne i programmet. Systematisk

¹⁴ En sterk lokal forankring kunne hemme standardisering og generalisering på tvers av virksomhetene i konsernet og i forhold til generelle standardiseringsbestrebelser som ISO 9000 (Rothery 1992). Involvering av eksterne konsulenter kan bidra til større grad av generalitet som grunnlag for standardisering og forhindre en kontekstavhengighet som lokal forankring kan medføre. På den annen side kan lokal kjennskap til virksomheten og nærhet til brukerne være viktig for å få til konkret forankring av problemer og utfordringer.

¹⁵ Forbedringshjulet skulle bidra til å systematisere utviklingsarbeidet gjennom kartlegging, sortering, diskusjon og iverksetting/oppfølging. Dette verktøyet hadde klare fellestrekk med det såkalte Deming-hjulet (Deming 1982) og Internkontroll-hjulet (Klepper 1992).

¹⁶ En slik mulighet for saklig distanse og refleksjon ble begrenset av mangelen på et anerkjent strukturert fellesskap med andre, som grunnlag for å vurdere egen saklig distanse og refleksjoner opp mot.

utvikling av økt selvbevissthet omkring den enkeltes plass i organisasjonens hele, var en anerkjennelse av at den enkelte hadde mulighet til å utvikle en slik selvbevissthet.

Helhetsperspektivet på virksomheten og de ansattes fellesskap omkring virksomheten, gikk sammen med en fokusering på det potensialet den *enkelte* medarbeider representerer uavhengig av posisjon, tilknytning, fagorientering, m.m. Den enkelte medarbeider opptrådte som en likeartet representant for helheten. Kompetanseoppbygging av den *enkelte* og utviklingen av organisasjonsstrukturer, som ga den *enkelte* en plass i organisasjonen, ble vektlagt i programmet. Likeartet kompetanseoppbygging av den enkelte skulle bidra til å løfte helheten på en måte som forsterket verkets konkurranseposisjon og trygget arbeidsplassene for alle ansatte.

Det neste eksemplet ble preget av aktive og engasjerte *organiserte* ansatte i forhold til et program for implementering av kontinuerlige forbedringer bygget på TK. Et aktivt, artikulert og bevisst forhold til bedriftsutviklingsprogrammet stod i det neste eksemplet i kontrast til den holdningen som de ansatte og deres organisasjoner i det første eksemplet inntok.

Eksempel to

Virksomheten var forankret i prosessindustrien, som i eksempel én. I motsetning til det første eksemplet ble programmet og forbedringsarbeidet forankret i linjen og ansvarlige arenaer for å løse de daglige gjøremål, driftsorganisasjonen. Målsettingen med programmet ble formulert av linjeledelsen i samarbeid med staben. Ansatte og deres organisasjoner ble først trukket inn i programvirksomheten når viktige rammebetingelser var på plass. Rammebetingelsene som ble presentert ville medføre omfattende endringer i organisasjonen, arbeidsforholdene og betingelsene for å utføre arbeidet for den enkelte. Dette var i motsetning til eksempel én, hvor det konkrete utviklingsarbeidet ble styrt etter abstrakte mål som fikk liten konkret innvirkning i organisasjonen.

Eksempel to illustrerer et program hvor ulike partsinteresser kom markert til uttrykk. Markeringen av interesseforankringer gjaldt selve programmets oppbygging og innhold. Det dannet seg to ulike og til dels motstridende oppfatninger av programmet, én oppfatning som uttrykte seg systematisk *kritisk* til programmet, og én oppfatning som *forsvarte* programmet. Kritikken av programmet ble fremført som de organiserte ansattes samstemte oppfatning i opposisjon til forsvarerne av programmet, som identifiserte seg som bedriftens oppfatning. Av kritikerne ble forsvarernes oppfatning identifisert som uttrykk for ledelsen og linjens intersemmerking. I diskusjonene og konfrontasjonene som fulgte, ble programmet, dets følger og de oppfatninger som gjorde seg gjeldende, satt inn i en bredere teoretisk og samfunnsmessig kontekst.

Et av de konkrete tema som gjorde seg gjeldende i diskusjonen av programmet, gjaldt dets økonomiske effektiviseringsaspekter og de kostnadsbetraktninger som ifølge kritikerne gjennomsyret programmet. Programmet skulle være et program for kontinuerlig kvalitetsforbedring bygget på TK. Samtidig ble de tette koblingene mellom TK og økonomiske interesser i programmet av kritikerne tolket som et kjennetegn ved det internasjonale ledelseskonseptet som programmet bygget på. Kritikerne mente programmet inneholdt en sammenblanding av kostnadselementer og andre elementer som ikke direkte var knyttet til de mer rendyrkede bedriftsøkonomiske aspektene.

Tendenser til dobbelkommunikasjon¹⁷ i programmet bidro til å forsterke kritikerne oppfatning av programmet som ideologi. Oppfordringen i programmet til frisk dialog, åpen kommunikasjon, medvirkning og samarbeid, skapte ifølge kritikerne *inntrykk av* at programmet skulle være en demokratisk prosess.

Eksempel to ble kjennetegnet av en fagforening med en markant og aktiv stillingstagen til programmet. Det representative aspektet ved bedriftsdemokratiet ble markant gjennom kritikerne engasjement. Mangelen på representativ deltakelse ved etableringen av rammebetingelsene for programmet, ble konfrontert med lov og avtaler, lokale og nasjonale praksiser for samarbeid, m.m.

På tross av at partene hadde ulike virkelighetsoppfatninger, ble sentrale tema tatt opp til grundig diskusjon og meningsutveksling. Partene unnvek ikke de konfrontasjonene som fant sted. Forsvarerne av programmet benyttet heller ikke ledelsens styringsrett til å overkjøre kritikerne av programmet. I alle sammenhenger stilte forsvarerne av programmet opp til debatt om de tema kritikerne forholdt seg til. Kritikerne på sin side fremmet tema til kritikk og debatt på en rekke områder som er blitt definert som ledelsens domene. Kommunikasjonen mellom partene hadde derfor karakter av en gjensidig anerkjennelse av hverandre som likeverdig meningsberettigede om de saker som ble tatt opp. Dette ble både av kritikere og forsvarere av programmet trukket frem som et positivt trekk ved den åpne og kreative debattform som preget virksomheten på tross av skarpe motsetninger mellom virkelighetsoppfatninger og interesser.

Eksempel tre

Programmet i eksempel tre ble implementert i en virksomhet innen mekanisk industri som var del av et konsern. Konsernet hadde på forhånd utarbeidet noen generelle og abstrakte rammer for programmet. Rammene bestod stort sett av generelle vendinger hentet fra TK. Programmet la ansvaret for det konkrete forbedringsarbeidet og identifisering av forbedringsaktiviteter på laveste formelle nivå

¹⁷ Jf. bl.a. Bateson 1973.

i organisasjonen, til avdelingsutvalgene. På denne måten ble mål, identifisering og løsningen av de konkrete utviklingsoppgavene i programmet lagt til et representativt organ nærmest dem utviklingsarbeidet angikk.

Det *formelle representative* hadde en sentral plass i programmet. De viktigste fagforeningene ble invitert til å delta i utformingen. Forankringen av programmet tok utgangspunkt i hovedavtalen mellom hovedorganisasjonene i arbeidslivet og dens spesifisering av avdelingsutvalgene.

Programmet hadde mange av de samme elementene som var vektlagt i de andre eksemplene, særlig i eksempel én. Det hadde imidlertid ikke den samme kostnadsfokusering, og innebar heller ingen omfattende endringer som provoserte eller skapte usikkerhet hos ansatte, slik tilfellet var i eksempel to.

Det ble benyttet en såkalt *samstemmighetsteknikk* ved implementeringen av programmet. Denne teknikken var i utgangspunktet basert på *direkte medvirkning*. Den individuelle deltaker skulle gjennom deltakelse i gruppearbeid få anledning til kreativ utfoldelse og innflytelse over forbedringsprosessen. Deretter skulle den enkeltes innspill til forbedringsprosessen samordnes til et felles resultat gjennom denne samstemmighetsteknikken.

Samstemmighetsteknikken ble i sine grunntrekk praktisert som en teknikk for konsensusdannelse. Den praktiske gjennomføringen ga imidlertid de formelle representative partsinteresser bred plass. Hovedtillitsvalgte var representert i forarbeidet samt det etterfølgende oppfølgingsarbeidet, som ble gjennomført når teknikken ble anvendt.

Forankringen av programmet i avdelingsutvalgene i eksempel tre innebar at denne representative strukturen skulle samordne ulike initiativ til forbedringsoppgaver som ble meldt inn. Det representative hadde en samordnende funksjon på samme måte som samstemmighetsteknikken basert på direkte medvirkning. En slik samordning har et element av utligning eller homogenisering av ulike oppfatninger til en omforent felleshet. Denne utligningen kan bidra til en konsensusorientering av oppfatninger og interesser som motvirker noe av det dynamisk kritiske perspektiv som rådet i eksempel to.

Diskusjon av eksemplene

Eksempel én stimulerte til utviklingen av en individualisert selvbevissthet. Den enkelte skulle gjennom et eget introduksjonskurs øke sin kunnskap om hele virksomhetens virkefelt og bygge kompetanse på samarbeid, kommunikasjon og evne til fremstilling/refleksjon av egne arbeidsforhold, samt muligheter for å utvikle disse gjennom forbedringsaktiviteter.

Selvbevisstheten var i eksempel én forankret i en individualitet. Fokus på den enkelte individuelles rolle i utviklingsarbeidet begrenset bevisstheten omkring samordning, samstemming og kommunikativ kompetanse rettet mot oppøvelse i å opptre i organiserte fellesskap. I stedet skulle fellesskap oppstå spontant gjennom organiserte grupper som i øyeblikket så at de hadde behov for å opptre sammen om løsning av bestemte forbedringsoppgaver. Slike gruppesammenhenger skulle i eksempel én stimulere alles muligheter for lik utfoldelse av evner til løsning av identifiserte forbedringsoppgaver i et slags homogent gruppefellesskap. Dette gruppefellesskapet skulle bidra til å utløse den enkelte individuelles frie utfoldelse av kreative evner og nyskapningsmuligheter.

Den homogeniserte individualiteten manglet fokus mot de ulike makt og særinteresser som er grunnstammen i utfoldelsen av forskjellighet i moderne organisasjoner, arbeidslivet og samfunnslivet. Fokus på enkeltindivider innebar at makt og interesseforskjeller ble nedtonet til fordel for et homogenisert fellesskap. Samtidig skulle den individuelle forskjelligheten stimulere til fri utfoldelse av ens særegne bidrag til forbedrings- og utviklingsarbeidet i programmet. Slike særegne bidrag risikerer å bygge på individuelle makt- og interesseulikheter for at de skal få den forskjelligartede frigjørende karakter som et nyskapende utviklingsarbeid krever. Eksempel én manglet et fokus på den betydning fri og forskjelligartet særegen deltagelse i et strukturert kommunikativt fellesskap har for anerkjennelses- og selvbevissthetsutviklingens dialogiske og interaksjonsmessige aspekter.

I eksempel én var hovedhensikten med å opprette en egen utviklingsorganisasjon å skille utviklingsarbeidet fra driften med tanke på å stimulere til et kreativt og nyskapende endringsarbeid. Denne hensikten med en egen utviklingsorganisasjon var den motsatte av eksempel tre, hvor organiseringen av utviklingsarbeidet skulle forankres i driftsorganisasjonen på etablerte arenaer for å *sikre dets relevans* for løsningen av de daglige gjøremål. Både i eksempel én og tre fikk den ulike organiseringen ingen markert betydning for karakteren av det utviklingsarbeidet som ble iverksatt, på tross av at den ulike organiseringen av arbeidet hadde til hensikt å stimulere til forskjellige typer utviklingsaktiviteter. I eksempel to hadde ambisjonene med utviklingsarbeidet en markert karakter med omfattende konsekvenser for organisasjonen på tross av forankringen i driftsorganisasjonen. Programvirksomheten i eksempel to stimulerte til et markert engasjement både fra kritikere og forsvarere som manglet sidestykke i de to andre eksemplene.

Organisasjonen ble i eksempel én passivisert ved at det ble opp til den enkelte å fremme sine alternative perspektiver, uten at den enkelte hadde midler til å bygge reell makt og ansvarlighet bak en slik kritisk aktivitet. Dynamiske kritiske elementer kom på sin side til uttrykk gjennom vegring, passivitet, uvilje og diffus motstand blant enkelte ansatte og enkelte av deres representanter. Programvirksomheten rommet muligheten for at det vokste frem en kultur hvor makt og personavhengighet

ga grunnlag for fremveksten av vilkårlighet i beslutningene. I eksempel én ble det åpnet opp for dette ved at internkonsulenter og andre ansatte kunne utnytte organisasjonsutviklingspotensialet til å dekke egne strategiske og subjektive interesser, for eksempel til egen karriereutvikling og posisjonering i organisasjonen.

Fokus på enkeltansatte ble forsterket ved at de representative strukturene ikke fungerte som moderator overfor utfoldelsen av særinteresser gjennom for eksempel internkonsulentrollen. Verksfellesskapet ga på sin side en konsensusorientering som motvirket kritikk mot individfokuseringen og den muligheten for utfoldelse av egoistiske særinteresser gjennom internkonsulentrollen som lå i programmet. I eksempel tre fungerte det representative og arbeiderkollektivet¹⁸ som en moderator mot at enkeltindivider fikk markere seg i programmet og utviklingsaktivitetene som internkonsulenter.

En viktig forskjell mellom eksempel én og to dreier seg om fagforeningens ulike rolle og holdning. I eksempel én vekslet fagforeningens rolle mellom å være en aktiv pådriver, engasjert og sentral både i utforming og implementering¹⁹ på den ene siden, og uengasjert, passiv og uvillig på den andre siden. På denne måten demonstrerte fagforeningen en vaklende, usikker og uavklart holdning til programmet.

I eksempel to ansporet konfrontasjonene omkring programmet til omfattende diskusjoner som blant annet involverte en ideologidebatt om økonomisk teori. Partene forankret sine perspektiver i virkelighetsoppfatninger som ble fremmet på respektive møteplasser. Dette til forskjell fra eksempel én, hvor en slik grunnleggende diskusjon og refleksjon ikke ble aktualisert.

I eksempel to opptrådte fagforeningen kritisk og etablerte klare konfrontasjonslinjer. Engasjementet var preget av en systematisk kritikk, hvor systematikken bestod i engasjementet av moteekspertise, arrangering av seminar og konferanser, informasjon, trusler om aksjoner og kamp, m.m.

Systematikken fagforeningen la for dagen i sitt engasjementet i eksempel to, er ikke ensbetydende med en bevisst, motsigelsesfri og systematisk kritisk distanse til programmet. Forsvarerne av programmet påpekte at argumentasjonen fagforeningen presterte, hadde flere selvmotsigende og uklare aspekter. Kritikerne ble blant annet beskyldt for å benytte enhver anledning til å «hausse opp» stemning for å fremme egne fagforeningsinteresser. Slike fagforeningsinteresser ble av forsvarerne identifisert som markeringsmanøvre for å oppnå gunst hos nye grupper ansatte.

Et spørsmål som aktualiseres i denne sammenheng gjelder muligheter for å skille kritikkens rasjonelle aspekter fra dens egoistiske særinteressespekter. Spesielt oppstår problemet om ikke egoistiske særinteressespekter på noen entydig måte

¹⁸ Jf. Lysgaard 1996/1961.

¹⁹ Vesentlig som internkonsulenter.

lar seg skille fra en kritisk rasjonell opposisjon. Dette problemet ble særlig aktualisert når kritikerne og forsvarerne av programmet i eksempel to iverksatte en kritisk granskning og refleksjon over den andre parts eventuelle særinteressemotiver bak de argumenter, oppfatninger og interesser som ble fremmet gjennom konfrontasjonene omkring programmet.

Egoistiske særinteresser kom også til uttrykk gjennom den enkeltes særlige engasjement i programmet gjennom rollen som internkonsulenter, spesielt i eksempel én. I eksempel tre var det lite tegn til at individuelle aktører utviklet seg til å bli internkonsulenter. Dette kan henge sammen med individuelle forhold, som ambisjoner og kompetanse, solidaritet og kollegialitet, m.m. Samtidig fungerte programets forankring i det formelt representative som en moderator på utfoldelsen av individuelle særinteresser gjennom internkonsulentrollen

I eksempel tre fungerte også samstemmighetsteknikken²⁰ som en fremgangsmåte for samordning omkring felles interesse i det utviklingsarbeidet som ble iverksatt, slik blant annet verksinteressen og den interne posisjoneringen i konsernet fungerte i eksempel én. Et spørsmål er om dette medførte en homogenisering, hvor alternative og kritiske vinklinger vek til fordel for mer konsensuspregede oppfatninger. Konsensuspreget kunne bidra til å tilsløre konkrete innholdsmessige særinteresser, slik kritiske ansatte fremhevet i sin karakteristikk av programmet i eksempel to.

Eksemplene illustrerer ulike roller fagforeningen kan innta til bedriftsutvikling. Den kan på den ene siden velge i overveiende grad å stille seg positiv og/eller avventende med tanke på samarbeid. I eksempel én ble programmet i hovedsak møtt med en slik samarbeidsorientering. I eksempel to inntok de ansattes organisasjon rollen som en aktiv organisert kritisk opposisjon.²¹ Den kritiske opposisjonen medførte at det ble utformet en rekke kreative og alternative perspektiver på hele virksomhetens virke, såvel som på arbeidslivet og samfunnet generelt. I eksempel tre ble de ansatte trukket med gjennom sine representanter og ved at programmet ble lagt til formelle samarbeidsarenaer. Programmet la i tillegg vekt på å engasjere den enkelte ansatte og samordne den enkeltes interesser og oppfatninger til en samstemt felleshet.

Noen spørsmål som kan reises til diskusjon på bakgrunn av eksemplene kan være følgende:

- Hvorledes stimulere til et kreativt og nyskapende utviklingsarbeid og samtidig forebygge mot at utviklingsarbeidet blir regjert av et vilkårlig spill mellom ulike oppfatninger og interesser?

²⁰ Og den formelt representative forankringen i avdelingsutvalgene samt de tillitsvalgtes rolle.

²¹ En slags form for kritisk skeptisisme (Merton 1973).

- Hvordan samordne ulike oppfatninger og interesser til et felles uttrykk for utviklings- og endringsarbeidet uten å homogenisere oppfatningene og hemme utfoldelse av kreativitet og nyskaping?
- Hvordan kan den enkeltes bidrag gis et samordnet representativt uttrykk uten at en slik representativitet hemmer den enkeltes utfoldelse og uten at den enkeltes utfoldelse domineres av et vilkårlighetspreg dominert av særegne interesser og oppfatninger?

Implikasjoner for en demokratidiskusjon

To av eksemplene illustrerte programvirksomhet hvor fravær av en dynamisk kritisk opposisjon var et felles kjennetegn. Vektleggingen av fellesskapsorienteringen motsvarer noe av det samme homogeniserte fellesskapet som hos Imai og Ishikawa. Hos Imai og Ishikawa er et slikt homogenisert fellesskap ved Kaizen og CWQC i overensstemmelse med viktige (ensrettende?) aspekter i japanske tradisjoner og japansk kultur. En slik bedriftsutvikling preges av et fravær av innovasjon og nyskaping, noe som også er blitt innvendt overfor TK.²²

Det representative, med bakgrunn i lov og avtale, baserer seg på en nordisk eller skandinavisk modell for indirekte medvirkning. Forskjell i oppfatninger av måter å engasjere de ansatte på i en nordisk eller skandinavisk modell, og et internasjonalt konsept som TK og japanske varianter som CWQC, ser ikke ut til å ha medført noen markant forskjell med henblikk på en distinksjon mellom direkte og indirekte medvirkning i programvirksomheten i eksempel én og tre. Programvirksomhetens engasjering av de ansatte og forankring i virksomheten ser i eksemplene ikke ut til å ha stimulert til kreativitet og dynamikk i utviklings- og forbedringsarbeidet – eller de beslutningsprosesser som var knyttet til programvirksomheten i noen av eksemplene. En av utfordringene ved et engasjement av ansatte i demokratiske prosesser for endring og utvikling må i henhold til for eksempel Rawls (1996/1993) tilfredsstillende både nødvendigheten av en fellesorientering på samme tid som likeverdig kreativ og frigjørende utfoldelse stimuleres. Forskjellen mellom eksempel én og tre – og mellom direkte og indirekte medvirkning – ser ikke ut til å ha hatt noen betydning for ivaretagelsen av spenningsforholdet mellom frigjørende kreativitet og samordnende felleshet, som er hovedsiktemålet for Rawls. Forankringen av programmene i utviklings- versus en driftsorganisasjon ser heller ikke

²² Jf. bl.a. Fujimoto 1994.

ut til å ha markert noen innvirkning på kreative og nyskapende aspekter ved utviklingsarbeidet.

Rawls stiller seg et fundamentalt spørsmål, som han ønsker å gi svar på gjennom sin utlegning av «justice as fairness»²³. Det dreier seg om den frie utfoldelse av ulike doktriner som hos Rawls skal sikres stabilitet over tid – og som motsvarer muligheten for kreativ utfoldelse av ulike oppfatninger og interesser i et stabilt samordnet fellesskap.

For å sikre at et slikt fellesskap skal kunne oppfylle denne mulighet, lager Rawls to forutsetninger. Oppfatninger og interesser må være rimeliggjorte og utfoldes på rimelige/akseptable måte. I tillegg må de grunnleggende institusjonene i samfunnet være slik utformet at de sikrer den stabile sameksistensen av ulike og til dels motstridende oppfatninger og interesser over tid. Prinsippene for å utforme de grunnleggende institusjonene i et moderne velordnet demokratisk samfunn må utformes av uhildede representanter for ulike interesser og oppfatninger. Representantene hos Rawls skal formulere prinsippene for de grunnleggende institusjoner i en sammenheng hvor deres ulike oppfatninger og interesser ikke skal gjøres gjeldende i forhold til den oppgaven de skal gjør, og heller ikke innvirke på resultatet. Rawls formulerer her en konstruksjon hvor representantenes forskjellighet er utlignet, og hvor de opptrer som homogeniserte ideelle aktører for de interesser de representerer.²⁴ Denne formen for homogenisert engasjement idealisert i den opprinnelige posisjon har sin parallell til den fellesorienteringen som uttrykkes i Kaizen og CWQC, såvel som eksempel én og tre.

Habermas kritiserer Rawls for å skape en slik idealkonstruksjon hvor prinsippene for de grunnleggende institusjonene i et velordnet demokratisk samfunn formuleres. Kritikken til Habermas retter seg mot at grunnleggende prinsipper og institusjoner formuleres løsrevet fra en kritisk prøving i en offentlig diskurs blant like og frie aktører og deres livsverdenssammenheng, som disse prinsippene og grunnleggende institusjonene skal gjøres gjeldende overfor. Habermas beskylder Rawls for å la disse prinsippene og betingelsene fastlegges en gang for alle av opphøyete representanter utenfor en gyldighetstesting av de samme prinsipper og betingelser. En slik gyldighetstesting har vært noe av essensen i den kritisk teoretiske plattform som Habermas har forsøkt å underbygge.²⁵

²³ «How is it possible for there to exist over time a just and stable society of free and equal citizens who still remain profoundly divided by reasonable religious, philosophical, and moral doctrines?» (1996/1993 s. 47).

²⁴ Rawls 1996/1993.

²⁵ Habermas 1992, 1993/1990, 1995 og 1996.

Kritikken Habermas retter mot Rawls berører ambisjonene om å kunne gjøre grunnleggende rammebetingelser for oppfatninger og interesser til gjenstand for kritisk gyldighetstesting. I sammenheng med eksemplene var det en slik kritisk argumentativ gyldighetstesting som karakteriserer diskusjonen og konfrontasjonen omkring programmet i eksempel to. Kritikere og forsvarere av programmet opptrådte i dette eksemplet i sammenhenger hvor deres respektive oppfatninger og interessenemotiver ble utsatt for gyldighetstesting. I disse diskusjonene og konfrontasjonene var det selve betingelsene for programvirksomheten, virksomheten selv, arbeidslivet og grunnleggende forutsetning for samfunnet som sådan, som ble satt på dagsordenen. Eksemplet illustrerer mange av de momentene som kjennetegner slike offentlighetsdiskurser som Habermas legger vekt på i sin kritiske diskusjon av Rawls.²⁶

Rawls møter den kritikk av idealisme som Habermas fremsetter med å hevde at Habermas mangler et «ankerfeste» for den kritiske gyldighetstesting som oppfatninger og interesser. Det oppstår mulighet for at enhver kritikk kan være like gyldig (likegyldig?) og opptre med samme rett til å bli tatt alvorlig, uten noen vurdering av om kritikken er konstruktiv eller destruktiv, rasjonell eller kverulantisk.

I eksempel to påstod kritikerne at forsvarerne av programmet forsvarte bestemte ledelsesinteresser og egoistiske særinteresser, som de hevdet lå innbakt i programmet. Forsvarerne på sin side kritiserte kritikerne av programmet for å legge vekt på fagforeningssæregne interesser i å «hausse» opp stemningen for å styrke sin posisjon i konkurranse med andre fagforeninger. Begge beskyldte hver i sær for å være styrt av særinteresser i sine respektive markeringer av kritiker- og forsvarsposisjoner i forhold til programmet. Hvordan skal det kunne vurderes hvorvidt det var rimelig og akseptabelt å trekke frem den andres eventuelle særinteressenemotiver som bakgrunn for en kritisk vurdering og gyldighetstesting av argumenter, slik dette skjedde i eksempel to mellom kritikere og forsvarere av programmet? Hvilke prinsipper og betingelser må være til stede for å kunne vurdere hva som er rimelig og urimelig, akseptable og uakseptable oppfatninger og måter å la særinteresser utspilles? Skal dynamisk kreativ og kritisk opposisjon kunne utfoldes, må visse grunnleggende prinsipper og betingelser være til stede. Hvis ikke vil kritikken og opposisjonen kunne anta vilkårlige former, og det kan oppstå mulighet for at kritikk og argumentativ gyldighetstesting antar uakseptable og urimelige uttrykk. Dette er noe av den avgjørende utfordringen som blir stående uavklart både i konfrontasjonene mellom kritikere og forsvarere i eksempel to – og i debatten mellom Rawls og Habermas.

I eksempel to ble diskusjonene og konfrontasjonene utfoldet på seminar, konferanser, m.m. Diskusjonene og konfrontasjonene fant sted på måter som grunnleggende kjennetegner slike arenaer. Kritikerne og forsvarerne anerkjente hverandres meningsberettigelse på alle de temaområder som ble berørt. Ingen styringsrett

²⁶ Se bl.a. Habermas 1996.

ble påberopt som kunne begrense eller monopolisere meningsberettigelsen hos bestemte aktører på bestemte områder. Spillereglene på disse seminarene, konferansene m.m. bidro til at på disse arenaene var alle like meningsberettigede. Oppfatninger og interesser ble fremmet på en måte som ble ansett som rimelige og akseptable for fri og likeverdig meningsberettigelse på slike arenaer. Grunnleggende betingelser for utfoldelse av en dynamisk kritisk opposisjon var til stede uten at disse betingelsene selv ble gjenstand for en kritisk vurdering og gyldighetstesting. Hvis de grunnleggende betingelsene for seminarene, konferansene etc. var blitt gjenstand for en kritisk vurdering og gyldighetstesting fra de respektive deltakerne, ville det vært en risiko for at diskusjonene og konfrontasjonene «falt fra hverandre» i en uendelig diskusjon av betingelser for å kunne debattere og diskutere overhodet. Det er det siste Rawls oppfatter Habermas står i fare for i sin kritikk av de uhildede forutsetninger som må være til stede for at rimelige og frie aktører kan fremme sine ulike oppfatninger og interesser.

Habermas selv mener å ivareta en slik innvending.²⁷ Problemet med hans imøtegåelse av Rawls er at ethvert vilkårlig utsagn oppnår likeverdig status enten det er rimelig eller urimelig, konstruktivt eller destruktivt.²⁸

Demokratiske implikasjoner av de antagelsene som er nevnt over, gjenspeiler seg i sammenhengen mellom kritisk opposisjon og kreativ innovasjon. Kreativ innovasjon krever en kritisk distansert granskning, refleksjon og gyldighetstesting av det som skal endres og utvikles. En slik kritisk distanse er opposisjonens rolle i forhold til majoriteten i dynamiske demokratiske beslutningsprosesser (Dahl 1992/1985). Den samme kritiske distanserte granskning, refleksjon og gyldighetstesting kreves også av majoriteten, både i forhold til opposisjonen og i forhold til en selv-kritisk refleksjon av egne oppfatninger. Det dreier seg om en likeverdig uavhengighet og frihet i forhold til saksforholdet som utvikles og befestes gjennom en slik kritisk distansert granskning, refleksjon og gyldighetstesting. Den er selve kjernen i rammebetingelsene for demokratiske prosesser og deres utfoldelse i moderne industrielle demokratier.

²⁷ Han mener å ivareta en slik innvending gjennom fremhevelse av at et utsagns universalitet er ivaretatt når dets intensjon er slik at det er rettet inn mot et kontekstuavhengig publikum (Habermas 1992).

²⁸ Rawls på sin side svarer overfor samme type utfordring med at en personlig overbevisning om at utsagn som støtter opp under slaveriet ikke har noen rimelig og akseptabel plass blant de meningsbrytninger som preger et moderne velordnet demokrati. Overfor slike personlige forsikringer representerer ikke Rawls noen avklaring av forholdet mellom akseptable og uakseptable, rimelige og urimelige oppfatninger og interesser. Representantene til Rawls som skal innta en uhildet stilling til oppfatningers rimelighet eller urimelighet, akseptabilitet eller mangel på sådan, er omgitt av et «uvitenhetens slør», som gjør det umulig gjennom argumentativ testing å avgjøre oppfatningens gyldighet, eller avdekke eventuelle underliggende motiver og hensikter (Rawls 1996/1993).

Konklusjon

Innledningsvis refererte vi en antagelse om at et møte mellom internasjonale ledelseskonsepter basert på direkte medvirkning – og en nordisk/skandinavisk modell for indirekte medvirkning, som sammen med lokale praksiser medfører krav og utfordringer til bedriftsutviklingsprogrammer bygget på slike internasjonale konsepter. Eksempelene illustrerte slike møter.

I eksemplene hadde det liten betydning for det konkrete utviklings- og forbedringsarbeidet hvilken plass en nordisk/skandinavisk modell eller internasjonale konsepter ble gitt i forhold til programaktiviteten. Det representatives plass hadde heller ingen avgjørende betydning for selve utformingen av programmene.

Involveringen av de ansatte i utviklingsarbeidet illustrerte måter å samordne utviklingsarbeidet i programmene. Et kreativt og nyskapende utviklingsarbeid kan bli uten samordning og retning om det ikke gis et representativt uttrykk i overensstemmelse med en overordnet fellesinteresse. Samordning i overensstemmelse med en overordnet fellesinteresse kan på sin side medføre en homogenisering som eliminerer kreativitet og nyskaping bygget på utfoldelse av særinteresser og kreativ forskjellighet. Tidligere i artikkelen ble det spørsmål om hvorledes kreative bidrag til utviklingsarbeid kan gis et representativt samordnet uttrykk i overensstemmelse med en overordnet felleshet uten at representativiteten hemmes, og uten at utviklings- og forbedringsarbeidet domineres av et vilkårlighetspreg dominert av særegne oppfatninger og interesser.

Ishikawa og Imai formulerte sine varianter av TK som Kaizen og CWQC. Deres varianter var preget av en samordning og felleshet hvor homogenisering av ulike oppfatninger og interesser bygget på den felleshet som kjennetegnet japansk kultur. Deres fremstilling av TK manglet plass for et dynamisk kreativt og innovativt utviklingsarbeid.

Hos Juran og Deming ble det lagt vekt på en veksling mellom et dynamisk kreativt og innovativt utviklingsarbeid basert på en gjennombruddstankegang («Breakthrough») i samspill med etableringen av standardisering og kontroll («Control»), til dels basert på statistikk. Rammebetingelsene og initiativet for et utviklingsarbeid skulle ligge hos en gjennombruddsorientert endringsledelse, som skulle åpne opp for og stimulere kreativitet og innovasjonsevne hos medarbeiderne. Ledelsesorienteringen og den individuelle ansattes engasjement var sentralt hos de representantene for TK som har vært trukket frem i artikkelen.

I tilknytning til Rawls ble det fremhevet muligheten av å formulere rammebetingelser som kunne skape en stabil felleshet over tid, samtidig med at særegne oppfatninger og interesser skulle sikres utfoldelsesmuligheter. Hos Rawls ble imidlertid disse rammebetingelsene selv unndratt endrings- og utviklingsmuligheter. Følgen av dette kan bli at viktige endringsmuligheter unndras muligheter for å bli

utsatt for et kreativt og nyskapende utviklingsarbeid. Muligheter for grunnleggende fornying av virksomheter gjennom bedriftsutviklingsprogrammet kan dermed bli hemmet og redusert til modifikasjoner av allerede etablerte (og utkonkurrerte?) måter å arbeide på. Habermas retter sin kritikk av Rawls mot den mangel på vektlegging av en kritikk av grunnleggende rammebetingelser som et dynamisk og innovativt moment. Dette er også noe av hovedpoenget med å etablere bedriftsutviklingsprogrammer i overensstemmelse med den definisjonen av slik programvirksomhet som er gitt tidligere.²⁹ For Rawls innebærer innvendingen til Habermas en mulighet for mangel på avklarte rammebetingelser og dermed en mulighet for at vilkårlighet får dominere.

Artikkelen har forsøkt å illustrere betydningen av et dynamisk kritisk aspekt ved utviklingsarbeid. Samtidig har artikkelen forsøkt å antyde nødvendigheten av å oppøve til *konstruktiv* kritisk granskning, refleksjon og gyldighetstesting av aktuelle saksforhold. Det første krever at en kritisk opposisjon utøves gjennom et samordnet representativt uttrykk uten å homogenisere ulike interesser og oppfatninger som kan danne bakgrunn for det kreative og dynamiske. Med det andre aspektet vinklet mot det konstruktive momentet ved kritikken, rettes søkelyset på den nødvendige *kompetanse* til å uttrykke og samordne ulike interesser og oppfatninger, både hos de som velger sine representanter og hos representantene selv. Det siste peker på det nødvendige direkte engasjement som det indirekte engasjement er avhengig av for å kunne utøve en kompetent kritisk granskning, refleksjon og gyldighetstesting.³⁰

En dynamisk demokratisk prosess er avhengig av at det utøves en kreativ kritisk opposisjon. Samtidig er den demokratiske prosess avhengig av at det opptrer et samordnet fellesskap i overensstemmelse med en overordnet fellesinteresse. Disse to punktene kan knyttes an til antagelser omkring noen globale utviklingstrekk, for å demonstrere deres sammenheng med virksomheters og arbeidslivets konkurranseforhold.

Det *første* punktet over kan utdypes gjennom eksemplifisering av vestens holdning til kommunismen. Totalitære stater er blitt kritisert for manglende demokrati, noe som ikke minst var fremtredende i vestens kritikk av kommunistblokken i øst under den kalde krigen. Under den kalde krigen ble kritikk rettet mot stater som ikke tolererer at opposisjonelle fikk uttrykke kritiske oppfatninger og alternative perspektiver på samfunnets utvikling og politiske beslutninger. Sammenbruddet av styringsformene til totalitære stater, for eksempel kommuniststatene i øst, ble

²⁹ Jf. note 1.

³⁰ Dette er parallelt til noe av hovedargumentet hos Thorsrud og Emery for å legge vekt på direkte medvirkning i Fase B av samarbeidsforsøkene, Thorsrud og Emery 1964 og 1969 og Thorsrud 1982.

blant annet tatt til inntekt for at disse statene ikke maktet å opprettholde en konkurransedyktig økonomi. Problemene med opprettholdelsen av en konkurransedyktig økonomi ble formulert som en mangel på kreativ opposisjon og alternative perspektiver. En kreativ opposisjon er et tegn på at samfunnet stimulerer til nyskaping og utvikling. Frihet og kreativitet skal gi konkurransefortrinn for de virksomheter som stimulerer til kritisk opposisjon og alternative oppfatninger, fremfor styringsformer basert på personlig makt og totalitær vilkårlighet.

Hvis slike argumenter gjelder som kritikk av styringsformen til totalitære stater, gjelder tilsvarende vurderinger i forhold til utviklingen av virksomheter og deres bedriftsdemokrati? Gir en åpning for kritiske ansatte og deres organiserte innflytelse gjennom en fagforening tilsvarende muligheter til å oppnå et dynamisk bedriftsdemokrati? Kan dynamiske bedriftsdemokratier gi fortrinn for virksomheter og arbeidslivet på tilsvarende måte som dynamiske demokratier med en aktiv opposisjon har gitt fortrinn for demokratiske nasjonalstater? Hvilke begrensninger medfører den aktuelle praktiseringen av styringsretten for utøvelse av et reelt dynamisk bedriftsdemokrati? Hva med Total Kvalitet og norske eller skandinaviske arbeidslivstradisjoner?

Det *andre* punktet kan utdypes ved å rette oppmerksomheten mot de globale utviklingstrekk som utspiller seg på verdensmarkedet mot slutten av 1990-tallet. I motsetning til den tidligere markedsføringen av Japans og NIC-landenes fortrinn, både innen virksomhetsorganisering, arbeidsliv og samfunnsliv,³¹ har det på slutten av 90-tallet oppstått et begrep om «asiasyken» som tegn på de økonomiske katastrofetendenser innen de samme økonomier. Et spørsmål som reiser seg, er om vestens innovative økonomiske klima har gitt mer langsiktige konkurransefortrinn fremfor Japans intensivering av arbeidet gjennom modifierende forbedringstiltak og små systematiske og langsiktige forbedringer, basert på Kaizen og CWQC.

Både det første og andre punktet antyder noe om betydningen av å vektlegge grunnleggende aspekter ved demokratiske prosesser om ønsket er å stimulere kreativ utvikling som kan gi langsiktige kontinuerlige forbedringer. Konkretiseringen av disse prosessene byr på uavklarte selvmotsigelser og paradokser. Den usikkerheten som knytter seg til uavklarte selvmotsigelser og paradokser kjennetegner virksomheter, arbeidslivet og samfunnslivet. Kritisk og kreativ granskning, refleksjon og gyldighetstesting kan bidra til å avklare en del slike selvmotsigelser og paradokser. Problemet blir å avgjøre hva som representerer utfoldelsen av et rimelig og urimelig, akseptabelt og uakseptabelt, konstruktivt og destruktivt kritisk refleksjonsarbeid. Til løsning av dette problemet er det nærliggende å ty til subjektive vilkårlige ytringer. I vårt privatorganiserte demokrati kan vi aldri være sikre på om andres

³¹ Japan er av Ishikawa og Imai blitt fremstilt som et økonomisk vidunder bl.a. bygget på den enestående nasjonale satsning på Total Kvalitet som skulle gjennomsyre alle deler av samfunnslivet.

private særinteresseutfoldelse bidrar på en uavhengig og frigjørende måte til å styrke våre egne private utfoldelsesmuligheter, eller om de går på bekostning av disse mulighetene. Dette gir opphavet til et samfunn hvor den enkelte frister en usikker tilværelse. Denne usikre tilværelsen gir grobunn for usikkerheten i forholdet til resultatene av de andres gjøren og laden gjennom deres utfoldelse av sine særinteresser.

Referanser

- Anker-Ording, A. (1965) *Bedriftsdemokrati*. Oslo: Universitetsforlaget
- Arbeidsmiljøloven (1977) Lov av 4. februar 1977 nr. 4 om arbeidervern og arbeidsmiljø ajourført med endringer, senest ved lov 19.06.1997 nr. 63 og lov 05.05.1995 nr. 20 fra 01.07.1997
- Aune, A. (1994) *Kvalitetsstyrte bedrifter*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Bateson, G. (1973) *Steps to an Ecology of Mind*. Paladin
- Bergh, T. (1983) *Medbestemmelse eller opposisjon i Deltakerdemokrati*. Oslo: Universitetsforlaget
- Burr, J.T. (1993) «A New Name for a Not-So-New Concept i Quality Progress.» *Mars*, 87–89
- Claussen, T. (1992a) *Internkontroll, læring og bedriftsdemokrati*. RF 229/92
- Dahl, R. (1992/1985) *Økonomisk demokrati, den neste utfordringen*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Davenport, T.H. og J.E. Short (1990) «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign.» *Sloan Management Review*, sommer
- Dege, Jan T. (1995) «Arbeidsgivers styringsrett.» *Minerva*,
- Demming, E.W. (1986) *Out of Crisis*. Cambridge Mass.
- Engelstad, P. (1996) «The Development Organization as Communicative Instrumentation». I: Toulmin, S. og B. Gustavsen, *Beyond Theory*. John Benjamins Publishing Company
- Forskrift med veiledning (1991) Internkontroll. Oslo: Kommunaldepartementet
- Fujimoto, T. (1994) «The Limities of Lean Production.» *FES-Report*, January

- Gustavsen, B. (1990) *Strategier for utvikling av arbeidslivet*. Oslo: TANO
- Habermas, J. (1992) *Faktizität und Geltung*. Suhrkamp
- Habermas, J. (1995) «Reconciliation through the Public Use of Reason: Remarks on John Rawls's Political Liberalism.» *The Journal of Philosophy*, Volume XCII, Number 3
- Habermas, J. (1996) *Die Einbeziehung des Anderen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Hammer, M. (1990) «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.» *Harvard Business Review*, July–August
- Hammer M. og J. Champy (1993) *Reengineering the Corporation*. London
- Hovedavtalen 1994–97 Hovedavtalen 1994–97 LO-NHO. Med tilleggsavtaler. Utgitt av Landsorganisasjonen i Norge
- Imai, M. (1986) *Kaizen*. McGraw-Hill publishing Company
- Ishikawa, K. (1982) «Guide to Quality Control?» *Nordica International*
- Ishikawa, K. (1985) *What Is Total Quality Control?* Prentice-Hall
- Juran, J.M. (1954) «Universals in Management Planning and Controlling.» *The Management Review*, (november)
- Juran, J.M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*. N.Y.
- Juran, J.M. (1992) *Juran on Quality by Design*. Free Press
- Juran, J.M. (1995/1964) *Managerial breakthrough: the classic book on improving management performance*. Revised ed.
- Juran, J.M. (1995) *A History of Managing for Quality*. Wisconsin: ASQC Quality Press
- Klepper, J. (1992) *Internkontrollhåndboken. Helse Miljø Sikkerhet. Arbeidsmiljø-senteret*
- Lansbury, R. og N. Wailes (1997) *Recent Developments in Industrial Democracy: A Comparative Overview*. Paper presentert på 3. internasjonale konferanse, Emerging Union Structures: Reshaping Labor Market Institutions, Canberra, Australia 1–5 desember. 1997
- Lindøe, P., H. Rasmussen og T. Claussen (1991) *Partssamarbeid om internkontroll – en læringsorientert modell*. Rapport 86

- Lysgaard, S. (1996/1961) *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- March, J.G. og H. Simon (1958) *Organizations*. N.Y.: John Wiley
- Merton, R.K. (1973) *The Sociology of Science*. The University of Chicago Press
- Nonaka, I. (1995) «The Recent History of Managing for Quality in Japan». I: Juran, J.M., ed., *A History of Managing for Quality*. AXQC Quality Press
- NOU 1992:20, *Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle*
- Olberg, D. m.fl. (1995) *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo
- Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd.
- Pålshaugen, Ø. (1992) *Som sagt så gjort? Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning*. Oslo: NOVUS Forlag
- Quale, T.U. og E. Øverland (1996) «Norway – out of Europe?» Under publisering i: Szell et.al., eds., *European Industrial Relations. An Introductory Course*. ERASMUS
- Rawls, J. (1995) «Reply to Habermas.» *The Journal of Philosophy*, Volume XCII, Number 3
- Rawls, J. (1985) «Justice as Fairness: Political not Metaphysical.» *Philosophy & Public Affairs*, Volume 14, Number 3
- Rawls, J. (1987) «The Idea of an Overlapping Consensus.» *Oxford Journal of Legal Studies*, Volume 7, Number 1
- Rawls, J. (1996/1993) *Political Liberalism*. N.Y.: Columbia University Press
- Reime, L.M. (1996) Rasjonalisering og demokratisering – Samarbeidsprosjektet LO/NAF i 1960-årene. Hovedoppgave i historie, UiO, Oslo
- Reve, T. m.fl. (1995) *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Oslo: Tano og Norges eksportråd
- Rothery, B. (1992) *ISO 9000*. Oslo: Universitetsforlaget
- Steingard, D.S. og D.E. Fitzgibbons (1993) «A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM).» *Journal of Organisational Change*, Vol. 6 No. 5 s. 27–42
- Taylor, F.W. (1967/1911) *The principles of Scientific Management*. N.Y.: Harper

- Thorsrud, E. og F. Emery (1964) *Industrielt demokrati: representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thorsrud, E. og F. Emery (1969) *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum
- Thorsrud, E. (1982) *Samarbeidsprosjektet LO/NAF og utviklingen av nye former for arbeidsorganisasjon i Norge, 1962–82*. AFI-dok nr. 11
- Toulmin, S. og B. Gustavsen (1996) *Beyond Theory*. John Benjamins Publishing Company
- Venneslan, K. (1991) *Arbeidslivsforskningen i Norge i etterkrigstiden*. AHS serie B 1991-5. Univ. i Bergen
- Venneslan, K. og H. Ågotnes (1993) «Transnationalisation and participation». I: Schiller et.al., *The Future of the Nordic Model of Labour Relations*. Nordisk Ministerråd, Nord
- Venneslan, K. og H.-J. Ågotnes (1995) «Konsernfaglig samarbeid». I: Kettunen og Rissanen, red., *Arbete och Nordisk Samhällsmodell*. Tammerfors
- Wig, B.B. (1996) *Kvalitetsforbedring som håndverk*. Norsk Forening for Kvalitet
- Willoch, B.E. (1994) *Business Process Reengineering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Womack, J.P., D.T. Jones og D. Roos (1990) *The Machine that Changed the World*. London: Mc Millan
- Womack, J.P. (1994) «From Lean Production to Lean Enterprise». *Harvard Business Review*, March-April
- Womack, J.P. og D.T. Jones (1996) *Lean Thinking*. N.Y.: Simon & Schuster
- Øverland, E. (1995) *Nordic globalism*. Paper presented at the Pre-Conference-Workshop at the annual meeting of Academy of Management 4–9 aug. Oslo: WRI

Medvirkning som mote

– moderne organisasjonskonsepter,
medbestemmelse og medvirkning

Line Eldring, Forskningsstiftelsen Fafo

7

Innledning

Medbestemmelse og medvirkning har vært sentrale temaer i norsk arbeidslivsforskning i flere tiår, og vil sannsynligvis være det i lang tid framover. En innlysende årsak til at så mange spørsmål fortsatt er ubesvarte, er selvsagt at virkeligheten som studeres er komplisert og mangfoldig, og under stadig forandring. Arbeidsmarkedets virkemåte endrer seg, institusjonene i arbeidslivet tar nye former, markedene globaliseres, produksjonsmåtene fornyes, arbeidsorganisasjonene reorganiseres og nye grupper av arbeidstakere entrer arbeidsmarkedet. En annen forklaring på arbeidslivsforskningens «kunnskapshull» er forskningens ambisiøse innretning, ved at den ikke bare har prøvd å forstå, men også å forandre arbeidslivet. Gledelig nok – vil de fleste si – har vi de senere årene sett at løsninger og virkemidler som for noen tiår siden var kontroversielle og lite populære blant arbeidsgivere, nå tilsynelatende er en del av arbeidshverdagen både i Norge og resten av den industrialiserte verden. Medvirkning, medbestemmelse, innflytelse, engasjement og involvering av arbeidstakere er blitt honnørord og viktige begreper i moderne organisasjonskonsepter og -oppskrifter. I denne artikkelen skal jeg ta for meg en flik av dette feltet ved å belyse to problemstillinger knyttet til nye organisasjonstrender og medbestemmelse og medvirkning. For det første; hvordan velges nye organisasjonsoppskrifter eller konsepter – og hvilken innflytelse har arbeidstakerne på disse valgene? For det andre; er medvirkning en så viktig del av disse konseptene som det ofte hevdes? Og ønsker arbeidstakerne den typen innflytelse som disse konseptene eventuelt fremmer? Drøftingen vil ta utgangspunkt i studier foretatt i et industrikonsern i Norge, innenfor forskningsprogrammet Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000).

Medvirkning og medbestemmelse

Først litt om begrepene medvirkning og medbestemmelse. På tross av begrepenes utbredelse og legitimitet, er det allikevel ofte uklart hva de innebærer, hvordan de forholder seg til hverandre, og – ikke minst – hvilken gjennomslagskraft de har i praksis. Termer som medbestemmelse, medvirkning, samarbeid, innflytelse og deltakelse brukes gjerne om hverandre, noe som har inspirert til mange forsøk på å samordne og sortere begrepene. Et hovedskille tegnes vanligvis langs dimensjonene direkte/indirekte deltakelse, medbestemmelse eller medvirkning og mellom kildene til disse. Knudsen (1995) definerer med utgangspunkt i skjemaet nedenfor seks forskjellige former for deltakelse, her forsøksvis illustrert med norske eksempler:

Figur 1 Former for deltakelse i norske bedrifter

Kilde	Form	
	Direkte	Indirekte
Lov	Arbeidsmiljøloven	Styrerepresentasjon
Kollektive avtaler	Bedriftsutvikling	Forhandlinger
Bedriftens initiativ	BRP/TQM	?

Formen indirekte/direkte knytter seg til hvorvidt deltakelsen eller medvirkningen skjer gjennom representasjon eller som direkte innflytelse i forhold til egne arbeidsoppgaver. Bergh (1991) skiller tilsvarende mellom representative ordninger, hvor forhandlingsretten er den viktigste, på den ene siden, og deltakerdemokratiske modeller på den andre siden. Ordene medvirkning, medbestemmelse, deltakelse med videre tillegges også ulikt innhold. Nylehn (1994) karakteriserer «medvirkning» som en samlebetegnelse, og skiller mellom representative og direkte former for medvirkning og mellom deltakelse og medbestemmelse. Ingebrigtsen (1993) definerer deltakelse og innflytelse som to sentrale aspekter ved ansattes medvirkning, og regner deltakelse både som en forutsetning og et potensial for medvirkning. En annen innfallsvinkel til medvirkningsbegrepet er at medvirkning beskriver en av aktørenes rolle eller handlinger i en samarbeidssituasjon og ikke samarbeidssituasjonen i seg selv. Dersom arbeidstakerne er med i beslutningsfasen, har de medbestemmelse, mens medvirkningen eventuelt skjer under iverksettingen av beslutningen (Falkum 1997).

Jeg velger her å hoppe bukk over ytterligere avgrensninger og utdypninger av disse begrepene, og tar utgangspunkt i den mye brukte dikotomien direkte og indirekte medvirkning/medbestemmelse slik den er skissert i figur 1.¹ Grovt sagt regner jeg da deltakelse i ulike typer besluttende organer som indirekte deltakelse eller medbestemmelse for arbeidstakerne, mens direkte deltakelse eller medvirkning knytter seg til mulighetene til å påvirke og ta beslutninger i forhold som mer direkte angår ens egen arbeidssituasjon. Det betyr ikke at det ikke *kan* være gode grunner for å skille mellom medbestemmelse og medvirkning. Vanligvis vil en kanskje si at medbestemmelse er en sterkere form for deltakelse enn medvirkning, og en måte å grovsortere på, kan være å si at indirekte medvirkning er *medbestemmelse* og direkte medvirkning er *medvirkning*.

¹ For en nærmere beskrivelse av utviklingen av bedriftsdemokratiet i Norge, og av forskningen på bedriftsdemokrati og medbestemmelse/medvirkning, se f.eks. Bergh (1991), Johansen (1995) og Berg (1998).

Organisasjonskonsepter

Mye har som kjent skjedd innenfor organisasjonsteorien siden Taylorismens storhetstid – som gjerne karakteriseres med begreper som «scientific management» og samlebåndsproduksjon. 1980- og 1990-tallets hovedtrender innenfor ledelses- og organisasjonsfagene er nært knyttet til etterkrigstidens «Human Relations»-skole (Scott 1992, Perrow 1986), hvor ivaretagelse *og* effektiv utnyttelse av personalressursene står sentralt. Akronymmer som MBO, TQM, JIT, HRM og BPR har blitt en del av dagligtalen i virksomheter verden over, og rommer tross sine korte kallenavn en jungel av ulike løsninger og organisasjonsformer. Man kan hevde at ikke bare går produksjonen i seg selv raskere, det gjør også rammene, modellene og retorikken rundt produksjonen.

Røvik (1998) har ordnet organisasjonskonseptene etter hvilken del av organisasjonen det gis oppskrift på og kategoriserer dem etter om de er oppskrifter på

- formell organisasjonsstruktur
- god organisasjonskultur
- god ledelse
- hvordan man bør rekruttere ansatte
- personalpolitiske programmer og rutiner
- prosedyre- og prosessoppskrifter

To av de konseptene som har hatt størst gjennomslagskraft de siste årene, og som også vil bli presentert nærmere her, nemlig Total Quality Management (TQM) og Business Process Reengineering (BPR), hører begge hjemme i den siste kategorien. TQM og BPR står ikke i motsetning til hverandre, og en vil ofte finne at bedrifter som har innført TQM nå gjennomfører såkalte reengineeringprosesser. «Konseptteieren» Hammer har opplagt et behov å ordne og rangere konseptene i forhold til hverandre når han sier at, *«Reengineering and TQM are merely different pews in the church of process improvement. The two share an orientation toward process, a dedication to improvement, and a dogma that one begins with the customer. After that they diverge.»* (Hammer 1996:82) Hammers poeng er videre at BPR er selve grunnlaget, det er gjennom BPR bedriften lager prosessene. TQM er mer som vaktmeister å regne i denne sammenhengen; med TQM sørger bedriften for at alt går som planlagt og bidrar til små, men nødvendige forbedringer på prosessene inntil de igjen er klare for «reengineering». En annen måte å rydde på er å se BPR som en del av en langvarig kvalitetsbølge, som begynte med kvalitetssirkler på 1970-tallet, for så å utvikle seg videre med kundefokus, kontinuerlig forbedringsarbeid og bench-

marking på 1980-tallet, mens 1990-tallets har vært dominert av ISO 9000 og BPR (Cole 1999). Det hevdes ofte at et fellestrekk ved de nye organisasjonstrendene, inkludert TQM og BPR, er at de så sterkt vektlegger direkte medvirkning og ansattes engasjement og involvering i arbeidet (Sisson 1996). Videre at det nye i denne sammenheng særlig er ledelsens engasjement i forhold til å fremme direkte medvirkning på arbeidsplassen, og at dette innebærer noe nytt i forhold til tidligere tiders praksis (Frohlich og Pekruhl 1996). I det følgende skal vi se nærmere på TQM og BPR, hovedsakelig avgrenset til de aspektene ved konseptene som vedrører medvirkning og medbestemmelse.

Total Quality Management

Total Quality Management (TQM), eller total kvalitetsledelse på norsk, er et av de aller mest populære nyere organisasjonskonseptene, og begrepsapparatet fra TQM har i løpet av 1990-tallet blitt en del av arbeidslivets hverdagsspråk i Norge – både i privat og i offentlig sektor. To viktige og mytologiske skikkelser i kvalitetsbevegelsen er W.E. Deming og J. Juran som begge arbeidet i Japan i etterkrigstiden.² Gjennomslaget for kvalitetskonseptet var så stort i Japan at ideene ofte regnes som japanske på tross av sine amerikanske opphavsmenn, og den japanske industriens suksess bidro utvilsomt sterkt til interessen for kvalitetsoppskrifter blant ledere i andre land.³ Litteraturen om kvalitetsledelse er omfattende, bare i Norge ble det i perioden 1991–95 utgitt 142 norskspråklige publikasjoner om emnet (Røvik 1998:62). Ifølge Røvik tar de aller fleste av framstillingene av TQM som oppskrift for seg følgende hovedpunkter: Lederengasjement, kundeorientering, bruk av data og kontroll av variasjon, kontinuerlig forbedring og alles deltakelse (1998:56). I denne sammenhengen er det særlig det siste punktet som er interessant, «*Det legges vekt på at kvalitetsforbedringer ikke bare er en lederoppgave, men fordrer alle medlemmers forpliktende deltakelse. I TQM-litteraturen blir normen om forpliktende involvering holdt frem som en meget viktig forskjell mellom japansk og det som beskrives som tradisjonell vestlig organisasjonstenkning.*» (1998:57) Norsk forening for kvalitet og ledelse⁴ sin definisjon av TQM som en framgangsmåte for å styre en organisasjon konsentrert om kvalitet, basert på medvirkning av alle medarbeiderne, er i tråd med

² Se Deming (1986) og Juran (1988).

³ Hvilken rolle Deming og Juran egentlig spilte i utviklingen av den japanske kvalitetsbevegelsen, er riktignok noe omdiskutert, jf. Cole (1998)

⁴ <http://www.nfkl.no>

dette. Hansen (1997) beskriver TQM som *«et ledelseskonsept som tar sikte på å tilfredsstille kunde forventninger gjennom å engasjere alle ansatte i en prosess for kontinuerlig forbedring. De ansattes engasjement og medvirkning er kanskje den viktigste suksessfaktoren for å lykkes med TQM.»* (s. 179) Deming oppsummerte sine prinsipper for kvalitetsledelse i 14 punkter, og blant disse finner vi formaninger om å bedrive mer ledelse og mindre kontroll, bryte ned barrierer mellom funksjoner og avdelinger, fjerne påtrykk ovenfra – men også at forandringer skal gjennomføres fra toppen, men med alles deltakelse. Vi finner ingen anvisninger eller råd om å involvere de ansatte med hensyn til beslutninger om å innføre TQM. Hansen (1997:182) påpeker også at TQM-litteraturen sier lite om fagbevegelsens rolle og indirekte medvirkning når det gjelder TQM, og forklarer dette med at konseptet er utviklet i land som mangler våre tradisjoner når det gjelder bedriftsdemokrati.

Hvorvidt TQM faktisk hemmer eller fremmer de ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon, har etter hvert blitt et omstridt spørsmål. Det hevdes blant annet at total kvalitetskonsepter tilrettelegger for en detaljert kontroll og disiplinering av arbeidstakerne, og at de først og fremst er kjennetegnet av mangel på tillit til arbeidstakerne, heller enn det motsatte (Sewell og Wilkinson 1992, Wilkinson og Wilmott 1995, Alvesson og Willmott 1996, Thompson og McHugh 1995). Jeg kommer tilbake til disse spørsmålene avslutningsvis.

Business Process Reengineering

Business Process Reengineering (BPR) ble oppfunnet⁵ av Michael Hammer og James Champy, og ble første gang lansert gjennom en artikkel i Harvard Business Review i 1990 og senere i boka *«Re-engineering the Corporation»*, som kom ut i 1993. BPR har hatt en formidabel spredning, og kan klart karakteriseres som en av vinnerne – om ikke selve vinneren – blant 1990-tallets konsepter. Enkelt forklart så bygger BPR på en slags nye ark og tegnestifter-tankegang; alle prosesser i bedriften skal gjennomgås og tenkes igjennom på nytt, for så å redesignes, gjerne radikalt hvis det anses som nødvendig. Ett av hovedprinsippene i BPR knytter seg til at resultatene skal være styrende for hvordan arbeidet organiseres, og ikke arbeidsoppgavene i seg selv. Ideelt sett skal flest mulige oppgaver i produksjonskjeden samles, for eksempel ved at det er én og samme person som selger et produkt, lager det og leverer det til kunden. Med andre ord, samlebandet er satt på museum i BPR. Kundeorienteringen er sterk, og det å skape verdier for kunden blir beskrevet som

⁵ Eller oppdaget, som de selv insisterer på er en bedre betegnelse (1993:217)

selve meningen med virksomhetene (1996:97). Andre nøkkelord i BPR er prosess-orientering og kreativ bruk av informasjonsteknologi.

Hva så med medvirkningen i BPR? Stemmer det at dette er nok et konsept som vektlegger ansattes muligheter for direkte medvirkning i arbeidet? Følgende sitat peker klart i den retningen:

«Companies that undertake reengineering, not only compress processes horizontally by having case workers or case teams perform multiple, sequential tasks but vertically as well. Vertical compression means that at the points in a process where workers used to have to go up to the managerial hierarchy for an answer, they now make their own decisions. Instead of separating decision-making from real work, decision-making becomes part of the work. Workers themselves now do that portion of the job that, formerly, managers performed.» (1993:53) Forfatterne vektlegger at de ansattes rolle vil bli endret, fra å være kontrollerte, vil de bli myndiggjorte, «Empowerment is an unavoidable consequence of reengineered processes.» (1993:71). Videre at BPR innebærer at organisasjonen blir flatere, og at behovet for ledere blir langt mindre.

Når vi ser på hva som foreskrives når det gjelder selve reengineeringprosessen, ser bildet annerledes ut. Følgende roller eller funksjoner beskrives: leder, prosesseier, reengineering team og styringskomite. Her finner vi ingen anbefalinger eller retningslinjer om å ta med de ansatte på råd – tvert imot så understrekes gang på gang ledelsens betydning for gjennomføringen av reengineeringprosessen. Reengineeringsteamet, som skal gjennomføre den faktiske reengineeringen, er allikevel de som virkelig skal bedrive «the actual work of reengineering», sier det. Teamet skal bestå av «insiders» – de som arbeider med de prosessene som skal reengineeres, og «outsiders» – som kommer utenfra. Outsiderne kan arbeide andre steder i organisasjonen, men også gjerne være eksterne konsulenter. Det er et viktig poeng at outsiderne ikke skal ha et for nært forhold til prosessene som skal endres, slik at de klarer å tenke helt nytt og gjerne dramatisk når det gjelder reengineeringen. Når det gjelder insiderne, så presiseres det at disse ikke kan forventes å komme med radikale forslag til nye måter å arbeide på, dette er det outsiderne som må bidra med.

I en senere utgave av boka har forfatterne inkludert et sluttkapittel med svar på spørsmål som mange av leserne har stilt. Spørsmålet om hvorvidt reengineering kan lykkes dersom de ansatte er fagorganisert, besvares positivt, og Hammer og Champy legger til at det oftere er mellomledere enn fagorganiserte som prøver å blokkere reengineeringen. Og de svarer videre at det er lurt å få folk med i prosessen så tidlig som mulig, og at bedrifter med organisert arbeidskraft har hatt suksess med å involvere fagforeningsledelsen. Og dessuten: «*Union leadership that understands reengineering and why it is being done is less likely to push its unhappiness with reengineering as far as a strike.*» (1998:221)

Ikke minst i USA har en meget merkbar konsekvens av BPR vært voldsomme nedbemanningsprosesser, noe som ikke minst har bidratt til å gi konseptet et frynsete renommée. Det er omdiskutert hva slags effekter BPR faktisk gir – utover til dels dramatiske omveltninger og tap av arbeidsplasser i bedrifter som gjennomfører re-engineeringsprosesser (Micklethwaite og Wooldridge 1997). Kritikken av TQM med hensyn til økte kontrollmuligheter for ledelsen og mindre spillerom for ledelsen vil også for en stor grad gjelde for BPR.

Hvordan velges organisasjonskonseptene?

Det er uproblematisk å konstatere at mange virksomheter (sannsynligvis de fleste over en viss størrelse), både offentlige og private, gjør bruk av – eller prøver å bruke – en type standardiserte løsninger for hvordan man ordner og organiserer alt fra selve produksjonen, utøvelse av lederoppgaver, organisering av kvalitetssikring og så videre. Vi kan med andre ord konstatere at dette er et utbredt og vanlig fenomen i norsk arbeidsliv. På en eller annen måte må det tas en beslutning i bedriften om at man vil satse på et nytt konsept, det være seg TQM, BPR eller noe annet. Det finnes flere typer forklaringer på hvordan det har seg at enkelte konsepter og oppskrifter får en slik enorm popularitet verden over – til nesten samme tid, men la oss først skissere noen mulige situasjoner i bedriften når det gjelder valg av organisasjonsmodeller, oppskrifter og konsepter. Firefeltstabellen (tabell 1) angir fire idealtypiske situasjoner ved valg av et nytt konsept

Tabell 1 Idealtypiske situasjoner ved valg av nytt konsept for organisasjonsmodell

		Ledelsens innflytelse på konseptvalget	
		+	-
Ansattes innflytelse på konseptvalget	+	1) Medbestemmelse	4) (Ansattestyrte)
	-	2) Ledelsesstyrt	3) Styrt av omgivelsene

1. Ledelsen og ansatte bestemmer sammen at bedriften skal innføre et nytt konsept – og de ansatte har medbestemmelse via sine valgte representanter. I Norge gir både Hovedavtalens §9 og tilleggssavtalen om bedriftsutvikling klare føringer på at de ansattes representanter skal ha reell innflytelse ved organisasjonsendringer, slik at etter avtaleverket er dette en oppskriftsmessig situasjon.

2. Ledelsen fatter en beslutning om å innføre et konsept, uten å konsultere de ansatte. Dette er sannsynligvis en ganske typisk situasjon, også der hvor partene er organiserte. Blant annet fordi konseptene ofte regnes (av begge parter) som en type «ledelsesgreie» som ikke angår de ansatte – i hvert fall ikke før selve implementeringen av dem.
3. Verken ledelse eller ansatte tar beslutningen; den blir fattet på konsernnivå eller den blir «påtvunget» av kunder eller av en oppfatning av at det er nødvendig for å overleve.

Den fjerde situasjonen omtales ikke nærmere her, fordi den må regnes som svært utypisk, muligens med unntak av i rent arbeiderstyrte bedrifter, som vi sjelden finner her i landet.

Vel så gjerne som å spørre *hvordan* konseptene velges, kan man spørre *hvorfor* de blir valgt. Både hvorfor bedrifter ser seg nødt til stadig å innføre nye konsepter og oppskrifter på ulike områder, og hvordan de velger produkter i et marked som er svært kommersielt og preget av til dels aggressiv markedsføring. Røvik (1992, 1998) skisserer to ulike hovedperspektiver på disse spørsmålene; verktøyperspektivet og symbolperspektivet. I verktøyperspektivet, som har utgangspunkt i en instrumentell og rasjonalistisk tilnærming, kan oppskriftenes spredning rett og slett forklares med at det er de beste løsningene som vinner, og at de er effektive verktøy som det er rasjonelt for en moderne bedrift eller organisasjon å satse på. Symbolperspektivet, som er basert i ny-institusjonell teori,⁶ gir en annen type forklaring. I dette perspektivet vil en fokusere på bedriftens omgivelser, som er med på å skape normer for hvordan en vellykket organisasjon skal se ut. Organisasjonen vil bli vurdert etter i hvilken grad den tar til seg og følger disse normene. Innføringen av nye konsepter er i dette perspektivet mer å regne som en type «impression management» enn egentlige forsøk på å endre organisasjonen. Røvik argumenterer for å kombinere de to perspektivene, og mener at en teori om organisasjoners identitetsforvaltning gir en bedre forståelse av hvorfor bedrifter adopterer nye organisasjonsoppskrifter. Eller sagt med andre ord; at jakten på nye løsninger er uttrykk for et faktisk ønske om utvikling og forbedring, og ikke bare et spill for galleriet.

Andre typer forklaringer er av mer konspiratorisk karakter, og grunner seg i mer eller mindre populariserte analyser av management-guruene og konsulentfirmaenes økonomiske interesser når det gjelder å selge nye organisasjonskonsepter og -løsninger (Micklethwait og Wooldridge 1997, O'Shea og Madigan 1997). Danielsens (1998) hevder på sin side at framveksten av det han kaller «den nye organisasjonsretorikken» er et resultat av en ny type funksjonærer i bedriftene, nemlig økonomisk-administrativt utdannet personale. De er velutdannede, men egentlig usikre

⁶ Se for eksempel Scott og Meyer (1994).

på hva de kan og hva de skal gjøre, og en løsning på deres problematiske situasjon blir å adoptere språket og løsningene fra de nye organisasjonskonseptene. Det positive med disse tilnærmingene er at de representerer et friskt kritisk blikk på en industri og et fenomen som er blitt temmelig dominerende også i det norske arbeidslivet, og som for en stor del er omspunnet av forholdsvis ukritiske beskrivelser og bruksanvisninger – også fra forskeres side. Det negative med dem er at de egentlig ikke gir så mange andre forklaringer på organisasjonskonseptenes utbredelse og popularitet, annet enn at ledere i grunnen er temmelig lett lurte personer som verken skjønner sitt eget eller organisasjonens beste.

I det følgende skal vi se nærmere på hvordan innføringen av konsepter håndteres i et større industrikonsern, både med hensyn til beslutningene om å innføre nye konsepter, gjennomføringen, og i hvilken grad det praktiseres medbestemmelse og medvirkning i de ulike trinnene av prosessen.

Konsepter i praksis

Industrikonsernet⁷

Konsernet er blant de ledende innenfor produksjon og salg innenfor sitt produktområde – både nasjonalt og internasjonalt, og har i Norge flere tusen ansatte. Selskapet betrakter seg som forholdsvis forsiktig når det gjelder å introdusere nye organisatoriske løsninger.⁸ Ikke desto mindre har bedriften snust på mange av de siste årenes mest populære konsepter, og har blant annet utarbeidet en egen bedriftsfilosofi, innført total kvalitetsløsninger etter Juran-modellen, samt EFQM-modellen for «business excellence».⁹ Konsernet har også utviklet sitt eget konsept – her bare kalt Z-konseptet, som beskrives som et ekstrakt av de aller beste delene av eksisterende ledelses-, forbedrings- og kvalitetsprogrammer. Mens satsingen på total kvalitet var et norsk initiativ, ble Z-konseptet introdusert fra det europeiske moderselskapet i hele konsernet på verdensbasis for snart fem år siden. Det norske

⁷ Framstillingen her bygger på langvarige undersøkelser i bedriften, i form av observasjon, spørreundersøkelser, intervjuer og dokumentstudier.

⁸ Det bør i denne sammenhengen nevnes at konsernet, som har virksomhet over hele Norge, har en enhet som ikke er med i denne delen av undersøkelsen, og som har en helt spesiell historie når det gjelder utvikling av organisasjons- og produksjonsformer i samarbeid mellom ledelse og ansatte. Det ser imidlertid ut til at spredningseffekten av dette innad i konsernet har vært liten.

⁹ En modell utviklet av European Foundation for Quality Management (EFQM). Hovedtanken er at regelmessige selvevalueringer etter gitte rutiner og kriterier skal danne grunnlaget for stadige forbedringer i bedriften.

selskapet definerer Z-konseptet som en samlebetegnelse på alle forbedringsaktivitetene som foregår i bedriften, og har slik sett klart å «rydde» noe opp i de ulike utviklingstiltakene som pågår. For tiden er deler av konsernet engasjert i en større reengingeeringsprosess i forbindelse med innføring av SAP¹⁰ – et dataverktøy som gjerne introduseres i forbindelse med BRP-prosesser, eller omvendt. Dette prosjektet gjennomføres ved hjelp av et større konsultentselskap, som i den forbindelse også gir bedriften opplæring og innføring i «Change Leadership», eller endringsledelse. Selskapet har dessuten nylig begynt med «Balance Scorecard», som i likhet med EFQM-modellen er en modell som skal måle «Business Performance». Bedriften har også et program for gjennomføring av årlige medarbeidersamtaler. Det bør i denne sammenhengen nevnes at bedriften har deltatt i BU 2000, men aktivitetene som er gjennomført i forbindelse med dette samarbeidet omtales ikke nærmere her. Dataene som anvendes i denne artikkelen er samlet inn i forbindelse med BU 2000-prosjektet, og er også brukt som kunnskapsgrunnlag i utviklingsarbeidet som er skjedd i BU 2000-regi. Konseptene og utviklingsprogrammene som omtales i denne artikkelen er imidlertid aktiviteter som er satt i gang av bedriften selv, uavhengig av deltakelsen i BU 2000.

Valgene

Beslutningene om å innføre de ulike konseptene er så og si uten unntak foretatt på ledelsesnivå (nasjonalt eller internasjonalt) – og er slik sett i tråd med det vi ovenfor så var grunntonen både i TQM- og BPR-oppskriftene. I all hovedsak har ikke ansatte eller deres fagforeninger blitt konsultert eller vært med på å ta beslutningene om å innføre de nye konseptene eller oppskriftene. Som nevnt ovenfor, så uttrykker representanter for ledelsen at de er relativt forsiktige med å adoptere nye løsninger – noe som kanskje virker overraskende når vi ser på rekken av tiltak bare de siste fem–seks årene. På den annen side sier denne selvoppfatningen noe om omfanget av tilbud på løsninger og oppskrifter. Eksempelvis svarte en av lederene, på direkte spørsmål om nettopp hvordan de velger hvilket konsept de vil satse på, med å vise fram innholdet i søppelkurven sin. Bare i løpet av den dagen var det kommet fem–seks invitasjoner, forslag og tilbud fra ulike konsultentselskaper, kursarrangører og andre tilbydere av forskjellige smarte løsninger for moderne bedrifter. Allikevel er det altså noe som ikke går i søppelkurven, og på hvilket grunnlag foretas de valgene? Hvis vi går tilbake til figur 1, ser vi at vi står igjen med to alternativer; valgene blir foretatt av ledelsen, eller de er styrt av omgivelsene. Svaret er

¹⁰ Det tyske selskapet SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) er verdens største leverandør av totalintegreerte IT-systemer for bedrifter.

en kombinasjon av disse to. Z-konseptet så vi ovenfor at ble introdusert av moderselskapet, her hadde ikke selskapet i Norge noe valg. Bedriftsfilosofien ble utarbeidet i Norge for noen år siden, og kan nok tilskrives «kulturbølgen» innenfor organisasjonstenkningen på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet. Satsingen på TQM ble også lokalt initiert, enkelte i ledelsen fattet interesse for konseptet, gikk på kurs og leste seg opp, og mente at dette var noe bedriften burde satse på. Når det gjelder innføringen av SAP, og BPR-prosessen i den forbindelse, er selve innføringen av dataverktøyet klart inspirert, men ikke styrt, av moderselskapet. Bedriften har kjøpt inn massiv støtte fra et konsulentfirmaet Deloitte og Touche til implementeringen av SAP, et firma som blant annet har et samarbeid med Michael Hammer, mannen som oppfant BPR. Satsingen på Change Leadership, eller endringsledelse, kom i kjølvannet av samarbeidet med Deloitte og Touche, men var også et konsept personer i firmaet hadde hørt om og ønsket å skolere seg i. Implementeringen av Balance Scorecard er initiert lokalt, etter alt å dømme inspirert av at dette er en for tiden mye omtalt metode.

Medvirkningen

Vi har sett at det i liten grad praktiseres medbestemmelse når det gjelder beslutningen om å innføre konseptene. Det ser ut til, i hvert fall i dette konsernet, at de mye omtalte norske medbestemmelsestradisjonene lett drukner eller glemmes i slike sammenhenger. Når det gjelder den pågående reengineeringprosessen, så ble fagforeningene informert om igangsettingen, og på et ganske sent tidspunkt også trukket mer aktivt inn i gjennomføringen av prosessen. I varierende grad ble tillitsvalgte med i implementeringsteam i de ulike divisjonene, og en mindre gruppe av tillitsvalgte fikk tilgang til mer informasjon, i form av spesielle møter med sentrale personer i prosjektet. Også når det gjelder Z-konseptet har tillitsvalgte blitt trukket noe mer med i senere faser av prosessen.

Bedriften har, i samarbeid med Fafo, gjennomført en serie av medarbeiderundersøkelser, som blant annet har kartlagt synspunkter på og kunnskap om det ovenfor omtalte Z-konseptet, samt bedriftsfilosofien. Tabell 2 viser noen av resultatene, etter stilling i bedriften.

Det er vanskelig å si hva som ville vært gode resultater i denne sammenhengen, men en indikasjon er at disse tallene ble møtt med en viss skuffelse, dog ikke særlig overraskelse, i bedriften. Vi ser at det er forholdsvis store forskjeller mellom medarbeidere med og uten personalansvar, men at det i begge grupper er en høy andel som ikke har gitt sin tilslutning til at Z-konseptet eller bedriftsfilosofien kan være et nyttig verktøy i utviklingen av bedriften. Et betydelig flertall kjenner helt eller delvis til innholdet i bedriftsfilosofien, mens færre, særlig blant vanlige ansatte, oppgir å kjenne Z-konseptet. Dette kan sannsynligvis forklares både med at bedrifts-

filosofien er enklere, i den forstand at den består av punkter som er distribuert i små brosjyrer. Z-konseptet er av nyere dato, og favner, som vi så ovenfor, en rekke tiltak og prosesser. Bare en femtedel av medarbeiderne uten personalansvar har diskutert Z-konseptet med kolleger, noe som indikerer at dette ikke er noe som opptar folk veldig mye i det daglige arbeidet. Vi har foreløpig ikke kvantitative data på vurderinger av den pågående reengineeringprosessen, men antagelig er dette et så omfattende prosjekt, med så store potensielle konsekvenser når det gjelder arbeidsoppgaver og funksjoner, at ansatte sannsynligvis er mer opptatt av dette enn de tidligere har vært av Z-konseptet (som nå også innbefatter reengineeringprosessen).

Prosessene og prosjektene som er beskrevet her, er altså hovedsakelig initiert og drevet fram av toppledelsen i selskapet, parallelt med at det legges stor vekt på betydningen av ansattes involvering og medvirkning når det gjelder selve implementeringen. Ledelsen i selskapet er svært opptatt av å få med ansatte, og uttrykker ofte oppgitthet over manglende oppslutning om nye tiltak. På den annen side kan det også registreres en viss oppgitthet over de samme tiltakene fra ansattes side, og også blant ledere som får ansvaret for å dra i gang nye ting som de ikke nødvendigvis er veldig interessert i. Generelt er inntrykket at det er vanskelig å skape glød rundt disse prosessene, og selv om «invitasjoner» om medvirkning tilsynelatende tas i mot med en viss interesse på møter og lignende, ser de også ut til i en del tilfeller å falle på stengrunn. Det er også tydelig at ledelsen på ulike nivåer i selskapet har både ulik forståelse av hva medvirkning er og hva nytten av medvirkning kan være, og dermed også ulik vilje til å faktisk fremme medvirkningen blant ansatte i sine enheter.

Et viktig moment er selvsagt at oppslutning/ikke oppslutning om konseptene dreier seg ikke bare om vurderinger av medvirkning. Konseptene inneholder en rekke ulike elementer som rimeligvis vil vurderes likt og ulikt av ansatte og ledere i bedriften. Det er allikevel av interesse i denne sammenhengen å avklare hvor stort

Tabell 2 Kjennskap og vurderinger av konsepter i industrikonsernet etter stilling. Prosent

	Personalansvar	Uten personalansvar
Kjenner helt eller delvis innholdet i Z-konseptet	88	61
Har ofte eller av og til diskutert Z-konseptet med kolleger	43	19
Mener at Z-konseptet kan være et nyttig verktøy i utviklingen av bedriften	56	36
Kjenner helt eller delvis til innholdet i bedriftsfilosofien	96	81
Mener at bedriftsfilosofien kan ha praktisk betydning	49	38
Mener at bedriftsfilosofien kan være et nyttig verktøy i utviklingen av bedriften	55	42

N=855

ønsket eller behovet for mer medvirkning eller innflytelse er i bedriften. Medarbeiderundersøkelsene viser at flertallet synes at de alt i alt har nok innflytelse i arbeidssituasjonen, mens rundt en tredjedel ønsker seg mer innflytelse når det gjelder egne arbeidsoppgaver, planlegging av arbeidet og valg av teknologi og utstyr. Vi finner ingen systematiske sammenhenger mellom ønsker om mer innflytelse eller medvirkning, og vurderinger av for eksempel Z-konseptet. Det kan selvsagt skyldes både at Z-konseptet ikke oppfattes som fremmede for medvirkningen eller at ledelsens budskap om mer medvirkning ikke er nådd fram. På spørsmål om hvor viktig en mener ulike forhold er for den framtidige utviklingen av bedriften, mener imidlertid tre fjerdedeler at det er viktig eller svært viktig at den enkelte medarbeider får mer innflytelse, mens bare en tredjedel mener at det er viktig at fagforeningene får mer innflytelse. Disse resultatene tyder faktisk på at selv om man ikke egentlig ønsker seg mer innflytelse, mener man at dette kan være viktig for utviklingen av bedriften. En tolkning av dette er at budskapet om at det er viktig med ansattes medvirkning og involvering *for bedriften* har nådd fram – men at en ikke nødvendigvis mener at det er viktig for en selv som arbeidstaker.

Hvorvidt de ulike konseptene faktisk har gitt mer medvirkning, er vanskelig å måle, og vi har ikke data som kan si noe om det. Et viktig poeng i denne forbindelsen er uansett at ledelsens understrekning av medvirkning og deltakelse i prosessene, for en stor del dreier seg om medvirkning til å gjennomføre endringer som er vedtatt, eventuelt å komme med bidrag innenfor klart definerte rammer. Vektleggingen av medvirkning som nyttig i implementeringen av konseptene, stresser langt mer enn at konseptene i seg selv gir muligheter for medvirkning. Andre bidrag i denne antologien (se blant annet Falkum, Hagen, Kvadsheim og Moltu) tar for seg forholdet mellom ulike begrunnelser for medvirkning, og det er ingen tvil om at også denne casen bidrar til å illustrere at hvorvidt medvirkning først og fremst ses som virkemiddel, eller først og fremst som mål i seg selv, har implikasjoner utover det som måtte være av sammenfallende interesser mellom disse to tilnærmingene. I den sammenhengen er en viktig observasjon i Industrikonsernet at medvirkning muligens framstår mer som en plikt enn som en rettighet, og mer som et krav om ekstra ytelse i form av initiativ og engasjement i arbeidet enn som et tilbud om mer innflytelse.

Myter om moter?

Jeg reiste innledningsvis spørsmål om medvirkning er en så viktig del av de nye konseptene som det ofte hevdes. Gjennomgangen av TQM og BPR levner ingen tvil om at det legges stor vekt på at bedriftene har mye å tjene på å få ansatte til å medvirke til gjennomføringen i konseptene, og at deres involvering og engasjement representerer en betydelig ressurs i forbedringsarbeidet. Vi så videre at dette også er tilfellet i Industrikonsernet, hvor det ytres klare ønsker om å dra de ansatte mer aktivt inn i utviklingsprosessene. Det er her i begge tilfeller snakk om direkte medvirkning, tilrettelagt av ledelsen, og motivasjonen er klart nytteorientert. Konseptene gir i liten eller ingen grad veiledning når det gjelder hvordan man eventuelt skal trekke tillitsvalgte inn i prosessene, og selve beslutningen om innføringen av konseptene ser ut til både i teori og praksis å være regnet som et rent ledelsesspørsmål.

Det at ønsket om mer medvirkning er nyttemotivert, er verken overraskende eller kontroversielt. Også arbeidsforskere har i årevis brukt nettopp det at medvirkning faktisk lønner seg som et av kronargumentene når arbeidsgivere skulle inspireres til nytenkning. Medvirkning er bra for alle; bedriften øker inntjeningen og de ansatte får en mer meningsfylt arbeidssituasjon. Et bedre eksempel på en vinn-vinn-situasjon kan en knapt tenke seg. Det er heller ikke vanskelig å forstå at det oppleves som frustrerende blant en del ledere når ansatte ikke nødvendigvis griper medvirkningsmulighetene som tilbys. Vi så at i Industrikonsernet synes flertallet av de ansatte at de har nok innflytelse på de fleste områder, samtidig som et stort flertall mener at i forhold til bedriftens utvikling i årene som kommer, er det viktig at den enkelte får mer innflytelse. Det er vanskelig å si noe helt sikkert om årsakene til manglende interesse på egne vegne. Til en viss grad ligger det nok nyttebetraktninger til grunn også her, det er sannsynligvis ikke alltid like opplagt for arbeidstakerne hva gevinsten ved økt medvirkning skal være. Antagelig vil ledelsens invitasjoner i en del tilfeller – både med rette og urette – oppfattes som et krav om å gjøre mer og yte ekstra innsats, mer enn som en mulighet til å forbedre egen arbeidssituasjon.

Som tidligere nevnt er det også kommet en del kritiske bidrag til studiet av nye organisasjonskonsepter de siste årene, blant annet TQM hevdes framfor alt å være et effektivt disiplinerings- og kontrollverktøy for ledelsen i bedriftene. Eksempelvis vil den forskriftsmessige målingen og evalueringen av ulike prosesser i TQM kunne gi muligheter for detaljert overvåking av arbeidstakernes innsats, både når det gjelder kvantitet og kvalitet (Sewell og Wilkinson 1992). Det hersker liten tvil om at dette kan være en både intendert og uintentert konsekvens når det gjelder TQM. Allikevel er det neppe grunnlag for å si at innføringen av TQM og BPR i norske bedrifter generelt, eller i den her omtalte casen (Industrikonsernet) spesielt,

representerer en type snikinnføring av ny-tayloristiske organisasjonsmodeller. Like fullt bør en kanskje i større grad være oppmerksom på at dette er en side ved konseptene som kan gi uønskede utslag – i hvert fall sett fra arbeidstakernes synspunkt.

Nyttig medbestemmelse?

Medvirkning er nyttig – men hva med medbestemmelsen? Vi har sett at arbeidstakerinnflytelsen når det gjelder valg av konsepter er svært liten eller ikke-eksisterende. Valgene blir foretatt av ledelsen ut fra ulike vurderinger av organisatoriske problemer som trenger løsninger, eller etter direkte eller indirekte press fra omgivelsene, det være seg fra konsernledelsen eller mer allmenne oppfatninger om hva som er tidsmessige og riktige løsninger. Vi vet at bedrifter bruker store ressurser på å innføre ulike typer konsepter, og at det stadig kommer nye løsninger, som ofte er kostbare både å innføre og å vedlikeholde. I Industrikonsernet er det en klar tendens til at det kommer nye tiltak og oppskrifter i et så høyt tempo at selv på ledernivå er det en del som sliter med å henge med i svingene. Konseptene er ofte forholdsvis komplekse, og presentasjonen av dem – både skriftlig og muntlig – er dominert av en type «management-språk» som gjør innholdet til dels både uforståelig og vanskelig omsettelig til praksis i bedriften. Inntrykket er at mange ansatte og mellomledere syns det blir litt mye «mas» om ting som de ikke oppfatter har direkte relevans for sitt arbeid, men at de stilltiende finner seg i dette som en del av det moderne arbeidslivet de er nødt til å leve med.

Jeg skisserte ovenfor to typer forklaringer på hvorfor organisasjoner velger å innføre de nye organisasjonskonseptene – verktøyperspektivet og symbolperspektivet (Røvik 1998). Når det gjelder Industrikonsernet, kan begge disse perspektivene bidra til å belyse innføringen av nye konsepter. Bedriften befinner seg i en hard konkurransesituasjon, med en rivende rask teknologiutvikling, og med eiere som stiller stadig større krav til lønnsomhet og utbytte. Det er logisk at man i en slik situasjon forsøker å finne løsninger som kan bidra til å oppfylle disse kravene. Det er med andre ord ikke noe man driver med «for moro skyld» eller som en helt ukritisk implementering av moteretninger innenfor organisasjonsteorien. På den annen side er det heller ingen tvil om at de valgene som gjøres er sterkt påvirket av hva som til enhver tid er de mest populære løsningene blant bedrifter, både i Norge og internasjonalt. Det å implementere disse løsningene er et signal til omverdenen om at man følger med, og for lederne som tar valgene eller fremmer forslag til løsninger, vil det sannsynligvis også være et poeng i seg selv å være «med i tiden» når det gjelder hvilke løsninger som velges. Et nærliggende og viktig spørsmål blir da selvsagt

om disse faktorene forstyrrer valgene som gjøres, slik at man ikke egentlig treffer de beste valgene, eller at man ukritisk velger bort gamle løsninger til fordel for nye konsepter – som så ganske raskt igjen erstattes med noe nytt. Dette kan igjen svekke muligheten for vellykket implementering av de nye løsningene som velges – rett og slett fordi det kan skape en type «konsepttrøtthet» i organisasjonen.

Det er blitt hevdet at den nordiske samarbeidsmodellen må revideres for å møte den internasjonale konkurransen (Reve 1994), og at det tradisjonelle parts-samarbeidet i bedriftene er for stivbeint og saktegående i forhold til dagens utfordringer for norske bedrifter. På noen områder er det uproblematisk å se at dette kan være riktig, og at det ofte vil være behov for å ta svært raske strategiske beslutninger – beslutninger som det ikke er tid til å konsultere fagforeningene eller ansattes representanter om, og som de heller ikke i alle tilfeller vil ønske å være involvert i. Når det gjelder innføring av nye konsepter, vil jeg imidlertid hevde at bedriftene etter alt å dømme har mye å tjene på å involvere de ansatte på et langt tidligere tidspunkt enn det som ser ut til å være trenden i dag. Det er flere gode grunner til det. For det første må vi anta at ansatte vil ha kvalifiserte meninger om problemene som det søkes løsninger på, og dermed også om hva som kan være gode løsninger. For det andre kan en tenke seg at ansatte og tillitsvalgte vil være noe mer immune overfor moteretter og populære løsninger enn ledelsen i bedriften. Noen vil si at de dermed vil være bremseklosser; en annen innfallsvinkel er at de kan spille en nyttig og modererende rolle i jakten på gode løsninger. For det tredje er det sannsynlig at økt medbestemmelse i en tidlig fase også vil styrke medvirkningen når det gjelder implementeringen og det videre arbeidet med de nye løsningene som er valgt, fordi en da har både en annen type forankring blant de ansatte og forhåpentligvis enda bedre løsninger. For det fjerde vil det være i tråd med avtaleverkets intensjoner og dessuten innebære en videreføring av det norske bedriftsdemokratiet – noen vil mene at det er grunn god nok i seg selv.

Avsluttende kommentarer

Kritikken av organisasjonskonsepter har innimellom visse paradoksale elementer; konseptene kritiseres både for å ikke gjøre noen forskjell *og* for å svekke i utgangspunktet velfungerende organisasjoner. Sannsynligvis kan begge deler være sant, men ikke på én gang. Den populærvitenskapelige litteraturen på feltet er framfor alt preget av et enormt gap mellom på den ene siden overforenklede innføringer i de ulike konseptene og suksesshistorier knyttet til dem, til på den andre siden kritiske bidrag som betrakter konseptene som vår tids mest framragende eksempler på at verden

fortsatt vil la seg bedra. For arbeidslivsforskere ligger det en stor utfordring i å holde hodet klart og bidra til en viss opprydding i dette feltet – og sannsynligvis er det mer behov for å rydde i mengden av konsepter enn å lage nye. I norsk sammenheng har arbeidet med å utvikle bedriftsdemokratiet pågått i mange tiår, og vil etter alt å dømme fortsette langt ut i neste årtusen. Det er fortsatt mange uløste spørsmål, og vi vil sannsynligvis stadig oftere oppleve at når vi endelig finner svarene, er ikke spørsmålene lenger aktuelle. Forskningen og debatten rundt medbestemmelse og medvirkning har de siste årene blitt enda mer spennende, fordi viktige spørsmål blir reist fra flere kanter enn tidligere. Jeg er så langt tvilende til om de nye organisasjonskonseptene i seg selv egentlig bidrar til mer medvirkning blant ansatte i norske bedrifter. Men de har utvilsomt bidratt til å sette medvirkning på dagsordenen, og dersom de inspirerer til å utvikle de forhåpentligvis mer robuste medvirknings- og medbestemmelsesordningene – og tradisjonene som allerede finnes i norsk arbeidsliv, er ingenting bedre enn det. Sitatet «*If it's not broken, don't try to fix it.*» (O'Shea og Madigan 1997:303) kan muligens være en passende avslutning i den sammenhengen.

Referanser

- Alvesson, M. og H. Willmott (1996) *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage Publications
- Berg, A.M. (1998) *Den vanskelige medvirkningen. Arbeidstakermedvirkning i staten 1970–1996*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 5. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Bergh, T. (1991) *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt* Notat 91/44. LOS-senteret
- Cole, R.E. (1999) *Managing Quality Fads. How American Business Learned to Play the Quality Game*. New York: Oxford University Press
- Danielsen, A. (1998) «NewClass/NewSpeak – Et stykke ideologikritikk». I: Nilsen, R.Å. og P. Veiden, red., *Sosiologisk Fantasi*. Oslo: AdNotam
- Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*. New York: Cambridge University Press
- Falkum, E. (1997) *Sammentrekning og fleksibilisering – om tendenser i norsk arbeidsliv*. Paper presented at Sosiologforeningens vinterseminar, 9.–12.
- Frohlich, D. og U. Pekruhl (1996) *Direct Participation and Organisational Change – Fashionable but Misunderstood?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Hammer, M. og J. Champy (1993, 1998) *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins
- Hammer, M. (1996) *Beyond reengineering*. London: Harper Collins Business
- Hansen, K. (1997) «TQM og bedriftsdemokrati». I: Bredal, D., red., *Kvalitet i Norge*. Oslo: Norden Publishing House
- Ingebrigtsen, B. (1993) *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93. Trondheim: IFIM
- Johansen, T.A. (1995) *Bedriftsdemokratisk utvikling i en økonomisk krisetid*. Bergen: Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen
- Juran, J.R. (1988) *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press
- Knudsen, H. (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage
- Micklethwait, J. og A. Wooldridge (1997) *The Witch Doctors*. London: Heinemann

- Nylehn, B. (1994) «Den som våger vinner ikke. Om den uoppnåelige medbestemmelsen.» *Sosiologisk tidsskrift*, 2 nr 1
- O'Shea, J. og C. Madigan (1997) *Dangerous Company. Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin*. New York: Penguin Books
- Perrow, C. (1986) *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill
- Reve, T. (1994) «Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4
- Røvik, K.A. (1992) *Den syke stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Scott, W.R. (1992) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Scott, W.R. og J.W. Meyer (1994) *Institutional Environments and Organizations*. London: Sage
- Sewell, G. og B. Wilkinson (1992) «Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time-Labour Process.» *Sociology*, vol. 26, no 2, 271–89
- Sisson, K. (1996) *Closing the Gap – Ideas and Practices. Direct Participation in Organisational Change*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Thompson, P. og D. McHugh (1995) *Work Organizations. A critical Introduction*. Houndmills: Macmillan
- Wilkinson, A. og H. Willmott, eds. (1995) *Making Quality Critical. New Perspectives on Organizational Change*. London: International Thomson Business Press
- Wilkinson, A. m.fl. (1998) *Managing with Total Quality Management. Theory and Practise*. London: MacMillan Press

Mot ein refleksiv medverknad?

Nye former for legitimering av medverknad,
med vekt på kunnskap

Berit Moltu,
Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet

8

Innleiing¹

«Vi bruker brei medverknad i BPR-arbeidet», sa konsulenten om omstillingsprosjektet eg skulle studere. Dette fanga mi interesse. Medverknad og BPR? Kva meinte han med det? Medverknad representerte for meg «alt det gode» frå boka «Mennesker i arbeid», og var som oftast løysinga på dei fleste organisatoriske problem i faget «Samfunn og bedrift», eit kurs som var obligatorisk for samtlige sivilingeniørstudentar gjennom ei årrekke. No dukka medverknad opp i ein samanheng eg assosierte med noko anna, eit rasjonaliseringsprosjekt. Dette var for meg starten på ei intellektuell og empirisk reise gjennom ulike former for medverknad, korleis medverknad vert legitimert, korleis ein i praksis organiserer medverknad og kva konsekvensar det har for eit omstillingsarbeid som seglar under merkelappen Business Process Reengineering. Eit hovudspørsmål er i kva grad ein verkeleg ynskjer medverknad, og i kva grad det er noko ein gjer eller flaggar som ein måte å skapa oppslutning om noko som allereie er bestemd, eller noko ein nyttar for å forhandle fram eigen autonome handlingsrom?

Eit blikk på norske tradisjonar

Ein kan dele inn medverknad i svært mange ulike former og ordningar. Felles for dei alle er at dei freistar å seie noko om regulering av innflytelse og makt på ein arbeidsplass (Bergh 1991). Når ein tek til å nøste i spørsmålsstillingar omkring medverknad, finn ein lange og mange trådar til andre store debattar og teoritradisjonar. Bergh (1991) skisserer fem ulike hovudtradisjonar for medverknad eller medbestemmelse, som han kallar det i Noreg.² Men først litt begrepsavklaringar. Ein kan forstå medbestemmelse som ei sterkare form for innflytelse enn medverknad, som er meir knytta til deltaking. Hagen og Pape (1997) nyttar medbestemmelse som omgrep for beslutningsprosessar der partane møter kvarandre som likeverdige partar, og der område for innflytelse vert fordelt gjennom forhandlingar. Medverknad slik Ingebrigtsen (1993) har nytta det, har som utgangspunkt at arbeidstakarane har innflytelse innanfor eit handlingsrom bestemt av arbeidsgivar. (Eikeland og Berg (1997:20) skil mellom medverknad, medbestemmelse og styring alt etter kor stor makt ein har over sjølve vedtaksfasa. Falkum (1996) set omgrepa

¹ Takk til Olav Eikeland og Øystein Fossen, AFI samt Knut Holtan Sørenssen, Institutt for tverrfaglege kulturstudier (ITK), NTNU for gode diskusjonar og gjennomlesningar.

² Anne Marie Berg (1998:21–50) har ein meir utdjupande forteljing om medverknadsformer i norsk arbeidsliv.

inn i ein prosessuell samanheng ved å seie at dei tilsette sin innflytelse opptre i ulike former alt etter kvar i beslutningsprosessen ein befinn seg. Medverknad vert ofte nytta som ein samlebetegnelse.

Den første hovudtradisjonen Bergh påpeikar, er forhandlingssystemet knytta til tarifforhandlingar, tariffavtalar og streikerett. Forhandlingssystemet fekk sitt gjennombrot med Hovudavtalen mellom LO og NAF i 1935, der dei tillitsvalgte formelt sett utgjer ein fri og uavhengig opposisjon til leiinga/eigarane som sit med styringsretten. Deretter medbestemmelse gjennom representasjon i bedrifta sine styrande eller besluttande organ. Medbestemmelse i form av styrerepresentasjon fekk sitt gjennombrot etter krigen for staten og forsvaret. I 1972 vart det oppretta parts-samansette bedriftsforsamlingar i private aksjeselskap. LO og NAF lagde frå 1945 ein avtale om produksjonsutval i industrien. Denne avtalen har seinare blitt innarbeida i Hovudavtalen gjennom ein eigen samarbeidsavtale. Alle desse tre modellane for medbestemmelse er retta mot kollektive beslutningar og indirekte medverknad gjennom valgte representantar. Direkte medverknad lansert tidleg på 60-talet, byggjer på at den einskilde sin innflytelse over eigen arbeidssituasjon, og utvikling av det meir uformelle nettverket på arbeidsplassen, vert sett på som det sentrale elementet i den fjerde tradisjonen. Sjølvstyrte arbeidsgrupper, demokrati på golvet og deltakerdemokrati er former og omgrep knytta til denne tradisjonen. Denne tradisjonen har ifølgje Bergh ofte vore normativt forskarinitiert. Samarbeidsforsøka mellom LO og NAF er det mest kjende dømet frå denne tradisjonen. Nokre av ideane frå samarbeidsprosjekta vart sett ut i live gjennom Arbeidsmiljølova frå 1977. Innflytelse og medbestemmelse gjennom medeigarskap, til dømes arbeiderstyrte bedrifter, utbyttedeling, lønnskastefond og det politiske partiet Høgre sin ide om sjøveigardemokrati, er den femte tradisjonen Bergh skisserer. Denne tradisjonen er lite utbredt i Noreg.

Eit internasjonalt sideblikk

Dersom ein set diskusjonane omkring medverknad inn i ein internasjonal kontekst, finn ein att mykje av dei same retningane som ovanfor. Men det er eit klart skilje mellom ein skandinavisk tradisjon og til dømes amerikanske tradisjonar, der medverknad langt i frå er noko sjølsagd, og der diskusjonane i større grad er knytta til korleis ein kan legitimera medverknad. Greenberg (1975) samanfattar nokon av dei teoretiske retningane som alle på ein eller annan måte handterer medverknad: 1. The management school, 2. Humanist psychology, 3. Democratic theory, 4. The participatory left.

Innan *The management school* er det eit mål å unngå store konflikter mellom tilsette og leiing. Medverknad er såleis ein strategi for å fremje harmoni og produktivitet. Medverknad er begrensa både i område og intensitet. *The humanist psychology*-retninga peikar på dei gode effektane som auka medverknad har for individet i ein arbeidsorganisasjon. Den menneskelege personlegheit er retta inn mot utvikling, predisponert for å søkje sjølvrealisering og menneskeleg vekst. Målet er både å fremme menneskeleg utvikling og økonomisk effektivitet. Tradisjonen er meir ambivalent når det gjeld område og intensitet for medverknaden, då dei er fanga i eit dilemma om å fremme meningsfull medverknad for å fremme psykososial helse på same tid som dei ser begrensingar i muligheiter for nettopp det innanfor ein industriell organisasjon. Den tredje retninga er *Democratic theory*. Greenberg framhevar der to ulike tradisjonar. Ei eldre retning innan demokratisk teori seier at direkte medverknad i alle aspekt ved sosial beslutningstaking er det sentrale aspektet for å fremme demokrati. Den andre og yngre retninga framhevar val, representasjon, gruppeforhandlingar og justeringar som dei definerande kategoriane for demokrati. Demokratisk teori ser teoretisk sett ingen grenser for verken område eller intensitet for medverknad. Carole Pateman (1970) er ein representant for ein demokrati-basert medverknadsteori. Innan den marxistisk inspirerte *The Participatory left*, ser ein medverknad på arbeidsplassen som ein måte å lære arbeiderklassa ei antikapitalistisk og revolusjonær bevisstheit. Medverknad på arbeidsplassen er ikkje eit mål i seg sjølv, men eit middel til å nå eit større mål om samfunnsending.

Dei fire retningane innehar ulike målsetnader og verdiar for medverknad. Felles for alle retningane er at dei baserer seg på ein konsekvensmodell, der form for medverknad vil ha ulike tilsikta konsekvensar. Berre ved empiriske studier kan ein seie om effekten av medverknad er betre helse, meir passivitet, eller om medverknad kan verke koopterande eller revolusjonært for å nytte den tida sin språkbruk.

Medverknad – symbolsk makt og fleksibelt fortolkbart

Medverknadsomgrepet er fleksibelt fortolkbart, det er ikkje noko essensialistisk i seg sjølv. Greenberg peiker på det paradoksale i medverknadsomgrepet, ved at så mange av det vi oppfattar som motstridande interessepartar, til dømes dei to tradisjonelle partane i arbeidslivet, leiinga og dei tilsette i ei bedrift, det politiske høgre og venstre, både intellektuelle og reindyrka businessleiarar, alle kan gje si tilslutning til medverknad som verkemiddel på arbeidsplassen. Eg vil seie at nettopp det at ein har kunne putte så pass mange ulike og tilsynelatande motsetnadsfulle interesser inn

i medverknadsomgrepet, er nettopp det som har gitt omgrepet så stort moment og utbredelse.

Dersom ein les medverknadsomgrepet som eit symbol,³ kan ein og argumentere for at det er eit omgrep som det har vore viktig å vere relatert til, omgrepet har hatt ein positiv konnotasjon, det har vore eit omgrep som har hatt stor symbolsk makt. Ein har dermed fått ulike og til tider motstridande interesser og handlingar knytta til det same omgrepet, noko som i sin tur igjen har vore med på å ytterlegare forsterke den sterke symbolske tydinga av dette omgrepet. Faren er jo at om alt kan puttast inn under merkelappen medverknad, så vil medverknad kunne miste si symbolske makt, og det heile vert ganske verknadslaust. Det nye paradokset vert då at di meir innhald ein freistar putte inn i omgrepet, dess tommare kan det verte!

Tradisjonelle hegemoniske legitimeringsformer

Omgrepet medverknad er langt frå uproblematisk. Dersom medverknad var noko sjølvsgagt, hadde det ikkje vore naudsynt med alle dei ulike argumenta og distinksjonane. Tilbake i historia har ein alltid måtte grunngje kvifor ein skal nytta medverknad. Den historiske utviklinga både i Noreg og den vestlege verda for øvrig, syner på ulike vis at medverknad ikkje har kome av seg sjølve. Kanskje fordi medverknad til ein viss grad utfordrar arbeidsgjevars styringsrett, og argumenta for medverknad tradisjonelt sett har kome frå dei som ikkje sit på denne styringsmakta, har ein fått så omfattande diskusjonar om legitimitet?

Greenberg (op.cit) syner at ulike teoritradisjonar argumenterer med ulike målsetnader og verdiar for medverknad. Dei legitimeringstypene vi finn hos Greenberg, er i all hovudsak basert på medverknad for å auke produktivitet og effektivitet, eit såkalla nytteargument, og medverknad for å fremme auka demokrati, eit demokratiargument. Inger Marie Hagen og Arne Pape (1997:19) løftar og fram desse to mest vanlege legitimeringstypene for medverknad. Den eine er ei legitimering basert på demokratiske ideal, der den tilsette har ein demokratisk rett til å vere med og bestemme over sin eigen arbeidsplass. Den andre legitimeringsforma for bedrifts-demokratiske ordningar basert på auka produktivitet og effektivitet. Deltaking i beslutningar vil føre til mobilisering av initiativ og skapande evner.

Ingebrigtsen (1993:11) snakkar om tre ulike former for legitimering for medverknad. Den første begrunnelsen er medverknad som ein rettighet for alle, den andre er medverknad som noko som er rimeleg for alle, og den siste begrunnelsen for medverknad er at den er nyttig for verksemda. Med framhevinga av

³ Jf. Siri Meyer sine studier om symbolsk makt (1999).

medverknad som rimeleg, koplar ho seg på ein amerikansk tradisjon i studier av rettferd (Rawls, Theory of justice). Men dei to mest vanlege legitimeringsformene er nok basert på nytte og demokrati. Hovudavtalen for 1994–97 mellom LO og NHO §9-1 seier:

«LO og NHO er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom bedrift og arbeidstaker. Gjennom *medinnflytelse* og *samarbeide* skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstaker».

Her er det fokus på eit nytteargument. Demokratiargumentet er meir fråverande eller implisitt.

Desse to viktigaste legitimeringsformene og det meste av forskning på medverknad, dreier seg altså rundt eit spenningsforhold mellom ein interessemotsetnad mellom leiinga sin rett til makt gjennom eigedomsretten, og fagforeininga sin rett til makt med basis i demokratiske ideal.

Vi har hatt eit skift i legitimeringsformer frå ein begrunnelse basert på demokrati, mot ein aukande vekt på begrunnelsar for medverknad basert på nytte (Karlsen og Munkeby 1998). Eg vil argumentere for eit nytt skifte i legitimering i retning meir kunnskapsrelaterte begrunnelsar for medverknad. Dette gjer eg med bakgrunn i mitt empiriske materiale. Her vert ulike kunnskapsargument for medverknad nytta for å forhandle inn og ut medverknad i ulike samanhengar og i ulike former.

Med denne nye forma for legitimering med vekt på kunnskap, vert det eit spørsmål om det ikkje og er andre partar som påverkar det organisatoriske handlingsrommet for medverknad i det moderne arbeidsliv? Med nye aktørar og nye legitimeringar for medverknad, spesielt med fokus på kunnskap, kjem nye spørsmål som får konsekvensar for medverknadsformer. Kva slags kunnskap er dette, og kven sin kunnskap er dette? Kanskje vert det og snakk om andre former for eigedomsrettar enn dei vi har i dag, noko som grunnleggjande utfordrar styringsretten med basis i eigedomsretten? Og med nye aktørar vert det og kanskje nye og skiftande alliansar mellom desse ulike aktørane, med ulike interesser og ulike legitimeringsformer? Eg vil gjennom mitt empiriske materiale freiste å løfte fram nokre av desse ulike medverknadsformene, legitimeringane, aktørane og interessene i det eg har kalla eit organisatorisk handlingsrom for medverknad.

Metode i eit endringsarbeid basert på BPR

Dette arbeidet er basert på ei kvalitativ, etnografisk studie av eit endringsarbeid i oljeselskapet «Norwestoil». Endringsarbeidet fann stad i eit prosessanlegg i dette oljeselskapet, og var basert på managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR). BPR-prosjektet kom etter to år med Kontinuerleg Forbetringsarbeid (KF) basert på total kvalitetsleining. Eg har fulgt prosjektet over ei periode på 1½ år med ulik intensitet, og utført deltakande observasjon og dybdeintervju.

Tabell 1 Ulike former for forbetringsarbeid i «Norwestoil» sitt prosessanlegg.

Faser i forbetringsarbeidet	KF-arbeid	«BPR med medverknad»	«BPR utan medverknad»
Leining av arbeidet	Bedriftsinterne tilretteleggjarar/ Fagforeiningar	Konsernets FOU-konsulentar	Eksternt konsulentfirma
Tidsperiode	Om lag 2 år	Om lag 1½ år	Om lag 1 år

Totalt pågjekk endringsarbeidet basert på ulike BPR-forsøk, det vil seie med og utan eksterne konsulentar, over ei periode på 2½ år. Eg har i all hovudsak studert den første delen av endringsarbeidet, der dei baserte seg på «eigne» konserninterne konsulentar frå konsernet si eiga FOU-avdeling. Prosjektgruppa som leia dette arbeidet bestod av to konsulentar frå denne FOU-avdelinga, og fire andre medlemmar lokalt frå prosessanlegget. Det var fem ulike fagforeiningar i prosessanlegget, NOPEF, NPTEL, NALF, NITO og NIF. Verken fagforeiningar eller operatørar var representert i sjølve prosjektgruppa. Alle fagforeiningane var derimot representert i styringsgruppa for prosjektet. Dette var den same styringsgruppa som ein tidlegare hadde nytta for KF-arbeidet.

Prosjektet hadde opprinneleg som mål å spare 30 prosent av driftsutgiftene innan prosjektet var ferdig, og ingen skulle seiast opp lokalt. Desse innsparingane skulle ein få til gjennom ei såkalla prosessorganisering av arbeidet, primært gjennom ei integrering av drifts- og vedlikehaldsarbeidet, og ei organisering i fleirfaglege team. Etter halvanna år med endringsarbeid basert på eigne ressursar, utan at dei syntest dei fekk dei ønska endringane i organisasjonen, vart eit eksternt konsulentfirma leigd inn for eit nytt BPR-forsøk. Dei hadde for så vidt spart inn dei 30 prosentane, men det var utan at det hadde skjedd synlege organisatoriske endringar i organisasjonen.

Eg har utført omlag 48 dybdeintervju av 1½ –2 timars varigheit og i ulike perioder av prosjektet, med informantar frå ulike grupperingar, direktøren, prosjektgruppa, konsulentane, dei ulike fagforeiningane, KF-styringsgruppa, og ulike operatørar og arbeidsleiarar i drift og vedlikehald. I tillegg til dybdeintervjua bedreiv eg deltakande observasjon både i prosessanlegget og i administrasjonen. Eg gikk

nattskift i lag med skiftarbeidarane i drift over ei periode, og ei periode fulgte eg vedlikehaldsarbeidet på dagtid. Eg deltok og i ein del av arbeidet til prosjektgruppa, mellom anna ved å vere til stades på møter dei hadde med styringsgruppa, og ved å delta på noko av den arbeidsgruppeaktiviteten dei sette i verk i det dei kalla implementeringsfasa. I tillegg deltok eg på interne helgekurs, til dømes om opplæring i gruppearbeid basert på KF, samt noko av seminarverksemda, som til dømes erfaringsoverføringseminar mellom skiftoperatørar om reduksjon av fakling, og refleksjonar omkring «ein trip», det vil seie ei uforutsett hending dei hadde hatt i anlegget.

Kva er BPR og finnest det medverknad i BPR?

Forfattarane som i all hovudsak har blitt knytta til konseptet Business Process Re-engineering, er Michael Hammer og James Champey, med boka frå 1993, «Reengineering the Corporation. A manifesto for business Revolution». Thomas H. Davenport (1993) med si bok «Process innovation. Reengineering work through information technology» høyrer saman med Hammer og Champey til det eg vil kalle ortodoks BPR-litteratur. I Noreg har Bjørn-Erik Willoch (1994) med sin norske oversettelse og delvis transformasjon av Hammer og Champey, blitt eit obligatorisk passeringspunkt for BPR-praktikarar.

Sjølve konseptet er veldig vagt formulert i den ortodokse litteraturen. Willoch freistar i større grad å gi ein definisjon, og å tilby meir teknikkar om korleis ein gjer BPR. Ideen med reengineering er å transformere organisasjonar frå «vertikalt tenkjande, funksjonsbaserte hierarki» til «horisontale, prosessfokuserte organisasjonar», der folk jobbar i fleirfaglege team, som følgjer den såkalla verdikjeda.⁴ Dette set eit fokus på orda «radikal» og «dramatisk». Det radikale er forventa å vere det ovanfor nemnde skiftet, og omtala som å starte «med blanke ark». Ordet «dramatisk» refererer til resultat av denne nye måten å organisere på, samt den raske måten desse endringane er forventa å skje på, som «ein revolusjon over natta». Konseptet legg vekt på IKT som ein essensiell muliggjerar av reengineering, eller ein ny måte å arbeide på. Ein annan eigen-karakteristikk er at dette konseptet skal representere noko heilt nytt.

Omgrepet medverknad er ikkje nytta i den ortodokse BPR-litteraturen, ei heller i den transformerte norske varianten. Men det er dermed ikkje sagt at BPR ikkje omhandlar medverknad. BPR-litteraturen uttrykkjer eit tvetydig og inkonsistent forhold til medverknad. Hammer og Champey (op.cit.:70–71) framhevar at

⁴ Jf. Michael E. Porter sitt konsept om verdikjedetenkjing (1990:41).

folk sine roller i organisasjonen skal gå «from controlled to empowered». Med den nye organiseringa ønskjer dei å få ansvar og myndigheit til å ta beslutningar for å fullføre ein heil arbeidsprosess. «Empowerment is an unavoidable consequence of reengineered processes; processes can't be reengineered without empowering process workers». Det prosessorganiserte arbeidet i fleirfaglege team som utfører multidimensjonale jobbar, er til forveksling likt dei delvis sjølvstyrte gruppene i sosioteknikken. BPR vert på organisasjonsdesignplanet «sosioteknikk og medverknad revisited», men med eit ulikt verdifokus. I BPR-samanheng er det eit eksplisitt fokus på den «payoff» som denne organiseringa gjev. Med andre ord ei klar nyttelegitimering, og middelet er «empowered process workers». Dette er eit anna argument enn det min gamle professor i organisasjon og arbeidslivsfag hadde. Han argumenterte for sjølvstyrte grupper ut frå eit demokratiargument.

Sjølve organisasjonsstrukturen og måten å jobbe på som dei vil fram til, kan ein seie er i tråd med ein medverknadstankegang ein såg i sosioteknikken, men med ulik legitimering. Men måten endringane skal skje på, er langt frå medverknadsbaserte, og her ligg det tvetydige og motsetnadsfulle forholdet til medverknad. Ein assosierer gjerne BPR med top-down endringar. Initiativet til endringane og til strukturen på endringane og den nye organisasjonen er oftest initiert ovanfrå. Implementeringsmetodane kan vere både hierarkiske og diktatoriske. Dette illustrerer dilemmaet som min gamle professor i organisasjon og arbeidslivsfag løfta fram, kan ein gå frå hierarki til flate organisasjonar ved hjelp av ei hierarkisk metode? Hammer og Champy har ingen eksplisitt teori for endring, men i det radikale og det dramatiske ligg det at endringane skulle skje over natta, ikkje skrittvis. Prosessinsikt i høve til endringar er totalt fråverande i BPR-litteraturen, ikkje uventa med sine antisosiale røtter.

Frå «Fragleberget til skiftlaget» – Partsrelasjonar i «Norwestoil»

Tilbake til «Norwestoil» og deira forsøk på å endre organisasjonen ved hjelp av BPR. Det nyoppstarta BPR-prosjektet i prosessanlegget vart sett på som eit pilotprosjekt, noko ein skulle innføre i heile konsernet etter kvart. På sikt såg ein føre seg ein mulig bemanningsreduksjon på eit par tusen i heile konsernet. BPR-prosjektet inngikk og i den nye strategien om utstrakt bruk av IKT i konsernet for å effektivisere kommunikasjon, koordinering og måte å jobbe på. Av frykt for reaksjonar frå fagforeiningar, hadde prosjektgruppa i denne fasa beslutta å ikkje gå opent ut med at det var BPR dei dreiv med, av frykt for at det ville skape ein motstand mot prosjektet i utgangspunktet.

Det var i starten vanskeleg å få forankra forståelsen for at det var behov for dette endringsarbeidet i prosessanlegget. Det var tradisjonelt lite kontakt mellom dei som jobba i prosessanlegget og i administrasjonsbygget, og kalla «Fragleberget». Ein av dei som har erfart å jobba begge stadar, karakteriserer det slik.

«Men jeg merker jo stor forskjell på meg sjøl nå når jeg gikk på drift. ... Det er to forskjellige verdener, altså, av og til tenkte en, ja, vi har jo gass, hva er problemet? Der nede ser en til morgendagen, gjerne, eller situasjonen nå, mens her er det jo en del av jobben å se inn i framtida og legge langsiktige planer».

Med andre ord det er svært ulike røyndomar på desse stadane. I prosessanlegget vart behovet for innsparringar sett på som skremselspropaganda, sidan konsernet nett-opp hadde hatt sitt beste driftsresultat så langt.

Det var ein grunnleggjande skepsis til fagforeiningar frå direktøren og leiinga si side, noko som gjenspeglar seg i måten å organisere prosjektet på. Fagforeiningar eller operatorar var ikkje representert i prosjektgruppa som leia prosjektet. Det fantest ei styringsgruppe for det allereie eksisterande KF-arbeidet, der alle fagforeiningar var representert. Denne vart oppnemnd som styringsgruppe og for det pågåande BPR-prosjektet. På denne måten fekk ein slått to fluer i ein smekk. Ein fekk handtert det formelle kravet om å ha med fagforeiningar i OU-arbeid, og ein fekk kopla dette nye, representert ved BPR, til det gamle, representert ved KF. Fagforeiningane hadde langt på veg adoptert KF-arbeidet med sine gruppebaserte medverknadsstrategiar for endring. Lenge vart og BPR forhandla som ein del av KF, som eit prosjektarbeid under KF, og som eit naturleg neste steg. Seinare vart BPR flagga meir eksplisitt, og KF vart stille fasa ut.

Prosjektgruppa for BPR-arbeidet jobba mest for eiga hand. Styringsgruppa fungerte i liten grad som ei reell styringsgruppe, men vart berre «informert» om det som føregikk. Nokre av fagforeiningane på si side har ein grunnleggjande mistenksomheit og skepsis til det meste som kom frå leiinga si side. Det var med andre ord liten openheit og tillit mellom partane i prosessanlegget, og ei utprega «vi og dei»-haldning, mellom leiinga og prosjektgruppa på den eine sida, og fagforeiningane i styringsgruppa på den andre. Denne mangelen på tillit og openheit påverka heile kommunikasjonsprosessen i styringsgruppa der partane møttest. Det var mest ingen diskusjon dei imellom om det som skulle skje. Tilretteleggjaren karakteriserer samarbeidsrelasjonen mellom styringsgruppa og prosjektgruppa slik:

«Jeg følte at det ikke var noen god prosess. Men som jeg sier – tror at vi får ta litt skylda begge parter. Det var vel at vi – jeg tror nesten at vi snakket rundt hverandre en del. Det var mye mistenkeliggjøring».

I eit forsøk på å involvere resten av organisasjonen, var strategien å informere gjennom lina, og gjennom det skape eigarskap og forpliktelse hjå mellomleiarane i lina. Dette fungerte ikkje, då dei fleste tilsett i lina distanserte seg frå dei beslutningar og vedtak som kom frå prosjektgruppa. Det vart etter kvart svært mange misforståelsar og rykter om kva prosjektet dreide seg om eller ikkje dreide seg om, blant dei tilsette i prosessanlegget.

«Informasjon (...) den kommer ikke ut. Den blir veldig silt. Og jeg ser jo mange ganger jeg sitter med informasjon her på møtene (...) og når jeg hører hva som er oppfatningen nedover, så er det tydeligvis veldig misoppfattet. Det er så mye som ikke kommer ut i det hele tatt. Trøsten er at vi er ikke alene i Norwestoil – det er visst ganske likt mange plasser (...) Oppsummert, du kan si akkurat det med mangel på åpenhet og – pluss at vi har en linje som fungerer – nesten sagt elendig da».

I oppstarten vart det halde eit allmøte med generell informasjon om prosjektet og om driftsstrategi. Informasjonen var svært overordna og lite konkret. I tillegg var det meininga at prosjektet og skulle informere gjennom internavisa. Det vart gjort i mindre grad enn dei hadde tenkt i utgangspunktet. BPR var eit nytt konsept og for prosjektgruppa. Det var dei to FOU-konsulentane som stod for promosjonen av konseptet. Prosjektgruppa nytta ein del tid på å setje seg inn i dette konseptet, og på å diskutere kva dei skulle gjere, kva dette skulle bety for dei. Slik sett gikk det lang tid utan at det vart kommunisert utad at noko føregikk. Mangelen på kompetanse om BPR vart i ettertid nytta som eit argument for den manglande fagforeiningsmedverknaden i denne fasa. Det vil seie at fagforeiningane ikkje var i stand til å medverke av di dei ikkje kunne noko om BPR. Dette er eit kompetanseargument mot medverknad. Det vart og uttrykt ei førestilling om at partane ikkje kunne tenkje høgt saman i utviklinga av denne innsikta, og at prosjektgruppa ikkje måtte vise utad at dei ikkje hadde fasiten på korleis dette skulle gjerast. Dette skapte dårleg grunnlag for dei forslaga som prosjektgruppa kom med seinare i prosjektet. Dei small då som ei bombe i organisasjonen, og det vart sterke konflikter og stor motstand.

Prosjektgruppa organiserte elles arbeidet med BPR etter dei fire fasene, initiering/forankring, kartlegging, analyse og implementering. Medverknad vert forhandla inn og ut i ulike faser i desse fasene som casebeskrivelsen freistar å gi eit innblikk i. Medverknaden eller mangelen på den, vert legitimert på mange ulike måtar, men ofte med ulike kunnskapsargument som legitimering.

Tabell 2 «Medverknadsformer og legitimeringar i «BPR med medverknad»-fasa».

Faser	Initiering/Foran- kring	Kartleggjing	Analyse	Implementering
Pådrivande aktørar	Leiing/ FOU-konsulentar	Konsulentar/	Konsulentar/ Leiing	Fagforeiningar
Medverknads- form	Ingen medverknad	Gruppeintervju av alle tilsette	Ingen medverknad	Arbeidsgrupper «parts- samansette kunnskaps- grupper?»
Legitimerings- form	Styringsretten/- Mangel på kompetanse om BPR	Nytte av kunnskap i form av informasjon.	Kompetanse, kven kan analyse?	Kunnskap (nytte basert på lokal kunnskap) vs. Demokrati

Eit av temaene som prosjektgruppa skulle jobbe med, var ei målsetjing om å integrere drift og vedlikehald i ei ny organisering, ei såkalla områdeorganisering. Dette er ein måte å organisere på som ikkje har sprunge ut frå lokale ønskjer, men ei top-down beslutning og noko som er avleda frå konseptet BPR og ønsket om å gå bort frå funksjonsorganisering til «prosessorganisering». Arbeidsleiaren i vedlikehald uttrykkjer ei undring over at det ikkje er operatørar eller folk med kjennskap til det praktiske arbeidet, i sjølve prosjektgruppa for endringsarbeidet basert på BPR.

«I forbindelse med det med drift og vedlikehold. Altså, vi er ikke så veldig opptatt av dette med områder vi, for når vi ser på hverdagen vår, så føler vi (i vedlikehold, mi anm.) at vi har gode forbindelser med drift, og vi skjønner liksom ikke problemet der. Men vi er veldig villige til å – hvis det er en endring på den måten, at vi kanskje vil flytte noen kontor ned (på anlegget, mi anm). Har ingen problemer med det vi».

Han legg vekt på at dei i vedlikehald er endringsvillige, at dei ikkje er imot endring, men han kommenterer at dei med sin meir lokale kunnskap om drifta ikkje ser det store problemet med dagens situasjon. Dei ser ikkje behovet for dei store endringane til den aktuelle områdeorganiseringa som prosjektgruppa gjerne vil ha, eller at det skal føre til nokon store innsparingar. Han karakteriserer seg sjølv som foreiningsmann på den «blå» fløyen, med ei 20-årig fartstid frå eit smelteverk på vestlandet. Han slutta av di han var lei «balubaet» i smelteverket, som han kalla det. Det var for mange «ML-arar og kommunistar og sånn» etter hans smak. Han ser på seg sjølv som «leiinga sin mann», som han sa det.

«Altså for å ta det sånn da, så er jeg littegrann skeptisk til at vi lager noen prosjektgrupper som skal bestemme min framtid. ... Det er jeg veldig opptatt av – er dette riktig form? Jeg mener personlig at ledersjiktet burde kunne

sitte sammen – altså da tenker jeg oss – vi ser jo oss som ledere. Vi burde sitte sammen. Det hadde jeg følt var bedre, å involvere hele spekteret».

Paradoksalt nok var det hans type stilling som var noko av det første som skulle endrast i prosjektet, ved at arbeidsleiarstillinga skulle bort. Det vart fremma forslag om at denne type mellomleiarar skulle gå inn meir som førstelinjeoperatørar, med mindre administrasjon og mindre personansvar. Dette vart det så pass mykje bråk om at det heile vart lagt på is.

Han kjem med eit ønskje om medverknad basert på eit kunnskapsargument med eit pragmatisk utgangspunkt basert på praksis, det vil seie taus kunnskap og erfaringsbasert lokal kunnskap (jf. Johannesen 1999, Eikeland 1990). Samstundes syner han at dei tradisjonelle alliansane mellom leiing og arbeidsleiarar er brutt. Så både fråveret av medverknad og ønsket om medverknad vert argumentert ut frå eit kunnskapsargument.

«Innsal, oppslutning og tapping» – Konsulentmedverknad i arbeidsprosessar

Det er påpeika ein samanheng mellom produktivitet og direkte medverknadsformer. Direkte medverknad vert og sett på som sentral for å lukkast med omstillingssprosjekt (Bogen 1991). Gustavsen (1990) meiner og å ha dokumentert dette. Det er nok denne innsikta som har spreidd seg som ei sanning når norske FOU-konsulentar skal starte omstillingsprosjekt basert på BPR, og med den største selvfølgelagheit seier at dei må nytte medverknad for å skape eigarskap og oppslutning, og dermed vere sikra suksess. I tillegg vart medverknad med sin positive konnotasjon ute i anlegget, flagga eksplisitt i kartleggjingsfasa.

I kartleggjingsfasa beslutta FOU-konsulentane å nytte ei direkte medverknadsform, å intervju samtlege tilsette i prosessanlegget om deira eigen arbeidssituasjon. Dei utførte gruppeintervju med frå seks–tolv medarbeidarar, og det var to frå prosjektgruppa som utførte intervjuet. Føremålet var todelt. Det eine var å skape ei oppslutning og eit eigarskap til endringsarbeidet. Dei starta difor med ½ –1 times føredrag for å informere om tankane bak prosjektet, og ei innføring i desse nye måtane å tenkje organisasjon på, for å førebue dei tilsette på det som skulle kome. Det andre føremålet var at konsulentane skulle skaffe seg nok informasjon om dei eksisterande arbeidsprosessane i prosessanlegget, for å vere i stand til å føreslå kva konkrete endringar ein skulle gjere, og for å vere i stand til å teikne dei såkalla prosesskarta.

Initiativet til BPR-arbeid kom frå ei av forskningsavdelingane til «Norwestoil». Leiaren av denne avdelinga var og ein av dei to FOU-konsulentane, som solgte inn konseptet og leia arbeidet i den første fasa. I tråd med innsikta om lokalt eigarskap som nøkkelen til suksess, vart det i kartleggjingsfasa utpeika ein lokal leiar. Den lokale leiaren viste seg å bli brysam, då han ofte problematiserte heile konseptet, og det kom til ei konflikt mellom han og FOU-konsulenten, som på si side var redd for at det heile skulle stoppe opp. Den lokale leiaren vart difor sett til å ha ansvaret for å teikne dei etter kvart detaljerte prosesskarta på eit PC-program. Dette var med og dreide heile prosjektet, då det etter kvart vart nytta veldig mykje energi på å få til fine og alt for detaljerte kart av eksisterande prosessar. Dei mista fokus på å skulle sjå på framtidige arbeidsprosessar. Det å finne ut av kva ein prosess er, enten dei er noverande eller framtidige, viste seg dessutan å vere veldig vanskeleg. Dei kom fort på etterskot med dette arbeidet. Omfanget av dette kartleggjingsarbeidet var i utgangspunktet svært ambisiøst og omfattande – for så vidt i tråd med ortodoks BPR sitt heilheitssyn på bedrifta, i høve til det å skulle få til endringar over heile lina, i heile prosessanlegget. Tanken med prosesskarta var opprinneleg å skulle teikne dei spontant på gråpapir under gruppeintervjua og slik sett nytte dei i endringsarbeidet, til å endre folk sine «mentale modellar». Dette vart det lite av.

Med tanke på det første føremålet, å skape eigarskap til endringsarbeidet, fortsatte dei intervjuinga sjølv etter at dei strengt tatt ikkje trengte det meir i høve til å skaffe seg informasjonen om anlegget. Dei ville intervjuje alle saman, sjølv om dei etter kvart ikkje fekk fram så mykje ny informasjon. Dei tilsette var svært nøgde med kartleggjingsfasa i prosjektet. Intervjuinga skapte ei optimisme om at noko skulle skje, dei var nøgde med at dei fekk fortelje om arbeidssituasjonen sin til nokon, og det vart skapt ei forventning om vidare medverknad, noko som ikkje skjedde. Derimot vart det etter kvart sterk motstand og misnøye med prosjektet, etter kvart som forslaga til endring kom fram uavhengig av kva som hadde kome fram i kartleggjinga. Det vart vanskeleg å setje dei ulike forslaga til tiltak ut i livet, og dei fekk ikkje dei forventa resultata i organisasjonen. Men i staden for å stoppe med BPR-prosjektet, gikk dei på med meir BPR. Direktøren beslutta å leige inn eit eksternt konsulentfirma. Med det eksterne konsulentfirmaet, forsvann den eksplisitte flagginga av medverknad.

Eit av argumenta for å nytte medverknad frå konsulentane si side, var at medverknad ville sikre eigarskap og dermed ei velvilleg innstilling til dei føreslåtte endringane. Dette er eit nytteargument som er basert på førestillingar om haldningar, innstilling og motivasjon hos den tilsette. Dei andre argumenta var kunnskapsargument. Det vil seie at konsulentane trengte noko av den kunnskapen som operatørane sat på for å vere i stand til å teikne prosesskarta om dei eksisterande arbeidsprosessane. Dette er eit kunnskapsargument som inngår i ein nyttesamanheng. Men det er eit kunnskapsargument som ikkje baserer seg på ei pragmatisk

kunnskapsinnsikt. Her ser ein meir på kunnskap som informasjon eller informasjonspakkar som det er mogleg å hente, eller tappe frå operatørane. Dette er meir i tråd med Huber (1991) sitt kunnskapssyn om informasjonsprosessering, kunnskap som informasjon. Ut over det vart medverknad nytta som innsal av eit nytt konsept, ein ny måte å tenkje på, noko som er eit implisitt kunnskapsargument; å formidle informasjon om eit nytt konsept gjennom foredrag, samt å skape ny kunnskap gjennom å freiste å endre folk sine måtar å tenkje omkring arbeid på. Denne kunnskapslegitimeringa er og eit implisitt nytteargument, men og eit argument for å auke konsulentane sitt autonome handlingsrom. Alle desse formene utgjer det eg har kalla «konsulentmedverknad».

«Konsulenten sitt autonome handlingsrom» – medverknad forhandla ut att i analysefasa

Det vart eit skift i prosjektet og i prosjektleiing etter at intervjuinga og kartleggingsfasa var over. Konsernet sine FOU-konsulentar trakk seg ut, og no skulle prosjektet heilt og fullt leiast av interne folk. Dei store forventningane om medverknad som hadde vorte skapt under kartleggingsfasa, vart ikkje fulgt opp i analysefasa. Prosjektgruppa trakk seg tilbake og presenterte deretter ein del konkrete tiltak i form av ein forbettringsrapport. Mellom anna presenterte dei ein ny organisasjonsmodell. Der dei før hadde vore veldig vage, vart dei no veldig konkrete. Dette skapte sterke reaksjonar hos dei tilsette og fagforeiningane. Frå dei tilsette og fagforeiningane vart det sagt at dette utfallet var bestemt på førehand, og at sjølve kartlegginga ikkje hadde vore nødvendig for å kome fram til den modellen.

«... for når konklusjonen allerede var trekt når du var midtveis i faktainnsamlingen, da synder du grovt mot alt som har med kohortmetodikk å gjere».

«Jeg føler en delganger at de som er oppdragsgivere vet resultatet, men de vil ha ei gruppe som gissel for å ... få gjennomført det de vil».

«Vi medvirker ingenting. Alt er bestemt på forhånd. De sier at du har vært med fordi du på en times tid har blitt informert om forskjellige ting, og dermed virker det slik som om fagforeningene har deltatt. ... I intervjuene var de på jakt etter hvilke problemer der var. Og der fikk vi fram ein del ting som vi skal jobbe med. Men at *vi* er med og bestemmer hva som skal gjøres – nei, ... det er bare i teorien det. Det er mange folk som sitter i komiteer og møter, men det virker som at alt er forutbestemt ... Dersom det skulle vært reell medvirkning i prosjektene, da skulle de sett hva vedlikehold vil, hva drift vil. Spurt oss rett og slett. Vi har fått inntrykk av at de vil slå ilag

alt, de har ikke kommet så langt ennå, men det er inntrykket vårt, og at drift skal gjøre mer av små vedlikeholdsjobber».

Det er no eit kompetanseargument som vert nytta mot medverknad. Kun konsulentar eller ekspertar kan analyse. Kvalitetssjefen argumenterer for at det ville vere uråd å ha medverknad frå fagforeiningar i analysefasa:

«Nei, styringsgruppa var ikke med på analysen, og kan ikke være med på, det lar seg ikke gjøre. ... Det jeg er usikker på er om selve analysemetoden, det har vi diskutert litt i ettertid, med prosesslederne, om analysemetoden. Konklusjonen er at den kan forbedres. Bedre systematikk i analysen».

Han legg vekt på at det er heller noko ved analysemetoden enn ved prosessen som vart køyrd som er årsaka til at dei fekk problem i denne fasa. Personalkonsulenten som leia analysefasa, argumenterer og sterkt for at konsulentane må få arbeide utan innblanding i form av medverknad verken frå fagforeining eller leiinga. Dei argumenterer begge for at konsulentane må få ha sitt eige autonome handlingsrom.

«...Og ... for de (fagforeiningane i styringsgruppa, mi anm.) hadde en del innsigelse mot innholdet i det som vi presenterte, og det var ikke aktuelt å ha noen flertallsavstemning på innholdet, altså. Heller ikke oppdragsgiver hadde noe med innholdet å gjøre... Og det var nok enkelte i styringsgruppa som mente at oppdragsgiver dikterte innholdet. Noe som er ganske sårende, for å si det sånn (ler litt). ... Etter min mening så må prosjektgruppa jobbe fullstendig for egen regning, og så er det opp til ledelsen å beslutte om dette skal gjennomføres eller ei. Det er den eneste måten å gjennomføre dette på. Det er ingen annen måte».

Etter kvart som det vart store konflikter på dette, og sterke motstandar mot desse forslaga til endring, vart forslaga sendt til BU, der direktøren påberopa seg styringsretten sin.

Legitimering av medverknad i «partssamansette kunnskapsgrupper»

I den såkalla implementeringsfasa vart medverknad i endringsarbeidet tatt i bruk igjen, i form av at det vart sett ned ein del arbeidsgrupper. I denne perioda vart BPR sett på som ein del av det kontinuerlege forbettrings(KF)arbeidet, og ikkje som eit konkurrerande konsept. Arbeidsgruppemetodikken er etter mal av arbeidet med KF. Dette er ei form for indirekte medverknad som er basert på ein annan representativ

medverknadslogikk enn den tradisjonelle, med representasjon gjennom fagforeiningar, som mellom andre Nyhlén (1994) omtalar som den einaste som kan føre til reell innflytelse, då den byggjer på ei grunnleggjande interessemotsetnad mellom partane, og føreset i prinsippet likeverdige partar. Denne forma for representasjon eller indirekte medverknad er basert på eit argument om representasjon av kunnskap. Dette er det ein tradisjonelt har forstått som ei direkte medverknadsform, men no i representasjon. Eikeland og Berg (1997:23) opererer og med ein slik indirekte medverknad.

Det kom til ein stor debatt om samansetjinga av desse gruppene. Skulle dei vere partssamansette eller kunnskapssamansette? Fagforeininga NOPEF, som først og fremst organiserer vedlikehaldsfolk innan elektro, automasjon og mekanisk, er den sterkaste fagforeininga, med hovudkontor som støttar dei lokale representantane. Det er deira medlemmar som i størst grad vert berørt av dei føreslåtte endringane, og dei kom med kravet om partssamansette grupper. Dei ønska innflytelse på kven ein skulle velje ut til desse gruppene. Medlemmane skulle ikkje oppnast kun som driftsoperatør eller elektrooperatør, men som fagforeiningsrepresentantar, meinte dei. Ein tilsett frå vedlikehald tematiserer problematikken rundt kven dei eventuelt skal representere.

«Det som skjer er at folk vert teke inn til ulike komitear, utan at fagforeiningane vert spurt, og fagforeiningane må kjempe for ... kven dei representerer. Ikkje sant – representerer dei seg sjølve eller representerer dei fagforeininga? Og i mange tilfeller – folk har blitt spurt om småting sånn... ikkje offisielt, bare sånn, – og så kommer plutselig papirene fram, at dere har vært med og bestemt. ... I steden for å si i fra og legge fram saka på en måte, så sier de du og du og du».

Leiinga og prosjektgruppa ved konsulentane, ville unngå at det skulle vere partssamansette grupper. Dei ville sjølv velge dei folka som skulle sitje i gruppene. Dei ville hindre potensiell motstand eller motverknad (Falkum 1997)⁵ frå fagforeiningane, og argumenterte med at dei som kunne arbeidet best, «dei dyktigaste fagfolka», burde sitje i desse gruppene. Det vart her nytta eit kunnskapsargument, etter tanken om at lokal kunnskap om arbeidet var viktig for vellukka implementering. Det vart etter kvart ein fastlåst situasjon omkring dette spørsmålet i styringsgruppa, spesielt mellom direktøren og NOPEF.

NPTF hadde ei anna haldning enn NOPEF til dette spørsmålet. NPTF-representanten som har medlemmar som ikkje vert så berørt av endringane føreslått

⁵ Kan og jamførast med Egil Skorstad (1993) sitt omgrep subversiv kreativitet og Lysgaard (1976) sin kollektivdanning. Alle ulike strategiar for å omgå endringar/krav som går imot gruppa sine egne interesser.

i BPR-prosjektet om integrering av drift og vedlikehald, framhevar kunnskapsargumentet som utvalskriterium:

«... jeg sier at jeg – for meg, om vedkommende er organisert i vår forening eller i husmorforbundet, for den saks skyld, det plager ikke meg. Det som må vere hovedgrunnlaget når du skal sette sammen disse her prosjektgruppene, er jo at de som blir berørt av det som skal gjennomføres, og så, kjenner problemene, at de blir representert i gruppa. Sånn at vi får et optimalt resultat».

Han argumenterer med andre ord ut frå ein nyttebegrunnelse om optimalt resultat, og ikkje den tradisjonelle demokratibegrunnelsen som har vore vanleg å finne hos fagforeiningsrepresentantar. Han argumenterer med andre ord nytte- og kunnskapsbasert for medverknad, men utan å erkjenne dei interessemotsetnadane som kan ligge i dei konkrete endringsforslaga.

Kunnskap som motverknad?

Døme frå «fleirfaglegheitsgruppa»

Eit anna døme som illustrerer korleis kunnskap vert forhandla, er dømet frå arbeidet til fleirfaglegheitsgruppa. Prosjektgruppa ønska å få bort ordninga med dei dyre heimevaktene for elektrikarar frå vedlikehald. Dei ønska å få til ein større overlapp i arbeidet mellom dei ulike yrkesgruppene. Med andre ord at driftsoperatørar skulle kunne ta over noko av vedlikehaldsoppgåvene til dømes frå elektro, og gjennom det oppnå ein større fleksibilitet. Dette berører faga sine fagbrev og tariffavtalar knytta til desse. Faget og fagbrevane er døme på maktpotensial i høve til forhandlingar, og det er difor sterke interesser knytta til den formelle kompetansen.

«Det har jo vært diskutert med flerfaglighet og vedlikehold på skift og såne ting, og med min egen bakgrunn som elektriker så følte jeg meg jo forholdsvis frustrert – du sto kl. 2 ei natt der nede og hadde et elektrisk problem som du utmerket godt kunne fikse sjølv, men du hadde ikke lov, pga. regler og bestemmelser innad i konsernet her, da så, hadde jeg ikke med min 15 års elektrikerbakgrunn lov til å skru opp denne bryteren. Man måtte kalle inn en hjemmevakt som bodde et eller annet sted ute i periferien, så det tok kanskje 1½ time – en time i alle fall – før han var på plassen».

Diskusjonen om fleirfaglegheit eller elektrikarar på skift, kjem og borti regelverket i elektrofaget. Elektrofaget er eit beskytta fag, og du må ha tilhøyrgheit til elektro for å utføre den type sertifiserte jobbar.

«Nei, du kan ikke drive på egen hånd, men ... det er ikke til å stikke under en stol at jeg har gjort ting her nede som jeg strengt tatt ikke har lov til å gjøre, men det er absolutt mest økonomi for konsernet og alle at jeg gjør det. Og det er jo sjølsagt da i overensstemmelse med – eller etter samtale med nærmeste overordnede eller arbeidsleder, som har sagt at med din elektrikerbakgrunn så er det bare tull. Gjør det!»

Vedkomande, som er ein av dei få med ein dobbelkompetanse, først utdanning og jobb som elektrikar, deretter jobb på skift som driftsoperatør, peikar på det fagleg-rasjonelle fleksibilitetsargumentet. Ved at folk på skiftet vil kunne utføre enkle vedlikehaldsjobbar, vil ein få ein større fleksibilitet i organiseringa av arbeidet og betre utnytting av arbeidsressursane. Dilemmaet er at dette vil kunne rokke på dei avtalefesta ordningane for ekstrainttøning i lønn som vedlikehaldsfolket har ved å ha høve til å ta vaktordningar.

NOPEF som organiserer dei tilsette i vedlikehald, var i utgangspunktet imot ein utvidelse av arbeidsinnhaldet til sine medlemmar, som ville vere ein følgje av fleirfaglegheitstankegangen. Utviding av arbeidsoppgåver skal etterfølgjast med ei lønnsauke ifølgje dei. På denne måten vert det synleg at organisering av arbeidet er uløysleg knytta til politiske interessekonflikter. Organiseringa av arbeidet er eit spørsmål som berører koplinga mellom lønn og formal/realkompetanse.

«Altså ... den som innbiller seg at dette er et nøytralt spørsmål, den kan ... like godt tro på julenissen altså. Fordi at det viser seg at dette med flerferdighet, det var veldig fagforeningspolitisk et trått emne.

Lønnsspørsmål kommer inni dette og ... og ... masse dritt altså. Og det er klart at med et sånt utgangspunkt så kan du ikke komme til enighet. Det blir rett og slett et forhandlingstema til slutt».

Med dette utsagnet illustrerer han godt dilemmaet i møtet mellom ein fagforeining-slogikk basert på demokrati og rettigheter, og ein OU-logikk basert på nytte og den tilsette som ressurs. Han er klar i si oppfatning om ikkje å ha fagforeiningar i arbeidsgrupper ut frå ein nyttebasert endringslogikk. Han meiner det ikkje gjev dei fagleg beste og mest rasjonelle OU-endringane. Eller at det hemmar konsulenten sitt autonome handlingsrom.

«Ja, altså – min holdning er klar: ei prosjektgruppe med fagforeningsdeltakelse er jeg sterkt motstander av. Fordi at stiller du som fagforeningsrepresentant i ei prosjektgruppe, så vil jeg komme med den påstanden at da legger du igjen fornuften hjemme, og så tar du med deg fagforeningsstandpunktene inn. Og ikke det at et fagforeningsstandpunkt ikke kan være fornuftig, men fornuften er ikke det primære. Det primære er å ivareta medlemmenes

interesser. Og da er det – jeg ville aldri vært med i ei sånn prosjektgruppe. Altså å sitte i ei sånn prosjektgruppe og ... og drive sånn politisk spill, og måtte vokte deg for hva du sier – altså, jeg er møkklei det».

Han erkjenner at det er interessemotsetnader, og at fagforeiningane sine primære interesser er å ivareta medlemmane sine interesser. Men han erkjenner ikkje at nyttebegrunnelse og er berarar av interesser. Kanskje ligg det i ein OU-endringslogikk ei førestilling om at det finnest ei «beste» fagleg rasjonell løysing på desse problema, og at denne løysinga er heva over ein bedriftspolitisk røyndom, med interessekonflikter og maktkampar? I alle fall kan det sjå ut som om denne fagforeiningsmedverknaden er noko som begrensar konsulentens sitt autonome handlingsrom for å få til faglege «rette» løysingar. Direktøren kommenterer og det same dilemmaet i si oppfordring til dei tillitsvalgte om ikkje å opptre som fagforeiningsrepresentantar i desse gruppene.

«Jeg skulle ivareta driftspersonell sine interesser da, i dette her, sjøl om ... det ble sagt (frå direktøren, mi anm.) at når vi satt i denne komiteen så var vi en styringskomite og skulle få dette her til å fungere, og måtte glemme ... – at du satt der som en form – som en leder da, men at du måtte glemme den fagforeningsbiten. Men det kan du jo ikke gjøre, fordi det er jo i kraft av den stillingen at du sitter der, så –».

Dømet og debatten om fleirfaglegheit er eit godt døme på korleis ein fagforeiningslogikk med fokus på medlemmane sine interesser, møter OU-konsulentens sitt argument for eit profesjonelt autonomt handlingsrom.

Eit organisatorisk handlingsrom for medverknad

Nyhlén (1994) argumenterer for at den spesielle forma for medverknad som medbestemmelse er, berre i svært begrensa grad kan utviklast i arbeidsorganisasjonar. Den uoppnåelege medbestemmelsen vert forklart ut frå ein grunnleggjande interessekonflikt knytta til leiinga sin styringsrett, ei interessekonflikt som konstituerer bedrifta. Kun den representative medverknaden kan utfordre denne, då den byggjer på denne interessekonflikta. Eg er i utgangspunktet einig med Nyhlén, men ønskjer å presisere at den grunnleggjande interessemotsetnaden ikkje er statisk, eller ein fast størrelse, men at interessemotsetnaden og kan forhandlast, og kan endre seg alt etter situasjonen. Dersom det til dømes er ei hjørnesteinsbedrift som står med trussel om nedleggjing, kan ein sjå at dei tilsette og leiinga sine interesser kan verte samanfallande. Då kan ein få ein situasjon der ingen ønskjer arbeidsløys eller vil miste

arbeidsplassar. Historia om Skotfos (Engelstad 1983) er eit slikt døme. Hagen og Pape (1997:21) fangar og opp det dynamiske elementet, ved å seie at dei tilsette sin deltaking og innflytelse ikkje er faste størrelsar. Interessesmotsetnader eller interessefellesskap mellom arbeidsgivar og arbeidstakar er fleksible størrelsar som kan forhandlast, i spenningsfeltet mellom styringsrett og demokrati. Lover og avtalar regulere denne grunnleggjande interessesmotsetnaden. Forholdet mellom partane avgjer om det er prega av konflikt eller fellesskap. Erfaringar frå mitt empiriske materiale syner ein relasjon mellom leiing og tilsette prega av mistillit, noko som forsterka interessekonfliktene. Motsett, om relasjonen er prega av openheit og tillit, så vil ein forvente å forstørre området for interessefellesskap (Hagen og Pape op.cit).

Det er naivt å sjå bort frå ein grunnleggjande interessesmotsetnad som Nyhlén peikar på. Men interessesmotsetnaden er fleksibel og kan verte forhandla. Det vil seie at balansepunktet mellom partane kan verte forskjøve. Det er og naivt å tru at dette tyder det same som harmoni. Under ligg fortsatt ein grunnleggjande interessesmotsetnad, men den er ikkje absolutt. Berg (1998:10) konkluderer og med at det alltid vil vere eit spenningsforhold mellom makt, autoritet og styring på den eine sida, og delegering, autonomi og det å fatte beslutningar på den andre sida. Men dette spenningsfeltet er ikkje overlatt berre til dei to tradisjonelle partane åleine. Konsulentar er i større grad ein del av ein bedriftskvardag både i dagleg drift av ei verksemd, og spesielt i omstillingsprosjekt. I tillegg ser ein og ein aukande bruk av dei tilsette sin direkte medverknad i ei indirekte form, med representasjon basert på kunnskap. Desse to aktørgruppene utfordrar dei to tradisjonelle aktørgruppene, leiing og fagforeiningar. Og desse vil vere aktørar som er med på å påverke utfallet av ulike medverknadsformer, og grad av medverknad og medbestemmelse. Desse «nye» aktørane vil og utfordre dei tradisjonelle interessesmotsetnadane mellom styringsrett og demokrati, med argumentet om forhandlingar av eigne autonome rom.

Konsulentar som eigen profesjon har eigne profesjonsinteresser, og vil ha behov for eit eige handlingsrom, eigen råderett og autonomi, det eg har kalla autonome handlingsrom. Ein av konsulentane i «Norwestoil» forhandlar *ut* medverknad i den såkalla analysefasa. Argumentasjonen er at konsulentane er ekspertar på analyse og analysemetodikk, og at det finnest rasjonelle organisasjonsløyisingar, ein fagleg begrunna «rett» måte å organisere på. På same måten forhandla dei ut medverknad i initierings/forankringsfasa med argumentet om at det er dei som kan BPR, fagforeiningane har ikkje nok kunnskap om dette til å medverke.

Konsulentane forhandlar og *inn* medverknad i kartleggjingsfasa, ved argumentet om at å nytte medverknad eksplisitt har ein positiv konnotasjon, og at bruk av medverknad vil sikre eigarskap og oppslutning om endringane. Kombinasjonen

av involvering og innsal som konsulentane i «Norwestoil» gjorde i kartleggingsfasa, er ein variant av det Stein Bråthen (1983) i si tid kalla modellmakt. Dei ønskjer eksplisitt å påverke folk sine «mentale modellar» (ein språkbruk henta frå Peter Senge (1982) si bok «Lærande organisasjonar»), gjennom å skolere dei i «den nye» måten å tenkje omkring organisering av arbeid og arbeidsprosessar ifølgje BPR-konseptet. Den tredje forma for medverknad som konsulentane nytta, var å freiste å få fatt i noko av den kunnskapen som dei tilsette sat på om sine jobbar i form av å intervjue dei. I dette dømet fungerer kunnskap i form av informasjon, og som ein måte å auke konsulentane sitt handlingsrom, og for å få til eit vellukka endringsarbeid. Altså både eit autonomi- og eit nytteargument.

Førestillinga om to partar som er på kvar si side av ei interessekonflikt, og at konsulentane går i tospann med leiinga, som leiinga sine «lakeiar», mot fagforeiningane og dei tilsette på motsett side, er for enkel. Historisk kan ein syne at nokre av dei fremste aksjonsforskarane bidrog til auka demokrati for dei tilsette, ei form for «konsulentverksemd» som ikkje berre nødvendigvis går i tospann med leiinga sine interesser for auka effektivitet og produktivitet. På den andre sida, i relasjonen mellom fagforeiningar og dei tilsette, finn ein at det tradisjonelle lovfesta representative systemet er sårbart på mange måtar, til dømes om dei tillitsvalgte har dårleg kontakt med sine medlemmar, og dermed dårleg kunnskap om den enkelte sin situasjon. Det kan då lett verte redusert til eit pampevelde når det gjeld demokratispørsmål (Hagen og Pape op.cit). For å nytte min språkbruk, vil eg seie at det kan og vere tilfelle der fagforeiningsrepresentantane vil ønskje eit eige autonomt handlingsrom i høve til dei tilsette. Det same argumentet vil ein og kunne få når det gjeld spørsmål om erfarings- og praksiskunnskap i høve til dei jobbane som skal endrast i eit omstillingsarbeid. Ein kan få eit pampevelde om representantane ikkje har den nødvendige praksis og innsikt i dei jobbane som skal organiserast. Berg (1998:6) peiker og på dette spenningsfeltet mellom fagforeiningar og tilsette, ved å seie at forholdet mellom fagbevegelsen sine interesser i og kamp for faglege rettar, av mange vert sett på som trua av direkte medverknad. Ho peiker på at det er eit paradoks at det som vert sett på som eit demokratisk og eller humanistisk gode, av andre vert sett på som ein trussel mot nettopp dei same verdiane. Ho framhever vidare at det er eit dilemma at fagbevegelsen kan verte eit hinder for ein utvida medverknad i det daglege arbeidet. Ho meiner det er ei utfordring for fagbevegelsen å finne fram til måtar å foreine direkte medverknad med den avtalebaserte forhandlings- og drøftingsforma for medbestemmelse, då ho konkluderer med at det ikkje treng vere nokon motsetnad her. Bogen (1991), Pape (1991, 1997) understøttar og denne konklusjonen.

Dei fleste studier på medverknad har hatt hovudfokuset på forholdet mellom dei tradisjonelle partane, leiing og fagforeining, og ein grunnleggjande interessemotsetnad mellom styringsrett og demokrati. Med fleire aktørar, konsulentar

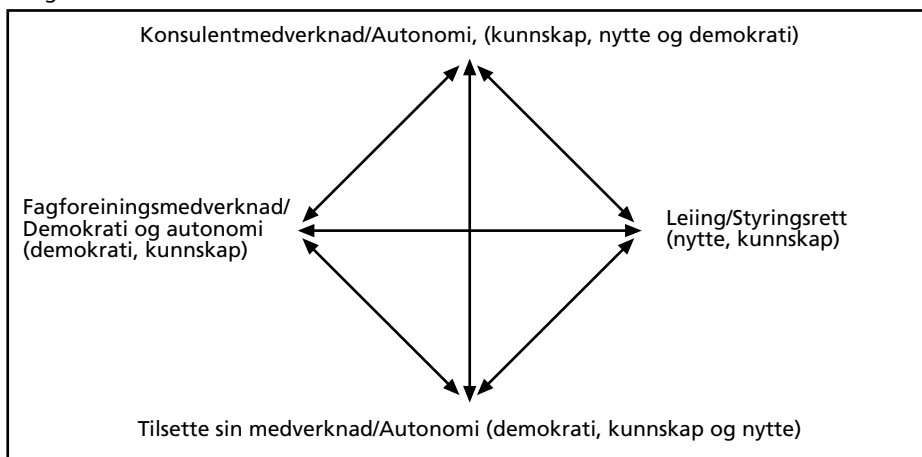
og tilsette, med egne interesser (behov for autonome handlingsrom), vil det oppstå nye spenningsforhold og muligheter for nye interessekonflikter eller interessefellesskap. Dersom ein koplar desse spenningsforholda med dertil høyrande aktørar, vil ein få det eg har kalla eit organisatorisk handlingsrom for medverknad.

I det gamle spenningsfeltet mellom leiinga sin styringsrett og fagforeiningar sitt ønske om demokrati, spenner dei tradisjonelle legitimeringsformene for medverknad seg ut, nytte versus demokrati. I det nye utvida handlingsrommet for medverknad, i spenningsrommet mellom denne tidlegare aksen og nye aktørar sine egne interesser om egne autonome handlingsrom, i dette handlingsrommet er det at ei tredje legitimeringsform, kunnskap, vil utspenne seg.

Ei kunnskapslegitimering for medverknad vil ikkje nødvendigvis vere ei undergruppe av ei nyttelegitimering. Den vil heller ikkje vere ei undergruppe av ei demokratilegitimering. Kunnskapslegitimeringa er ei sjølvstendig legitimering som sådan, basert på ulike kunnskapsformer og ulike kunnskapsforståelsar om korleis kunnskap vert skapt. Men medverknadsformer som er basert på ei kunnskapslegitimering kan godt inngå i ein strategi for å auke effektivitet og produktivitet, og den kan inngå i ordningar som skal auke demokrati og autonomi blant enkelte grupper på arbeidsplassen. Dette er eit opent empirisk spørsmål, og det er den spesifikke konteksten der dei konkrete kunnskapsbaserte medverknadsformene utspelar seg som vil avgjere kva konkrete effektar dei ulike formene vil ha.

Gustavsen uttrykkjer at kunnskap kan nyttast for å auke tilsette sine demokratiske rettar, «While in the liberal tradition, it was ownership right and the family which constituted the resources for participation, work experience must take over this function» (Gustavsen 1985:470). Eikeland og Berg (1997:19) på si side, meiner

Figur 1 Eit organisatorisk handlingsrom for medverknad; forstått som eit spenningsforhold mellom aktørar og interesser. Figuren syner og medverknadsformer og legitimeringar. Og kalla «fingervevmodellen»



eg har eit kunnskapsargument for medverknad, men pakka inn som eit nytteargument, idet dei seier at «ansatte *må* ta mer ansvar og bidra med sin innsikt og kompetanse på andre måter enn før. Slik sett kan større grad av medvirkning i dag betraktes som en «kulturell nødvendighet» i forhold til et generelt høynet utdanningsnivå og samfunnsutvikling ellers ... det er ingen automatikk at man makter å nyttiggjøre seg medarbeidernes kompetanse i et samarbeid i en organisasjon».

Med nye aktørar og deira egne interesser om å skape seg autonome handlingsrom, vil ein og kunne sjå ulike nye alliansedanningar alt etter situasjonen. Ulike kunnskapslegitimeringar vil og inngå i desse alliansedanningane for å støtte opp under interessene om autonome handlingsrom. Handlingsrommet for medverknad vert spenna ut av ulike aktørar og deira bestrebelsar for å skaffe seg autonome handlingsrom. Det vert ulike forhandlingar mellom desse aktørane om fordelinga av handlingsrommet. I desse forhandlingane inngår ulike former for alliansedanningar, og legitimeringar er både noko ein går i allianse med og noko ein nyttar i forhandlingane. Til dømes kan ei kunnskapslegitimering basert på eit pragmatisk kunnskapsgrunnlag nyttast for å skape mest mogeleg handlingsrom for dei tilsette sin direkte medverknad, og sertifisering i til dømes elektrikarbrev kan verte nytta for å sikre ulike grupper av tilsette sine egne autonome handlingsrom.

Oppsummert kan ein seie at det organisatoriske handlingsrommet for medverknad, som figuren over syner, består av dei fire ulike aktørgruppene leiing, fagforeining, konsulentar og tilsette. Det vil oppstå eit spenningsforhold mellom desse ulike aktørar sitt behov for å skape egne autonome handlingsrom på den eine sida, og eit spenningsforhold mellom dei tradisjonelle interessemotsetnadane mellom leiing og fagforeiningar på den andre sida. Figuren syner og medverknadsformer og legitimeringar. Nytte og demokratilegitimeringane følgjer den tradisjonelle interessemotsetnaden mellom leiing og fagforeining, medan kunnskapslegitimeringar kan inngå i alle relasjonane alt etter interesser (autonome handlingsrom, styringsrett og/eller demokrati) og ulike alliansedanningar. Dersom ein forstår modellen som sin «fingervev», ein kjent trådleik for barn, illustrerer det godt at det er både snakk om noko som er stabilt og dynamisk på same tid. Dei grunnleggjande interessemotsetnadane mellom partane og relasjonane er til ei viss grad stabile, eller grunnleggjande, men dei er og situasjonensbetinga mogleg å endra, altså ikkje absolutte. Og i denne dynamikken med nye aktørar vil det kunne førekomme nye interessemotsetnader, nye alliansar og nye interessefellesskap.

Avsluttande kommentar

Medverknad som omgrep har hatt stor symbolsk makt, noko med ein positiv konotasjon. Medverknad er samstundes fleksibelt fortolkbart, eit omgrep det kan leggjast mykje ulikt i, noko som alle argumenterer for og knytter seg til. Kanskje har dette vore noko av suksessen til bruk av medverknad i samarbeidstradisjonen mellom LO og NHO? Både partar kan tolke inn tilsynelatande motstridane element, både nytte og demokrati, styringsrett og innflytelse på ei og same tid. Kanskje ser vi i dag eit skift frå medverknad som eit omgrep med stor symbolsk makt og gjenomslagskraft, noko alle vil knytte seg til, til at alle freistar å få kunnskapsomgrepa på si side? At kunnskap vert nytta som argument i alle mulige forkledningar, for å få autoritet og makt i bedrifter og samfunnet for øvrig. Såleis er det kanskje diskusjonane om kunnskap som i framtida vil avgjere korleis balansen i det organisatoriske handlingsrommet for medverknad vil verte utfordra?

Litteratur

- Berg, A.M. (1998) *Den vanskelige medvirkningen. Arbeidstakermedvirkning i staten 1970–1996*. Skriftserie 5. Oslo: AFI
- Bergh, T. (1991) *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt*. Notat 91/44. Bergen: LOS-senteret
- Bogen, H. (1991) *Ansattes medbestemmelse – en trussel mot offentlig fornyelse?* Fafo-rapport 117. Oslo: Fafo
- Bolle de Bal, M. (1989) «Participation: It's contradictions, Paradoxes, and Promises». I: Lammers og Szell
- Bråthen, S. (1983) *Dialogens vilkår i datasamfunnet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Eikeland, O. og A.M. Berg (1997) *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*. Oslo: Kommuneforlaget
- Eikeland, O. (1990, 1997) *Erfaring, diaogikk og politikk – Den antikke dialogfilosofens betydning' for rekonstruksjonen av moderne empirisk samfunnsvitenskap. Et filosofisk og begrephistorisk bidrag*. 3. utg. 1997. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, P. (1983) *Skotfos mot strømmen. Industriell omstilling*. Skien næringsråd
- Falkum, E. (1997) «Styring, medbestemmelse og medvirkning.» *Bedre bedrift*, 1
- Falkum, E. (1996) i Hagen og Pape (1997)

- Greenberg (1975) «The consequences of Worker Participation; A Clarification of the Theoretical Literature.» *Social Science Quarterly*, vol 56, no .2
- Gustavsen, B. (1985) «Workplace Reform and Democratic Dialogue». I: *Economic and Industrial Democracy* s. 461–479. Sage
- Gustavsen, B. (1990) *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano
- Hagen, I.M. og A. Pape, A. (1997) *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten*. Fafo-rapport 227. Oslo: Fafo
- Huber, G.P. (1991) «Organizational learning. The contributing processes and the literatures.» *Organization Science*, Vol .2, no.1
- Hyman, J. og B. Mason (1995) *Managing Employee Involvement and Participation*. Sage
- Ingebrigtsen, B. (1993) *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93
- Johannessen, K.S. (1999) *Praxis och tyst kunnsande*. Stockholm: Dialoger
- Karlsen, J.I og I. Munkeby (1998) «Den norske samarbeidsmodellen – vekst og fall eller fall og vekst?» I: Nilssen, T., red., *Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM antologi*. Fagbokforlaget
- Lafferty, W.M. (1983) «Deltakelse og demokrati, Momenter i en uendelig dialog». I: Bergh, T., red., *Deltakerdemokratiet. Teori og Praxis. Demokrati og samfunnsstyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lammers, C.J. og G. Szell, red. (1989) *International handbook of participation in organizations. Vol. 1, Organizational Democracy: Taking Stock*. Oxford University Press
- Meyer, S. (1999) I: Meyer, S. og T. Sirnes, red., *Normalitet og identitetsmakt i Norge*. Oslo: AdNotam
- Nylehn, B. (1994) «Den som våger vinner ikke. Om den uoppnåelige medbestemmelsen.» *Sosiologisk tidsskrift*, 1, 3–22
- Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press
- Porter, M.E. (1990) *The competitive advantage of nations*. The Macmillan Press Ltd.
- Senge, P.M. (1992) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business
- Sørensen, K.H., red. (1998) *The Spectre of Participation. Technology and Work in a Welfare State*. Oslo: Universitetsforlaget

Organisering av utviklingsprosesser

Økt innflytelse for ansatte gjennom bruk av møte- og medvirkningsarenaer i ledelsesinitierte utviklingsprosesser

Henrik Kvadsheim, Rogalandsforskning

9

Introduksjon og teoretisk tilnærming

Et generelt problem i medvirkningsbasert bedriftsutvikling er hvordan man kan tilrettelegge for at ansatte, gjennom forskjellige medvirkningsformer, kan bli en *proaktiv og initierende kraft* i utviklingen av egen bedrift. Begrepet «proaktiv» må her forstås i motsetning til «reaktiv». Et relativt vanlig mønster i bedriftsutviklingsprosesser er at ansatte og deres representanter opptrer som «reaktive» respondenter på initiativ og utspill fra ledelsen, fremfor å være de som initierer tiltak og endringer. Dette skyldes delvis eksplisitte og implisitte krav fra ansatte og deres tillitsvalgte om at behandlings- og beslutningsprosedyrer i slike prosesser må tilfredsstille bestemte formelle spilleregler. Problemstillingen som jeg tar opp i denne artikkelen, er hvordan man kan tilrettelegge for slik proaktiv deltakelse fra ansatte i utviklingen av egen bedrift, samtidig som man etterlever ansattes krav til behandlingsprosedyrer.

Hvorfor «proaktiv» deltakelse?

Tradisjonelt har ledelsesperspektiver på bedriftsutvikling lagt vekt på andre problemstillinger enn de deltakelses- og samarbeidsrelaterte perspektivene (Colbjørnsen og Falkum -97). Ledelsesperspektiver har vært opptatt av måter å organisere utvikling på som ivaretar kravene til konkurranseevne og økonomisk effektivitet. Fokus har vært ledelsens valg av strategiske og organisatoriske virkemidler, og implementeringen av disse. De deltakelses- og samarbeidsorienterte perspektivene på bedriftsutvikling har vært mer opptatt av ansattes rettigheter og arbeidsmiljømessige konsekvenser for ansatte av å bli inkludert i utviklingsaktiviteter. Forskningsmessig fokus har vært relasjonene mellom aktører i bedriftene. I mindre grad har deltakelsesperspektivene lagt vekt på hvordan ansattes bidrag gjennom forskjellige medvirkningsformer kan representere en *initierende og proaktiv drivkraft* i den økonomiske utviklingen av bedrifter.

Dette gjenspeiler seg ved at økonomiske utviklingstiltak i de fleste bedrifter initieres og drives fram av ledelsen i bedriftene. Ansattes rolle har – gjennom forskjellige medvirkningsformer – i praksis ofte vært begrenset til å være av mer konsulterende art, der de ansatte kan støtte opp om eller motarbeide ledelsens initiativ. Falkum (1997, -99) har drøftet dette problemet ved å fokusere på ansattes rolle i forskjellige faser av bedrifters endringsprosesser. Han skiller mellom ansattes innflytelse i henholdsvis *initierings-, beslutnings- og iverksettelsesfasen i en endringsprosess*. Falkum sitt poeng er at *medbestemmelse* er noe som eventuelt foregår i initierings- og beslutningsfasen, mens medvirkning – eventuelt motvirkning – forekommer i implementeringsfasen. Ut fra de tradisjonelle ledelsesperspektivene har det vært en implisitt forutsetning at ledelsen har ansvaret for å initiere utviklingstiltak.

Utfordringen i forhold til ansattes deltakelse har dukket opp delvis i beslutnings- og i stor grad i implementeringsfasen.

Endringer i arbeids- og næringslivet med større innslag av komplekse og kompetanserelaterte arbeidsoppgaver har bidratt til å endre ledelsesperspektivenes fokus på ansattes rolle i endrings- og utviklingsprosesser. Typisk for flere av de nyere ledelseskonseptene, som for eksempel total kvalitetsledelse (TQM), er at man legger større vekt på hvordan bedriften skal utnytte ansattes kompetanse og kreativitet i utviklingen av bedriften. Fra å fokusere på ansatte som en medvirkende – eventuelt motvirkende – faktor i implementeringen av ledelsens beslutninger, har man begynt å fokusere mer på hvordan en kan tilrettelegge for at ansatte skal bli en *initierende og proaktiv* kraft i utvikling av egen bedrift. Forskjellige undersøkelser av deltakelsesformer i europeiske land understøtter denne tendensen (Regalia –96, Sisson m.fl. –97). Denne dreiningen i fokus gjenspeiler delvis at større deler av næringslivet er mer kompetanseorientert, men dreiningen innebærer også større aksept av at det er de ansatte selv som ofte best kjenner problemer og utfordringer knyttet til sin arbeidssituasjon. Samtidig kan vi si at dreiningen representerer større anerkjennelse av at ansatte generelt sett besitter kompetanse, ideer og kreative evner som representerer en potensiell og ikke-utnyttet ressurs i bedriften. Poenget for bedriften og ledelsen er derfor, gjennom blant annet forskjellige medvirkningsformer, å frigjøre det potensialet som ansatte representerer som en kompetent og kreativ ressurs i bedriftens utvikling.

Ansattes perspektiv; fokus på prosess, forankring og muligheter for reell innflytelse

Samarbeids- og deltakelsesperspektivene har hatt et annet utgangspunkt. Argumentene for økt medvirkning og demokrati i arbeidslivet har tradisjonelt bygd på andre rasjonaler enn de produktivitetsfremmende som ledelsesperspektivene representerer (Hansen -93, Bergh -83). På 70-tallet tok argumentasjonen for økt medvirkning og demokrati i arbeidslivet først og fremst utgangspunkt i politiske perspektiver, og målsetninger om å oppnå jevnere maktfordeling mellom arbeidsgiver og ansatte, det vil si mer makt og innflytelse for ansatte i bedriftens beslutningsprosesser. På 70-tallet ble økt medvirkning også sett på som mål og virkemiddel for bedre trivsel og arbeidsmiljø, noe som den norske arbeidsmiljøloven er et uttrykk for (Kalleberg -83). Medvirkning og bedriftsdemokrati kan videre bli sett på som en verdi i seg selv, som en del av den generelle demokratiseringen av samfunnet. Ansattes utgangspunkt for å oppnå økt innflytelse i egen bedrift vil eller kan således være helt forskjellig fra ledelsens, og det selv om hensynet til økt produktivitet i løpet av 90-årene har inntatt en større plass i ansattes og deres representanter sine argumentasjonsrekker for økt medvirkning og bedriftsdemokrati.

Denne forskjellen i synet på hensikten med økt medvirkning vil også måtte gjenspeile de krav som vil bli stilt til utviklingsprosesser i bedrifter, der medvirkning utgjør en viktig ingrediens. Ledelsen vil først og fremst målbare krav til prosessene med fokus på resultat og det produktive utbyttet for bedriften. For de ansatte og deres representanter vil kravene til slike medvirkningsbaserte utviklingsprosesser i tillegg fokusere på de mulighetene for bedriftsdemokrati og innflytelse som framkommer gjennom i prosessene.

Fokuseringen på bedriftsdemokrati og mulighetene for økt innflytelse fra ansatte og tillitsvalgte sin side har selvsagt å gjøre med de premissene som styringsstrukturen i bedriften representerer. Et overordnet spørsmål vil således uansett være hvor langt man innenfor dagens juridisk-institusjonelle rammeverk for næringslivet kan gå i retning av at ansattes medvirkningsbaserte bidrag i utviklingsprosesser skal danne grunnlag for ledelsens valg og prioriteringer i deres langsiktige og daglige ledelse av bedriften. Nylehn (-94) påpeker at det ligger et innebygd paradoks i enhver organisasjon i den forstand at organisasjoner representerer maktbaserte styringsstrukturer, der ledelsen representerer styringsretten. Ansattes medvirkning vil måtte underordnes denne styringsretten, eller basere seg på lov- og avtalebaserte modifiseringer av den, for eksempel i kraft av forhandlingsretten.

Et generelt krav fra ansatte eller betingelse som ledelsen stort sett vil måtte forholde seg til i sine forsøk på å dra i gang medvirkningsbaserte utviklingsprosesser, er derfor at deltakelsen gis en form som sikrer *reell innflytelse* for deltakerne (Gustavsén -90). Ansatte, og deres representanter, er ofte opptatt av prosedyrer i den forstand at utviklingsprosessenes spilleregler og arenaer for innflytelse må være eksplisitte og forutsigbare, og således gi reell og fortrinnsvis lik mulighet for innflytelse i prosessen (jf. Dahl -92). I tillegg er det et problem med slike ledelsesinitierte utviklingsprosesser at deres forankring kan være uklar, og i stor grad henge på ledelsens personlige engasjement. Et kjennetegn ved ledelsesinitierte utviklingsprosesser i bedrifter er at de ofte blir stående igjen som tidsavgrensede hendelser. Oppskrifter på nye «ledelses- og utviklingskonsepter» kommer og går (Røvik -98). Igangsatte prosesser genererer mye oppmerksomhet innledningsvis i kraft av at de kanskje representerer noe nytt og således klarer å påkalle seg den nødvendige oppmerksomhet, interesse og engasjement fra ledelsen i bedriftene. Etter hvert mister prosessen noe av nyhetsverdien, og nye og mer interessante begreper og løsninger flyter forbi og fanger ledelsens oppmerksomheten. Dette er trolig en av årsakene til ansattes og fagforeningenes generelle skepsis til nye ledelseskonsepter og ledelsesprinsipper som dukker opp.

Forutsigbarhet, rettmessig og forpliktende forankring, og reelle innflytelsesmuligheter er derfor forutsetninger for at utviklingsprosesser skal oppleves som legitime av de ansatte og deres representanter, og for at deltakerne i prosessene eventuelt skal engasjere seg proaktivt i dem. Men behov for forutsigbarhet og rettmessig forankring

har selv sagt også å gjøre med erkjennelsen av at det er ledelsen som representerer styringsretten i bedriften og som formelt sett sitter med initiativet og makten til å følge opp de ledelsesinitierte prosessene.

Ledelsens perspektiv; fokus på resultater og fleksible beslutningsprosesser

Ledelsen opplever ofte situasjonen annerledes. De sitter med det formelle ansvaret for å fortløpende fange opp nye utfordringer i og utenfor bedriften, samt for å ta initiativ til og iverksette hensiktsmessige tiltak rettet mot disse utfordringene. De har ofte behov for å kunne *respondere raskt og fleksibelt på forskjellige utfordringer*, og å bruke de anledninger som byr seg til å fange opp og utforme passende tiltak. Ansattes vekt på formelle prosedyrer og forutsigbarhet kan ofte oppleves som unødvendig byråkratisk (Bakke og Borgen -91, Reve -94). Dette er trolig også en av årsakene til at mange avtale- og lovmessig nedsatte samarbeidsutvalg mellom ansatte og ledelse i europeiske bedrifter i stor grad fungerer som informasjonsarenaer, framfor å fungere som konstruktive organer for initiering av aktuelle tiltak (Lansbury og Wailes -97). Utvalgene kommer på banen for sent i forhold til ledelsens initiativ, og deres rolle blir av mer responderende karakter. Samtidig vil ledelsen være opptatt av at bidragene i slike utviklingsprosesser skal være konstruktivt innrettet og ha praktisk betydning i henhold til det som er bedriftens uttalte målsetninger. Jo større umiddelbar nytte de eventuelt ser av fortløpende bidrag fra ansatte, jo lettere vil det sannsynligvis være for dem – i egen interesse – å legge til rette for proaktiv medvirkning i utvikling av bedriften.

Ut fra et beslutningsperspektiv kan vi således si at ansatte og deres representanter ofte kommer for sent på banen med sine bidrag i forhold til den fasen som utviklingsprosessen befinner seg. Ledelsen tar som regel initiativet, og de ansattes rolle reduseres til å bli av mer responderende karakter. En viktig utfordring er derfor *hvordan en skal forankre de ansattes medvirkning på legitime arenaer som også gjør det mulig for dem å bli en initierende og proaktiv kraft i organisasjonen*. Det vil si, er det mulig å forene ansattes krav til forutsigbarhet og rettmessig forankring av slike utviklingsprosesser, og samtidig få de ansatte til å bli en initierende og kreativ kraft i slike prosesser? Eller er det heller slik at ledelsens og ansattes krav til slike medvirkningsbaserte utviklingsprosesser er uttrykk for et uløselig dilemma?

I denne artikkelen vil jeg drøfte denne problemstillingen i lys av erfaringer fra utviklingsprosesser gjennomført i sju bedrifter.¹ Disse utviklingsprosessene ble

¹ Basert på intervjudata i bedriftene høsten -95, referater fra oppfølgingsmøter i bedriftene i perioden 1995–99, rapporter fra åtte nettverkskonferanser i perioden 1995–99, intervjudata i bedriftene våren -99, samt forfatterens egne observasjoner som RFs kontaktperson for to av bedriftene i perioden 1995–99

organisert på en slik måte at de – intendert – skulle ivareta prosessrelaterte krav om å trekke med alle ansatte, underlegge prosessene en behandling og forankring som ga dem «demokratisk legitimitet» i bedriften, og samtidig ivareta ledelsens mer «instrumentelle økonomiske mål» som setter praktisk handling og konkrete resultat for bedriften i sentrum.

Empiri

I regi av det norske BU 2000-programmet og RF deltok sju små og mellomstore bedrifter (50–100 ansatte) i perioden 1995–99 i et forpliktende nettverkssamarbeid om kontinuerlig forbedring. Den uttalte hensikten var å få i gang en systematisk prosess for kontinuerlig forbedring i hver av de sju bedriftene, og da basert på elementer fra TQM (Totalkvalitetsledelse), og med forutsetning om at prosessen skulle basere seg på partssamarbeid og bred medvirkning. Medvirkning er et sentralt aspekt ved TQM, da totalkvalitetsledelse er et ledelseskonsept som tilstreber å tilfredsstille kundeforventninger ved å nettopp involvere de ansatte i en prosess for kontinuerlig kvalitetsforbedring (Ishikawa -85, Imai -86).

Seks av deltakerbedriftene kan karakteriseres som små og mellomstore (rundt 50–100 ansatte). Den siste bedriften, Aker Stord, har en «hegemonirolle» som hjørnestensbedrift i regionen. Aker Stord var en av initiativtakerne til utviklingssamarbeidet og skulle først og fremst innta rollen som «lokomotiv» i forbedringsprosessen i forhold til de øvrige deltakerbedriftene, og da i kraft av at Aker Stord i lengre tid hadde praktisert Totalkvalitetsledelse.

Nettverkssamarbeidet utgjorde en ramme for å initiere og forankre en utviklingsprosess i disse sju bedriftene, der hensikten skulle være å knytte sammen ledelsensorienterte krav og mål for slike utviklingsprosesser, med krav og bidrag fra de ansatte. I tråd med den overordnede hovedproblemstillingen for BU 2000, skulle prosessen ha som overordnet mål å videreutvikle bedriftsdemokratiet, det organisatoriske arbeidsmiljøet og samtidig oppnå økt konkurransevne og trygge arbeidsplasser blant deltakerbedriftene.

I den nettverksbaserte forbedringsprosessen i de sju bedriftene ble det lagt spesiell vekt på å få etablert *møte- og medvirkningsarenaer* som kunne skape kobling mellom ansattes krav og bidrag i prosessen, og ledelsens bruk av møtefora i sitt daglige arbeid knyttet til utforming og implementering av tiltak av både mer operasjonell og overgripende strategisk karakter. Samtidig ble det lagt vekt på å etablere samarbeids- og møtefora som ville fungerende forpliktende i forhold til de som skulle delta på dem.

Prosesen skulle således ivareta flere typer krav og mål som ble utformet og formidlet i startfasen. Et overordnet krav til forbedringsprosessen var da at den skulle ivareta bestemte *prosessrelaterte krav*, som å trekke med og forankre prosessen på arenaer der alle de ansatte i bedriftene kunne delta. Samtidig skulle prosessen forankres på besluttende og oppfølgende arenaer som hadde den nødvendige legitimitet fra de ansatte og tillitsvalgte.

Videre var det et krav at prosessen skulle lede fram til *produktive resultater* i form av allsidige og synlige forbedringer i bedriftene. Gjennom de praktiske resultatene skulle ledelsen etter hvert også overbevises til å legge større vekt på bruk av forskjellige medvirkningsarenaer, og da til slutt i form av at forbedringsprosessen skulle integreres i bedriftens overordnede strategiutviklingsarbeid.

A) Ansattes fokus – de prosessrelaterte kravene

- Det skulle legges vekt på å tilrettelegge for aktiv deltakelse og engasjement fra *alle* ansatte i forbedringsprosessen. Det vil si at alle ansatte skulle fortløpende gis mulighet for å delta og fremme sine synspunkt underveis i prosessen, og således få et eiendomsforhold til prosessen. Dette kan vi kalle for «mobiliseringsutfordringen» i forbedringsarbeidet.
- Forbedringsprosessen skulle underlegges en behandling og *forankring* på arenaer som ville gi den tilstrekkelig demokratisk legitimitet i bedriftene. I skandinavisk sammenheng er det lov- og avtalemessige spilleregler for hvordan utviklingsarbeid i bedrifter skal organiseres og forankres.² Ivaretagelse av disse kravene kan vi se på som en lov- og avtalemessig betingelse for at prosessen skal oppnå den nødvendige legitimitet blant de ansatte og deres representanter. Men utover disse formelle kravene ble det i seg selv sett på som viktig at enkeltpersoners synspunkt og innspill underveis i prosessen skulle bli behandlet på en slik måte at de opplevde behandlingen som riktig og rettferdig. Fortløpende informasjon om innholdet i prosessen, forankring av den på partssammensatte arenaer og bruk av demokratiske beslutningsprosedyrer, ble sett på som viktige. Dette kan vi kalle for «legitimitets- og forankringsutfordringen».
- Det skulle legges vekt på å sikre vedvarende *forpliktende deltakelse* og *eierskap til prosessen* av nøkkelaktører i prosessen. Med nøkkelaktører ble det tenkt på aktører som representerer forskjellige typer autoritet i bedriften, og som

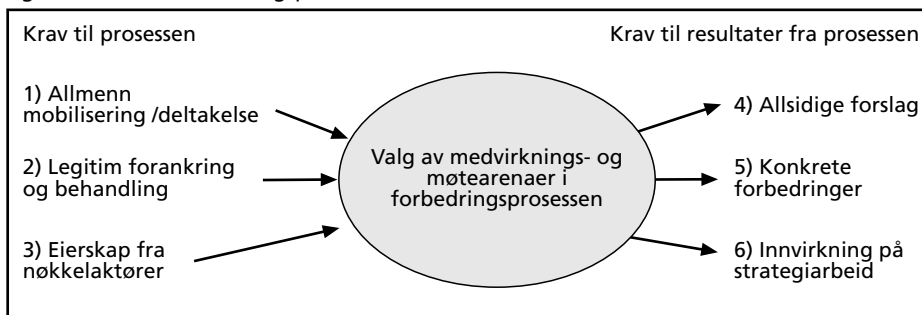
² Kravene til informasjon og partsforankring av slike prosesser er bl.a. lov- og avtalemessig institusjonalisert gjennom hovedavtalens § 9, Tilleggsavtalen 1, HfB-ordningen, samt delvis også gjennom Arbeidsmiljøloven §12.

kunne ha en førende rolle i bedriften, eller motsatt fungere som «bremseklosser» i prosessen. Engasjering av ledelse, mellomledelse og tillitsvalgte ble spesielt plukket ut som viktige. Dessuten ble det sett på som viktig at prosessen etter hvert ble forankret i sentrale beslutnings- og oppfølgingsorganer i bedriftene. Det skulle bidra til å sikre kontinuitet i prosessen. Dette kan vi kalle for «commitment-utfordringen».

B) Ledelsens fokus – resultatkravene

- Gjennom forbedringsprosessen skulle en bidra til å få opp problemområder og forbedringsforslag som omhandlet *forskjellige typer problemsfærer* og som angikk så vel hverdagslige problemer knyttet til daglig drift og arbeidsmiljø, som mer overordnede strategiske utfordringer. Herunder ble det spesielt fokusert på bruk og uttesting av forskjellige typer idédugnads- og samstemmighetsteknikker³ på de forskjellige medvirknings- og møtearenaene. Dette kan vi kalle for «den kreative utfordring».
- Forbedringsforslagene skulle resultere i handling og *konkrete forbedringstiltak*, og det skulle være kontinuitet i oppfølgingen av tiltakene. Herunder ble det sett på som viktig å innledningsvis komme opp med tiltak som var gjennomførbare. Videre ble det vektlagt å forplikte de personer og beslutningsorganer som skulle stå for oppfølgingen. Dette kan vi kalle for «den praktiske utfordring».
- Forbedringsprosessen skulle *integreres* som en del av bedriftens systematiske arbeid med strategi, mål og planprosesser, og således også ha innvirkning på

Figur 2.1 Krav til forbedringsprosessen



³ Samstemmighetsteknikker brukes som «demokratiske teknikker» for å oppnå konsensus blant aktuelle deltakere.

ledelsens utforming og oppfølging av mål og forretningsstrategi. Dette kan vi kalle den «strategirelaterte» utfordring.

Ved å trekke med alle de ansatte, konkrete nøkkelpersoner i bedriften, sørge for at disse gjennom behandlingsprosedyrene og deltakelse på forskjellige møtearenaer fikk et eierskap til prosessen, ville en – intendert – i neste omgang ha etablert en nødvendig betingelse for å oppnå de resultater som skulle bidra til mer effektive bedrifter. Medvirkningen ville da være forankret på arenaer, som ville være innrettet mot bedriftens krav om mer effektive bedrifter. En så altså for seg at ivaretagelse av prosesskravene ville være nødvendige betingelser som en måtte tilfredsstille gjennom opprettelsen av forskjellige typer møte- og medvirkningsarenaer, for at en deretter skulle oppnå de ønskete resultater av prosessen.

Hendelsesforløp i forbedringsprosessen

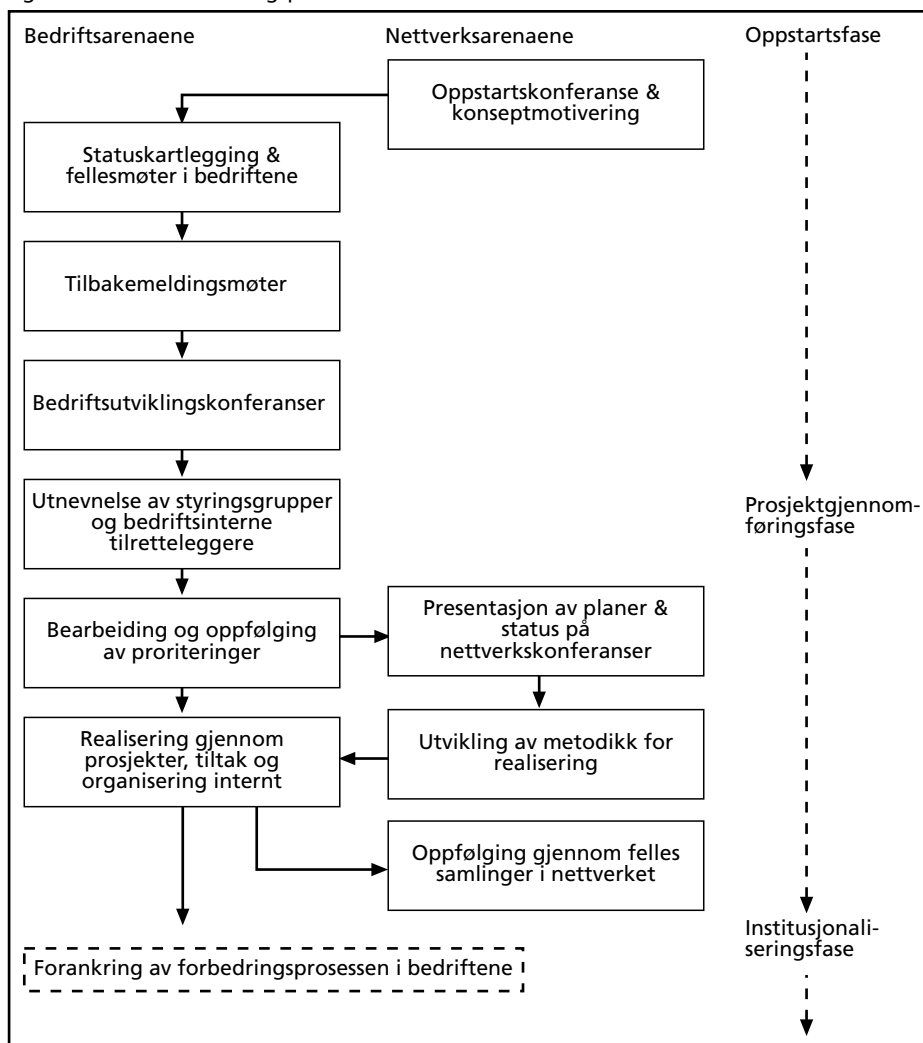
Figur 3.1 gir et resymé av de konkrete aktiviteter og hendelser som i kronologisk rekkefølge har inngått i forbedringsprosessen. Venstre side i figuren viser til hendelser og aktiviteter på arenaer i bedriftene, mens høyre side viser til hendelser og aktiviteter på fellesarenaer der flere av bedriftene i nettverket har deltatt.

Prosessen startet opp med *konseptmotivering* (dvs. markedsføring av utviklings-samarbeidet). Det innebar blant annet at RF innledningsvis inviterte bedriftene til å delta på en felles presentasjonskonferanse, og deretter sammen med den største og førende bedriften i nettverket, Aker Stord, reiste rundt til bedriftene og presenterte prosjektet og Totalkvalitets-konseptet (TQM) for dem. Herunder ble det også arrangert egne møter og diskusjoner på bedriftene, der representanter for både ledelse, mellomledelse og ansatte var til stede. På disse møtene ble behovet og grunnlaget for å sette i gang en forbedringsprosess i bedriften diskutert. I forbindelse med denne presentasjons- og diskusjonsrunden ble det også foretatt en *statuskartlegging* i bedriftene med hensyn til utvalgte områder. Disse områdene omfattet blant annet strategi, driftsmessige forhold og arbeidsmiljøforhold. Resultatet av disse kartleggingene ble siden analysert og dokumentert, for deretter å bli presentert for bedriftene i *tilbakemeldingsmøter*. Samtidig med disse tilbakemeldingene tok RF sammen med ledelsen initiativ til å arrangere en *bedriftsutviklingskonferanse* (BU-konferansen) i bedriftene. Den umiddelbare hensikten med konferansen skulle være å få alle de ansatte, inklusive ledelsen, til å selv å komme opp med, og prioritere aktuelle forbedringsområder i bedriften.

Konferansene foregikk ved at alle ansatte i de respektive bedriftene ble samlet på et møte etter arbeidstidens slutt. Her presenterte RF resultatene fra statuskart-

leggingen, for deretter å bistå i selve arbeidet med å komme opp med aktuelle forbedringsområder i bedriften. Denne siste delen forgikk ved at de ansatte ble delt opp i grupper på 5–8 personer. På grunnlag av velkjente *idédugnadsteknikker* (jf. Wig -96, Tønnesen -99) ble det lagt til rette for at alle ansatte skulle komme opp med og redegjøre for sine forslag til forbedringsområder. Ved hjelp av forskjellige typer *samstemmighetsteknikker* skulle gruppene deretter, på demokratisk vis, enes om gruppenes prioriterte forbedringsområder. Gruppenes prioriterte områder ble deretter presentert og diskutert i plenum, og således underlagt en ny prioritering.

Figur 3.1 Faser i forbedringsprosessen



To av bedriftene fulgte seinere opp med nye bedriftsinterne BU-konferanser, der målet var å jobbe ut og prioritere blant aktuelle tiltak innenfor de vedtatte forbedringsområdene. Også her ble det – under veiledning av RF-forskere – anvendt forskjellige typer idédugnads- og samstemmighetsteknikker, men nå mer rettet mot å få opp konkrete tiltak.

På de første BU-konferansene i bedriftene (våren 1996) ble det satt ned *utvalg* i hver bedrift som skulle arbeide videre med de aktuelle forbedringsområdene og utforme konkrete *forbedringsprosjekt*. Disse utvalgene ble satt sammen av representanter for ledelse og tillitsvalgte i bedriften, altså partssammensatte utvalg.

I alle bedriftene ble utvalget seinere endret i retning av å få status som *styringsgruppe* for forbedringsprosessen i bedriften – på siden av den etablerte linjeorganisasjonen. Det vil si at styringsgruppen fikk ansvaret for å sette i gang, tildele ressurser og følge opp forbedringsprosjektene i bedriftene.

Sammensetningen av personer i disse utvalgene varierte mellom bedriftene, men alle har hatt representanter som omfatter øverste ledelse, tillitsvalgte, den bedriftsinterne tilretteleggeren og i noen tilfeller vernepersonell.

Etter at alle bedriftene hadde gjennomført sine første BU-konferanser (våren 1996), ble det arrangert en *nettverkskonferanse for bedriftene*, med deltakelse fra både ledelsen og de tillitsvalgte, der alle bedriftene skulle presentere sine forbedringsområder, og samtidig vurdere om det var grunnlag for å gjennomføre samarbeidsprosjekt på noen av områdene.

Nettverkskonferansene har siden blitt arrangert fast to ganger per år og representerer anledninger for bedriftene til å presentere fortløpende resultater, samt bidra med erfaringsoverføring og kompetanseutvikling knyttet til forbedringsprosessen.

En viktig del av forbedringsprosessen har vært å skolere bedriftene i å bruke bestemte og velkjente *forbedringsteknikker* fra kvalitetslitteraturen (f.eks. fra Bjarne Berg Wig 1996). Sentrale personer i denne sammenheng har vært de bedriftsinterne tilretteleggerne for forbedringsprosessen. De *bedriftsinterne tilretteleggerne* ble tidlig pekt ut i bedriftene, og de har hatt ansvaret for å følge opp prosessen internt i bedriften. I fem av bedriftene har det vært stabs- og linjeleder som har hatt denne rollen. I de to andre bedriftene har tillitsvalgte fått denne rollen. Vedkommende deltar også på faste halvårslige tilretteleggersamlinger for bedriftene der Industrinettverket, Aker Stord og RF har lagt opp forskjellige typer program for å skolere vedkommende i å drive fram forbedringsprosessen i egen bedrift.

Bedriftene har etter hvert valgt forskjellige veier med hensyn til videre institusjonalisering og forankring av forbedringsprosessen i organisasjonen, og intern organisering av forbedringsarbeidet. I alle bedriftene har etter hvert den interne styringsgruppen for prosessen blitt lagt ned, og i de fleste tilfellene har prosessen blitt forankret i *utvidete og linjebaserte ledermøter* i bedriftene (figur 3.2). I tillegg

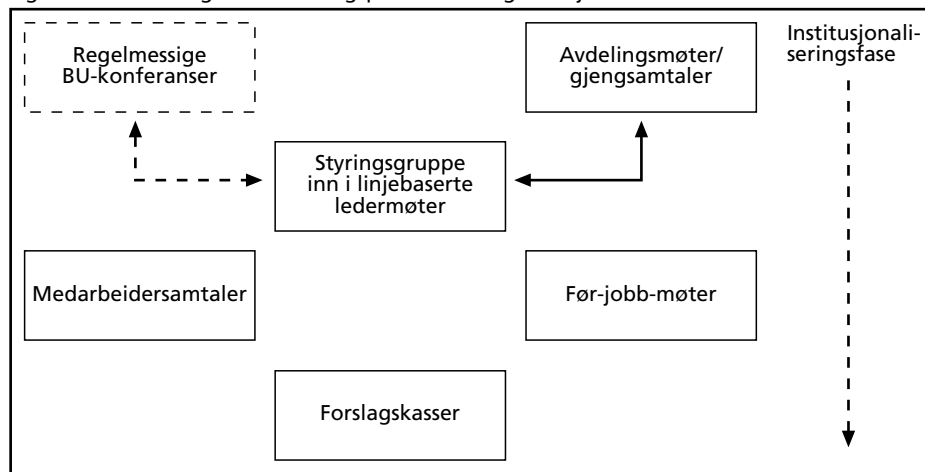
har det i flere av bedriftene blitt opprettet avdelingsmøter eller gjengsamtaler som skal rapportere direkte til ledermøtene. Hensikten er at disse avdelingsmøtene/gjengsamtalene skal fungere som møtearenaer for å fange opp problemer og forbedringsforslag på gruppe- og avdelingsnivå. I tillegg skal de være kollektive arenaer for utøvelse av direkte innflytelse på gruppenivå.

I en av bedriftene ble det for eksempel opprettet et nytt lederforum av øverste ledelse, arbeidsformenn og tillitsvalgt, og det arrangeres jevnlig møter første mandag hver måned. Samtidig ble det i denne bedriften opprettet en ny type avdelingsmøter kalt «pallemøter». Disse «pallemøtene» avholdes i hver avdeling i bedriften en gang i måneden. Arbeidsformennene fungerer som møteleder, og hensikten med møtene er å få opp problemer og forbedringsforslag fra de ansatte, som arbeidsformennene deretter kan ta med seg til de månedlige ledermøtene. Denne modellen innebærer således at forbedringsprosessen er integrert i bedriftens linjeorganisasjon.

I en annen bedrift ble styringsgruppen og forbedringsprosessen lagt inn under et nyopprettet Arbeidsmiljøutvalg (AMU) i bedriften. Det vil si at forbedringsprosessen gikk inn som en del av AMU sin faste agenda. Bedriften har også innført gjengsamtaler, og intensjonen er at problemer og forbedringsforslag fra disse gjengsamtalene skal rapporteres inn til enten AMU eller til ledermøtet i bedriften. Det vil si at det partssammensatte AMU nå står som det øverste styringsorganet for forbedringsprosessen i bedriften.

Utover denne forankringsmodellen av forbedringsprosessen har bedriftene i forskjellig grad institusjonalisert og nyttiggjort seg elementer som forslagskasser og medarbeidersamtaler, og da som arenaer for å få opp individuelle forbedringsforslag. Før jobb-møter har også blitt tatt i bruk for å knytte forbedringsforslag og

Figur 3.2 Forankring av forbedringsprosessen i organisasjonen



innflytelse til de konkrete jobbprosjekter som det arbeides med i bedriftene. Videre er det intensjonen at BU-konferansene skal bli et regelmessig innslag i noen av bedriftene, og da i tråd med de tidligere uttalte målsetningene for denne. Spesielt er det uttrykt som et ønske at BU-konferansen skal fungere som et av verktøyene i strategiutviklingen i bedriften, og fungere som bindeledd mellom det lokale forbedringsarbeidet og bedriftens overordnede strategiutviklingsprosess (Tønnesen -99).

Erfaringer fra forbedringsprosessen

Mobilisering og direkte deltakelse

Engasjement og motivasjon fra tillitsvalgte og de ansatte viste seg innledningsvis å være meget høyt blant annet gjennom deltakelsen og mobiliseringen rundt felleskonferansene i bedriftene (BU-konferansene). Disse konferansene har vist seg å være viktige (Tønnesen -99), blant annet fordi de:

- Har gitt alle ansatte en mulighet for å *delta direkte* i prosessen, og fremme sine synspunkter. Ansatte oppga seinere i intervjuer at de gjennom disse konferansene, og gjennom de anvendte teknikkene, utviklet forståelse for så vel bedriftens mål og policy som for hverandres oppfatninger.
- Konferansene har således fungert som arenaer for *dialog* mellom enkeltansatte og toppledelse i bedriften delvis i tråd med dialogkonferansene som AFI har utviklet (jf. Gustavsen -90).
- Konferansene bidro også til å skape *intern oppslutning* om prosessene hos de ansatte, og forpliktelse i oppfølgingsarbeidet hos de prosessansvarlige.

Etter hvert har det allmenne engasjementet og oppslutningen om forbedringsprosessen minnet noe, eller varierer en del i og mellom bedriftene. Engasjementet i bedriftene har som i de fleste typer prosesser vist seg å være *personavhengig*. De som fortløpende har blitt tildelt ansvarsroller i prosessen, har opprettholdt størst engasjement i prosessforløpet. Tilretteleggerne har i praksis vært prosesseiere, og har også fungert som pådrivere i egen bedrift.

Innføringen av nye faste møtearenaer i bedriftene, som for eksempel gjengsamtaler, avdelingsmøter og før jobb/etter jobb-møter, har gitt de ansatte nye linjeforankrete anledninger til å ta opp problemer knyttet til egen arbeidssituasjon, og spille inn forslag knyttet til forbedring av denne. Disse møtearenaene har blitt godt mottatt hos de ansatte. Et representativt utsagn for etableringen av avdelingsmøter i én av bedriftene, kan være:

«Vi har hatt disse avdelingsmøtene. Der har vi hatt store muligheter til å ta opp ting, og det var vel meningen med de også. Det var ganske bra. Men det krever at ting blir fulgt opp, eller beskjed om hvorfor ting ikke blir fulgt opp. Til å begynne med var det laber interesse for møtene, men så begynte det å skje ting; man så at ting ble gjort og at ting ble tatt opp. Og det motiverte folk til å ta opp ting. Folk ble engasjerte. Men det var bare en begynnelse. Det tar mer enn et halvt år å komme i gang med slike ting – for å få noe konkret ut av det. Det er en lang prosess. Først må du komme med forslag, ta de opp, og så få tilbakemelding på det, og så gjøre noe med det, og deretter se om det fungerer. Det må være kontinuerlig prosess; vi kan ikke løse alt på en uke.» (Operatør i 1999)

De sakene som kommer opp på disse linjeforankrete møtearenaene ser imidlertid ut til å være meget relatert til de ansattes konkrete hverdag og arbeidssituasjon. Arenaene ser i liten grad ut til å spille en rolle med hensyn til diskusjoner av forbedringspotensial utover de ansattes hverdagslige problemer.

På den annen side er det for tidlig å si noe om de mer langsiktige virkningene av disse møtearenaene. For at de ansatte skal kunne delta i medvirkningsbaserte utviklingsprosesser, er det nødvendig med kompetanse i å delta det vil si deltakelseskompetanse (Pateman -70), samt faglig kompetanse omkring det som faktisk skal drøftes på disse medvirkningsarenaene.

På sikt kan deltakelse på disse arenaene fungere som hensiktsmessige opplæringsarenaer for å gi de ansatte den kompetanse de behøver for å kunne delta i mer omfattende utviklingsprosesser.

Legitimitet, forankring av prosessen og tillitsvalgtes rolle

I startfasen viste det seg i flere av bedriftene at det var de ansatte og tillitsvalgte som var mest opptatt av å få i gang en forbedringsprosess. Dette kan være uttrykk for at mange av bedriftene manglet arenaer for utøvelse av kollektiv innflytelse i bedriften. Prosessen ble heller ikke umiddelbart forbundet med ledelsen i bedriften, siden initiativtaker til prosessen ble oppfattet å komme utenfra (RF). Forankring av prosessen i styringsgrupper med representanter fra de tillitsvalgte kan også forklare den relativt store oppslutningen om prosessen innledningsvis fra de tillitsvalgte og de ansatte.

I ettertid kan vi registrere⁴ at det har skjedd en bevisstgjøring blant tillitsvalgte og ledelse omkring krav og fordeler knyttet til partssamarbeid om forbedrings-

⁴ Jf. RF - Konferanserapporter 2–6, Tfs-nettverket FFB, Rapport nr. 96/367, 97/046, 97/138, 97/299, og 98/199.

arbeid, samtidig som det kan se ut som om de tillitsvalgte i større grad nå blir sett på som en ressurs i forbedringsprosessen, framfor som en motstander. I to av bedriftene har også de tillitsvalgte fungert som bedriftsinterne tilretteleggere. I begge disse tilfellene har de tillitsvalgte påtatt seg rollene som pådrivere for prosessen i egen bedrift, og har også på en proaktiv måte bidratt med forslag til organisering av prosessen.

I en av bedriftene var tilrettelegger er representant for ledelsen, men klubbformennene spilte en sentral rolle i organiseringen av forbedringsprosessen. Før forbedringsprosessen (i 1995) var partssamarbeidet i denne bedriften preget av lite formelt samarbeid utenom de årlige tariff-forhandlingene. Klubbformannen i bedriften uttrykte den gang at ansatte ikke ble trukket med i noen beslutningsprosesser i bedriften. Under forbedringsprosessen har det, ifølge utsagn fra både ledelse og tillitsvalgte, vært et nært og uformelt samarbeid mellom disse, knyttet til organisering og oppfølging av forbedringsprosessen.

Klubbformannen har deltatt i styringsgruppen for forbedringsprosessen i bedriften. Etter at denne ble lagt ned, gikk klubbformannen inn som fast deltaker i et utvidet ledermøte som skulle følge opp avdelingsmøtene. Ledelsen i både denne og de øvrige bedriftene uttrykker at de har brukt klubbformennene aktivt som diskusjonspartnere, samt som kilde for å få informasjon omkring ansattes opplevelse av forbedringsprosessen og aktivitetene rundt denne.

Utsagn fra ledelsen i bedriftene tyder også på at klubbformennene har blitt tillagt flere roller i prosessen som «læremestre» omkring forhandlingsspørsmål, mellommenn (informasjonsgiver) mellom arbeidsgiver og ansatte, og som bidragsytere av alternative synspunkter i ledermøtene eller i andre fora.

De tillitsvalgte har i så godt som alle bedriftene vært klart positive til forbedringsprosessene og den senere bruken av møtefora i bedriftene. Samtidig ser det ut til at klubbformennene oppfattes – av ledelsen – som garantister for prosessen på vegne av de ansatte, i tillegg til at de aktivt har bidratt med råd knyttet til organiseringen og gjennomføringen av prosessen.

«Klubben har vært positive til prosessen. Tror det er positivt at de har vært med. Elles hadde de vel følt at dette bare var på ledelsens premisser.» (Tilrettelegger -99 i en av bedriftene)

Men, selv om ledelsen har oppfattet tillitsvalgtes deltakelse som «garantister» for prosessen, så har ikke det automatisk betydd større engasjement fra de øvrige ansatte. Inntrykkene fra flere av bedriftene er at de tillitsvalgte har deltatt og engasjert seg aktivt i forbedringsprosessen, men at de ikke har klart å trekke med seg resten av klubb-medlemmene på noen måte. Årsakene tilskrives både passive klubbmedlemmer, og manglende innsats fra klubbstyrene for å informere og involvere de øvrige

klubb-medlemmene. Det illustrerer for så vidt at deltakelse fra tillitsvalgte ikke nødvendigvis behøver å være noen garanti for større involvering av de øvrige ansatte.

Det virker imidlertid som klubbstyrene er bevisst problemene med å få til bedre samhandling mellom klubbstyret og medlemmer, og problemene dette reiser med hensyn til å bruke klubbstyret som aktiv redskap for å få til endringer i bedriften. Ifølge de tillitsvalgte er dette også en viktig årsak til tillitsvalgtes velvilighet overfor forbedringsprosessene og opprettelsen av de nye linjebaserte møtearenaene.

«Du kan ikke kjøre slike utviklingsprosesser uten at du får alle de ansatte med deg. Problemet med klubben er å motivere folk til å være med. Men avdelingsmøtene gikk ned på grasrota, og disse fikk folk med. Folk er opptatt av de nære ting.» (Tidligere klubbformann i en av bedriftene -99)

Proessen og opprettelse av nye medvirkningsarenaer har således ikke blitt oppfattet som en trussel mot klubben, men derimot som en supplerende og nødvendig tilvekst for å gi de ansatte bedre muligheter for å utøve innflytelse på egen arbeidssituasjon. Dette er i tråd med andre undersøkelser (Heller m.fl. -98, Hansen -97), som viser at tilrettelegging for direkte medvirkning ikke kommer i konflikt med målsetningene om representativ medvirkning, men at disse derimot kan utfylle hverandre på en komplementær måte.

Tillitsvalgte har altså bidratt til å øve aktivt påtrykk overfor ledelsen i bedriftene, for å ta i bruk de linjebaserte møteorganene for å øke de ansattes innflytelsesmuligheter. Derved kan vi vel også si at de tillitsvalgte faktisk har fungert som garantister for prosessens innhold overfor de ansatte – selv om de ansatte i bedriftene ikke er spesielt kjent med klubbens rolle.

Ikke alle bedriftene kan vise til den samme positive utvikling i partssamarbeidet som følge av utviklingsprosessen. I noen av bedriftene har de tillitsvalgte inntatt en mer tilbaketrukket rolle.

En mulig forklaring på dette kan være at prosessen i disse bedriftene har blitt forankret i linjebaserte ledermøter *uten* deltakelse av de tillitsvalgte. Det kan tyde på at et engasjement fra tillitsvalgte synes å betinge at slike utviklingsprosesser enten forankres i beslutningsorganer der ledelsen og tillitsvalgte framstår som likeverdige, eller at tillitsvalgte trekkes med i linjebaserte beslutningsorganer der de gis en mulighet til å utøve reell innflytelse.

Økonomisk-praktiske resultater av prosessen

Antakelsen vår innledningsvis var at ledelsens oppslutning omkring de nye medvirkningsarenaene ville være betinget av de konkrete økonomisk-praktiske resultater som kom ut av dem. Mange relevante forbedringsforslag viste seg å komme opp på

de første felleskonferansene (BU-konferansene) i bedriftene. Etter hvert har det også kommet opp og blitt satt i gang nye forbedringsprosjekter i bedriftene, knyttet til forbedring av produksjons-planleggingssystemer, orden og plassering av verktøy, opplæringstiltak, utvikling av samarbeids- og møtefora, forbedring av internkommunikasjon, ansvarsbeskrivelse m.m. (jf. Konferanserapporter 1-8, RF 1996-99).

De fleste av disse forbedringsprosjektene skriver seg tilbake til samme type problem i bedriftene (Kvadsheim -98). Bedriftene lever av å fortløpende ta på seg oppdrag for større bedrifter knyttet til maskinering, sveising, rørlegging, bearbeiding av spesialprodukter og spesialmetaller, reparasjon og vedlikeholdstjenester.

Et generelt problem i flere av bedriftene har gått på planlegging og gjennomføring av oppdragene. Oppdragene starter i enkelte tilfeller opp på grunnlag av mangelfulle tegningsspesifikasjoner, noe som resulterer i uklare arbeidsbeskrivelser og flere endringer underveis. Sluttresultatet blir mye tilleggsjobbing innefor hvert oppdrag.

Flere av bedriftene mangler detaljerte oversikter over kapasitet og kompetanse, noe som gjør det vanskelig å beregne både produksjonstid og ressursforbruk. Fra de ansattes side ble dette omtalt som mangelfull ordrebehandling, i den forstand at bedriftene mangler planleggings- og prioriteringskriterier for de forskjellige oppdragene. En konsekvens av dette viser seg ved at de ansatte opplever stadige avbrytelser i arbeidet med påbegynte ordrer, på grunn av nye hasteordrer som kommer inn. Resultatet blir mer bruk av overtid i bedriftene

Unødvendig mye bruk av overtid, opplevelse av bli vilkårlig plassert mellom forskjellige typer jobber – avhengig av hva som hastet mest, og opplevelsen av å bli satt på jobber som man ikke føler seg kompetent til å utføre, har vist seg å være et problem som de ansatte i de fleste av bedriftene har vært opptatt av. Forbedringsprosjektene som har kommet opp er altså uttrykk for områder som de ansatte opplever som problematiske. Problemene er like mye uttrykk for driftsmessige som arbeidsmiljørelaterte problemer, og avdekking og håndtering av dem representerer et klart økonomisk forbedringspotensial for bedriften. I så henseende illustrerer det også det økonomiske potensialet for bedriften som ligger i å basere utviklingsarbeid på ansattes medvirkning. Ledelsen i de fleste av bedriftene ser ut til å ha erkjent dette potensialet som ligger i ansattes deltakelse, og har således også gitt sin støtte til den medvirkningsbaserte utviklingsprosessen.

Men, samtidig avdekker forbedringsprosjektene også en begrensning knyttet til ansattes medvirkning i utviklingen av bedriftene. Fokus i forbedringsprosessen har først og fremst vært interne forhold. Eksterne forhold knyttet til marked, konkurransesituasjon, eksterne relasjoner m.m. har fått liten oppmerksomhet i prosessen. Og for ledelsen i en bedrift er det like viktig å fange opp og jobbe med eksterne forhold som med interne forhold.

Forbedringsprosjektene ble først og fremst definert på BU-konferansene, og på grunnlag av bruk av velkjente idédugnads- og samstemmighetsteknikker. Gjennom de nyopprettede kollektive medvirkningsforaene i bedriftene (avdelingsmøter/gjengsamtalene) synes det imidlertid å være mer begrensede og konkret-hverdagslige ting som har kommet opp. I stor grad dreier det seg om utstyrsforbedringer, fysisk arbeidsmiljø, ordenstiltak og kursbehov.

Fra ledelsen i en av bedriftene har det blitt uttrykt som et problem at forbedringsforslagene i for stor grad fokuserer på materielle «utgifts»behov, og i for liten grad på for eksempel organisatoriske forbedringer. Ledelsen i denne bedriften har også etterlyst en større grad av «selvjustis» fra disse møtene med tanke på hvilke forbedringsforslag som bør fremmes for ledermøtet. I dag fremmes de fleste forslagene som kommer opp.

Årsaken til at disse møtearenaene i mindre grad enn for eksempel BU-konferansene (jf. Tønnesen -99) har vist seg hensiktsmessige med hensyn til å ta opp problemer og løsninger av overordnet intern eller ekstern karakter, kan være flere. Mangel på kompetanse i å diskutere utviklingsspørsmål blant de ansatte er sannsynligvis et moment. De ansatte i bedriftene har først og fremst vært vant med at de får informasjon og direktiver ovenfra, og mellomlederne i bedriftene har heller ikke utviklet kompetanse i å tilrettelegge for og lede «diskusjoner». Derved har flere av de nye medvirknings- og møtearenaene vist seg å bli av mer informerende enn kommuniserende karakter.

Et annet moment er at arbeidsformennene i bedriftene syntes å ha (for) høy respekt for ledelsen som autoritet i bedriftene og således ikke syntes å være innstilt på å argumentere for egne synspunkter, som likeverdige møtedeltakere. I stedet forventes det at ledelsen skal gjøre de nødvendige vurderinger. Denne litt passive møteholdningen kan også skyldes at arbeidsformennene – som ansatte for øvrig – mangler generell diskusjonstrening og ikke er fortrolige med å argumentere for egne synspunkter i plenumsforsamlinger.

Et aktuelt spørsmål er om denne «passive diskusjonskulturen» er uttrykk for mer grunnleggende problemer knyttet til det å utvikle en kultur for aktiv medvirkning omkring bedriftsutvikling. Det vil si, er det uttrykk for en grunnleggende begrensning knyttet til hva en faktisk kan få ut av de ansatte i denne type medvirkningsbaserte utviklingsprosesser? Eller bør vi heller se på utviklingsprosessen som en læringsarena, der deltakerne behøver tid for å utvikle de nødvendige deltakende og diskuterende ferdigheter?

Et poeng i så henseende er at ledelsen, i sin vurdering av hva som har kommet ut av de nye medvirkningsarenaene i bedriftene, var mest opptatt av å omtale og vurdere kvaliteten på de konkrete forbedringsforslagene. De ansatte derimot har vært mer opptatt av de muligheter som møtearenaene har gitt for å utøve innflytelse på egen arbeidssituasjon, samtidig som de også synes å være opptatt av eller bevisst

den endring som har skjedd i deltakernes holdning og bruk av disse møtearenaene, herunder kvaliteten på de diskusjoner som har blitt ført. Det bekrefter for så vidt vår antakelse om at ledelsen først og fremst er opptatt av resultater, mens ansatte er mer opptatt av prosessen.

Konklusjoner

Jeg innledet artikkelen med å redegjøre for et dilemma som kommer til uttrykk i bestrebelsene på å gjøre ansatte til en initierende og proaktiv kraft innenfor rammen av ledelsesinitierte utviklingsprosesser. For at ansatte skal delta med konstruktivt engasjement innenfor slike prosesser, synes det å være en forutsetning at prosessene kan vise til eksplisitte og forutsigbare spilleregler, samt en forankring som gir muligheter for å utøve reell innflytelse. Dilemmaet kommer til uttrykk gjennom ledelsens fokus på resultater og fleksible beslutningsmuligheter. Det vil si at ansattes behov for «forutsigbare spilleregler» møter ikke ledelsens behov for «fleksible spilleregler».

I organiseringen av utviklingsprosessene ble dette dilemmaet forsøkt håndtert gjennom fokusering på forskjellige typer krav med utspring fra henholdsvis et ledelses- og ansattes perspektiv. Avslutningsvis vil jeg trekke fram noen sammenfattende momenter fra de gjennomførte utviklingsprosessene, som tar utgangspunkt i dette dilemmaet, og peke på noen implikasjoner.

1. Møtearenaer må kobles sammen gjennom bruk av tilbakemeldingsrutiner

Erfaringene fra utviklingsaktivitetene i bedriftene viser at samordnet fokusering på henholdsvis krav til prosessen og krav til resultater fra prosessen er nødvendige betingelser for å oppnå oppslutning om utviklingsprosesser fra både ansatte og ledelse. Erfaringene viser også at det er nødvendig med eierskap og forpliktelse fra nøkkelpersoner i bedriftene for å drive fram slike utviklingsprosesser. Men, utviklingsprosesser kan ikke henge på nøkkelpersoner alene, dersom ikke prosessene skal bli tidsavgrensete og personrelaterte affærer. Forankring av prosessene i faste møte- og medvirkningsorganer er en betingelse for å oppnå forpliktelse og kontinuitet. Sammenkobling av forskjellige møte- og medvirkningsorganer, gjennom bruk av informasjons-, behandlings- og tilbakemeldingsrutiner, er en betingelse for at disse organene skal støtte opp om hverandre.

Engasjement og oppslutning omkring møtene har vist seg å være betinget koblingen mellom disse møtene og tilbakemeldingsrutinene. En av bedriftene innførte våren -98 en ny type avdelingsmøter. Forbedringsforslag ble fremsatt på «avdelingsmøtene» i denne bedriften. Disse ble nedskrevet av møteleder og presentert på ledermøtet i bedriften. Deretter ble alle forslagene referatført og gruppert under straks-tiltak og langsiktige tiltak. Referatene ble deretter hengt opp på oppslagstavlen. I tillegg ble det gitt tilbakemelding på de respektive avdelingsmøtene. Etter hvert som tiltak ble fulgt opp, økte oppslutningen og aktivitetene på møtene. Betydningen av disse informasjons- og tilbakemeldingsrutinene illustreres ved at da ledermøtene ikke ble arrangert, i en periode vinteren -98/99, så tok også avdelingsmøtene slutt.

Betydningen av gode informasjons- og tilbakemeldingsrutiner mellom møtene kommer også fram ved at flere av deltakerne i denne bedriften var meget opptatt av møteleder sin evne til å fange opp alle forbedringsforslagene under avdelingsmøtene, presentere disse på ledermøtene og gi «korrekt» tilbakemelding til avdelingsmøtene.

2. En ny møtestruktur kan medføre mindre fleksibilitet

Ledelsen i bedrifter har som nevnt ofte behov for å kunne respondere raskt og fleksibelt på forskjellige utfordringer som måtte dukke opp. Fleksibilitet blir av flere forfattere oppfattet som et konkurransefortrinn for småbedrifter, samtidig som denne fleksibiliteten ofte antas å være forankret i småbedrifters uformelle måter å organisere og opptre på (Semlinger -93).

Ledelsen i alle bedriftene ser ut til å erkjenne at forbedringsprosessen og de nye formelle møtearenaene representerer viktige og nye rammer for generering av relevante forbedringsforslag for bedriften. Likevel har det vært et ankepunkt mot den nye møtestrukturen i bedriftene at disse i noen tilfeller har medført tregere beslutnings- og handlingsprosesser, og således mindre fleksibilitet. Arbeidsformennene i bedriftene har vært vant med å ta direkte uformell kontakt med ledelsen når det var spesielle tiltak som måtte iverksettes. Den nye møtestrukturen betyr, ifølge flere mellomledere, at saker som framføres på disse møtene, også må behandles på ledermøtene, der de kan ende opp i kategorien «langsiktige» eller «ventende» tiltak.

Ledelsens behov for fleksibilitet og ansattes behov for forutsigbare beslutningsprosesser har således ikke blitt løst gjennom organiseringen av utviklingsprosessene. Et viktig skritt framover er det imidlertid at ledelsen i disse bedriftene har blitt bevisst dette dilemmaet, samtidig som både ledelsen og de ansatte ser klar nytte av de møtearenaene som har blitt opprettet. I flere av bedriftene har det således blitt formulert som en utfordring å utvikle retningslinjer for hvordan en framover skal håndtere og skille mellom «viktige» forslag og saker som bør gå via de formelle kanalene og saker som bør kunne løses direkte og utenom disse møtene.

3. Eierskap og forpliktelse versus demokratisk forankring av prosessen

Proessen har i de fleste av deltakerbedriftene blitt forankret i organer der både de tillitsvalgte, tilrettelegger og delvis ledelse har fått utvikle et eierskap til prosessen. Utviklingsprosesser er ofte avhengige av *nøkkelpersoners engasjement* og stå-på-vilje. De bedriftsinterne prosesstilretteleggerne spilte en meget sentral og proaktiv rolle i alle bedriftene, blant annet for å skape mobilisering, kontinuitet og framdrift i arbeidet. I noen av bedriftene var det de tillitsvalgte som var tilretteleggere, og som således påtok seg en pådrivende og proaktiv rolle i prosessen. Tillitsvalgte har i en eller annen form hatt en sentral rolle i prosessen i nesten alle bedriftene. Således viser erfaringene våre også at samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte i bedriftene har blitt påvirket på en positiv måte.

Et aktuelt spørsmål er om bruken av slike pådrivere og nøkkelpersoner harmonerer med kravene til demokratisk forankring av slike prosesser. Prosesser identifiseres ofte med personer og evnen som disse har til å trekke med seg andre personer. I deltaker-bedriftene har det personlige engasjementet til tilretteleggerne og andre nøkkelpersoner, inkludert de tillitsvalgte, hatt sterk betydning for innholdet i prosessen, så vel som de typer utviklingsaktiviteter bedriftene har valgt å fokusere på. I flere tilfeller ser dette til å ha gått på bekostning av de øvrige ansatte sin mulighet til å utøve innflytelse på prosessen. De øvrige ansatte viser ikke det samme eiendomsforholdet til prosessen som for eksempel de tillitsvalgte.

Balansegangen mellom det å basere prosesser på enkeltpersoners engasjement, og kravene til demokratiske prosedyrer som ivaretar *alle ansattes* behov for deltakelse, er vanskelig. I stor grad er det en generell problemstilling knyttet til gjennomføring av alle typer prosesser. En sentral utfordring vil derfor være å utvikle de demokratiske prosedyrene for hvordan slike prosesser skal foregå, men samtidig uten å «kvele» de muligheter som også slike prosesser må gi for å utfolde initiativ, handlekraft og eierskap fra nøkkelpersoner i prosessene. Tillitsvalgte sin velvillighet og støtte til opprettelse av nye arenaer for direkte innflytelse i deltakerbedriftene, tyder således på at disse innser at klubben ikke kan fungere som ansattes talsrør alene i bedriftsutviklingshensikt. Utfordringen for de tillitsvalgte og andre nøkkelpersoner i bedriften blir då å finne ut av hvilke andre roller de bør spille i prosessene som tilretteleggere, endringsagenter, læremestere, garantister for prosessen eller liknende.

4. Medvirkning om de små ting versus de overordnede spørsmål

Erfaringene fra bedriftene viste at ansattes innflytelse på medvirkningsarenaene tenderer mot å dreie seg mer om de små praktiske spørsmål i hverdagen, framfor de store strategiske spørsmål. Dette er for så vidt ikke så uventet, siden det gjerne er de konkrete hverdagslige spørsmål som opptar de ansatte mest, og som de også sitter

inne med mest kunnskap om. Forskjellige undersøkelser støtter opp om antakelsen at ansattes interesser først og fremst er knyttet til egen arbeidssituasjon, og i mindre grad til strategiarbeid (Falkum -99) For ledelsen kan informasjon om disse «små hverdagslige ting» være av betydning når de skal ta overordnede strategiske beslutninger. Men man kan da likevel knapt si at de ansatte har blitt proaktivt involvert i initiering- og beslutningsfasen knyttet til strategiutviklingen på annen måte enn som sentrale informasjonsgivere.

Kunne en alternativ organisering av det medvirkningbaserte utviklingsarbeidet blitt dreiet i retning av å også inkludere fokus på eksternt viktige forhold for bedriftene, eller er det gitte begrensninger for hva medvirkningsbasert bedriftsutvikling kan omfatte? Det vil si, krever bedriftsutvikling av overordnet strategisk karakter en type kompetanse eller informasjon som gjør dette til ledelsens naturlige ansvarsområde? Eller kan slik kompetanse også utvikles hos de ansatte? Utvikling av slik kompetanse hos ansatte krever trolig at *møteagendaene på medvirkningsarenaene i større grad stimuleres ovenfra*, for at det ikke bare skal bli de konkrete og «nære» ting som tas opp. I så fall er det en viktig utfordring å skape mer kompetanse/kultur for diskusjon i bedriften. Alternativt kunne en tenke seg at utviklingsarbeidet fikk en klarere forankring utenfor linjestrukturen, for at det ikke skulle bli for tilpasset dagens struktur og således innrettet mot de små forandringer.

Referanser

- Bakke, N.O. og S.O. Borgen (1991) *Fagforeningsstrategier for bedriftsutvikling*. Fafo-rapport 121. Oslo: Fafo
- Bergh, T. (1983) «Medbestemmelse eller opposisjon – Noen hovedtrekk ved den norske debatten siden 1945 om demokrati i arbeidslivet». I: Berg, T., red., *Deltakerdemokratiet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Colbjørnsen, T. og E. Falkum (1997) «Corporate Efficiency and Employee Participation.» *Concepts and Transformation*, 2:3, 231–253
- Dahl, R. (1992) *Økonomisk demokrati – den neste utfordringen*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Falkum, E. (1997) «Styring, medbestemmelse og medvirkning.» *Bedre Bedrift* 1
- Falkum, E. (1999) Partssamarbeidet og medvirkningens begrensninger. Plenumsforedrag, Nordisk Arbeidslivskonferanse Stavanger 23.-25. sep.

- Gustavsen, B. (1990) *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: TANO
- Hansen, K. (1993) *Internasjonalisering, demokratisering og rasjonalitet*. Nordisk Seminar og Arbejdsrapport 1993:647
- Hansen, K. (1997) «TQM og bedriftsdemokrati – Organisering av medvirkning i kvalitetsforbedrings-prosesser». I: Bredal, D., red., *Kvalitet i Norge*. Norden Publishing House Ltd.
- Heller F. m.fl. (1998) *Organizational Participation – Myth and Reality*. Oxford University Press
- Ishikawa, K. (1985) *What Is Total Quality Control?*. Prentice-Hall
- Imai, M. (1986) *Kaizen*. McGraw-Hill publishing Company
- Kalleberg, R. (1983) «Arbeidsmiljøloven som deltakerdemokratisering». I: Bergh, T., red., *Deltakerdemokratiet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvadsheim, H. (1998) «Håndtering av fleksibilitet i små og mellomstore bedrifter». I: Christensen, N.F., A.E. Hansen og N. Møller, red., *Arbejdet under forandring – forandring av arbejdet. Taylorisme, postfordisme eller det udviklende arbejde?* Tema Nord 1998:550, Nordisk Ministerråd
- Lansbury, R.D. og N. Wailes (1997) «Recent Developments in Industrial Democracy: A Comparative Overview», Paper presentert på 3.rd Int. Conference on Emerging Union Structures, Canberra 1-5 Dec. -97
- Nylehn, B. (1994) «Den som våger vinner ikke. Om den uoppnåelige medbestemmelsen.» *Sosiologisk Tidsskrift*, 1:3–22
- Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press
- Regalia, I. (1996) «How the Social Partners View Direct Participation: A comparative Study of 15 European Countries.» *European Journal of Industrial Relations*, Sage, Vol 2, Nr 2, pp 211–234
- Reve, T. (1994) «Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4
- RF (1995-99) «IfS- Konferanserapporter 1-8, FfB». Arbeidsnotater RF
- Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner, Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet.*» Fagbokforlaget

- Semlinger, K. (1993) «Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms». I: Grabher, G., *The Embedded firm – On the socio-economics of industrial networks*. Routledge
- Sisson, K m.fl., eds. (1997) *New forms of work organisation – Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Tønnesen, T (1999) BU-konferansen, Ansattes direkte deltakelse i strategiprosessen. Kapittel i kommende AFI-/BU2000 antologi (upublisert)
- Wig, B.B. (1996) *Kvalitetsforbedring som håndverk – Håndbok for praktikere*. 2. utgave. NFK

Grenser for medvirkning

Medbestemmelse, medvirkning
og bedriftsdemokrati

Eivind Falkum, Forskningsstiftelsen Fafo

10

Innledning

Medvirkning er et av de mest brukte begrepene i den norske samarbeidsterminologien. Hva medvirkning er for noe, er likevel ikke entydig definert. Medvirkning betegner noen ganger de ansattes innflytelse i styringen av bedrifter. I andre sammenhenger beskrives medvirkning som den enkeltes mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og sitt eget arbeidsmiljø. Medvirkning antas uansett å bidra til økt produktivitet i virksomhetene. Den samme antakelsen er også en av hovedforutsetningene i human resource management-tradisjonen. I den siste betydningen blir medvirkning mer eller mindre synonymt med «empowerment» (bemyndigelse), et begrep som først og fremst er knyttet til nyere amerikansk ledelsesteori.

Til tross for at medvirkningsbegrepet brukes i ulike betydninger, finner vi noen klare forestillinger som har stor utbredelse. For det første er medvirkning noe de ansatte i bedriftene har, til forskjell fra ledelsen og eierne som har styringsrett. For det andre er det en utbredt antakelse at medvirkning er noe alle gjerne vil ha, og så mye som mulig. For det tredje at graden av medvirkning sier noe om hvor demokratisk organiseringen av bedriften er.

Denne artikkelen tar opp disse forestillingene. Først drøftes de med utgangspunkt i en del av arbeidslivsforskningens begrepsapparat. Ved hjelp av beslutnings- og demokratiperspektiver utledes noen definisjoner og forutsetninger som legges til grunn for en drøfting av empirisk materiale fra norske bedrifter.

Bedriftsdemokratiet i arbeidslivsforskningen

«Ett av problemen med att demokrati numera har en så stark positiv klang är att alla använder det som beteckning på just sin styrelse. Det gör att termen inte bara blir mångtydig utan också löper risken att bli meningslös» (Lundquist 1976).

Hva bedriftsdemokratiet er, bør være og skal være, vil avhenge av tilnærming og perspektiv; om en setter søkelyset på bedriftenes styringssystemer, eller om en fokuserer utformingen av bedriftens produksjons- og driftssystemer. Verken i arbeidslivet selv eller i arbeidslivsforskningen er denne debatten avsluttet. Hva som ligger i begrepet bedriftsdemokrati er derfor fortsatt forholdsvis uklart, og dermed heller ikke omforent, til tross for en utbredt oppfatning om at det norske bedriftsdemokratiet er omgitt av bred konsensus.

Hos Lysgård (1985) er arbeiderkollektivet arena for meningsdannelse og drivkraft i utformingen av arbeidets organisasjon. Arbeiderkollektivet er det sosiale

systemet som arbeiderne inngår i, og altså noe mer enn arbeidstakerorganisasjonene alene. Verdi- og situasjonsoppfatningene i arbeiderfellesskapet blir en vel så viktig faktor i bedriftsdemokratiet som utformingen av bedriftens formelle beslutningsstruktur og arbeidstakernes direkte deltakelse og innflytelse i denne. Lysgård trekker med andre ord inn forhold utenfor bedriften som påvirker meningsdannelsen i arbeiderkollektivet når han skal forklare dets rolle i virksomhetens oppbygging og virkemåte. Demokrati i bedriftene knyttes på denne måten til politiske prosesser i samfunnet.

Hos Thorsrud og Emery (1969) er perspektivet på samarbeid preget av Tavistock-tradisjonen, blant annet med vekt på selvstyrte grupper (Trist 1963). Hos dem blir bedriftsdemokratiet et spørsmål om å gi grupper av arbeidstakere autonomi i utformingen og gjennomføringen av de arbeidsoppgavene som på forhånd er definert av eiere og ledelse, det vil si å påvirke iverksettingen av vedtak som er gjort av andre. Thorsrud og Emery avgrenser seg langt på vei til å fokusere på produksjonsprosesser, arbeidsorganisering og arbeidsutførelse, og i mindre grad på bedriften som en strategisk aktør med klare mål i forhold til sine omgivelser. Bedriftens overordnede beslutnings- og kommunikasjonsstrukturer faller utenfor deres analytiske rammeverk. Forklaringer på variasjon i produktivitet og effektivitet i virksomheten er dermed avgrenset til det som har med organiseringen av selve arbeidet og produksjonsprosessene å gjøre.

Dette sosio-tekniske perspektivet har hatt stor gjennomslagskraft i mye av den etterfølgende arbeidslivsforskningen i Norge, spesielt i den bedriftsorienterte aksjonsforskningen (se f.eks. Engelstad 1971, Qvale 1971, 1994, Pålshaugen 1997, Levin et.al. 1997). Søkelyset rettes mot arbeidstakernes innflytelse på produksjonsprosesser og egen arbeidssituasjon, arbeidsmiljø og generelle arbeidsforhold. I en nylig gjennomført undersøkelse om sammenheng mellom arbeidsmiljø og omstilling er det reist spørsmål om arbeidstakernes innflytelse på egen arbeidssituasjon, og i mindre grad på deres innflytelse på innhold og gjennomføring av omstillingprosesser generelt (Hilsen og Grimsmo 1998). Slike studier er velegnet for å oppnå forbedringer internt i virksomhetene som studeres, men er langt mindre egnet for analyser av bedriftsdemokrati som sådant. De kan si noe om den enkeltes medbestemmelse og medvirkning, men på svært avgrensede områder.

I en studie av tre bedrifter i forlagsbransjen foretar Engelstad (1983) en analyse av ansattes grad av fremmedgjøring, forstått som en effekt av fravær av demokrati. Han fant for det første en negativ sammenheng mellom graden av kollektivt styresett og graden av fremmedgjøring. Dernest påpekte han at arbeidernes innflytelse på investeringer i virksomhetene var den faktoren som i størst grad reduserte graden av fremmedgjøring. Analysen peker i retning av at studier av bedriftsdemokrati også må omfatte forholdet mellom bedriften og dens omgivelser, såvel de institusjonelle som de markedsorienterte aktørene.

Den styringsorienterte retningen i arbeidslivsforskningen er opptatt av hvilken innflytelse ansatte har på bedriftenes oppbygging og virkemåte, det vil si styringssystemer, beslutningsprosesser og organisasjonsstrukturer. I den bedrifts- eller virksomhetsorienterte delen av arbeidslivsforskningen foreligger det en del arbeider som for en stor del dokumenterer mangler i utviklingen og anvendelsen av de formelle samarbeidssystemene på bedriftsnivå. Engelstad og Qvale (1977) undersøkte ansattes innsyn og innflytelse i styrer og bedriftsforsamlinger. Bjørnstad (1983, 1994) fant at de etablerte bedriftsutvalgene hadde liten betydning for bedriftenes oppbygging og virkemåte.

Hagen og Pape (1998) viser derimot at de tillitsvalgte har en sentral funksjon når de analyserer offentlige ansattes deltakelse, representasjon og innflytelse på selve omstillingsprosessene, det vil si utformingen og gjennomføringen av større omorganiseringer i staten. De analyserer graden av medvirkning i gjennomføringen som en funksjon av graden av medbestemmelse i utformingen av omstillings tiltakene. De finner klare sammenhenger mellom de ansattes oppfatninger om innflytelse i beslutningsprosessene og deres vurdering av måloppnåelse i omstillingene.

Ifølge Nylehn (1994) vil eiernes styringsrett begrense de ansattes muligheter for medvirkning og medbestemmelse i bedriftene. Dermed tar han opp igjen den debatten som pågikk i hele mellomkrigstiden og fram til revisjonen av hovedavtalen i 1966, da innretningen på det eksisterende formelle samarbeidssystemet i bedriftene langt på vei ble lagt. Styringsretten er en direkte konsekvens av eiendomsretten til bedriften, og den er nedfelt i lov- og avtaleverket i arbeidslivet. Styringsretten gir eierne, eventuelt representert ved bedriftens ledelse, adgang til å gjennomføre sine egne beslutninger på tross av de ansattes ønsker og vilje, så lenge de følger spillereglene i lov- og avtaleverket. Hovedavtalen gir de ansatte rett til å bli hørt, til å forhandle om konsekvenser av autoritative beslutninger tatt av ledelsen, og til å aksjonere mot gjennomføringen av avgjørelser innenfor rammer gitt i lov- og avtaleverk.

Engelstad (1999) hevder at eiendomsretten er en viktig del av et demokratisk samfunn, og peker på behovet for å finne balansen mellom eiendomsretten og «...andre sider av demokratiet». På samme måten peker han på et behov for å trekke grenser mellom arbeidstakerorganisasjonenes innflytelse gjennom det formelle samarbeidssystemet, og den uformelle innflytelsen som ansatte har i kraft av sin kompetanse og motivasjon. Mens Engelstad hevder at eiendomsretten i seg selv er et viktig element i demokratiske samfunn, fokuserer Nylehn den styringsretten som eiendomsretten medfører i bedriftsdemokratiet. Denne distinksjonen mellom fordelingen av eiendom i seg selv, og konsekvenser av denne fordelingen, er viktig. Bedriftsdemokratiet kan påvirke eiernes bruk av styringsretten, ikke eiendomsretten. Unntaket er ekspropriasjoner av privat eiendom, men da har vi beveget oss langt utenfor rammene av bedriftens beslutningssystem.

Forskningen kan i hovedsak deles i to ulike retninger, som langt på vei gjenspeiler den langvarige debatten både mellom partene i arbeidslivet og internt hos hver av dem. På den ene siden finner vi fokusering på medbestemmelse, forstått som deltakelse og innflytelse i beslutningssystemer og -strukturer som styrer bedriften, ikke bare internt, men også i forhold til markedet og generelle omgivelser. På den andre siden finner vi en avgrensning av fokusering på medvirkning, forstått som deltakelse og innflytelse i utviklingen av bedriftens produksjonssystem og organisering av oppgaver og arbeid internt i virksomheten.

Denne raske gjennomgangen viser at bedriftsdemokratiet som begrep og fenomen først og fremst er belyst som et spørsmål om ulike samarbeidsformer og deres virkninger i organiseringen av arbeid og produksjon, og i mindre grad som et organiserende prinsipp på bedriftsnivå. Det er demokratiske trekk ved bedriftene som gjøres til gjenstand for analyse, ikke bedriftsdemokratiet i seg selv.

Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivsforskningen

Bergh (1991) gir en oversiktlig beskrivelse av medbestemmelse som forskningsfelt både for historikere og samfunnsvitere i etterkrigstiden. Spørsmålet om arbeidernes deltakelse og representasjon i ledelsen av bedriftene har stått på arbeiderbevegelsens dagsorden helt fra etableringen, og spesielt i kjølvannet, av arbeiderkommisjonen som ble opprettet i 1918 (Bergh 1983). I hele perioden etter 1945 har medbestemmelsesbegrepet sentral plass i ideologi- og strategiutformingen, både på høyre- og venstresiden i norsk politikk. Mye kan knyttes til produktivitetsavtalen mellom partene i arbeidslivet i forbindelse med gjenreisningsarbeidet etter annen verdenskrig. Fra 70-tallet og framover knyttes begrepet mer til beslutningsprosesser og deltakerdemokrati ifølge Bergh (med referanse til Bjaaland 1979). Bergh skiller for øvrig ikke mellom begrepene medbestemmelse og medvirkning. Begge begrepene knyttes til former for demokrati i arbeidslivet.

Engelstad og Qvale (1977) undersøkte erfaringer med ansattes representasjon i styrer og bedriftsforsamlinger som en form for *medbestemmelse*. Arbeidsmiljøloven fra 1978 framstilles som en deltakerdemokratisk reform gjennom de ansattes *medvirkning* i flere utvalg med delvis besluttende myndighet (Kalleberg 1984). I Reves (1994) gjengivelse av Emery og Thorsrud (1969) heter det at

«Målet var å transformere bedriftsorganisasjoner innenfra ved å utløse det potensial for forbedring som de ansatte representerte. Midlet var *medvirkning* (min uthevelse) på alle nivåer i organisasjonen».

Medvirkningsbegrepet kom inn i samarbeidsterminologien med avtalen om opprettelse av produktivitetsutvalg i bedriftene i 1945. Avtalen søkte å realisere fellesinteresser i stedet for å dyrke motsetninger mellom ledelse og arbeidere. Oppmerksomheten ble delvis dreid fra det å fokusere på representasjon i styrer og ledelse, til å fokusere på styrking av økonomisk og teknisk drift i virksomhetene (Bergh 1983).

Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet bidro til å forsterke vektleggingen av selve produksjonen og arbeidsorganiseringen som arena for de ansattes innflytelse, mer enn bedriftenes strategiske anliggender. Siden har begrepene medbestemmelse og medvirkning blitt brukt mer eller mindre om hverandre, selv i Hovedavtalen mellom partene i arbeidslivet.

Nylehn (1994) skiller mellom begrepene medbestemmelse og medvirkning. Hos han blir medbestemmelse en av tre former for medvirkning:

1. Representativ (indirekte) beslutningsdeltakelse uten annen involvering.
2. Ren deltakelse uten beslutningstaking, men med mulighet for å bli hørt.
3. Medbestemmelse, supplert med annen deltakelse som grunnlag for beslutningstakingen.

Han gir medvirkning som fenomen to hovedelementer, «...de ansattes utfoldelse som individer (på den ene side (min tilføyelse)) og deres beslutningstaking («medbestemmelse») som uttrykk for deres forståelse, interesser og verdier, (på den andre (min tilføyelse)....», og hevder at begge er i konflikt med grunnleggende trekk ved arbeidsorganisasjoner som forutsetter den enkeltes innordning og en samlende helhetlig ledelse. Nylehn anvender langt på vei den engelskspråklige samarbeidsterminologien, der deltakelse (participation) blir synonymt med medvirkning, og der medbestemmelse (co-determination) blir en av mange deltakelsesformer.

Skillet mellom medbestemmelse og medvirkning

Som et grunnlag for Fafos arbeid med NFR-programmet Bedriftsutvikling 2000, utarbeidet vi en modell som definerte medbestemmelse og medvirkning i forhold til faser i en endrings- eller utviklingsprosess (Falkum 1996/97). Operasjonalisering var helt nødvendig for å kunne behandle medvirkning og medbestemmelse som to ulike former for deltakelse og innflytelse i analysene. Hovedproblemstillingen i arbeidet er at det er en sammenheng mellom medbestemmelse og medvirkning på den ene siden, og mellom samarbeidsformer og verdiskapning på den andre.

Vi knyttet medbestemmelse til beslutningsfasen i en endrings-/omstillings- eller utviklingsprosess – det vil si den fasen i prosessen der man velger en av flere alternative løsninger på et identifisert problem. Medbestemmelse ble definert som det å treffe beslutninger sammen med andre. Graden av medbestemmelse hos

deltakerne i beslutningsprosessene kan ut fra denne definisjonen beskrives som deres bidrag til utfallet av prosessene. Denne definisjonen kan brukes i en hvilken som helst form for beslutningsprosess. I et autoritært enevælde vil medbestemmelse være fraværende, mens et idealtypisk demokratisk beslutningssystem per definisjon gir alle deltakerne like muligheter for medbestemmelse.

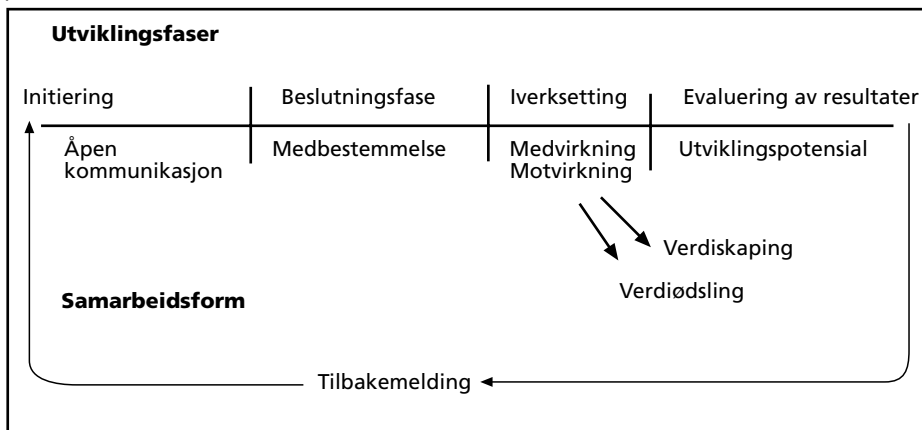
Medvirkning knytter vi til det å iverksette beslutninger, det vil si å gjennomføre vedtatte endringer, omstillinger eller utviklingsprosesser. Medvirkning ble definert som det å bidra til at vedtak blir gjennomført, enten du har vært med på å treffe de aktuelle avgjørelsene eller ikke. Graden av medvirkning, enten fra den enkelte eller fra grupper av aktører, kan dermed måles som deres bidrag til å gjennomføre vedtatte endringer.

Iverksettingslitteraturen gir mange forklaringer på hvorfor resultater sjeldent stemmer helt overens med intensjonene i de avgjørelsene som skal gjennomføres (Wildavsky 1964, Offerdal 1992, Sætren 1983). Vi fant det formålstjenlig å innføre begrepet motvirkning for å fange opp situasjoner der vedtatte endringer enten stoppes, bremses eller forandres gjennom iverksettingen. Motvirkning ble definert som det å hindre at vedtatte endringer, omstillinger eller utviklingsprosesser ble gjennomført. Graden av motvirkning beskrives som aktørenes bidrag til å hindre eller hemme gjennomføringen av vedtak.

Definisjonen av begrepene har lagt noen klare føringer på våre analytiske tilnærminger. Modellen i figur 1 illustrerer dette.

Hvilken av partene som har medbestemmelse er bestemt av hvem av dem som har tatt initiativet til problemløsning eller endring. Den parten som tar initiativet og fremmer forslag til beslutningene, er den som i realiteten gir bedriften retning i den aktuelle situasjonen eller saken. Det innebærer at også arbeidstakerne,

Figur 1 Modell for analyse av sammenheng mellom samarbeidsformer og fasene i en utviklingsprosess.



som part eller den enkelte, kan virke styrende på bedriftens utvikling, og i slike situasjoner vil ledelsen/arbeidsgiversiden ha medbestemmelse. Lov- og avtaleverket er formulert slik at ledelsen/arbeidsgiversiden alltid deltar i beslutningsfasen, og denne parten har automatisk medbestemmelse i slike tilfeller. Når ledelsen/arbeidsgiversiden initierer løsning av problemer eller endringer, er det ikke den samme automatikken i de ansattes deltakelse og innflytelse i beslutningsfasen.

Medbestemmelse er heller ikke knyttet til et bestemt nivå i samarbeidssystemet i bedriften. Den enkelte medarbeider såvel som klubben/fagforeningen/yrkesorganisasjonen kan ha medbestemmelse. Hvilket nivå vi finner medbestemmelsen på, vil blant annet avhenge av hva slags beslutninger det dreier seg om, og omfanget av de endringene de antas å medføre. Medbestemmelse dekker dermed både det direkte og det indirekte demokratiet, både direkte deltakelse og deltakelse gjennom representasjon.

Medvirkning skiller seg fra *motvirkning*, det vil si å forhindre at avgjørelser blir gjennomført. Begrepsparet *medvirkning og motvirkning* kan dermed brukes til å beskrive kjennetegn ved en samarbeidsprosess og aktørenes rolle i denne prosessen.

Det som avgjør om partene medvirker i eller motvirker iverksettingen, er bestemt av beslutningen og målformuleringens legitimitet:

«En avgjørelse kan aksepteres helhjertet eller knurrende, legitimiteten kan være sterk eller svak» (Knut Dahl Jacobsen 1964).

«Lydighetsregler og tilslutning til dem ligger også til grunn for lovlig utstedelse av påbud og forbud, og for at en posisjonsinnehaver legalt kan byde, befale, beordre – kort sagt for utøvelse av legitim makt» (Gudmund Hernes 1978).

I samarbeidet mellom ledelse og ansatte i en bedrift vil dette være et spørsmål om hva som får den ene parten til å akseptere den andre partens mål, og dermed medvirke til iverksettingen av dette målet.

Aksepten av målene, og dermed graden av medvirkning vil avhenge av flere faktorer:

- Om de som iverksetter har tillit til de som treffer beslutningene,
- hvor klart målene er formulert,
- hvem som har deltatt i beslutningsfasen,
- om iverksetterne gjenkjenner sine egne verdier i målene,
- om iverksetternes interesser fremmes gjennom målene,
- om målene er oppfattet som fornuftige ut fra iverksetternes kunnskap,

- om det er knyttet ansvar og myndighet til iverksettingen, og
- om ressursene til iverksetting er oppfattet som rimelige mm.

Dersom aksepten av målene mangler av en eller flere grunner, kan motvirkning være en rimelig strategi for de som skal iverksette dem. Motvirkning kan føre til forsinkelser i gjennomføringen, at resultatene blir helt andre enn de som forventes, at samarbeidsforholdene forverres, og andre virkninger som er utilsiktede for de som traff avgjørelsen. Det finnes også situasjoner der motvirkning er konstruktiv. Dersom beslutninger er truffet på et sviktende grunnlag, og dermed er gale i utgangspunktet, kan det å motvirke dem bidra til å redusere eventuelle tap og verdiødsling. På samme måten kan medvirkning i iverksettingen av gale beslutninger bidra til verdiødsling.

Medbestemmelse og medvirkning som trekk ved bedriftsdemokratiet

Medbestemmelse er i det foregående definert som deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser som angår bedriftens framtid. Denne definisjonen kan knyttes opp mot de delene av den bedriftsorienterte arbeidslivsforskningen som er opptatt av forholdet mellom ansatte, fagorganisasjoner og ledelse i styring og utvikling av bedriften som aktør i samfunnet.

Medvirkning er definert som deltakelse og innflytelse i gjennomføringen av vedtatte tiltak som skal forandre eller forbedre bedriftens interne prosesser. Medvirkning knyttes dermed mer til den sosio-tekniske tradisjonen i den bedriftsorienterte delen av arbeidslivsforskningen, med vekt på produksjonssystem og arbeidsorganisering internt i virksomheten.

Hva de ansatte selv er opptatt av å øve innflytelse på, vil være ett av flere forhold som setter grenser for både medbestemmelse og medvirkning i den enkelte bedrift. Er de ansattes interesser knyttet til det å styre bedriften som helhet, altså medbestemmelse i beslutningsprosesser, eller er de ansattes interesser mer knyttet til det å påvirke egen arbeidssituasjon innenfor rammene av det sosio-tekniske systemet? Svaret på dette spørsmålet vil si noe om hvordan forholdet mellom bruk av styringsretten og bruk av de formelle samarbeidsorganene bør fungere; det vil si hvor trekkes grensene for bedriftsdemokratiets funksjonsområde i den enkelte bedrift? I det følgende belyses disse spørsmålene med data fra en større bedriftssurvey. Analysene leder til en avsluttende diskusjon om medbestemmelse og medvirkning som elementer i bedriftsdemokratiet.

Metode

Materialet i de følgende avsnittene er hentet fra en større survey blant ansatte i Siemens as. Siemens as er den norske delen av det verdensomspennende elektrokonsernet Siemens ag. Det norske foretaket har mer enn 3000 ansatte, spredd over hele landet. Det er delt i ni divisjoner, med selvstendig posisjon i forhold til budsjett, regnskap, organisering osv. Divisjonene er svært forskjellige både i størrelse, lokalisering, organisasjon og ikke minst type virksomhet. De dekker områder som prosjektering og engineering, anleggsproduksjon, systemutvikling, ren salgsvirksomhet med mer.

Vi utarbeidet en større spørreundersøkelse i samarbeid med en av divisjonene i 1996. Siktemålet var å kartlegge problemer i organiseringen av virksomheten ved hjelp av de ansattes oppfatninger, erfaringer og holdninger. Resultatene ble brukt til å sette opp en utviklingsplan for divisjonen. Avdelingsutvalget i divisjonen var definert som et utviklings- og samarbeidsorgan, og det var dette utvalget som bestilte, gjennomførte og brukte undersøkelsen. Siden er denne undersøkelsen modifisert og videreutviklet, slik at den består av om lag 50 spørsmål som gjelder alle divisjonene i Siemens as. I tillegg kan hver divisjon stille et titalls spørsmål som angår dem spesielt. Surveyen er nå knyttet til det generelle utviklingsverktøyet top-Siemens (time-optimizing-processes) og til bedriftens tilslutning til bruken av EFQM (European Foundation for Quality Management). EFQM forutsetter blant mye annet at virksomhetene foretar målinger av medarbeidertilfredshet som grunnlag for kvalitetsvurderinger. Surveyen brukes i denne sammenheng.

Materialet som presenteres her er hentet fra fem av divisjonene. I alt gikk det ut 1038 skjemaer til de fem divisjonene. Med 754 svar er svarprosenten 73. Utdelingen har foregått på ulike måter. I noen tilfeller er skjemaet delt ut i divisjonsseminarer som forarbeid til gruppearbeid og diskusjoner, og i de tilfellene er svarprosenten bortimot 100 prosent. Andre steder er skjemaet sendt hjem til medarbeiderne (både ledere og ansatte), og da er svarprosenten i ett tilfelle nede på om lag 60.

Oppfatninger om utvikling av bedriften

Ved å sammenlikne hva de ansatte oppfatter som viktig for utviklingen av bedriften med hva de ønsker å ha mer innflytelse på, vil vi få et bilde av hvilke grenser de ansatte selv setter for medbestemmelse og medvirkning.

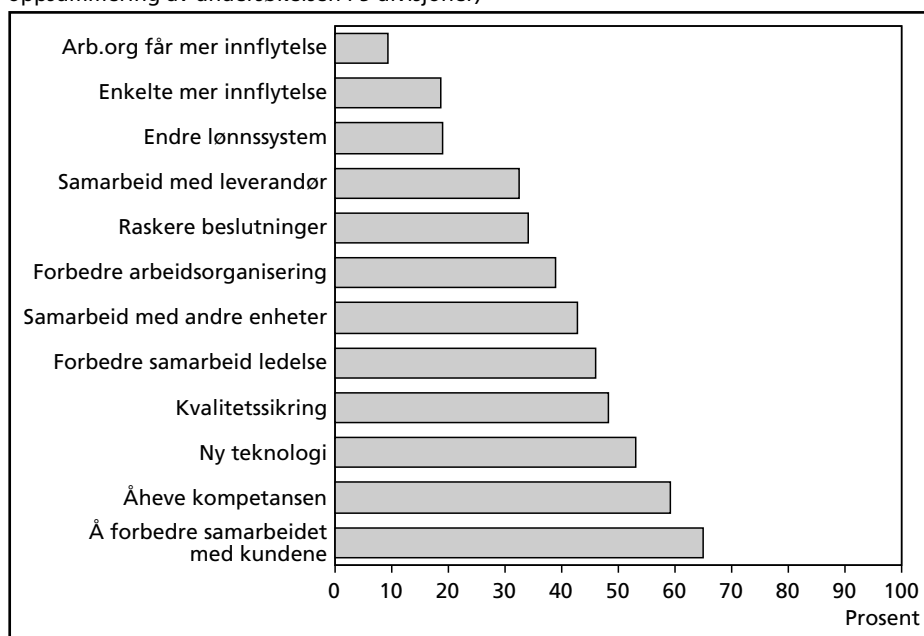
Spørsmålet handlet om utvikling av bedriften som helhet, og hvilke variabler de ansatte mener er viktigst i slike prosesser. Svarene kan tolkes som et uttrykk for hva de ansatte mener bør prioriteres i styring og utvikling av bedriften. Figuren gir også inntrykk av at de ansattes innflytelse, verken den formelle eller den uformelle, anses som særlig viktig for bedriften, sammenliknet med andre variabler. Dette inntrykket kan illustreres med det svaret vi fikk av en tillitsmann da vi spurte om fagforeningene burde delta i og ha innflytelse på strategiutformingen i konsernet:

«Nei takk! Noe må da ledelsen gjøre også!»

Dette intervjuet ble gjennomført i 1996. Etter den tid har ledelsen i flere av divisjonene i sterk grad involvert de ansatte i strategiprosessene, og det er gjennomført opplæring av tillitsmenn i strategiarbeid i regi av fag- og yrkesorganisasjonene.

Hovedfunnet i figuren er at de ansattes innflytelse, enten gjennom organisasjonene eller enkeltvis, ikke er oppfattet som viktig for bedriftens utvikling sammenliknet med de andre faktorene. Vi ser derimot at 42 prosent av de ansatte mener at det generelle samarbeidsforholdet mellom ledelse og ansatte er viktig. Relasjonelle trekk ved arbeidsmiljøet er med andre ord viktigere enn enkeltaktørene, sett med de ansattes øyne.

Figur 1 «Hvor viktig vil du si at de følgende forholdene er for utviklingen av divisjonen i årene som kommer?» Prosentandel som har svart «Svært viktig» på hver av kategoriene. (N= 487, oppsummering av undersøkelsen i 5 divisjoner)



Av de alternative svarene vi hadde satt opp i spørreskjemaet, var det «mer innflytelse til arbeidstakerorganisasjonene» som skåret lavest (8 prosent). Nest lavest skårer «At den enkelte ansatte får mer innflytelse» (17 prosent). Skåringen er påvirket av posisjon i bedriften. De fag-/yrkesorganiserte ser både organisasjonenes og den enkeltes innflytelse som viktigere enn det de ikke-organiserte gjør. Mellomledere («Medarbeidere med personalansvar») ser begge deler som mindre viktig enn andre.

67 prosent av medarbeiderne mener at det å forbedre samarbeidet med kundene er svært viktig for utviklingen av den divisjonen (bedriftsenheten) de jobber i. Kunderelasjonen er oppfattet som den viktigste utviklingsfaktoren på tvers av kjønn, alder, utdanning og posisjon i virksomheten. Det å prioritere kunderelasjonen har vært det viktigste elementet i konsernets utviklingsstrategier i flere år, og ser med våre funn ut til å ha massiv oppslutning blant medarbeiderne.

Kundesamarbeid, kompetanse og ny teknologi er de tre områdene som mer enn halvparten av medarbeiderne i Siemens anser for å være svært viktig i bedriftsutviklingen. Dernest kommer kvalitetssikring, det generelle samarbeidet mellom ledelse og ansatte, og samarbeid mellom ulike bedriftsenheter i konsernet.

Det foregående spørsmålet får fram et bilde av hva de ansatte oppfatter som viktig i styringen av virksomheten, og da er det ikke deres egen innflytelse som kommer først. Dette kan tolkes på flere måter:

1. Enten at de ansatte ikke har særlig tro på at de evner å bidra med noe vesentlig i utviklingen av bedriften som helhet,
2. at de ansatte ikke har særlig tro på at deres bidrag, enkeltvis eller gjennom organisasjonene, vil få gjennomslag hos ledelse og eiere,
3. at de ansatte ikke ønsker å ha en aktiv rolle i styringen av virksomheten, eller
4. at styring og utvikling av virksomheten først og fremst er definert som eierens og ledelsens oppgave.

Uansett hvordan vi fortolker funnene, vil de si noe om bedriftsdemokratiets begrensninger. En forutsetning for demokratiske beslutningsprosesser er deltakernes vilje, tro og ønsker om å øve innflytelse. I forlengelsen av dette er det av interesse å se nærmere på hva de ansatte ønsker å ha innflytelse på.

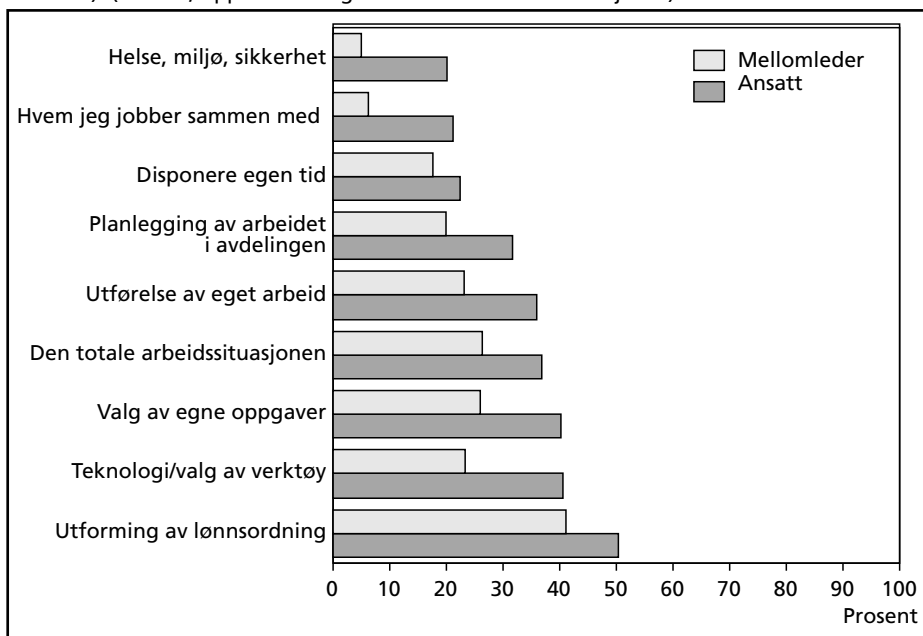
Ønsker om innflytelse

Vi spurte de ansatte om hvilke forhold de enten vil ha mer innflytelse over, om de har den innflytelsen de ønsker, om de vil ha mindre innflytelse eller om de gjerne vil slippe å ha innflytelse på i alt ni ulike forhold. Svarene går fram av figur 2.

Svakheten ved undersøkelsen er at vi ikke stilte spørsmål om medarbeiderne ønsket mer innflytelse på de områdene som de ser som viktige for utviklingen av bedriften. Innflytelsesområdene i spørsmålene var, som vi ser, til en viss grad begrenset til forhold som angår daglig drift av virksomheten. Likevel sier figuren en del om medbestemmelse. Figuren viser bare svaralternativet «Ønsker mer innflytelse». Alternativet «Har den innflytelsen jeg ønsker» er det som slår sterkest ut, og som kan leses som komplementært til «Ønsker mer innflytelse». Alternativene «Vil ha mindre innflytelse» og «Vil helst slippe å ha innflytelse» er lite brukt av informantene utover det som kommenteres spesielt nedenfor.

I vår modell for analyse av medbestemmelse og medvirkning i utviklingsprosesser lanserte vi en hypotese om at medbestemmelse ikke er posisjonsbestemt og utelukkende knyttet til ansatte. Et av hovedfunnene er at mellomledere også ønsker mer innflytelse, og at disse ønskene i store trekk følger medarbeidernes ønsker. Dette kan tolkes som et grunnlag for å hevde at begrepsparet medbestemmelse og

Figur 2 «Hva synes du om den innflytelsen du selv har på din egen arbeidssituasjon?» Prosentandeler som svarer «Vil gjerne ha mer innflytelse» fordelt etter posisjon (Mellomleder/Medarbeider). (N= 754, oppsummering av undersøkelsen i 5 divisjoner)



medvirkning har generell analytisk verdi i studier av fordeling av makt, myndighet og ansvar i organisasjoner, og derfor ikke bør forbeholdes studier av relasjoner mellom partene i arbeidslivet.

Figuren sier noe om bedriftens potensial for å involvere både mellomledere og medarbeidere i beslutningsprosessene og styringen av forhold som har med den daglige driften å gjøre. Dersom ledelsen og eierne ønsker det, foreligger det med andre ord et visst potensial for å delegere ansvar og myndighet i virksomheten.

Halvparten av medarbeiderne, og drøye 40 prosent av mellomlederne, ønsker mer innflytelse på utformingen av lønssystemet. Dette funnet må tolkes ut fra spesielle forhold i elektrobransjen. Bransjen benytter fortsatt et lønssystem basert på akkordtariffer og -forhandlinger på en del områder, spesielt elektromontasje. Systemet har bidratt til et høyere konfliktnivå i daglig drift av virksomhetene enn i andre bransjer. Både fagorganisasjonene og bedriftsledelsene oppfatter dette som problematisk, men foreløpig har det ikke lyktes å komme til enighet om nye lønssystemer. Svarene i undersøkelsen kan tolkes som et uttrykk for at både mellomledere og medarbeidere har ønsket om å gjøre noe med dette. Dette er for øvrig det eneste området der svaralternativene «Vil ha mindre innflytelse»/«Vil helst slippe innflytelse» er brukt (av ca 10 prosent). Det kan tolkes som et ønske om å slippe å ha noe med kilden til konflikter å gjøre hos disse respondentene.

Ser vi bort fra lønssystemet, er det først og fremst valg av egne arbeidsoppgaver og valg av teknologi og verktøy som skårer høyest hos medarbeiderne, og dels også mellomlederne. Dette kan tolkes som uttrykk for ønsker om større individuell handlingsfrihet i det daglige arbeidet.

Mellom 30 og 40 prosent av medarbeiderne, og mellom 20 og 30 prosent av mellomlederne, ønsker mer innflytelse på den totale arbeidssituasjonen, planlegging av arbeidet og utførelse av egne arbeidsoppgaver. Drøye 20 prosent av medarbeiderne ønsker seg mer innflytelse på disponering av egen arbeidstid, hvem de jobber sammen med og helse, miljø og sikkerhet. Alle disse forholdene har med styring av daglig drift å gjøre. Funnene tolkes som uttrykk for ønsker om mer medbestemmelse i styring og organisering av den daglige driften, produksjonen og organiseringen av arbeidet i virksomheten blant en del medarbeidere og mellomledere.

Figuren viser bare de som har svart «Ønsker mer innflytelse». Med unntak av innflytelse på lønssystemet, svarer et flertall at de har den innflytelsen de ønsker på de ulike områdene. Det er derfor av interesse å se nærmere på hvem det er som ønsker seg mer innflytelse og hvem som mener de «har nok». Vi har krysskjørt svarene mot en del bakgrunnsvariabler og finner:

De med høyere utdanning har i større grad den «innflytelsen de ønsker» enn de med grunn- og fagutdanning på områdene utføring av egne oppgaver, valg av arbeidsoppgaver, helse, miljø og sikkerhet og valg av teknologi og verktøy. Forskjellene mellom de to utdanningsgruppene er signifikante. På områdene dispo-

ring av egen arbeidstid, lønnsordninger og planlegging av arbeidsoppgaver er svarene tilnærmet sammenfallende i de to utdanningsgruppene. Det betyr at det er de områdene i virksomheten som i størst grad er regulert av avtaler og andre styrings-systemer, at de med høyere utdanning i minst grad har den innflytelsen de ønsker.

De eldste medarbeiderne (55 år eller eldre) svarer i større grad enn de andre aldersgruppene at de har den innflytelsen de ønsker langs alle områdene. Det betyr enten at de ikke bryr seg om å påvirke forholdene i særlig grad, eller at de er i en posisjon der bedriften i større grad tar hensyn til deres ønsker. Antakelig vil forklarsalternativene veksle fra område til område.

Kvinnene ønsker mer innflytelse på hvem de jobber sammen med enn menn, mens menn på sin side ønsker mer innflytelse på valg av teknologi og verktøy enn det kvinner gjør. Bortsett fra dette finner vi ingen signifikante forskjeller i svarene til menn og kvinner.

Selv om et flertall av medarbeiderne og mellomlederne i Siemens as ser ut til å ha den innflytelsen de ønsker på forhold som angår egen arbeidssituasjon, uttrykker de også klare ønsker om medbestemmelse. Ønskene om mer innflytelse er sterkest på forhold som har med den enkeltes daglige arbeidssituasjon å gjøre. Ønskene om medbestemmelse er svakere på forhold som er styrt av avtaleverk, og som tradisjonelt er definert som ledelses- eller kontrolloppgaver, med unntak av innflytelse på lønssystemet.

Disse funnene indikerer at Nylehn (1994) har rett når han hevder at den avtalefestede styringsretten i norske bedrifter gjør at medvirkning og medbestemmelse for de ansatte først og fremst knyttes til arbeidsmiljø og den enkeltes arbeidssituasjon, og i mindre grad til forhold som styres gjennom overordnede systemer.

Medbestemmelse, medvirkning og motvirkning

Innledningsvis ble det reist en hypotese om en sammenheng mellom medbestemmelse og medvirkning. Den andre hypotesen var at medbestemmelse og medvirkning ikke er knyttet til medarbeiderrollen alene, men beskriver trekk ved relasjoner i sin alminnelighet. Undersøkelsen inneholder et eget spørsmålsbatteri for å fange opp dette.

Spørsmål 14:

«Tenk deg at ledelsen der du jobber vedtar forandringer som angår ditt arbeid, at du ikke har fått si din mening om endringene, og er uenig i dem. Hvordan vil du prøve å påvirke gjennomføringen av endringene?»

Spørsmål 15:

«Tenk deg at ledelsen der du jobber vedtar forandringer som angår ditt arbeid, selv om du har uttalt deg mot dem. Hvordan vil du prøve å påvirke gjennomføringen av endringene?»

I spørsmål 16 og 17 er *ledelsen* byttet ut med *arbeidstakerorganisasjonen/-klubben*. Ellers er de like.

Svaralternativene på alle fire spørsmålene er:

1. Jeg vil bidra til at endringene fungerer best mulig selv om jeg er uenig (aktiv medvirkning i figur 3).
2. Jeg vil tilpasse meg slik at endringene blir minst mulig (passiv medvirkning).
3. Jeg vil fortsette som før og håpe at endringene ikke får noen virkning (passiv motvirkning).
4. Jeg vil prøve å forhindre gjennomføringen av endringene (aktiv motvirkning).

Det første svaralternativet defineres som aktiv medvirkning. Medarbeidere som svarer dette, vil delta aktivt for å iverksette de aktuelle endringene til tross for at de er uenige.

Det andre svaralternativet beskriver en passiv medvirkningsstrategi. Man liker ikke det som skal gjøres, men følger en strategi der en likevel deltar i iverksettningen, om enn kanskje både knurrende og haltende.

Det tredje alternativet representerer passiv motvirkning. Man bidrar ikke aktivt i iverksettningen av endringer, men gjør heller ikke noe som direkte hindrer gjennomføringen.

Det fjerde svaralternativet har vi definert som aktiv motvirkning. En prøver på forskjellige måter å stoppe eller bremse gjennomføringen av endringer som en er uenig i.

Med de fire spørsmålene kan vi følge endringer i standpunkt. Vil det å få anledning til å si sin mening i beslutningsfasen endre den enkeltes strategi i iverksettingsfasen? Svaralternativene representerer fire mulige posisjoner i iverksettingsfasen. For å si noe om sammenhengen mellom medbestemmelse og medvirkning (slik begrepene er definert innledningsvis), kan vi se om respondentene skifter posisjon fra spørsmål 14 til 15 og fra spørsmål 16 til 17. Dermed får vi også fram et bilde av forskjeller mellom ledelsens og fagorganisasjonenes legitimitet.

Figur 3 viser svarene på spørsmål 15 fordelt etter svarene på spørsmål 14. Den nederste linjen viser eksempelvis hvordan svarene til de som har svart alternativ 1 («jeg vil bidra til at endringene fungerer best mulig selv om jeg er uenig») på spørsmål 14 fordeler seg på de samme svaralternativene på spørsmål 15. Figuren viser

med andre ord hvordan det å få uttale seg om endringer (deltakelse i beslutningsprosessen/medbestemmelse), påvirker viljen til å delta i iverksettingsprosessen (medvirkning).

«Vet ikke/ubesvart» utgjør 4,4 prosent på spørsmål 14. Denne gruppen endrer standpunkt i minst grad når vi går til spørsmål 15.

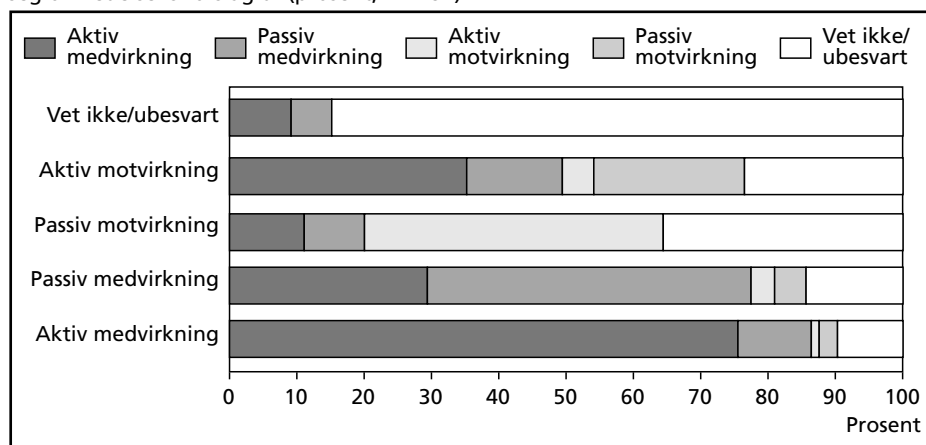
Totalt er det 47,7 prosent (360 informanter) som svarer at de vil medvirke aktivt på det første spørsmålet. 76 prosent av dem vil også medvirke aktivt når de får uttale seg om endringene på forhånd. 11 prosent av dem skifter fra aktiv til passiv medvirkning. Omtrent 4 prosent av dem går fra aktiv medvirkning til enten passiv eller aktiv motvirkning, mens 9 prosent havner i kategorien vet ikke/ubesvart. Størsteparten av denne gruppen ansatte vil altså bidra til å gjennomføre endringer de er uenige i, enten de får uttale seg på forhånd eller ikke.

Det er 30,6 prosent (231 informanter) som velger passiv medvirkning som svar på det første spørsmålet. Nær halvparten av dem (48,1 %) svarer det samme om de får uttale seg om endringene før de iverksettes. Nær en tredjedel går fra passiv til aktiv medvirkning dersom de får delta i beslutningsprosessen. 3,5 prosent av dem går over til passiv motvirkning, og 4,8 prosent til aktiv motvirkning. 14,3 prosent havner i vet ikke/ubesvart kategorien.

6 prosent (45 informanter) velger en passiv motvirkningsstrategi i spørsmål 14. 44,3 prosent av dem holder fast på denne strategien selv om de får uttale seg i beslutningsfasen. 8,9 prosent skifter til passiv medvirkning og 11,1 prosent skifter til aktiv medvirkning. Hele 35,6 prosent av dem blir usikre og havner i vet ikke/ubesvart-kategorien på spørsmål 15.

Det er 11,3 prosent (85 informanter) som tyr til aktiv motvirkning når ledelsen vil gjennomføre endringer de er uenige i og som de ikke har fått si sin mening

Figur 3 Endring i ansattes vilje til medvirkning i iverksetting som følge av muligheten til å uttale seg om ledelsens forslag til (prosent, N= 754)



om. 22,4 prosent av dem holder fast på denne strategien selv om de får uttale seg. 4,7 prosent av dem går over til en passiv medvirkningsstrategi. 14,1 prosent skifter til passiv medvirkning, og hele 35,3 prosent skifter til aktiv medvirkning som følge av medbestemmelse i beslutningsfasen. 23,5 prosent av dem havner i vet ikke/ubesvart-kategorien Det er altså de som i første omgang tyr til aktiv medvirkning som i størst grad skifter standpunkt som følge av å få uttale seg.

Denne noe kompliserte presentasjonen er forenklet i tabell 1. Her har vi slått sammen passiv og aktiv medvirkning (Medvirker i tabellen), og passiv og aktiv medvirkning (Motvirker i tabellen)

Marginalfordelingene viser at 85 prosent av informantene vil medvirke til gjennomføring av vedtak de er uenige i, selv om de ikke får uttale seg på forhånd. Dersom de får uttale seg i beslutningsprosessen, øker andelen som vil medvirke til 88 prosent.

15 prosent av informantene vil motvirke endringer de er uenige i dersom de ikke får uttale seg (gis medbestemmelse). Denne andelen synker til 12 prosent dersom de gis medbestemmelse.

Går vi inn i tabellen, finner vi at av de 85 prosentene som i utgangspunktet vil medvirke til endringene, er det 6 prosent som skifter til en medvirkningsstrategi dersom de får uttale seg på forhånd.

Tilsvarende er det hele 54 prosent av de som i utgangspunktet vil motvirke endringene som skifter til en medvirkningsstrategi dersom de får medbestemmelse, til tross for at de fortsatt er uenige i endringene.

I tabellen har vi slått sammen passiv og aktiv medvirkning, og passiv og aktiv medvirkning. Det første poenget er at det er et stort flertall som uansett vil medvirke til endring, selv om de er uenige, og selv om de ikke har fått si sin mening om endringen (79% av de 617). Dette kan tolkes som et uttrykk for at ledelsen i virksomheten har stor makt i forhold til de ansatte. De får andre til å gjøre som de vil,

Tabell 1 Sammenheng mellom medbestemmelse og medvirkning/motvirkning når ledelsen gjennomfører endringer (prosenttall, N= 617, «vet ikke»/«ubesvart» er ekskludert)

		Medbestemmelse:		n= 100%	Marginal
		Uenig, men får uttale seg			
Ikke medbestemmelse: Er uenig, får ikke uttale seg		Medvirker	Motvirker		
	Medvirker	94	6	523	85%
	Motvirker	54	46	94	15%
	Sum	541	76	617	
	Marginalprosent	88%	2%	100%	

¹ Ifølge den klassiske definisjonen på makt: evne til å få andre til å gjøre ting de er uenige i, se f.eks. G. Hernes: Makt og avmakt, 1978.

selv om de er uenige i det som skal gjøres.¹ Funnet kan også tolkes som et uttrykk for at de ansatte har tillit til at ledelsens avgjørelser er riktige, til tross for egen uenighet.

Det andre poenget er at de som velger en motvirkningsstrategi når de ikke får uttale seg om endringer de er uenige i, skifter til en medvirkningsstrategi dersom de får uttale seg. Det er langt mindre endring blant de som i utgangspunktet velger en medvirkningsstrategi.

Dette siste funnet kan nyanseres ved hjelp av den foregående figur 3. Av den gikk det fram at vi finner endringer i alle svarkategoriene. Figur 3 viser også at økt medbestemmelse i beslutningsfasen ikke nødvendigvis fører til økt medvirkning i iverksettelsesfasen i en utviklingsprosess. Noen skifter fra medvirkning til motvirkning. Når deres uttalelser ikke påvirker beslutningen, det vil si når de får delta, men ikke får reell innflytelse, vil de heller ikke medvirke til at endringen blir gjennomført.

I figur 3 og i tabell 1 er det også en gruppe som motvirker uansett grad av medbestemmelse. For denne gruppen ser ikke medbestemmelse ut til å spille så stor rolle. De vil uansett ikke medvirke til noe de er uenige i. I denne gruppen er det rimelig å anta at ledelsens avgjørelser ikke har like stor legitimitet som blant «medvirkerne», ledelsens autoritet og makt er svakere. Denne gruppen utgjør 7 prosent av informantene.

Vi har kontrollert funnene for posisjon i virksomhetene. Det er bare helt ubetydelige forskjeller mellom medarbeidere med personalansvar (ledere/mellomledere) og medarbeidere uten slikt ansvar (ansatte). Lojaliteten til ledelsen er like sterk hos ansatte som hos ledere og mellomledere.

Undersøkelsen inneholder også data om hvordan informantene forholder seg til endringer når det er fagforening/klubben som har initiert endringene. De samme analysene er gjort her, men begrenses til den grove oversikten som i tabell 1.

Tabell 2 Sammenheng mellom medbestemmelse og medvirkning/motvirkning når det gjennomføres endringer som fagforening/klubben har initiert (prosenttall, N= 606, «vet ikke»/«ubesvart» er ekskludert)

		Medbestemmelse:		n=	Marginal
		Uenig, men får uttale seg			
Ikke medbestemmelse: Er uenig, får ikke uttale seg	Medvirker	96	4	463	76%
	Motvirker	42	58	143	24%
Sum		505	101	606	
Marginalprosent		83%	17%	100%	

Marginalfordelingene viser at 76 prosent av informantene vil medvirke til endringer initiert av fagforeningene selv om de er uenige, og ikke har fått uttale seg. Dersom de får uttale seg, øker andelen som vil medvirke til 83 prosent.

24 prosent av informantene vil motvirke endringer fagforeningen har initiert dersom de ikke får uttale seg og er uenige. Denne andelen reduseres til 17 prosent dersom de får uttale seg om endringene (har medbestemmelse).

Går vi inn i tabellen, finner vi at 4 prosent av de som vil medvirke uten medbestemmelse, skifter til en motvirkningsstrategi dersom de får være med på å treffe avgjørelsene (har medbestemmelse) når de er uenige.

42 prosent av de som i utgangspunktet vil motvirke endringer de er uenige i, skifter til en medvirkningsstrategi dersom de får medbestemmelse i prosessen.

Heller ikke her finner vi forskjeller i svarene fra henholdsvis ledere/mellomledere og «menig ansatte».

Medvirkningens begrensninger

Utgangspunktet i denne artikkelen var noen forestillinger om medvirkning i arbeidslivet. Disse drøftes i det følgende ut fra de empiriske funnene. Arbeidet bygger på data fra ett selskap. Dermed kan det reises kraftige innvendinger mot generaliserbarheten av funnene, selv om vi har med fem svært forskjellige divisjoner i Siemens as. Det er derfor svært ønskelig å teste ut hypotesene på et langt bredere utvalg av norske bedrifter, arbeidstakere og ledere.

Den første konklusjonen er at det analytiske skillet mellom medbestemmelse og medvirkning er fruktbart for å forstå sammenhengen mellom samarbeid og utvikling. Et klart flertall vil medvirke til gjennomføring av endringer enten de har medbestemmelse eller ikke. Samtidig viser funnene at nær halvparten av de som i utgangspunktet vil motvirke endringene, vil medvirke dersom de får medbestemmelse. Medbestemmelse i beslutningsfasen øker med andre ord graden av medvirkning i iverksettingen av planlagte endringer. Samarbeid mellom ansatte og ledelse i utviklingsprosesser vil styrke omstillingsevnen. Dette støtter antakelsen om at partsamarbeid styrker konkurransevnen i næringslivet.

Den andre konklusjonen er at medbestemmelse og medvirkning er like relevant for ledere i bedriftene som for ansatte. Også ledere og mellomledere ønsker mer innflytelse på forhold som angår dem og som de har ansvar for. Det mest slående er de klare likhetstrekkene mellom ledere og ansatte med hensyn til hva de ønsker seg mer innflytelse på. Fordelingen av myndighet er ikke i overensstemmelse med ansatte og mellomlederes ønsker om innflytelse. Bedriften har med andre ord

et stort delegeringspotensial, og et grunnlag for å endre både omfang og form på ledelsesstrukturen.

Den tredje konklusjonen er at perspektivene på samarbeid i bedriftsutvikling må nyanseres betraktelig i forhold til forestillingen om at alle ønsker seg mer medvirkning og medbestemmelse. Det er klare forskjeller mellom utdanningsgrupper, aldersgrupper og mellom kvinner og menn med hensyn til hva de ønsker seg mer innflytelse på. Ønskene om medbestemmelse går i retning av forhold som angår den enkeltes arbeidssituasjon og de nære individuelle forhold, og i liten grad på forhold som reguleres av lov- og avtaleverk, eller som oppfattes som et klart lederansvar. De kollektive interessene ser ut til å vike for de individuelle.

Vi finner også en gruppe medarbeidere som vil motvirke endringer de er uenige i enten de har medbestemmelse eller ikke. De er mer opptatt av endringenes rasjonalitet enn hvordan de oppstår, de er mer opptatt av sak enn av prosess. Dette er imidlertid et klart mindretall (i Siemens ca 7%). Et stort flertall er villige til å gjennomføre endringer de er uenige i uavhengig av egen innflytelse, enten det er ledelsen eller fagforeningen som har initiert endringene. Dette funnet er en klar indikasjon på at både ledelse og fagforening har sterk legitimitet i selskapet. Lojaliteten til begge partene i selskapet er meget stor, både hos ledere og ansatte.

Bedriftsidentiteten er høy i Siemens as. Den samler seg om de samme verdioppfatningene på tvers av tradisjonelle motsetninger mellom ledelse og ansatte, og i grove trekk også på tvers av andre grupperinger av medarbeidere. Mest slående er den unisone oppslutningen om å styrke kunderelasjoner. Siemens har åpenbart lyktes med å etablere en klar markedsorientering i hele selskapet.

Kunderelasjoner, kompetanse og ny teknologi er de tre viktigste temaene for bedriftsutvikling, sett med både ledere og ansattes øyne. Dernext kommer spørsmål om kvalitetssikring, samarbeidsrelasjoner internt og eksternt, arbeidsorganisering og beslutningsprosesser. Alle disse temaene peker tilbake på organiseringen av selskapet. Colbjørnsen (1999), og dels også Qvale og Serck-Hansen (1999) hevder at nettopp disse temaene må danne grunnlag fornyelse av partssamarbeidet og debatten om bedriftsdemokratiet.

Materialet viser at de ansatte først og fremst ønsker medbestemmelse og medvirkning på forhold som angår deres egen arbeidssituasjon og hverdag. De avgrenser seg derimot fra medbestemmelse på overordnede forhold som angår planlegging og styring av bedriften som helhet, og hevder at det er andre forhold enn deres deltakelse og innflytelse som er viktigere for utvikling av virksomheten. Likevel er de svært lojale overfor endringer som er initiert av ledelsen, og medvirker gjerne til gjennomføring selv om de er sterkt uenige i dem. Ledelsen har makt over både mellomledelse og ansatte ifølge de tradisjonelle maktdefinisjonene (Hernes 1978).

I noen typer avgjørelser og beslutningsprosesser er medbestemmelsen begrenset slik at noen aktører får delta, og andre ikke. Det gjelder i bedriftsstyrene,

bedriftsforsamlingene, bedriftsutvalgene og andre formelle organer der de ansattes representasjon og deltakelse er regulert av bestemmelser i lov- og avtaleverket i arbeidslivet. Styringsretten er delegert fra eierne av virksomheten til ledelsen, og avgrenser deltakelsen i en rekke beslutningsprosesser til et fåtall på den samme måten. Slike bestemmelser legitimerer maktfordelingen i bedriftene, og påvirker oppfatningene om hvilke saker og spørsmål som er relevante for medbestemmelse fra ledere og ansatte. Dette leder oss over i den siste problemstillingen, om graden av medvirkning sier noe om hvor demokratisk bedriften er.

I den statsvitenskapelige litteraturen er demokrati vanligvis forbundet med, og definert som, flertallsstyre (Olsen 1978, Læg Reid og Olsen 1979). Vår undersøkelse viser at de ansatte aksepterer og følger ledelsens beslutninger i stor grad. Det indikerer at fordelingen av makt på få hender har legitimitet, og at flertallsstyre av bedriften er en ikke-sak. Dette er imidlertid begrenset til overordnede beslutninger som angår bedriften som helhet, det vil si det økonomiske systemet som bedriften utgjør. Når det kommer til forhold som angår den enkeltes deltakelse og bidrag innenfor rammene av dette systemet, snur bildet. De ansatte ønsker innflytelse på det som angår dem selv, deres relasjoner og deres individuelle gjøre og laden. Ønsker om medbestemmelse og graden av medvirkning er altså knyttet til mindre avgrensede områder, som ikke nødvendigvis har noe med demokratisk styring å gjøre.

Med de definisjonene av medbestemmelse og medvirkning som ble skissert innledningsvis, og med det materialet som er presentert, kan medvirkning like gjerne dreie seg om underordning som det å øve innflytelse. Vi havner i en posisjon der de ansattes ønsker om innflytelse faller helt sammen med perspektiver i ledelses- og organisasjonslitteraturen som argumenterer for å lytte til kunder og ansatte (Crozier 1989), å styre nedenfra (Deming 1986), å bemyndige de ansatte (empowerment/HRM-tradisjonen) og å utløse den enkeltes kreativitet (Morgan 1989) for å oppnå bedre resultater. Hvor blir det da av koblingen mellom medvirkning og demokrati i bedriftsutviklingen?

Bedriftsdemokrati er ikke en fast størrelse. Graden av demokrati, forstått som de ansattes deltakelse og innflytelse i styring, drift og utvikling av bedriften, vil variere fra virksomhet til virksomhet. De ansattes deltakelse og innflytelse begrenses av

- grenseoppgangen mellom styringsrett og medbestemmelse i den enkelte bedrift, det vil si hvilke beslutningsprosesser eiere og ledelse gir de ansatte adgang til,
- hvilke beslutningsprosesser de ansatte søker å delta i, det vil si hvordan de ansatte selv avgrenser bedriftsdemokratiets dagsorden,

- hvordan beslutningsprosessene gjennomføres; om eiere, ledelse og ansatte er likeverdige med hensyn til informasjonstilgang, initiativ til endring og forpliktelse overfor gjennomføring av avgjørelser som treffes,
- hvordan de ansattes representanter evner å formidle flertallets interesser inn i beslutningsprosessene, og
- hvordan de ansattes representanter evner å skape oppslutning om avgjørelsene hos dem de representerer.

Undersøkelsen viser at ønskene om innflytelse på bedriftens strategier og overordnede styring ikke er særlig stor. Ønskene om medbestemmelse er knyttet til daglige gjøremål og individuelle relasjoner. Styring av virksomheten overlates til toppledelsen og eierne. Viljen til medvirkning i endringsprosesser er sterk på alle nivå. Hva betyr dette for utviklingen av bedriftsdemokratiet?

De ansattes vilje til medvirkning er et klart uttrykk for vilje til å ta ansvar for utvikling av virksomheten. Viljen til å ta myndighet i de prosessene som gir utviklingen retning, er derimot svak. Den myndigheten er akseptert som toppledelsens og eiernes domene. I den grad de ansatte ønsker myndighet, er disse ønskene knyttet til konsekvenser av endringene for dem selv, ikke bedriften som fellesskap. De tar ansvar for bedriften som fellesskap, men ønsker ikke myndighet utover det å påvirke sin egen posisjon og situasjon innenfor dette fellesskapet.

Dermed er det et visst hold for å hevde at de sosio-tekniske perspektivene med vekt på produksjonsprosessene og den interne organiseringen av arbeidet, dominerer forholdet mellom partene i arbeidslivet når vi kommer ned på bedriftsnivå. Både mellomledelse og ansatte ekskluderer seg fra prosesser som former bedriftens forhold til omgivelsene, men med ett unntak: kunderelasjoner. De overordnede eierstrukturene, selskapsdannelsene og utvikling av strategiske allianser i markedet overlates til eierne og toppledelsen. De institusjonelle perspektivene med vekt på fordeling av makt mellom grupper av aktører, har tapt terreng for de bedriftsinterne perspektivene. Dermed løsrives debatten om bedriftsdemokratiet fra de overgripende politiske prosessene i samfunnet.

De sosio-tekniske perspektivene har bidratt til dannelsen av hva vi kan kalle det *innadvendte bedriftsdemokratiet*, der eiendomsretten og forholdet mellom arbeid og kapital er ikke-tema, og der anvendelsen av styringsretten dreier seg mer om detaljene enn om helheten. Styringsretten blir en slags sikkerhetsventil i de få tilfellene der arbeidstakernes kollektive interesser blir sterkere enn de individuelle. Det innadvendte bedriftsdemokratiet preges mer av medvirkning enn av medbestemmelse. Individualiseringen av arbeidstakerinteressene er en opplagt begrensning for hvor langt demokratiske beslutningsprinsipper kan fungere effektivt i bedriftene.

Demokrati er det navnet vi har satt på beslutningssystemer der alle deltakere ideelt sett har lik mulighet til å øve innflytelse på alle avgjørelser som angår

fellesskapet. Et demokratisk system vil fungere som et fellesskap. Det vil ideelt sett utvikle metoder som sikrer en ønsket fordeling av goder og byrder mellom deltakerne innad i fellesskapet. Dermed blir interne forhold og problemer mindre viktige enn forholdet mellom fellesskapet og omgivelsene. Det institusjonelle perspektivet på arbeidslivet vil dermed lede til det vi kan kalle det *utadvendte bedriftsdemokratiet*, som tar de interne fordelingene innen fellesskapet for gitt, og som fokuserer mer på hvordan fellesskapet (les bedriften) kan øke den totale verdien av det som skal fordeles innad. Det forutsetter medbestemmelse i avgjørelser som angår fellesskapets forhold til omverden. Medvirkning til forandring tas for gitt, og motvirkning oppstår bare når de demokratiske spillereglene brytes. Den norske trepartismen, samarbeidet mellom hovedorganisasjonene og staten, kan godt beskrives innenfor et slikt rammeverk.

Om det er ønskelig å bevege bedriftsdemokratiet i en mer utadvendt retning, er ikke noe enkelt spørsmål. Hvis det er ønskelig, står partene overfor store utfordringer. Den største av dem er antakelig å mobilisere arbeidstakernes vilje til deltakelse og medbestemmelse i de prosessene som gir bedriftsutviklingen retning. Arbeidslivsforskningen står overfor en like stor utfordring i det å forene den sosio-tekniske tradisjonen med den institusjonelle. Forsøk på å forene dem har så langt ikke vært særlig hyppige.

Litteratur

- Bergh, Trond (1983) *Deltakerdemokratiet. Teori og Praksis*. Oslo-Bergen-Stavanger-Tromsø: Universitetsforlaget
- Bergh, Trond (1994) *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt*. Bergen: LOS-senteret
- Bjørnstad, Jan Henrik (1983, 1994) *Samarbeid i bedrifter – en undersøkelse av samarbeidsformer mellom partene på norske arbeidsplasser*. Oslo: Norsk produktivitetsinstitutt
- Bjaaland, Torstein (1979) *Arbeiderbevegelse og bedriftsdemokratisering*. Universitetet i Oslo. Upublisert stensil
- Colbjørnsen, Tom (1999) «Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner: konsekvenser for partsbasert medvirkning». I: Falkum, Eivind, Line Eldring og Tom Colbjørnsen, red., *Medbestemmelse og medvirkning*. Oslo: Fafo

- Crozier, Michel (1989) *L'entreprise a l'ecoute – apprendre le management post-industriel*. Paris
- Deming, W.E. (1982) *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge University Press
- Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis; quality, productivity and competitive position*. Cambridge University Press
- Engelstad, Fredrik (1983) «Fremmedgjøring og medbestemmelse». I: Bergh, Trond, *Deltakerdemokratiet. Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, Fredrik (1999) «Demokrati og makt – samfunn og bedrift». I: Østerud, Øyvind et.al., *Mot en ny maktutredning*. Oslo: AdNotam Gyldendal
- Engelstad, Per H. (1971) «Sosio-teknisk analyse av prosessindustrien ved «Variasjonsmatrise»-metoden». I: Herbst, Phillip G., red., *Demokratiseringsprosessen i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, Per H. og Thoralf Ulrik Qvale (1977) *Innsyn og innflytelse i Styre og bedriftsforsamling*. Oslo
- Falkum, Eivind (1997) «Styring, medbestemmelse og medvirkning.» *Bedre bedrift*, 1
- Hagen, Inger Marie og Arne Pape (1997) *Medspillere eller motspillere? Lederes og til-litsvalgte erfaringer med hovedavtalen i staten*. Fafo-rapport 227. Oslo: Fafo
- Hernes, Gudmund (1978) *Makt og avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hilsen, Anne Inga og Asbjørn Grimsmo (1998) *Arbeidsmiljø og omstilling*. Delrapport. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Jacobsen, K.D.: (1964) *Teknisk hjelp og politisk struktur*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kalleberg, Ragnvald (1984) «Demokratisering i foretak.» I: Hagtvedt, Bernt og William M. Lafferty, red., *Demokrati og demokratisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Levin, Morten m.fl. (1997) «Integrating engineering and social science knowledge in participative enterprize development». I: Gustavsens, Bjørn, Tom Colbjørnsen og Øyvind Pålshaugen, red., *Development Coalitions in Working Life*. Amsterdam: John Benjamins Publishing

- Lundquist, Lennart (1963/1976) «Styrningen av statsförvaltningen». I: Back, Pär-Erik og Agne Gustafsson, *Modern demokrati. Problem og debattfrågor*. Lund: Liber Läromedel
- Lysgaard, Sverre (1961/1985) *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Læg Reid, Per og Johan P. Olsen (1979) *Byråkrati og beslutninger*. Oslo-Bergen: Universitetsforlaget
- Morgan, Gareth (1989) *Creative Organization Theory*. California: Sage Publications inc.
- Nylehn, B. (1994) «Den som våger vinner ikke. Om den uopnåelige medbestemmelsen». *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1
- Offerdal, Audun (1992) *Den politiske kommunen*. Oslo: Det norske Samlaget
- Olsen, Johan P. (1978) *Politisk organisering*. Oslo-Bergen: Universitetsforlaget
- Pålshaugen, Øyvind (1997) «Organization development through development organization». I: Gustavsen, Bjørn, Tom Colbjørnsen og Øyvind Pålshaugen, red., *Development Coalitions in Working Life*. Amsterdam: John Benjamins Publishing
- Qvale, Thoralf Ulrik (1971) «Organisasjonsprinsipper. I: Herbst, Phillip G., red., *Demokratiseringsprosessen i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Qvale, Thoralf Ulrik (1994) *Medvirkning for produktivitet og omstilling – erfaringer fra SBA*. ISF-rapport 1/94, Søkelys på arbeidsmarkedet
- Qvale, Thoralf Ulrik og Christoffer Serck-Hansen (1999) «Demokratisering av arbeidslivet på internasjonalt nivå? Europeisk Samarbeidsutvalg i norske selskap. I: Falkum, Eivind, Line Eldring og Tom Colbjørnsen, red., *Medbestemmelse og medvirkning*. Oslo: Fafo
- Reeve, T. (1994) «Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4
- Sætren, Harald (1983) *Iverksetting av offentlig politikk*. Bergen: Universitetsforlaget
- Thorsrud, Einar og Fred Emery (1970) *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum
- Trist, E. et.al. (1963) *Organizational Choice*. London: Tavistock Publications
- Wildavsky, Aron (1964) *The politics of the Budgetary Process*. Boston: Little Brown

Medbestemmelse og medvirkning

Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet la grunnen for arbeidstakernes deltakelse i bedriftsutvikling. Medbestemmelse og medvirkning er like fullt oppfattet og praktisert på svært ulike måter i norske bedrifter. Parallelt med utviklingen av bedriftsdemokratiet har vi også fått nye ledelsesformer og stadig nye måter å organisere virksomhetene på. Denne artikkelsamlingen drøfter hva som skjer i møtet mellom den norske samarbeidstradisjonen og de nye ledelses- og organisasjonsformene. Hva er bedriftsdemokratiets kår anno 1999?



Norges Handelshøyskole
Helleveien 30
N-5045 Bergen
<http://www.nhh.no>



Fafo

Forskningssiftelsen Fafo
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
<http://www.fafo.no>

Fafo-rapport 324
ISBN 82-7422-302-0