



Arbeidsmiljø og partsbasert foretaksutvikling

Erfaringer fra nordiske utviklingsprosjekter

Henrik Kvadsheim, Tor Claussen, Martin Hedman, Roger Andersson, Palle Banke, Eva-Carina Nørskov og Tapio Koivisto

Arbeidsmiljø og partsbasert foretaksutvikling

TemaNord 2005:545

© Nordisk Ministerråd, København 2005

ISBN 92-893-1177-0

Publikasjonen kan bestilles på www.norden.org/order. Flere publikasjoner på www.norden.org/publikationer

Nordisk Ministerråd

Store Strandstræde 18
1255 Copenhagen K
Telefon (+45) 3396 0200
Fax (+45) 3396 0202

Nordisk Råd

Store Strandstræde 18
1255 Copenhagen K
Telefon (+45) 3396 0400
Fax (+45) 3311 1870

www.norden.org

Det nordiske arbeidsmiljøsam arbeidet

bygger dels på den nordiske arbeidsmiljøkonvensjonen fra 1990, dels på "Program for Nordisk Ministerråds samarbejde på arbeidsmarkeds- og arbeidsmiljøområdet 1995-2000". I samarbeidsprogrammet prioriteres en styrking av de grunnleggende prinsipper for et bedre arbeidsmiljø. Videre satses det på den intensive nordiske informasjonsutveksling om europeisk arbeidsmiljøsam arbeide samt en styrking av nordisk samordning på standardiseringsområdet. Likeledes vil Nordisk Ministerråd fremme en fortsatt prioritering av nordisk forskning på arbeidsmiljøområdet.

Det nordiske samarbeid

Det nordiske samarbeid er et av de eldste og mest omfattende regionale samarbeider i verden. Det omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøyene, Grønland og Åland. Samarbeidet styrker samhörigheten mellom de nordiske land med respekt for de nasjonale forskjeller og likheter. Det øker mulighetene for å hevde Nordens interesser i omverdenen og fremme det gode naboskap.

Samarbeidet ble formalisert i 1952 med *Nordisk Råds* opprettelse som forum for parlamentarikerne og regjeringene i de nordiske land. I 1962 underskrev de nordiske land Helsingforsavtalen, som siden har vært den grunnleggende rammen for det nordiske samarbeidet. I 1971 ble *Nordisk Ministerråd* opprettet som det formelle forum til å ivareta samarbeidet mellom de nordiske regjeringer og den politiske ledelsen i de selvstyrende områder, Færøyene, Grønland og Åland.

Innhold

Forord	7
Norsk sammendrag	9
English summary	11
Suomenkielinen yhteenveto	13
1 Introduktion	15
1.1 Bakgrunn	15
1.2 Erfarenheter och Exempel – i Norden	16
2 Ideen bak NEX	19
2.1 Hvorfor et NEX-prosjekt?	19
2.2 Ideen om den nordiske modellen	20
2.3 Nordiske erfaringer og utviklingsprosjekt	22
2.4 Forankring av erfaringsutviklingen i NEX	22
3 Programmerfaringer i Norden	25
3.1 Norge – fra samarbeidsforsøkene til BU2000	25
3.2 Danmark – det utviklende arbeid og andre program	31
3.3 Sverige – AMBIV-programmet	35
3.4 Finland – TYKES / FWDP	37
3.5 En sammenlikning av ulike programmer	38
4 En nordisk utviklingskraft	43
4.1 Traditionen av samarbeide	43
4.2 Synen på arbeidet og arbeidsmiljøen	44
4.3 Tillämpning av utviklingsmetoder	45
4.4 Strategiska framtidsfrågor	46
5 Nordiske metoder i et sammenheng	51
5.1 De engagerende metoder	51
5.2 Afprøvede metoder i NEX-projektet	52

6 Dialogmetod - Utbildning i utvecklingssamarbete	55
6.1 Bakgrund och målbild	55
6.2 Genomförande	55
6.3 Erfarenheter från Utbildning i utvecklingssamarbete	57
7 Fotosafari	59
7.1 Metode og utbildning	59
7.2 Fotosafari på Bladt Industries a/s	62
8 VVU – processen	67
8.1 Erfarenheter vid användning av metoden VVU-processen	67
8.2 Genomförande	69
8.3 Övergripande tidplan for VVU processen	71
9 Teaterarbejde i virksomheder	73
9.1 Cabaretseminar	74
10 Dialog konference i BU 2000	77
10.1 Stord Offshore AS - utvikling av samarbeidskultur mellom partene	80
11 ArbetsVerkstad	83
11.1 Förutsättningar	83
11.2 ArbetsVerkstad i 24 timmar	83
11.3 Övergripande tidplan for ArbetsVerkstad	85
12 Medarbejdervideo	87
12.1 En stærk metode til at skabe læring	87
13 Medarbejderbytte	93
14 Elmeri och Elmeri+	97
15 Lærdommer - De nordiske utviklingsveiene	101
15.1 NEX metoder og vertøy	101
15.2 NEX og den nordiske modellen	103
15.3 Konklusjoner	107
15.4 Erfarenheter att jobba vidare med	107
Ordliste	109

Forord

I flere av de nordiske landene har det i seinere år vært gjennomført programaktiviteter med konkret foretaksutviklingsarbeid på enkeltvirksomheter. Flere av utviklingsprosjektene har vært basert på en mer helhetlig forståelse av sammenhengen mellom foretaksutviklingsarbeid og arbeidsmiljøet i bedriften.

Høsten 2001 bevilget Nordisk Innovasjonscenter midler til et 3-årig samarbeidsprosjekt mellom de nordiske landene – heretter kalt NEX (Nordic EXamples).

Prosjektet ble initiert som et samarbeid mellom ulike partsorganisasjoner, og forsknings og konsulent miljø i Norden med særskilt ekspertise på partsbasert foretaksutvikling. Prosjektet ble gjennomført i årene 2002-2004. Styringsgruppen bestod av medlemmer fra *Teknikföretagen (S)*, *Svenska Metall (S)*, *Fellesforbundet (N)*, *Teknologibedriftenes Landsforening (N)*, *Teknikindustrin (SF)*, *Metallarbetareförbundet (SF)*, *CO-industri (DK)*, og *Dansk Industri (DK)*. Partsorganisasjonene har sammen hatt ansvaret for å styre prosjektet i overensstemmelse med projektsøkningen.

Hensikten med NEX-samarbeidsprosjektet har vært å legge til rette for erfaringsutveksling mellom partsorganisasjoner, bedrifter og arbeidslivsinstitutter innenfor Norden omkring partsbasert foretaksutvikling, og da med basis i gjennomførte utviklingsprosjekter i Norden. Samarbeidsprosjektet har først og fremst basert seg på aktiv erfaringsutveksling mellom ulike aktører. Forskerne og konsulentene har fungert som ”utviklingsressurser” for partene, og bidratt til at erfaringsutvekslingen har resultert i felles kompetanseoppbygging, noe som forhåpentligvis også vil være et bidrag til videreutvikling av en ”nordisk modell” for framtidig virksomhetsutvikling. Prosjektet har lagt vekt på å trekke inn relevante institusjoner i Norden med henblikk på erfaringsspredning innenfor prosjektet.

Det nordiske nettverket som ble etablert i regi av NEX, har i seg selv representert viktig infrastruktur med tanke på komparasjon av flere typer erfaringer knyttet til de gjennomførte program- og prosjektaktivitetene i de nordiske landene. Høsten 2001 ble det, på grunnlag av en selvstendig søknad, gitt en tilleggsbevilgning fra Nordisk Ministerråds Arbeidsmiljøutvalg for å se nærmere på hvordan arbeidsmiljøspørsmål har blitt ivarettet i ulike nordiske foretaksutviklingsaktiviteter. Hensikten var å bruke de innmeldte programaktivitetene i det nordiske NEX-samarbeidsprosjektet, som et empirisk grunnlag for en slik sammenlikning. Denne aktiviteteten har blitt organisert og fulgt opp som et komplementært

prosjekt i forhold til NEX-hovedprosjektet, og Rogalandsforskning har hatt ansvar for prosjektledelsen.

Denne rapporten er utarbeidet for Nordisk Misterråds Arbeidsmiljøutvalg. Rapporten bygger i stor grad på den samme rapportering og formidling som har skjedd i regi av NEX-hovedprosjektet. Det er imidlertid i denne rapporten lagt større vekt på håndteringen og ivaretagelsen av arbeidsmiljø i ulike programaktiviteter i Norden. Denne tematikken kommer spesielt til uttrykk i kapittel tre.

Det legges også vekt på å få fram hva slags forståelse av arbeidsmiljøbegrepet som har blitt lagt til grunn i ulike programaktiviteter, og hvordan dette henger sammen med ulike forestillinger om virksomhetsutvikling. Rapporten presenterer videre ulike arbeidsformer og verktøy som har blitt brukt i utviklingsaktiviteter, og da spesielt verktøy som antas å kunne påvirke bedrifters holdninger og praksis til integrert foretaks- og arbeidsmiljøutvikling. Et viktig mål for rapporten er å formidle en 'beste praksis' slik at de nordiske landene kan lære av hverandre.

Følgende personer har deltatt i utarbeidelsen av rapporten

- Henrik Kvadsheim og Tor Claussen, Rogalandsforskning, Norge
- Martin Hedman og Roger Andersson, Linköpings Universitet, Sverige
- Palle Banke och Eva-Carina Nørskov, Dansk Teknologisk Institut, Danmark
- Tapio Koivisto, VTT - Statens Tekniska Forskningscentral, Finland

Preben H. Lindøe ved Universitetet i Stavanger har kommentert og kvalitetssikret rapporten.

Stavanger, april 2005

Henrik Kvadsheim

Prosjektleder



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Norsk sammendrag

I de nordiske landene har det i seinere år blitt gjennomført flere program- og prosjektaktiviteter med konkret utviklingsarbeid på enkeltvirksomheter. Flere av utviklingsprosjektene har vært basert på en helhetlig forståelse av sammenhengen mellom foretaksutviklingsarbeid og arbeidsmiljøet i bedriften. En slik helhetlig forståelse antas å springe ut av forhold knyttet til en felles nordisk modell for arbeidslivsutvikling. Denne nordiske modellen omfatter bl.a. en lang tradisjon for samarbeid mellom partene i arbeidslivet, der utvikling av så vel lovverk som kollektive avtaler har stått sentralt.

Denne rapporten drøfter og dokumenter hvordan arbeidsmiljøspørsmål har blitt ivare tatt og håndtert i ulike nordiske foretaksutviklingsaktiviteter. Det legges vekt på å få fram hva slags forståelse av arbeidsmiljøbegrepet som har blitt lagt til grunn i ulike program- og prosjektaktiviteter i Norden, og hvordan dette henger sammen med ulike forestillinger om virksomhetsutvikling. Rapporten presenterer også ulike arbeidsformer og verktøy som har blitt brukt i utviklingsaktiviteter, og da spesielt verktøy som antas å kunne påvirke bedrifters holdninger og praksis til integrert foretaks- og arbeidsmiljøutvikling. Et viktig mål for rapporten er å formidle en 'beste praksis' slik at de nordiske landene kan lære av hverandre.

I kapittel 1 og 2 beskrives det nordiske samarbeidsprosjektet NEX som denne rapporten springer ut av, samt ulike aktiviteter som har inngått i prosjektet. I kapittel 3 presenteres ulike programmer og prosjekter som har blitt gjennomført i Norden i seinere år. Felles for disse er at de har hatt fokus på både arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling, og at de bygger på et samarbeid mellom de partene i arbeidslivet. I kapitlet legges det spesielt vekt på å drøfte hvordan samarbeidet mellom partene har fungert som premiss og drivkraft for å realisere et felles fokus på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling.

En viktig konklusjon er at den tematiske programfokuseringen omkring begreper som "arbeidsorganisasjon" og "utvikling" har gjort det *mulig* å inkludere spørsmål og sammenhenger som angår både arbeidsmiljø, effektivitet og innovasjon. Denne muligheten synes imidlertid – i ulik grad og på ulike måter - å ha blitt *realisert* av endringsaktørene og pådriverne i programmene. Partsforankringen i programmene har først og fremst representert en *legitimerende* så vel som en *støttetessig* faktor, for å sette disse sammenhengene på dagsorden i de respektive virksomhetene.

I kapittel 4 presenteres spørsmål og utfordringer som vil stå sentralt i framtidige utviklingsprosjekter.

I kapittel 5-14 presenteres ulike metoder som har blitt anvendt i nordiske utviklingsaktiviteter, samt i regi av NEX-prosjektet. Det legges vekt på å fram konkrete erfaringer knyttet til bruken av disse, samt hvordan metodene har styrket både arbeidsmiljø og konkurranseevne i forskjellige bedrifter.

I rapportens siste del diskuteres erfaringene fra utprøvingen av metoder, virksomhetsbesøk og diskusjonene i NEX-regi. Herunder legges det vekt på å få fram lærdommer og utfordringer framover.

English summary

During recent years several enterprise development programmes have been implemented in the Nordic countries. Many development projects have been based on the achievement of better results as well as improved job quality. The common focus on business development and job quality seems to be inspired of a Nordic model of work life development. The most important conditions of this model are the tradition of extensive co-operation between the social partners on development of enterprises. The co-operation has been supported by legislation and agreements in the Nordic countries.

The basis of the project has been the experience that the Nordic countries have a wealth of experiences in connection with change work, which are far from being used optimally. This report is based on experiences from development projects in Denmark, Finland, Iceland, Norway, and Sweden.

Chapter 1 and 2 describes the Nordic NEX project, including different activities within the project. Chapter 3 gives a description of different programmes and projects which have been carried through in the Nordic countries during recent years. A common feature of these programmes has been their focus on business development as well as job quality. In addition they have been supported by a co-operation between the social partners.

An important conclusion is that the programmes focus on concepts like “work organisations” and “development work” has enabled the common focus on connections between “job quality, effectiveness and innovation”. The change agents within the programmes have in different ways utilised this opportunity of putting these “connections” on their development agenda. The co-operation between the social partners have primarily legitimized and supported the naming and framing of these conceptual connections.

Chapter 4 presents questions and challenges concerning future development programmes.

Chapter 5-14 describes methods and tools which have been applied in Nordic development projects. Concrete experiences related to application of them in enterprises are presented. This includes how they have contributed to the common focus on business development and job quality.

The last part of the report discusses experiences and future challenges concerning enterprise development work in the Nordic countries.

Suomenkielinen yhteenveto

Pohjoismaissa on viime vuosina toteutettu useita yritysten kehittämiseen tähtääviä ohjelmia ja projekteja. Monet kehittämisohjelmista ovat pohjanneet kokonaisvaltaiseen ajatteluun yrityskehittämisen ja työympäristön (laadun) välisestä yhteydestä. Tällainen kokonaisvaltainen ajattelu kumpuaa yhteispohjoismaisesta työelämän kehittämismallista. Pohjoismaisen mallin perustana on muun muassa työelämän osapuolten välisen yhteistyön pitkä traditio, jossa sekä lainsäädäntö että kollektiiviset sopimukset ovat olleet keskeisellä sijalla.

Tässä raportissa on selvitetty ja dokumentoitu kokemuksia siitä, miten työympäristökysyksiä on otettu huomioon ja käsitelty pohjoismaisessa yritystoiminnassa. Pyrkimyksenä on ollut tuoda esille ja selvittää erilaisten pohjoismaisten kehitysohjelmien ja -projektien perustana olevaa työympäristökäsitettä sekä sen yhteyttä erilaisiin käsityksiin yrityskehitystoiminnasta. Raportti esittelee myös yrityskehityksessä käytettyjä erilaisia työmuotoja ja –välineitä. Erityisen huomion kohteena ovat olleet työvälineet, joiden ajatellaan vaikuttavan yritysten asenteisiin ja käytänteihin integroitua yritysten ja työympäristön kehitystoimintaa kohtaan. Yksi raportin keskeinen tavoite on ollut välittää tietoa parhaista käytänteistä, joiden kautta eri pohjoismaat voisivat nykyistä paremmin hyödyntää osaamista toinen toisiltaan.

Luvuissa 1 ja 2 kuvataan pohjoismainen yhteistyöprojekti NEX, joka on tämän raportin perustana, sekä projektin erilaisia toimintoja. Luvussa 3 esitellään erilaisia ohjelmia ja projekteja, joita on toteutettu pohjoissa viime vuosina. Yhteistä projekteille on, että ne on kohdennettu sekä työympäristöön että yrityskehittämiseen, ja että ne perustuvat työelämän osapuolten väliseen yhteistöhön. Luku painottuu erityisesti selvittämään sitä kuinka työmarkkinaosapuolten välinen yhteistyö on toiminut premisinä ja vetovoimana yhteisen fokuksen löytymiselle työympäristön kehittämisessä ja yrityskehityksessä.

Raportin yksi tärkeä johtopäätös on että ohjelmien temaatminen kohdentaminen ”työorganisaatio” ja ”kehitys” –käsitteiden ympärille, on *mahdollistanut* työympäristöä, tehokkuutta ja innovaatioita koskevien kysymysten ja yhteyksien mukaanottamisen. Tämän mahdollisuuden *realisoiminen* (toteutuminen) on – eri määrässä ja eri tavoin – tapahtunut ohjelmien muutosagenttien ja vetäjien toimesta. Ohjelmien ankkuroiminen työelämä osapuolten väliseen yhteistyöhön on tarjonnut sekä legitimitettä että tukea, kun po. yrityksissä on otettu käyttöön työympäristötehdokkuus-innovaatiot -yhteysajattelu.

Luvussa 4 tarkastellaan tulevaisuuden kehitysohjelmien kysymyksiä ja haasteita. Luvut 5-14 esittelevät erilaisia menetelmiä, joita on käytetty

pohjoismaisessa yritysten kehittämistoiminnassa sekä NEX-projektissa. Luvuissa painotutaan tarkastelemaan konkreetteja kokemuksia menetelmien käytöstä sekä sitä, kuinka nämä menetelmät ovat vahvistaneet sekä työympäristöä että yritysten kilpailukykyä.

Raportin viimeisessä osassa tarkastellaan kokemuksia menetelmistä, yritysvierailuista ja NEX-projektista. Esitys painottuu oppiin, mitä NEX on tarjonnut ja haasteisiin, jotka koskevat tulevaisuuden kehittämistointaa yrityksissä pohjoismaissa.

1 Introduktion

1.1 Bakgrunn

Precis som i bedrifter sker mycket av utvecklingsarbetet av egen kraft och i den egna verksamheten. Om man ingår i en konsern kan gemensamma projekt ibland genomföras eller erfarenheter delad mellan projekten. På samma sätt har de centrala parterna i verkstadsindustrin i de nordiska länderna resonerat – nämligen att de deltar i utvecklingsprojekt och har gjort så under många år. Projekten har nästan alltid varit nationella och mer fördjupade utbyten mellan syster-/broderorganisationerna i de andra nordiska länderna har varit begränsat.

För att tränga djupare ner i pågående eller precis genomförda projekt där parterna tillsammans deltagit aktivt eller indirekt föreslogs ett nordiskt projekt där dessa erfarenheter skulle utbytas och värderas i ett aktivt arbete. Så har skett och framförallt arbetssätt med olika metoder och verktyg för att underlätta utvecklingsinsatser i företag har genomförts. Resultaten er samlet i denna rapport med både konkreta beskrivningar av några av de tillämpade metoderna, men också med mer övergripande slutsatser om varför det kan vara önskvärt att via en ”nordisk modell” bedriva utvecklingsarbete, och visa på vad som kan uppnås genom referenser till några av de bedrifter som medverkat.

Rapporten er delt i tre dele. I første del (kap. 2, 3 og 4) beskrives ideen bag NEX, hvad der kendetegner den ’nordiske model’, og hvad traditionen for samarbejde, syn på arbejdsplads og udvikling af arbejdsmiljø kan få af betydning for hvordan udviklingsprojekter gribes an. I kapittel 3 legges det spesielt vekt på å presentere eksempler på nordiske programaktiviteter. Disse programeksempelene brukes som sammenlikningsgrunnlag for å se på hvilke muligheter den nordiske tradisjonen gir for å realisere et *felles fokus* på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling.

I rapportens anden del (kap. 4-14) videregives erfaringer fra nordiske arbeidspladser, som har arbeidet med en række specifikke metoder. Disse metoder har været inddraget i NEX projektet, gennem seminarer eller konkrete afprøvninger. I rapportens sidste del samles erfaringer fra afprøvning af metoder, virksomhedsbesøg og diskussioner fra NEX projektet i et afsluttende kapitel 15, kaldet ’Lærdommer - De nordiske udviklingsveiene’.

1.2 Erfarenheter och Exempel – i Norden

Projektets utgangspunkt er, at der på arbeidsplasser i de nordiske lande finnes en rikdom af erfaringer med forandringsarbejde, som langt fra udnyttes optimalt. Og at man ved at bringe disse erfaringer med konkrete virksomhedseksempler og eksempler på forandringsmetoder i spil i et fælles nordisk forum kan bidrage til et løft i udviklingen af nordiske arbeidsplasser både i forhold til konkurrencedygtighed og jobkvalitet.

Men hvad menes der med en 'nordisk model' for organisering af arbejde? Først og fremmest er det vigtigt at slå fast, at der naturligvis ikke er en meget håndfast, fælles model, som kendetegner Norden, ligesom der også inden for hvert enkelt land findes store variationer fra virksomhed til virksomhed. Alligevel ser man, at der internationalt tales om en nordisk model baseret på nogle fællestræk, vi kan have en tendens til at overse i det daglige. Sammenlignet med mange andre industrilande er de vigtigste af disse fællestræk for Norden:

- Effektivisering af en arbeidsplass ses som en mulighet for, at man på samme tid kan opnå bedre resultater for virksomheden og forbedret jobkvalitet.
- En høj organiseringsgrad både for virksomheder og ansatte.
- Mangeårig tradition for samarbejde på den enkelte virksomhed.
- Et udstrakt samarbejde mellem de centrale organisationer om ledelses-, organisations- og arbeidsmiljøutvikling.
- Love og aftaler, som understøtter samarbejde for fælles interesser.

Et systematisk utviklingsarbejde med henblik på generell læring og erfaringsspredning blev indledt i den sidste halvdel af 1960'erne. Et vigtigt erfaringsgrundlag blev bygget op med de såkaldte Samarbejdsforsøg. Erfaringerne bygger i høj grad på de fire første virksomhedsforsøg i samarbejdsprojektet mellem det norske LO og Norsk Arbejdsgiverforening. Erfaringerne gav ganske rigtigt baggrund for videreudvikling i Norge, men også i andre nordiske lande blev der gennemført samarbejdsforsøg med inspiration fra de norske forsøg, og specielt i Sverige gik mange virksomheder i gang med en udvikling af job og arbeidsorganisering med vekt på større bredde og indhold i arbejdet.

Det falder lige for at stille spørgsmålet om, hvorfor der med disse gode forudsætninger efter så mange år er behov for en særlig indsats for at få gennemført virksomhedsudvikling i overensstemmelse med 'den nordiske model'. Spørgsmålet bliver ikke mindre aktuelt af, at der stadig på enkeltvirksomheder igangsættes udviklingsaktiviteter, som demonstrerer, at det er muligt at opnå varige og tilfredsstillende forandringer for både jobindhold og bundlinieresultat. Samtidig har en hel del virksomheder påbegyndt forandring, som enten er gået i stå på et langt lavere niveau, end de oprindelige ambitioner ved projektets start, eller som helt er op-

hørt. I begge situationer med en risiko for at falde tilbage til udgangspunktet.

En vigtig udfordring i forandringsarbejdet er at skabe en holdbar ændring i retning af en arbejdsorganisering, som i vidt omfang involverer den enkelte medarbejder i at tage ansvar for arbejdets gennemførelse og udvikling. Et typisk kendetegn ved en vellykket forandring, er at der har været en reel involvering af samtlige medarbejdere på arbejdspladsen.

Udgangspunktet for NEX-projektet, som er igangsat og styret af arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer i de nordiske lande, er en opfattelse af, at netop en sådan bred inddragelse af medarbejdere og ledelse på en virksomhed er den sikreste vej til konkurrencedygtig fornyelse. I hvert af de nordiske lande er der udvalgt virksomheder og metoder, som har vist sig egnede til at opnå en holdbar udvikling, og metoderne er udvekslet og i en række tilfælde afprøvet i andre nordiske lande. De foreløbige resultater viser, at NEX-projektets udgangstese holder; der viser sig at være en erfaringsbase, som hidtil er blevet brugt i alt for ringe omfang til en generel udvikling af nordiske virksomheder. Men samtidigt har det også vist sig, at en sådan erfaringsbase skal vedligeholdes og løbende underkastes fornyet fokus for fortsat at have værdi.

Prosjektet NEX har dermed bygget på **to** dominerende grunnpilarer:

NEX bygget i utgangspunktet på at Norden har lange tradisjoner for samarbeid og erfaringsutveksling på forskjellige områder. Læring og deling av erfaringer støttes av at man har en viss grad av fellesskap. Fellesskap og likheter kan bidra til at det er lettere å utveksle og dele. På den annen side gjelder også at læring og deling av erfaringer først blir interessante for deltakerne når det er en viss grad av ulikhet og forskjeller, som man kan lære av. *Norden* ble i utgangspunktet antatt å være en arena hvor det er en del likheter mellom landene som kunne støtte opp under utvekslingen av erfaringer og læring av hverandre. Samtidig antok initiativtagerne til prosjektet at det ville være tilstrekkelig grad av ulikhet mellom de erfaringer landene har gjort, til at valget av deltakere i prosjektet ble interessant.

Representanter for partene i arbeidslivet har viktige roller å spille. Det gjelder både i forhold til initiativ og utforming av programmer på et mer overordnet nivå. Partene spiller også en avgjørende rolle for lokalt utviklingsarbeid i den enkelte bedrift, nettverk og på den regionale og nationale arena. I prosjektet er det de sentrale partene som representerer verkstedsindustrien eller metall som har hatt viktige roller.

2 Ideen bak NEX

2.1 Hvorfor et NEX-prosjekt?

Några viktiga grunder til at et NEX-prosjekt er betydningsfull menar vi vilar på følgende forhold:

- Utvide metode- og verktøygrunnlaget for å drive forbedringsarbeid
- Kompetanse- og erfaringsbygging gjennom læring av hverandre ulike måter å jobbe på.
- Prosjektet kan bidra til å kaste nytt lys over nasjonale forhold.
- Bidra til diskusjonen av muligheten og fruktbarheten av å operere med en "nordisk modell".
- Partenes ulike måter å involvere seg på i utviklingsarbeid kan gi økt læring og åpne nye muligheter for framtidig partsmedvirkning.
- Lov- og avtaleverk, partsorganisering og partenes roller er forskjellige mellom de nordiske land. Nye idéer for utforming av lov- og avtaleverk, partsorganisering og partenes rolle kan åpnes gjennom NEX.
- Identifisere forskjellige måter å satse, organisere og finansiere utviklingsarbeid.
- Etablere ett samarbeidsnettverk mellom de nordiska partene, utviklingsaktører og bedrifter.
- Nasjonale interesser og nordiske erfaringer

Nasjonale perspektiv utgör baskunskaperna för både de medverkande företagen och för parterna, men kan också betraktas som snäva och begränsande i ett grannlands perspektiv. Därför har både tid och praktik ägnats åt att jämföra, förklara och diskutera de olika grunderna som utvecklingsarbete med inriktning på arbetsmiljöfrågeställningar och konkurrenskraft kan tillföra en nordisk framtida utveckling.

Konkret har det medfört att nationella interessen har exemplifierats, ifrågasatts och diskuterats utifrån andra länders erfarenheter. Detta successiva slipande av erfarenheter och ageranden leder till ett breddat kunande och en framtida möjlighet att våga prova andra lösningar än tidigare. Hur och i vilken form detta kommer att visa sig i framtida projekt, avtal, metoder vet vi inte idag, men kunskaperna finns och nätverket tillåter möjligheter till utbyten.

Vi menar att utbytet mellan länderna kan bidra til læring og hvordan vi skal bygge ned noe av de nasjonale barrierene, eller i vart fall underlätta möjligheten att dra nytta av goda initiativ, goda exempel och prövade arbetsformer hos någon av de andra länderna. Vi har konkret sett att utbytet av olika arbeidsmetoder, för att initiera, genomföra eller vidareutveckla

vågar till förändringsinsatser i bedrifter, har skett och kommer med all sannolikhet att intensifieras i framtiden.

Ett fortsatt systematisk utbyte av erfarenheter, exempel och arbetsmetoder är samtidigt ett effektivt sätt att nyttja de många gånger begränsade resurserna både hos parternas organisationer, företagen och utvecklingsinstituten. I den geografiska position Norden befinner sig, med den relativt sett begränsade folkmängden och det stora exportberoendet är det nödvändigt att utbyta erfarenheter sinemellan, men naturligtvis också utanför Norden. Genom att visa hur traditionen med samarbete kan nyttjas även mellan de centrala parterna underlättas möjligheten att behålla en tätposition bland konkurrerande nationer när det handlar om förändringar och utveckling av verksamheter.

2.2 Ideen om den nordiske modellen

I den opprinnelige prosjektsøknaden sto ideer rundt en nordisk modell sentralt. Där står det i målsättningen att:

”Målsättningen är att genom erfarenhetsutbytet uppnå synergieffekter från redan existerande partsgemensamma utvecklingsprogram i respektive nordiskt land. Genom ett systematiskt samarbete och utbyte av kunskaper och erfarenheter eftersträvar vi att utveckla en gemensam ”nordisk modell” för verksamhetsutveckling. ”Modellen” ska utgå från de för Norden unika förutsättningarna på arbetsmarknaden som innebär möjligheter att kunna förena synsättet ”den hela människan” med en förbättrad konkurrenskraft”.

Det første spørsmålet som kan reises i en slik sammenheng er spørsmålet om det overhode eksisterer noe slikt som en nordisk modell. Et forsøk på å besvare dette spørsmålet vil bli gjort ved avslutningen av rapporten. Her vil vi bare skissere mer generelt noen synspunkter rundt på hva som har vært oppfattet med betegnelsen nordisk modell¹ ved oppstarten og under gjennomføringen av NEX.

Norden omfatter i grove trekk Island, Danmark, Norge, Sverige og Finland. I regi av disse landene, og samarbeidsorganer mellom dem, for eksempel Nordisk Råd, har det vært gjennomført flere aktiviteter som har tatt sikte på å trekke frem hva som ligger i en såkalt ’Nordisk modell’ Et forsøk på å si noe nærmere om hva som ligger i en nordisk modell kan

¹ Den nordiske modellen er bl.a. omtalt i: Bruun N, B. Flodgren, M. Halvorsen, H. Hydén og R. Nielsen (1989): *Den Nordiske Modellen, Fackforeninger och arbetsrätten i Norden – nu och i framtiden*, Lund: Liber. Videre er den omtalt i: Fleming D. and Thörnquist C (2003): *Nordic Management-Labour Relations and Internationalization*, Nord 2003:015, Nordic Council of Ministers, Copenhagen, samt i: Fleming D., Kettunen P., Søborg H. and Thörnquist C. (1998): *”Global Redefining of Working Life – A New Nordic Agenda for Competence and Participation?”*, Nord 1998:12, Nordic Council of Ministers, Copenhagen

være å liste opp noen fellestrekk som karakteriserer vesentlige sider ved arbeidslivet i disse landene. Eksempel på slike fellestrekk:

- Høy andel av organiserte arbeidstakere både i privat og offentlig sektor - dekker hovedgrupper av arbeidstakere. Høy organisasjonsandel blant arbeidsgiverne.
- Fravær av politisk/ideologiske splittende tendenser innad i organisasjonene. Høyt utdannet arbeidskraft har på den annen side organisert seg separat.
- Relativt sentraliserte nasjonale organisasjonsstrukturer.
- Fagforeninger er sterkt representert på arbeidsplassnivå.
- Et hierarkisk system av forhandlinger - lokale og sentrale.
- Kollektive avtaler eksisterer i samspill med (eller er foretrukket overfor) lovregulering av arbeidslivet.
- Trepartssamarbeid mellom partene i arbeidslivet og staten.
- Alle de nordiske land har i etterkrigstiden hatt et relativt konfliktfritt arbeidsliv.

I tillegg er en rekke lokalt forankrede tradisjoner/praksiser for mer direkte involvering av den enkelte arbeidstaker utviklet i disse landene. Det dreier seg om forhold knyttet til arbeidsmiljøforbedringer, bedriftsutvikling, m.m. En del slike forhold er i tillegg nedfelt i lov og avtaleverk.

Flere av disse forholdene er ikke særegne for Norden, men er trekk vi finner igjen i mange av de mest industrialiserte land. I tillegg er det variasjoner mellom de nordiske land som gjør at flere av punktene over ikke er like dekkende for alle landene. Variasjon innad mellom landene og likheter med øvrige moderne industriland antyder at det slett ikke er entydig at det finnes grunnlag for å snakke om en egen "nordisk modell". Kanskje er bildet såpass nyansert at det kun er tilfeldige geografiske forhold som danner grunnlaget for å snakke om en nordisk modell? Muligens ville det være mer fruktbart å snakke om et litt løsere nordisk fellesskap i stedet for en modell.

Et særskilt nordisk fellesskap kommer bl.a. til uttrykk gjennom flere samarbeidsordninger mellom disse landene, hvorav Nordisk Råd/Nordisk Ministerråd er et sentralt eksempel. Et slikt politisk administrativt samarbeid bygger på en rekke områder, som kultur, økonomi, politikk, forskning og utdanning. Samarbeid på slike områder er uttrykk for et eksklusivt fellesskap som fortsatt består. Nordisk Råd/Nordisk Ministerråd utgjør et levedyktig overnasjonalt organ. Dette organet består på tross av at EUs fellesskapet kunne være med å erstatte eller splitte grunnlaget for et eget institusjonalisert nordisk fellesskap. En slik overflødiggjøring av et institusjonalisert nordisk fellesskap har foreløpig ikke funnet sted.

NEX er eksempel på et prosjekt som er sprunget ut av dette nordiske fellesskapet. Det at Nordisk Innovations Center (tidligere Nordisk Industifond) og Nordisk Ministerråd opptrer som oppdragsgivere er i seg selv et institusjonalisert uttrykk for at det nordiske fellesskapet har arenaer som skaper grunnlag for felles prosjektaktiviteter.

2.3 Nordiske erfaringer og utviklingsprosjekt

To hovedtyper av erfaringer ligger til grunn for NEX.

Det ene er erfaringer og kunnskap som er tilegnet gjennom prosjekter forankret i det enkelte land og som så *deles* med de andre. Forutsetningene for å kunne dele erfaringene med andre er at de lar seg formidle til de andre deltakerne. Språk, kultur og felles historiske opplevelser er med å understøtte muligheter for å dele erfaringene. Utstrakt samhandling på tvers av landene mellom virksomheter, arbeidslivets parter, politikere, eksperter, forskere, etc. er også med å understøtte mulighetene for å dele nye erfaringer. Utgangspunktet for NEX har i denne sammenheng vært prosjekter og erfaringer forankret i den enkelte nasjon.

Den andre muligheten ligger i å samarbeide konkret i bestemte prosjekter og bestemte aktiviteter. NEX er i seg selv et eksempel på et slikt konkret samarbeid. Erfaringer gjennom konkrete samarbeidsaktiviteter utfordrer evnene til å handle sammen for å skaffe frem et felles resultat. Dette kan være mer krevende enn en ren erfaringsutveksling. Utbytte at et slikt samarbeid, for eksempel i form av læring og felles erfaringer, kan imidlertid være større, siden det krever et fellesskap om å skaffe frem resultater.

NEX har vesentlige elementer av begge de punktene som er nevnt over. Dette har skapt muligheter til å oppnå mer enn ren informasjonsutveksling mellom passive tilhørere. Kunnskapene som aktivt har blitt tilført prosjektet, bygger på erfaringer, men fremfor alt ett antall prosjekt der partene i de respektive land samarbeider aktivt med nasjonale utviklingsinstitutter/universitet.

2.4 Forankring av erfaringsutviklingen i NEX

Erfaringsutvekslingen i NEX har vært forankret hos representanter for arbeidslivets parter og konsulter fra forskjellige institutter og forskningsmiljø. Aktørenes forankring har gjort at en rekke ulike interesser, perspektiver og oppfatninger har kunnet spille på kryss og tvers i NEX. Utfra sammensetning og forankring av aktører, har ikke noen enkelt interesser, oppfatninger eller perspektiver, fått dominere. Dette er et viktig moment som har bidratt til erfaringsutvekslingen.

Følgende forankring har gitt grunnlag for en utveksling av ulike og kryssende interesser, perspektiver og oppfatninger;

Deltakerne har representert *forskjellige nasjoner* (og regioner). Spesielle nasjonale forhold kan være et viktig utgangspunkt og ramme for utvekslingen av erfaringer. Utgangspunktet i Norden har, som allerede fremhevet, gitt muligheter for et felles grunnlag gjennom felles kulturelle trekk og felles erfaringer på en rekke områder. Ulikheter mellom landene og særlig nasjonale interesser, oppfatninger og perspektiver, kunne kom-

me til å dominere prosjektet. Dette er blitt modifisert gjennom at deltakerne også har representert *partsinteresser* og oppfatninger som går på tvers av de nasjonale interesser.

Konsultene og forskerne har hatt kompetanse som gir muligheter for å utdype erfaringene med ”ekspertviten” og ”spesialkunnskap”, uavhengig av nasjonal og partsforankrede perspektiver, oppfatninger og interesser.

Den *individuelle* deltaker i prosjektet har brakt med seg sin unike kompetanse og erfaringer. Dette har gitt muligheter for å tilføre erfaringsutvekslingene mange perspektiver og oppfatninger.

Noe av det viktigste materialet til utvekslingen av erfaringer er hentet fra prosjekter og programmer som deltakerne har brakt inn i NEX. I tillegg har det også blitt gjennomført en rekke fellesaktiviteter. Først vil vi beskrive noen erfaringer fra tidligere programmer og prosjekter. Deretter vil vi trekke frem noen aktuelle programmer og prosjekter. Vi vil spesielt trekke frem noen erfaringer fra sammenhengen mellom arbeidsmiljø og bedriftsutvikling. Tilleggsfinansiering fra Nordisk Ministerråd har spesielt gjort det mulig for konsultene å foreta dypere analyser av noen av de utvalgte programmer og prosjektene som ble brakt inn i NEX. I disse analysene har det blitt lagt vekt på å komparere hvordan et felles fokus på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling har blitt ivaretatt.

3 Programerfaringer i Norden

Erfaringer fra tidligere programmer og prosjekter har vært viktige i nasjonal sammenheng. De har hatt betydning som erfaringsbase ved oppstart av nye programmer.

Erfaringer fra tidligere programmer og prosjekter har også hatt betydning for fremveksten av bl.a. oppfatninger omkring et spesifikt nordisk arbeidsliv og tanken om en såkalt nordisk modell. Det kan derfor være en nyttig bakgrunn å referere noen slik programmer som har hatt betydning, både for dagens aktuelle forskningsprogrammer og for NEX i særdeleshett.

3.1 Norge – fra samarbeidsforsøkene til BU2000

I norsk sammenheng er *Samarbeidsforsøkene* det programmet som har vakt størst nordisk og internasjonal oppmerksomhet². Forsøkene berørte forhold som;

- partsamarbeid
- medvirkning fra arbeidstakere
- utviklingsarbeid basert på aksjonsforskning
- samarbeid næringsliv/forskning/parter/myndigheter
- arbeidsmiljø, spesielt psykososialt og organisatorisk
- arbeidsorganisering, både i forhold til den enkelte og gruppeorganisering
- bedriftsdemokrati

Samarbeidsforsøkene var et bredt anlagt program i Norge. Med representanter for hovedorganisasjonene i arbeidslivet (LO/NHO), næringslivet, politikere/offentlige myndigheter og forskere. Det bestod av en utredningsfase (Fase A) hvor former for medvirkning ble kartlagt og analysert. På bakgrunn av denne utredningsfasen ble det så satt i gang en rekke forsøk med gjennomføring av utviklingsarbeid i fire virksomheter. Begge fasene ble gjennomført på midten av 60-tallet. Arbeidet dannet en viktig oppstart til Arbeidsmiljøloven, ansattes representasjon i styret forankret i aksje- og selskapsloven, samt avtaleverket og dets forankring av partssamarbeid i bedriftsutvikling. Samarbeidsforsøkene skulle bidra til oppfyl-

² Se bl.a. Thorsrud, E & F.Emery (1970): Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra samarbeidsprosjektet LO/NAF, Tanum-Øslo

lelse av visse betingelser for et bedriftsdemokrati, som skulle basere seg på tre pilarer:

1. likeverd mellom mennesker
2. bevegelsesfrihet
3. de manges *tillit* og de representative/ledelsens *ansvarlighet*

Grunnlaget for utøvelsen av et demokrati basert på disse punktene, er at den enkelte kan bidra ansvarlig, kompetent og engasjert i oppfyllelsen av disse kravene. Det legges vekt på oppbyggingen av kompetanse og engasjement hos den enkelte arbeidstaker på den enkelte arbeidsplass, som grunnlag for medvirkning fra flertallet av ansatte i bredere bedriftspolitiske spørsmål. Oppbyggingen av engasjement skisseres gjennom en plan for Fase B av samarbeidsforsøkene, som bl.a. la til grunn de psykologiske jobbkraav med behov for:

- Et innhold utover ren utholdenhet.
- Å kunne lære noe.
- Å kunne treffe beslutninger, i det minste overfor et avgrenset område.
- Anseelse i det minste i det mellommenneskelige.
- Å se sammenheng mellom arbeid og omverden.
- Å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid.

Tilfredsstillelse av disse jobbkraavene er viktige for at den enkelte ansatte skal oppleve meningsfullhet som grunnlag for engasjement, - samt nedbyggingen av den fremmedgjøring som preger arbeidslivet. En hierarkisk bedriftsstruktur med autoritære kommandolinjer kan bidra til fremmedgjøring og pasifisering av ansatte, slik at det produktivitetspotensialet som lå i oppfyllelsen av de psykologiske jobbkraav, ikke realiseres. Fremmedgjorte og pasifiserte arbeidstakere ville heller ikke engasjere og utfolde seg i demokratiske beslutninger i bedriften.

Disse poengene fra den første fasen av samarbeidsforsøkene ble lagt til grunn for den mer aksjonsrettede fase B. Den bygget på direkte medvirkning fra den enkelte i utformingen av sin egen arbeidsplass. Gjennom aksjonsrettede forbedringsaktiviteter understøttet av forskning/forskere, skulle den enkelte oppøves i å ta ansvar og engasjement for sin egen arbeidsplass, i tråd med oppfyllelsen av de psykologiske jobbkraav. Oppøvelse i gruppesamarbeid skulle gi grunnlag for bedre organisering av prosessene og bedre betingelser for den enkeltes gjennomføring av sine oppgaver.

I forlengelsen av samarbeidsforsøkene ble det i 1983 opprettet en egen samarbeidsordning som ble forankret i Hovedavtalen mellom LO og NHO i Norge, Hovedavtalens Fellestilltak –Bedriftsutvikling (HF-B). HF-B ordningen er forankret i Hovedavtalens tilleggsavtale del 1, og den revisjonen som ble gjort av Hovedavtalen i 1989. I regi av denne ord-

ning, som nå kun kalles Hovedavtalens Fellestiltak (HF) er det blitt gjennomført en rekke enkeltprosjekter i virksomheter. I tillegg har det gjennom denne ordningen vært tatt en rekke initiativ til nye programmer, som Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000) og Verdiskaping 2010 (VS 2010).

Programmet *"Idéstyrt produktutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet"* – forkortet **"Bedriftsutvikling 2000"** – ble etablert av Norges Forskningsråd våren 1994³. BU2000 ble opprinnelig initiert av HF-B. I møtet med nye *internasjonale ledelseskonsepter* skulle programmet bidra til å utvikle kunnskap om strategier, metoder, arbeidsformer og infrastruktur for utvikling i enkeltbedrifter og nettverk av bedrifter. Både BU2000 programmet, og det senere oppfølgingsprogrammet VS2010, har vært tett knyttet opp til HF-B. En av hovedintensjonene med BU2000 var å få til et samarbeid mellom HF-B og flere forskningsmiljø, for på den måten å få norske bedrifter til å ta i bruk forskningsbasert støttekompetanse på en tverrfaglig basis.

Hovedavtalens tilleggsavtale (HF-B) var således en avgjørende bærebjelke for å få til BU 2000 som program. Avtalen hadde også stor betydning for forankringen av prosjekter i den enkelte virksomhet og i forholdet til samarbeidet som foregikk i ulike bedriftsnettverk. Den ga grunnlag for legitimitet og bidro med ressurser til programmet. En del ressurser bestod bl.a. i at representanter for partene gjennom HF-B ble stilt til disposisjon for forankring og oppfølging av de ulike BU 2000 aktivitetene som ble satt i gang. Det gjaldt i forhold til den forankringen og oppfølgingen av programmet som foregikk sentralt, men minst like viktig var den betydning dette hadde for utviklingssamarbeidet mellom næringsliv og forskning lokalt.

Programmet BU2000 ble delt inn i syv forskningsmoduler, der regionalt forankrete forskningsmiljø skulle inngå i et forpliktende samarbeid med bedrifter og bedriftsnettverk. Fokus i programmet skulle være utvikling av arbeidsorganisasjonen, og et overordnet mål for programmet skulle være å utvikle de norske samarbeidstradisjonene slik at det kunne styrke bedriftenes konkurransesituasjon. Programmet skulle baseres på slike utviklingsprosesser som lå i HF-B ordningen, og det skulle gis en form som gjorde det mulig å forankre det hos partene i arbeidslivet. Kravet om en slik forankring skilte BU-2000 fra mange andre norske bedriftsutviklingsprogram.

³ Resultater fra det nasjonale programmet BU2000 er dokumentert i flere bøker og artikler, bl.a. i: Levin M (ed. 2002): *Researching Enterprise Development: Action Research on the cooperation between management and labour in Norway*, John Benjamin Publ. Comp., Amsterdam, samt i: Gustavsen B., H.Finne & B. Oscarson (2001): *Creating Connectedness, The role of social research in innovation policy*, John Benjamin Publ. Comp., Amsterdam

Et prosjekt eksempel innenfor BU2000

Rogalandsforskning (RF) hadde sin egen modul i programmet, hvor NHOs arbeidsmiljøfond var en likeverdig finansieringskilde og samarbeidspartner med NFR⁴. Samarbeidet med NHOs arbeidsmiljøfond impliserte bl.a. at sammenhengen mellom bedriftsutvikling og utviklingen av arbeidsmiljø, spesielt organisatorisk arbeidsmiljø, ble et sentralt fokus.

I RF sin modul ble forskningen forankret i tre bedriftsnettverk, der det ble gjennomført ulike prosjektaktiviteter, som ledd i et systematisk forbedringsarbeid i virksomhetene. Det har i tillegg vært gjennomført følgeforskning knyttet til de løpende aktiviteter rettet mot forbedringsarbeidet.

I et av nettverkene, Industrinettverket i Sunnhordland, deltok syv bedrifter av totalt 14 medlemsbedrifter. De deltakende bedriftene var aksjonærer i nettverksorganisasjonen, som hadde sitt styre og daglig ledelse. Det var organisert egne faggrupper som dekker personal, økonomi, produksjon, innkjøp, salg, etc. Faggruppene tilsvarte de viktigste avdelinger/funksjoner innen industrivirksomheter. Funksjonen til faggruppene var å bidra til erfaringsoverføring, kompetanseutvikling og samordning på tvers av enkeltvirksomheter som ledd i en kunnskapsoppbygging innen hver enkelt virksomhet. Et internasjonalt ledelseskonsept, kalt Total Kvalitetsledelse (TKL), ble akseptert som et utgangspunkt for utviklingsarbeidet i bedriftene.

Virksomhetene i nettverket møttes i første rekke på egne nettverksamlinger hvor de diskuterte og prioriterte felles forbedringstema som de ville satse på i eget interne utviklingsarbeid.

Nettverkssamlingene ble også viktige arenaer for presentasjon av oppnådde resultater. Det ga nettverket en særlig viktig funksjon som stimulator for det interne utviklingsarbeidet i den enkelte virksomhet. Dette supplerte de etablerte nettverksfunksjoner, som lærings- og erfaringsoverføring, effektivisering av innkjøp og andre koordineringsfunksjoner. Presentasjonen på nettverkskonferansene var anledninger for virksomhetene til å demonstrere om de var i stand til å oppfylle konkrete mål med utviklings- og forbedringsarbeidet, som de hadde forpliktet seg til på tidligere samlinger.

Forbedringsarbeidet i bedriftene rettet seg stort sett mot de daglige operative driftsoppgaver og endringer i disse. Omfattende utviklingsarbeid med store konsekvenser for hele virksomheten ble ikke gjennomført. Dette kan ha vært en årsak til at partinteressene ikke ble berørt, siden arbeidstakerne ikke så aktivitetene i BU 2000 som noen trussel overfor egen arbeidsplass. Konsekvensene av små kontinuerlige forbedringer i den daglige operative virksomhet var forholdsvis enkelt å overskue.

⁴ Resultater fra RFs arbeid innenfor BU2000 er dokumentert i: Grønhaug, K. & K. Hansen (2001): *Medvirkning, læring og konkurranseevne*, Bergen, Fagbokforlaget

Verdiskaping 2010 (VS 2010) er et 10-årig program i NFR regi som ble startet opp år 2000. Det etterfølger BU 2000 og har flere fellestrekk, men det er også avgjørende forskjeller. Blant disse kan nevnes at VS 2010 retter oppmerksomheten mer mot innovasjon, nyskaping og verdiskaping. I tillegg er det regionale samarbeidet mellom myndigheter, partene i arbeidslivet, næringslivet og forskningen blitt viktigere. Programmet og de lokale modulene har tatt initiativ til såkalte partnerskap eller utviklingskoalisjoner, som langsiktige samarbeidsarenaer hvor et strategisk næringssamarbeid finner sted. Det skal stimulere til utviklings- og innovasjonsaktiviteter i enkeltvirksomheter og i samarbeidsnettverk mellom virksomheter.

På samme måte som i BU 2000 er programmet forankret i såkalte moduler, som gjenspeiler et langsiktig samarbeid mellom aktørene og et FoU miljø som sentral medspiller. RF-Rogalandsforskning har vært en sentral medspiller når det gjelder å danne et regionalt strategisk samarbeid om innovasjon forankret i fylkene Hordaland og Rogaland.

Den overordnede målsetting for VS 2010 i regi av Utviklingskoalisjonen for Hordaland/Rogaland lyder som følger:

”Regionale aktører (det offentlige, partene i arbeidslivet, FoU) har dannet et partnerskap. Partnerskapet skal bidra til innovasjon i lokalt næringsliv slik at det skapes grunnlag for ny forretningsvirksomhet i eksisterende næringsliv. Det skal utvikles arenaer for konkret samarbeid. Utviklingsaktiviteter skal forankres gjennom bred medvirkning for å styrke innovasjon og møte konkrete utfordringer i bedrifter og nettverk”.

Partsforankring, arbeidsmiljø og organisasjonsutvikling er viktige elementer som videreføres fra BU 2000 inn i VS2010. Det samme gjelder de metoder og verktøy som er utviklet i BU 2000 sammenheng. En del av disse verktøyene og metodene er videreutviklet og forbedret. I kapitlet om metoder og verktøy vil et eksempel på en slik metode som har vært sentral i NEX-sammenheng bli presentert, slik vi allerede har annonsert.

Vektlegging på arbeidsmiljø i BU2000

Arbeidsmiljø ble allerede vektlagt i programutformingen for BU2000. Dette kom spesielt til uttrykk gjennom en sterk fokusering på medvirkning og behovet for å drive systematisk utviklingsarbeid. Den norske Arbeidsmiljøloven legger til grunn medvirkning som premiss for å fremme et bedre arbeidsmiljø, samtidig som både denne og forskriften om systematisk HMS-arbeid legger stor vekt på lokalt og medvirkningsbasert utviklingsarbeid som mål og virkemiddel i arbeidet med å fremme et bedre arbeidsmiljø. Samarbeidstradisjonen mellom LO og NHO, slik den kommer til uttrykk gjennom HF-B, er et godt eksempel på hvordan det organisatoriske arbeidsmiljøet kan behandles i henhold Arbeidsmiljøloven §12.

En viktig premiss for BU2000 og oppfølgingsprogrammet VS2010 har for øvrig vært at de ulike forskningsmodulene skulle stå relativt fritt i valg av tema og tilnærming i samarbeidet med bedriftene. Modulene kan vise til ulike tilnærminger og erfaring. I Rogalandsforskning sin modul ble det for eksempel lagt spesiell stor vekt på å ta i bruk medvirkningsbaserte metoder, prosedyrer og arbeidsmåter i deltakerbedriftene som skulle gjøre det mulig å jobbe med arbeidsmiljø som en integrert del av bedriftsutviklingsaktivitetene. Det ble lagt spesiell vekt på å etablere møte- og medvirkningsfora i organisasjonen som kunne bidra til sette søkelys på så vel bedriftsutvikling som på arbeidsmiljøet.

Nye medvirkningsfora og innføringen av forbedringsteknikker skulle bidra til at bedriftene ble bedre i stand til å fortløpende ta opp og behandle problem og utfordringer av driftsmessig eller arbeidsmiljømessig karakter på samme arenaer. Bedriftene skulle lære seg en mer strukturert måte å jobbe med driftsmessige og arbeidsmiljømessige problem. Deltakelse fra ansatte skulle være en sentral premiss i organiseringen av forbedringsarbeidet, noe ble antatt å ville føre til et bedre arbeidsmiljø i seg selv, i tråd med tankegangen og intensjonene bak § 12 i den norske Arbeidsmiljøloven

I Rogalandsforskning ble sammenkoblingen av bedriftsutvikling med et organisatorisk arbeidsmiljøfokus først og fremst ivaretatt gjennom vektlegging på forhold som angikk arbeidsform og forankring i prosessen. Herunder ble de lagt spesiell vekt på kravene til ansattes deltakelse, valg av forbedringsteknikker og verktøy, samt organisatorisk forankring av forbedringsarbeidet i felles møtefora.

Erfaringene fra flere av deltakerbedriftene i BU2000 viser imidlertid i ettertid at vektlegging på felles verktøy og arbeidsformer ikke har vært et grunnlag nok i seg selv for å få til et felles fokus på arbeidsmiljø og bedriftsutvikling.⁵ Utvikling av nye arbeidsformer – som for eksempel bruk av utviklingskonferanser, nye medvirkningsfora og problemanalyse teknikker - har riktignok fungert som understøttende betingelser for å realisere et felles fokus på hhv. arbeidsmiljø og bedriftsutvikling. Likevel viser erfaringene fra deltakerbedriftene at hva som kommer ut av systematiske forbedringsprosesser i stor grad er betinget av hvilke aktører som blir trukket inn underveis i prosessene. En ansvarliggjørende rolle for tillitsvalgte i prosessen, kan for eksempel fungere som understøttende premiss for å ta opp bestemte organisatoriske arbeidsmiljøproblem. For å inkludere aspekter knyttet til det tradisjonelle kontroll- og tilsynsbaserte HMS-arbeidet i bedriften, viser imidlertid BU2000 erfaringene at det

⁵ Rogalandsforskning sine forsøk på å knytte sammen arbeidsmiljø og bedriftsutvikling i BU2000 er spesielt omtalt i: Kvadsheim H. (2002): "Italesettelse av arbeidsmiljø i bedriftsutviklingsprosesser" i: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 4, nr.1, s.47-65, Odense Universitetsforlag, samt i: Kvadsheim H, P. Lindøe og K. Hansen (2001): *Arbeidsmiljø i bedriftsutviklingen – Erfaringer fra et forsknings- og utviklingsprosjekt*, Skarnes, Compendius

også er en forutsetning at HMS- eller vernepersonellet i bedriftene blir trukket med og tillagt en aktiv rolle.

Erfaringene fra BU2000 og VS2010 er først og fremst et eksempel på hvordan Hovedavtalen mellom partene i det norske arbeidslivet har fungert som premiss for å få i gang et forsknings- og utviklingssamarbeid i næringslivet, der forskningsinstitusjoner har blitt tildelt rollen som pådrivere og endringsagenter. BU2000 er også et eksempel på hvordan vektlegging på medvirkning og 'lokalt utviklingsarbeid' i et forskningsprogram har gjort det mulig å knytte sammen arbeidsmiljø og bedriftsutvikling.

3.2 Danmark – det utviklende arbeid og andre program

De sosiale parter i Danmark har, som i de øvrige nordiske landene, arbeidet sammen om at finne nye måter å utvikle arbeidslivet på. Utviklingsprosjekter og støtteprogrammer er blitt etablert, finansiert og understøttet av de sosiale partene, ofte supplert med statlig finansiering, for å utvikle modeller for å skape bedre jobber og bedre økonomi for virksomhetene.

Danmark kan vise til flere arbeidslivsrelaterte forskningsprogrammer og prosjektet i senere år der det har blitt utviklet og eksperimentert med både metoder, organisering og programfokus⁶.

I det følgende vil en rekke strategier og forsknings- og støtteprogrammer fra arbeidstaker- og arbeidsgiver organisasjonene bli presentert.

Begrebet om "Det udviklende arbejde" – en strategi for at udvikle arbejdslivet.

Arbejdstagerorganisationernes strategi har i vid udstrækning være baseret på begrebet "Det udviklende Arbejde". Begrebet blev introduceret i begyndelsen af 1990'erne, som en videreudvikling af Svensk Metals begreb fra midten af 1980'erne om "Det Goda Arbetet". De faglige organisationerne fik trin for trin indoptaget Det Udviklende Arbejde som en strategi for arbejdspladsudvikling, i begyndelsen primært på offentlige arbejdspladser, men også de private arbejdspladsen adopterede elementer af strategien.

Som mange andre strategier og produktionskoncepter forsøgte man med 'Det Udviklende Arbejde' at opnå fleksibilitet og øget jobkvalitet. Strategien er en vision, i den forstand at man skal søge efter områder med overlap mellem interesser fra arbeidsgiver og arbeidstagersiden, hvor der er samtidig potensiale for vekst og sunde arbeidsplasser. Strategien var

⁶ Eksempler på arbeidslivsrelaterte FoU-programmer har vært Program mot Ensidig Gjentakende Arbeid – EGA, SARA –programmet og AMOTEK.

baseret på tre fundamentale prinsipper, som udgjorde ideelle forudsætninger for en opfyldelse af visionen.

- Sunde og sikre arbejdsforhold, hvor udviklingsmuligheder for den enkelte, ikke blot ses som en udgift, men er en værdifuld investering.
- Udvikling, af kvalitet, fleksibilitet og kunde/bruger orientering sådan at arbejdsforholdene bedre for samtlige medarbejdere.
- Disse udviklingskrav er i samspil med og står ikke i modsætning med samfundsmæssige krav om udvikling af økonomi, miljø og levevilkår. (Hvid 1999⁷).

Det udviklende Arbejde var dermed en udbygget strategi som opererede på flere niveauer. Strategien trak på erfaringer fra de sociotekniske modeller fra 60'erne og 70'erne, det brede arbejdsmiljøbegreb, teknologianvendelsesprojekter og inkluderer endvidere elementer af 1990'erne management teorier om læring, kvalitet og samarbejdskulturer. Strategien forudsætter også at der er fælles 'perspektiv' på udviklingsretning i virksomheder, og at hver enkelt virksomhed må finde sin egen metode baseret på de ansattes ønsker.

Som et resultat af indsatsen for at underbygge strategierne for Det Udviklende Arbejde udviklede organisationerne en række værktøjer, som virksomhederne kan anvende i forandringsprocesser. Disse værktøjer var 'hands on' hjælpemidler, til brug for ledere, ansatte og f.eks. uddannelsesinstitutioner, f.eks. i forbindelse med team samarbejde, ledelsesudvikling og ledelsesstrategier, og afdækning af uddannelsesbehov eller intern læring. (LO's værktøjskasse: Det Udviklende Arbejde).

Puljen til fremme av et bedre arbeidsliv og økt vekst er et eksempel på et statlig program for arbeidslivsutvikling. Programmet ble iverksatt i regi av det danske Arbeidsministeriet, og 105 mio. danske kroner ble avsatt over perioden 1996-1999 til en demonstrasjons- og idéprosjektportefølje bestående av ca. 228 prosjekter. Programmet ble evaluert i 2001. Partsforankringen i programmet kom til syne ved at partene var representert i bevilgningsutvalgene.

Programmet ble organisert mer tradisjonelt ved at det ble overlatt til bedriftene selv – ofte i samarbeid med konsulenter – å søke om midler. Ofte ble midlene søkt om i forbindelse med en påbegynt utviklingsprosess i bedriftene, og da gjerne med faglig kobling til problemer av ”psyko-sosial arbeidsmiljøkarakter eller problemer med utnyttelse av de menneskelige ressurser” (Evalueringsrapport 2001). I evalueringen av programmet påpekes det at programmet er et av de første forsøkene i Danmark der et arbeidsmarkedspolitisk program har satt en dagsorden med forsøk på å gripe tett inn i virksomhetens organisatoriske liv, samt påvirke innholdet i

⁷ Helge Hvid: (red.): Ressourcer og velfærd i Arbejdslivet. SARA, København 1999.

det arbeid som foregår i virksomhetene, dvs. på områder som tradisjonelt har blitt oppfattet å ligge innenfor arbeidsgivers rett til å lede og fordele arbeidet.

Evalueringen viser ellers at det stort sett er ledelsen og konsulenter som dominerer i oppfølging og styring av virksomhetsprosjektene. Evalueringen viser videre til at ”de tradisjonelle rammene for medinnflytelse – samarbeids- og sikkerhetsorganisasjonen har spilt en meget liten rolle i prosjektene som grunnlag for involvering av medarbeidere”. Således er det heller ikke blitt skapt noe eierforhold til prosjektene nedenfra i virksomhetene, selv om tillitsvalgte i flere tilfeller har blitt trukket inn som enkeltpersoner. Evalueringen viser imidlertid til at flere prosjekter har bidratt til å styrke samarbeidet mellom interessentene på arbeidsplassen – på områder som vanligvis ikke er underlagt ”Industrial Relations”. Når det gjelder konkrete resultater av prosjektene så pekes det i evalueringen på at prosjektene har styrket virksomhetenes evne til å jobbe med forandringer. De mest utbredte forandringene knytter seg til større kontroll over egen arbeidssituasjon og forbedret trivsel. Flere av de deltakende virksomhetene oppgir også at de ser kobling mellom arbeidsmiljøforbedringene i egen virksomhet og mulighetene for økonomisk vekst.

Et annet nasjonalt program som løb delvist parallelt, var ”*Handlingsplanen mod ensidigt gentaget arbejde (EGA)*”. I 1992 udarbejdede arbejdsmarkedets parter handlingsplanen mod ensidigt gentaget arbejde (EGA). Handlingsplanen havde som mål at halvere omfanget af sundhedsskadeligt EGA inden år 2000, og dette mål blev ikke nået. Ifølge evalueringen (CASA og DTU, 2003) er EGA kun blevet reduceret med en fjerdedel, og dermed er kun halvdelen af det oprindelige mål nået. Men evalueringen peger samtidig på, at handlingsplanen fra 1992 har formået at igangsætte en indsats mod EGA, der har resulteret i mindre EGA i de brancher, hvor problemerne er udbredt, og hvor det ikke er sandsynligt, at der af andre årsager ville være sket en forbedring.

Aktiviteter under denne handlingsplan var støtte til forskning, utvikling, erfaringsudveksling, informasjon og konsulentstøtte på virksomhed og branche niveau. Arbejdsorganisatoriske tiltag var naturligvis i centrum, såsom jobrotation, job utvidelse, gruppearbejde, samtidig med faglige tiltag for begrænse den ensidige gentagne arbejde. Der blev givet 27 millioner EURO til 172 projekter i virksomheder og til forskning og erfaringspredning. Sideløbende har arbeidsmiljøsystemet iværksatt en lang række initiativer.

I Danmark ble det i 1997 innført som et lovpålagt krav at alle virksomheter med jevne mellomrom må foreta Arbeidsplassvurderinger (APV) i lys av de offentlige kravene til arbeidsmiljøet. Konsulentselskapet PRECON og BST i Sorø har brukt APV reformen som utgangspunkt for å utvikle en modell for arbeidsplassvurdering og systematisk utviklingsarbeid, som både tar hensyn til de formelle arbeidsmiljøkrave-

ne, og til produktivitets- og kvalitetsrelaterte krav. Modellen bygger på en kombinasjon av spørreguider og verktøy for systematisk problemløsning.

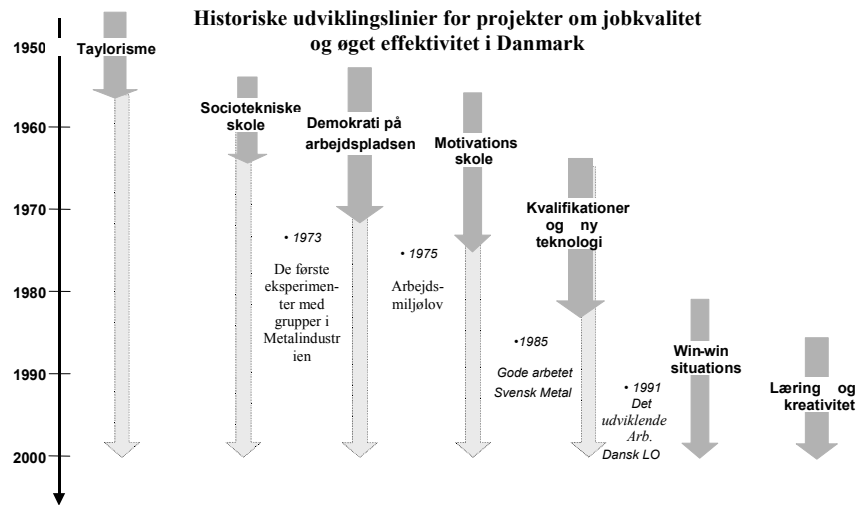
Integrert APV (iAPV) er et *prosjekteksempel* på hvordan en arbeidsmiljørelatert lovreform har blitt utnyttet av en privat konsulentvirksomhet og en lokal BHT - i samarbeid – til å utvikle en modell for hvordan virksomhetsrelaterte mål kan integreres med arbeidsmiljørelaterte mål. Det er altså ikke et program på linje med de øvrige eksemplene. Derimot omhandler det et prosjekt, der partsforankringen først og fremst kommer til uttrykk i den lokale gjennomføringen av prosjektet

Som premiss for modellen legges det spesiell vekt på at utviklingsarbeidet må forankres i en styringsgruppe i bedriften som både inkluderer ledelse, tillitsvalgte og sikkerhetsorganisasjonen. Styringsgruppen har ansvaret for å sette ned en arbeidsgruppe som står ansvarlig for den interne kartleggingen og oppfølgingen av denne.

Innføringen av APV-reformen er i denne sammenheng et eksempel på hvordan en arbeidsmiljørelatert lovreform har gitt impulser til konsulenter 'på kommersielt grunnlag' til å utvikle modeller for virksomhetsrelatert forandringsarbeid, som både ivaretar arbeidsmiljø og virksomhetsrelaterte aspekt. Som i de andre nordiske programmene spiller partsforankringen også her en sentral rolle, men da først og fremst i forbindelse med implementeringen på den konkrete virksomheten.

I figuren under gjengis noen historiske retningslinier for projekter i Danmark. Interessen og indsatsen for at utvikle og forankre virksomhedsudviklingen gjennom nationale programmer synes at være mindsket i de seneste år. Der er således ingen programmer der retter sig direkte mod arbejdsorganisering, arbejdsmiljø og jobkvalitet som de der er beskrevet ovenfor. Der er dog regionale indsatser og enkelt projektaktiviteter, støttet gennem offentlig fonde, som f.eks. Equal og Mål 3 under EU's socialfond. Et eksempel er LO's projekt "Den Bæredygtige Arbejdsplads"⁸. Sammenlignet med aktiviteterne i 1990'erne er aktiviteterne alt i alt mindsket kraftigt.

⁸ Se linken www.lo.dk/dba.



3.3 Sverige – AMBIV-programmet

I Sverige opplevde man på 80-tallet en økning av belastningsskader innenfor industrien. Som en konsekvens av dette innledet arbeidslivets parter - Verkstedsindustrien og Metall - på slutten av 80-tallet en diskusjon om hvordan de skulle motvirke økningen i belastningsskader innen denne industrien. Resultatet ble at partene inngikk en avtale med intensjoner om at man skulle motvirke belastningsskader. Partene skulle gå proaktivt ut på arbeidsplassen for å gjøre dette med basis i et eget program – AMBIV (Arbetsgruppen Mot Belastningsskador Inom Verkstadssindustrin). En viktig premisse for avtalen var at man skulle fokusere på hvordan man kunne organisere arbeidet for å motvirke belastningsskader.

Som en følge av dette skulle de deltakende virksomhetene forplikte seg på å jobbe med arbeidsorganisasjonen, og spesielt se på muligheten for utvikling av arbeidsinnholdet ved å legge om til økt gruppeorganisering. På dette tidspunktet var det relativt uvanlig – og nytt mellom partene - at man etablerte arbeidsgrupper som skulle jobbe med arbeidsorganisering og utvikling. Denne form for tematikk ble egentlig oppfattet som et forhandlingsspørsmål.

Et viktig sammentreff var at det samtidig med utformingen av AMBIV ble satt av penger i det svenske arbeidsmiljøfondet til å jobbe med et program for å motvirke belastningsskader. Programmet passet bra til partenes avtale og bidro til å gi det finansielle grunnlaget for å starte opp prosjekter i regi av AMBIV-programmet.

Sett i ettertid blir det blant flere nøkkelinformanter sett på som viktig at arbeidsgiver og arbeidstakerne gikk sammen i en sentral utviklingsgruppe for å få fram gode eksempler på hva arbeidsorganisasjonen kunne bety. Dette åpnet opp for at man i neste omgang - både på arbeidsgiver- og arbeidstaker siden - kunne sette seg ned sammen lokalt og se på arbeidsskader i sammenheng med utforming av arbeidsorganisasjonen.

I regi av AMBIV-programmet ble det også etablert et eget sekretariat med representanter for partene som skulle stå for oppfølgingen av programmet i forhold til verkstedsindustrien. En viktig premiss i oppfølgingen har siden vært et krav om at organiseringen av utviklingssamarbeidet skulle være basert på lokal partsforankring, og at det skulle fokusere på mulighetene for gruppeorganisering. Kravet om lokal partsforankring har gitt utviklingsaktivitetene legitimitet og støtte ute på arbeidsplassene.

Et viktig virkemiddel i arbeidet har vært bruken av innleide prosjektsekretærer/ konsulenter. I de norske BU2000 og VS2010 programmene fikk regionalt forankrete forskningsinstitusjoner ansvaret for å utvikle og implementere programmenes intensjoner. I det svenske AMBIV-programmet har innleide konsulenter bidratt til å motivere og følge opp programmet lokalt på bedriftene. Disse konsulentene har også bidratt til å utvikle og implementere ulike typer verktøy i de lokale utviklingsprosessene.

I motsetning til det norske BU2000 programmet har man i det svenske AMBIV-programmet også disponert penger som har gjort det mulig å frikjøpe arbeidstagere og ressurspersoner til å delta i utviklingsaktivitetene på bedriftene. Dette har i seg selv motivert bedrifter for å delta i programmet, og gitt personell på arbeidsplassen muligheten til å sette av tid og oppmerksomhet til utviklingsaktivitetene.

AMBIV er et svensk eksempel på hvordan institusjonalisert samarbeid og avtale mellom partene i arbeidslivet kan fungere som drivkraft og premiss for å få i gang utviklingsaktiviteter i arbeidslivet.

Som i det norske BU2000 / VS2010 eksemplet har den overordnede partsforankringen vært en viktig premiss for å skape legitimitet og lokal forankring av utviklingsaktivitetene hos partene på arbeidsplassen. Mens det norske BU2000 / VS2010 programmet har vært bredere og mer generelt rettet mot å få i gang og prøve ut ulike utviklingsmodeller i arbeidslivet, så har det svenske AMBIV-programmet hatt et smalere fokus rettet mot å redusere belastningslidelser og da gjennom fokus på arbeidsorganisering.

Under tiden kan vi betrakte AMBIV som en 'diskursiv lærings- og utviklings arena'. Med det mener vi at arbeidsmiljø-tematikk og virksomhetsutvikling har blitt koblet sammen gjennom en løpende diskusjon og erfaringsutveksling i regi av programmet. Innledningsvis grep partene tak i behovet for å koble sammen begrepene "belastningslidelser" og "arbeidsorganisering". Etter hvert har de gjennom sitt avtalebaserte samarbeid bidratt til å fylle programmet med et innhold som i stadig større grad legger til grunn at arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling bør sees i sammenheng.

3.4 Finland – TYKES / FWDP

TYKES - FWDP ("Program för utvecklande av arbetslivet – Finnish Workplace Development Programme") er eksempel på et nasjonalt utviklingsrettet program for arbeidslivet der man har maktet å gjøre arbeidsmiljøspørsmål til en del av et innovasjonsrettet program.

Programmet startet opp i 1996. og ble utformet i samarbeid mellom det finske Arbeidsdepartementet og partene i arbeidslivet, dvs. i tråd med den nordiske treparts samarbeidstradisjonen. Programmet ble evaluert i 2003 (Arnkil m.fl. 2003⁹). Bakgrunnen for programinitiativet var den relativt dårlige tilstanden som finsk økonomi var i på 80-tallet – sammenliknet med de øvrige nordiske landene - og som kulminerte på begynnelse av 90-tallet med bl.a. 17 % arbeidsledighet.

Tidligere hadde det i finsk arbeidslivssammenheng blitt lagt størst vekt på ulike former for teknologi- og utdanningsprogram, samt programmer med spesiell innretning på Helse Miljø og Sikkerhet (HMS). Sammenliknet med de øvrige nordiske landene var man i Finland ikke vant med store nasjonale program for arbeidslivsutvikling, med felles fokus på både virksomhets- og arbeidsmiljøutvikling. I følge evalueringen av programmet skyldes dette blant annet skepsis i arbeidsgiverforeningen mot offentlig intervensjon i næringslivet, og spesielt inngripen fra Arbeidsdepartementet. I så henseende ble dette programmet en nyskaping, der man også tok hensyn til erfaringer og impulser fra de øvrige nordiske landene. Dette kommer bl.a. til uttrykk ved at man i dette programmet valgte å inkludere arbeidsorganisasjon og menneskelige ressurser som en del av innovasjons- og utviklingsagendaen.

Programmet administreres og følges opp av det finske Arbeidsdepartementet. Siden 1996 har det blitt gjennomført 550 prosjekter i regi av programmet. For å få støtte fra programmet har det vært et krav at prosjektinitiativene må være forankret hos begge partene på arbeidsplassen. I følge sekretariatet for programmet har imidlertid flesteparten av prosjektene blitt forankret i ledelsen i implementeringsfasen – noe som har gitt en overvekt av ledelsesorientering. Dette skyldes trolig at programmet - i motsetning til det norske BU2000-programmet og det svenske AMBIV-programmet – ikke har stilt de samme kravene mht. til hvordan partsforankringen skulle ivaretas i oppfølgingen av prosjektene. Partene er heller ikke tillagt noen overordnet rolle i oppfølgingen av programmet. Dessuten er prosjektene ofte initiert av konsulenter med fokus på ledelse. I AMBIV og BU2000-programmet har det vært et smalere fokus rettet mot arbeidsorganisering, samtidig som endringsaktørene og pådriverne i disse programmene (konsulenter og forskningsinstitusjo-

⁹ Arnkil R. m.fl (2003): *The Finnish Workplace Development Programme – A Small Giant*, Evaluation Report, Helsinki 2003

nene) i større grad har stått som garantister for at den lokale partsforankringen har blitt ivaretatt.

Evalueringen av programmet presenterer et mangfoldig bilde av resultater, men der hovedinntrykket er at resultatene i stor grad er i tråd med intensjonene. For eksempel har de deltagende virksomhetenes kapabilitet til å jobbe med utviklingspørsmål blitt styrket. Programmet har også hatt arbeidsmiljøeffekter bl.a. i form av kompetanseutvikling og bedre samarbeid mellom ledelse og ansatte. I mindre grad kan det vises til resultater i form av et forbedret fysisk arbeidsmiljø og helse-effekter

Det finske TYKES-FWDP - programmet er et eksempel på hvordan partsforankringen har bidratt til å bringe inn arbeidsorganisering og arbeidsmiljø i en programkontekst dominert av et fokus på teknologitvutvikling og innovasjon, dvs. en kontekst der man vanligvis ikke har sett slike koblinger.

3.5 En sammenlikning av ulike programmer

I flere sammenhenger refereres det til en nordisk modell for arbeidsmiljø-regulering¹⁰. Tilrettelegging for medvirkning og partssamarbeid antas å være en del av denne modellen. Men i hvilken grad gir den nordiske tradisjonen for partsamarbeid også spesielle muligheter for å realisere et *felles fokus* på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling? I programpresentasjonene har vi lagt spesiell vekt på å vise hvordan partsforankringen har fungert som drivkraft og premiss i ulike nordiske forandringsprosjekter der en nettopp har lagt til grunn et slikt felles fokus på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling. Programeksempelene kjennetegnes således ved at partsforankringen først og fremst har kommet til uttrykk på ulike måter.

Eksempelene på partsforankrede programmer, samt det danske iAPV prosjektet har ulik bakgrunn og fungerer i ulike kontekster. Programmene kan heller ikke sies å være representative for mangfoldet av arbeidslivsprogrammer som forekommer i hvert av de nordiske landene. Programmene har i denne sammenheng blitt vektlagt fordi de kan vise til en del interessante fellestrekk og ulikheter som antas å ha hatt betydning for mulighetene til å knytte sammen arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling. Ved å sammenlikne dem kan vi komme på sporet av programforhold som virker inn på mulighetene for å realisere et slikt integrert fokus - innenfor en nordisk kontekst. Det gjelder spesielt arbeidslivspartenes rolle, valg av fokus/retorikk og endringsaktørenes rolle i programmene. Følgende tabell skisserer fellestrekk og ulikheter i noen av disse programmene.

¹⁰ Se bl.a. Bruun, N. (1990): Den nordiska modellen för facklig verksamhet. I Bruun N. et al. Den nordiska modellen. Stockholm: Liber, samt: Lindøe P, m fl. (2001): Et nordisk grep på arbeidsmiljøregulering, Organisering og bruk av virkemidler i de nordiske land, TemaNord 2001:535

	BU2000/ VS2010	AMBIV	TYKES - FWDP	Bedre arbeids- liv og øget vækst	(IAPV)
Initiativtakere	Arbeidslivs- partene	Arbeidslivs- partene	Arbeidsdep. og arbeidslivs- partene	Arbeidsmini- steriet	Konsulent og BHT
Finansiering	Forsknings- rådet og partene	Partene, Arbeidsmiljø- fondet, Ar- beidsmar- keds-forsik- ringen	Statsbud- sjettet	Arbeids- ministeriet	Virksom- heter
Ansvarlig organ	Forsknings- rådet	Arbeidslivs- partene /sekretariat	Arbeidsdep.	Arbeidsmar- kedsstyrelsen	Konsulent og BHT
Fokus i programmet	Forsknings- relatert virksomhets- utvikling	Redusering av belastnings- skader & gruppe orga- ni-sering	Innovasjon, læring og arbeidsevne	Arbeidsmiljø og jobbkvalitet	Integreert arbeidsplass vurdering
Organisering	Inndelt i 7 regionale forsknings- moduler.	Partssamme- satte arbeids- grupper, med ansvar for å trekke med virksomheter	Statlig pro- gram som det kan søkes om prosjekt- midler fra	Statlig pro- gram som det kan søkes om prosjekt- midler fra	
Partenes rolle	Initiering og oppfølging på flere nivå	Initiering, styring og oppfølging og på flere nivå	Initiering av program	Parts- sammensatte bevilgings- utvalg	Støtte og forankring på virksom- heten
Pådrivere	Regionale Forskning- sinst.	Innleide faste konsulenter	Prosjektsøker og konsu- lenter	Prosjektsøker og konsu- lenter	Fast konsu- lent
Sammen- kobling arbeidsmiljø & virksomhet- utvikling	Gjennom medvirkning og modeller for utvikling- sarbeid	Fokus på arbeids- organisasjon og utvikling- sarbeid	Fokus på arbeidsevne og arbeids- organisasjon	Fokus på arbeidsfor- hold, utvikling og vekst	Metode fellesskap

Initiering og forankring av programmene

I alle disse programmene har arbeidslivspartene spilt en sentral rolle i etableringen og utformingen av programmene. Både Norge og Sverige har en lang historie og tradisjon for program- og partsforankret utvikling av arbeidslivet. Samarbeidsforsøkene i Norge (1962-70) og LOM-programmet (1985-90) i Sverige inngår i denne utviklingstradisjonen. I Norge er det også eksplisitt vektlagt i hovedavtalen mellom partene at man skal støtte opp om bedriftsutviklingstiltak på virksomheten med forankring i et samarbeid mellom partene.

AMBIV og BU2000/VS2010 ble begge initiert på bakgrunn av sentralt utviklingsrelaterte avtaler mellom arbeidslivspartene. Partsforankringen av arbeidet er blitt eksplisitt vektlagt i organiseringen og oppfølgingen av utviklingsaktivitetene i regi av disse programmene. Partsforankringen har vært en viktig premisse for å få til utviklings- og læringsdiskurser i regi av begge programmene der målsetninger knyttet til effektivitet og innovasjon har blitt knyttet sammen med ulike arbeidsmiljøaspekt.

Verken Finland eller Danmark kan vise til den samme historie eller samme type institusjonalisert samarbeid mellom partene i arbeidslivet omkring generelle programmer for partsforankret arbeidslivsutvikling¹¹, altså programmer der man samarbeider om både arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling. I TYKES - FWDP spilte imidlertid partsforankringen en sentral rolle i å gjøre arbeidsorganisering til en del av innovasjonsprogrammet. I Danmark har partenes forankring i bevilgningsutvalgene påvirket innholdet i de ulike prosjektene som har fått midler. Impulser fra de øvrige nordiske landene påvirket utformingen av det finske programmet. Det illustrerer betydningen av den nordiske kontekst som felles lærings- og erfaringsutvekslingsarena knyttet til arbeidslivsutvikling. Kravet om partsforankring har imidlertid blitt mindre vektlagt i selve oppfølgingen av de ulike prosjektene under både det finske og det danske programmet. Det er stor variasjon i hvordan et felles fokus på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling har blitt realisert i de ulike finske og danske prosjektene.

Selv om ikke Danmark kan vise til den samme type nasjonale program for partsforankret arbeidslivsutvikling som i Norge og Sverige, så viser både det danske programmet og prosjekteksemplet iAPV at partsforankringen likevel spiller en sentral rolle i oppfølgingen av utviklingstiltak rettet mot virksomhets- og arbeidsmiljøutvikling. Evalueringen av det danske programmet viser at fraværende partsforankring i oppfølgingen av utviklingsprosjektene på virksomhetene i flere tilfeller har vært en direkte barriere i prosjektgjennomføringen.

I iAPV eksemplet ble lokal partsforankring - skjønt mer implisitt - lagt til grunn som en viktig premisse for å få til et felles fokus på arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling. Mangelen på forankring i et overordnet og institusjonalisert rammeverk har imidlertid betydd at man i presentasjonen av iAPV har lagt langt større vekt på verktøyene, framfor betydningen av det institusjonelle og partsbaserte rammeverket.

Nøkkelaktører i programmene

Av de nevnte eksemplene framstår BU2000 og VS2010 programmene som de mest omfattende med vide målsetninger knyttet til virksomhets- og arbeidsmiljøutvikling. Forskningsinstitusjonene har fungert som de sentrale endringsaktørene i disse programmene, men da med basis i et avtalebasert rammeverk som støtter opp om partsforankret bedriftsutvikling. Vektleggingen på forskning og forskningsaktørene i norsk arbeidslivsutvikling har røtter tilbake til Samarbeidsforsøkene. Dette har i norsk sammenheng skapt grunnlag for en mer refleksiv og kunnskapsutviklende tilnærming til arbeidslivsutviklingen, der kunnskapspro-

¹¹ Partsforankrete programmer med eksplisitt fokus på arbeidsmiljøspørsmål er det derimot tradisjoner for i hele Norden.

duksjon og kunnskapsspredning nettopp inngår som en del av selve utviklingskonseptene. Ingen av de øvrige eksemplene kan vise til en tilsvarende vektlegging på FoU som en del av selve programkonseptet.

I AMBIV er det en kombinasjon av partsrepresentanter og innleide konsulenter som har vært nøkkelaktørene, men også der med basis i et avtalebasert rammeverk som støtter opp om reduksjon av belastningslidelser og med fokus på gruppeorganisering. I større grad enn i de øvrige landene har partene selv tatt på seg ansvaret for å følge opp programmet. Dette har skapt grunnlag for nærhet mellom partsrepresentantene og virksomhetene i utviklingssammenheng. Trolig har det bidratt til å styrke partenes rolle og deres selvforståelse som utviklingsaktører i forhold til næringslivet.

I FWDP og det danske programmet har det vært mer overlatt til prosjektene selv å peke ut sine endringsaktører og pådrivere. Forskningsaktører har ikke hatt noen spesielt sterk rolle innenfor disse programmene. Derimot har private konsulenter hatt en aktiv rolle, og programmene har således også hatt en mer praktisk innretning sammenliknet med for eksempel BU2000 og VS2010 programmene. I evalueringen av både det finske og det danske programmet vises det til at dette kan ha skapt konkrete gevinster på den respektive virksomhetene, men samtidig mindre spredning av erfaringer fra programmet på tvers av prosjektene. Det har heller ikke bidratt til å styrke den kunnskapsmessige infrastrukturen for arbeidslivsutvikling.

I iAPV er det en kombinasjon av private konsulenter og BHT som har fungert som endringsaktører med basis i en lovpålagt arbeidsplassvurdering. Disse har lagt til grunn et kommersielt utgangspunkt for sin virksomhet, og det er også konsulentenes egeninteresse i å profilere og markedsføre seg selv som har vært en drivkraft for å få til ”suksessfull” kobling av arbeidsmiljøhensyn og virksomhetsmål.

Fokus og retorikk i programmene

Partsforankringen og bruken av eksterne endringsaktører synes å ha hatt avgjørende betydning for innretningen på og innhold i programmene. Fokuseringen på arbeidsorganisasjonen i programmene har representert en retorisk-språklig ramme som har gjort det mulig å få til en kobling mellom arbeidsmiljø og produktivitetsrelaterte aspekter.

Programmene varierer med utgangspunkt i hvorvidt det er produktivitetsrelatert eller en arbeidsmiljørelatert dagsorden som har gitt opphavet til dem. Det finske FWDP er først og fremst rettet mot innovasjon, læring og produktivitet, men har tatt opp i seg et arbeidsmiljøfokus, blant annet ved å inkludere et fokus på arbeidsorganisasjonen og arbeidsevne. De norske programmene har også vært rettet mot virksomhetsutvikling, men vektleggingen på arbeidsorganisasjon og medvirkning har åpnet opp for arbeidsmiljømessige dimensjoner. Det svenske AMBIV-programmet

hadde i utgangspunktet et arbeidsmiljøfokus dvs. belastningslidelser. Etter hvert har den mer helhetlige fokuseringen på arbeidsorganisasjonen i dette programmet bidratt til å skape et bredere fokus på virksomhetsutvikling. Det danske programmet hadde også et klarere fokus på arbeidsmiljø, men har gjennom vektleggingen på arbeidskvalitet og forandringsprosesser bidratt til å skape forståelse for sammenhenger mellom arbeidsmiljø, vekst og inntjening.

Oppsummert og spissformulert kan vi si at i alle eksemplene er arbeidsorganisasjonen og utvikling gjort til et sentralt tema. Som et begrepsmessig rammeverk har dette gjort det *mulig* å inkludere spørsmål og sammenhenger som angår både arbeidsmiljø, effektivitet og innovasjon. Denne muligheten synes – i ulik grad og på ulike måter - å ha blitt *realisert* av endringsaktører i programmene som nettopp har lagt til grunn slike sammenhenger som teoretisk perspektiv for sitt praktiske virke. Til sist, men ikke minst, synes partsforankringen i programmene å ha representert en *legitimerende* så vel som en *støttemessig* faktor, for å sette disse sammenhengene på dagsorden i de respektive virksomhetene.

4 En nordisk utvecklingskraft

Vi vill i detta avsnitt lyfta fram några viktiga frågor som vi i NEX-projektet har visat har stor influens på vårt gemensamma synsätt och agerande för att uppnå en långsiktigt hållbar utveckling i företag, för anställda och i samhället. Frågorna är komplexa men fullt möjliga att använda som viktiga instrument i de flesta typer av utvecklingsprojekt som bedrivs.

Vi betonar följande huvudfrågeställningar:

- Traditionen av samarbete
- Synen på arbete och arbetsmiljö
- Tillämpning av utvecklingsmetoder
- Strategiska framtidsfrågor
- Rekrytering
- Kompetensutveckling
- Konkurrenskraft
- Ohälsa

4.1 Traditionen av samarbete

Det finns i alla nordiska länder en lång tradition av samverkan och samarbete mellan parterna i företagen och på den övergripande nivån (regionala och centralt). Traditionen är starkt kopplad till samhällets demokratiska utveckling och den syn vi har på varandra som medmänniskor. Vi har både förväntan och krav på varandra som även innebär att vi tillåter var och en att framföra sina uppfattningar i vardagen och i arbetet.

Öppenheten för åsikter och idéer kan stimuleras och ledas in på frågeställningar av utvecklingskaraktär. På arbetsplatserna och vid parternas centrala förhandlingsordning är just frågor av utvecklingskaraktär angelägna för att skapa tillväxt, konkurrensfördelar, förbättra arbetena, öka effektiviteten mm. Genom traditioner av samarbete visar det sig vid genomförda projekt/program och vid enskilda studerade företagsexempel att flera av de önskade effekterna har uppnåtts i olika hög grad. I flera fall har även en utvecklad metodik för samverkan etablerats som i sin tur leder till att förbättringsarbete och utvecklingsfrågor utgör en del av verksamhetens innehåll – en form av kontinuitet etableras.

Där samarbetet mellan ledningar och fackliga organisationer etablerats med ett förtroende för att frågor av olika intressen kan förenas för den gemensamma verksamhetens utveckling visar det sig även att just organi-

sationerna i sig har fundamental betydelse som drivkrafter och sammanhållande enheter. Den i relation höga organisationsgraden innebär en möjlighet till god representativitet, ömsesidig respekt och stabila kanaler för spridning av information eller frågeställningar. Oftast är det helt naturligt för medverkande parter att öppet och med intresse för utveckling diskutera frågor som kan uppfattas oroande, hotande eller sådan som eftersträvar förnyelse och utveckling i den konkurrenssituation som alla mer eller mindre befinner sig i. Traditionen är en naturlig styrka och stabilt fundament för ett utvecklingssamarbete.

4.2 Synen på arbetet och arbetsmiljön

Det finns i de nordiska länderna en djupt rotad tradition och kunskap om möjligheter att utveckla arbetet och arbetsmiljön. Sett i ett historiskt perspektiv har frågor av rättvisekaraktär, riskfaktorer och säkerhetsfrågor varit angelägna frågeställningar att driva både för arbetsgivare, arbetstagarer och fackliga organisationer. I grunden kan ett humant synsätt noteras, där individers välbefinnande och kompetens värdesätts både i samhället och på arbetsplatserna.

Eftersom arbetsmiljöfrågorna i alla nordiska länder sedan tidigt 1900-tal har varit viktiga frågeställningar för parterna i sina förhandlingar, avtal och överenskommelser har detta drivit fram en kunskap inom många delområden och en systematisk förändrings- och förbättringsmetodik. Parallellt med parternas successiva utvecklingsinsatser har även samhället genom inrättande av myndigheter för uppföljning och tillsyn av lagstiftning och för utformande av förordningar betonat vikten av arbetsmiljöfrågorna. Samhället har även medverkat till att inrätta forskningsinstitutioner, utbildningsverksamheter och i flera fall politiska regeringsområden som medfört att frågeställningar om arbetsmiljö, arbetets innehåll och arbetets organisation i förhållande till de sociala skyddsnetet studerats och kompletterats.

Vi kan konstatera att NEX-projektet är en av många utlöpare som en av de traditioner som finns för nordiskt utvecklingsarbete där arbetsmiljöfrågorna har en framskjuten plats. Genom det fokus som finns, och har funnits, på dessa frågor i kombination med frågeställningar inom de sociala områden, näringslivets utveckling, regionalpolitiska frågeställningar med flera, kan vi konstatera att det i såväl företagen, hos myndigheter och i parternas vardagsarbete finns ett naturligt sätt att försöka koppla samman detaljfrågeställningar i ett mer komplext perspektiv.

En slutsats kan vara att just denna tradition, att använda arbetsmiljön i sin bredaste definition som ett utvecklingsverktyg, som vi i Norden lärt oss att arbeta och leva med, också innebär att vi äger en utvecklingsfördel i att kunna kombinera förändringar, konkurrenskraft och produktion med

bra arbete och säkra arbetsplatser. Vi kan agera i tid och undvika att bara lösa delfrågor genom det breda syn- och angreppssättet.

Som en annan slutsats i projektet kan vi konstatera att vi på inget sätt kan anse oss ”färdiga” med utvecklingen av arbete och arbetsmiljö, utan snarare att det finns både möjligheter och intresse för att driva detta än mer idag. Intresset finns hos företagen som ser en konkurrensfördel i att erbjuda attraktiva arbetsplatser, möjligheter att rekrytera personal, hos anställda som ser delaktighet och säkerhet i arbetet och hos samhället som ser mindre skador, lägre sjuktal, ökad eller bibehållen välfärd. Goda exempel på möjligheten att intensifiera utvecklingsarbetet finns i flera av de företagsexempel som NEX-projektet har tagit del i samtliga nordiska länder.

4.3 Tillämpning av utvecklingsmetoder

Vi har sett och lärt att det finns en stor öppenhet och ett intresse för att tillämpa utvecklingsmetoder hos företagen. I flera fall har företagen genom egna program genomfört utvecklingsinsatser som omfattar både effektivitetshöjande insatser tillsammans med förbättringar av arbetsmiljöer och utveckling av arbeten. Programmen har i många fall varit kopplade till utvecklingsprojekt som genomförts i samverkan mellan samhällets myndigheter, företagen och forskningen.

Exempelvis har man i Finland genomfört TEKO-programmet/-projekter med bl.a. Arbetsskyddsfonden, EU og Arbetsmarknadsdepartementet som delaktige och delfinansierande parter. I Sverige har Utvecklingsprogram, Arbetslivs-fonds-program genomförts. Samtidigt har bland annat Ambivprojektet varit ett långsiktigt projekt för metodutveckling. I Norge har både BU 2000 och VS 2010 inkluderat parterna, företagen, forskarna och samhället för att initiera och genomföra en bred och relativt omfattande utvecklingsinsats. I Danmark har program genomförts för att exempelvis fokusera på insats mot ensidigt, gentaget arbejde og der er gennemført ca. 150 virksomhedsprojekter, som har til formål at reducere omfanget af EGA.

I alla programmen eller projekten har företag varit mer eller mindre aktiva både i analyser, prioriteringar och genomföranden. I fler fall har arbetsmetoder hämtade från forskning tillämpats samtidigt som de modifierats för att passa in i de arbetssätt och de frågeställningar som den enskilda arbetsplatsen har haft.

Vår slutsats är att det finns en god och väl förankrad kunskap hos parter, grupper av forskare och konsulenter samt hos ett antal företag om metoder och arbetssätt som kan tillämpas för att bedriva aktivt och effektivt utvecklingsarbete. Metoderna är i många fall gediget praktiskt prövade och utformade så att de kan anpassas till de förutsättningar som råder för det eller de företag och de individer som nyttjar dessa.

Ytterligere en slutsats vi kan se är att företag (ledning, fackliga företrädare och övriga anställda) som medverkat i utvecklingsprojekt där valda metoder tillämpats som regel har dragit nytta av arbetssätten så att de delvis överfört och tillämpar metoderna i vardagens utvecklingsarbete. Det innebär att medverkan i projekt och program också kan sägas leda till ett lärande i att bedriva ett systematiskt utvecklingsarbete.

Ytterligere en slutsats är att intensiteten i genomförande av analyser, handlingsprogram, åtgärder, genomförande samt uppföljningar i företagen är mycket större och intensivare när det finns externa pådrivande krafter såsom konsulenter, forskare eller centrala partföreträdare än den som genomförs i vardagen. Att vidareutveckla metoder som kan tillämpas i vardagsarbetet är en utmaning som forskare, konsulenter och parter bör jobba vidare med för att kunna säkerställa det sker en verklig utveckling på "alla" arbetsplatser. Behoven av en ständig vidareutveckling är ett måste då vår omvärld ständigt ställer nya krav på såväl individ som verksamhet.

4.4 Strategiska framtidsfrågor

När vi blickar tillbaka på de exempelföretag som medverkat i NEX och de kunskaper som de tillfört, de frågor som företagen har diskuterat och de områden som konsulentgruppen har problematiserat kan vi se ett antal angelägna framtidsfrågor som det finns behov av att vidareutveckla i alla de nordiska länderna – om än med lite olika inriktning och prioritet.

Rekrytering

Där finns frågan om rekrytering av arbetskraft till befintliga arbeten då stora grupper medborgare når allt närmare pensionsålder. Det gäller till stora delar områden inom de offentliga sektorerna såsom vården, skolan, rättsväsendet och delvis även administrationen, men också inom många hantverksyrken som byggindustrin och verkstäder. Frågan har olika dimension i vart och ett av de nordiska länderna där Norge har haft en arbetskraftsimport under många år. Danmark och Sverige har haft en blandning mellan behov av rekrytering inom vissa yrken samtidigt som arbetslöshet funnits (om än på en %-ellet låg nivå de senaste 5-6 åren), medan Finland har och har haft en hög arbetslöshet men ändå en god BNP utveckling och ett samtidigt ett visst behov av "rätt" kompetens hos arbetskraft till företagen. På Island råder en låg arbetslöshet, drygt 2%, och också ett behov av utbildad arbetskraft. Åldersstrukturen är dock annorlunda jämfört med de skandinaviska länderna.

Ett av rekryteringsproblemen är bristen på intresse hos ungdomar att utbilda sig inom de så kallade industriella yrkena, dvs. inom vissa av hantverksyrkena samt inom det verkstadstekniska området. För gruppen

högutbildade inom det tekniska området har det skett en ökning av antalet utbildningsplatser liksom av antalet färdigutbildade. Merparten har fått anställningar inom industrin eller vid myndigheter, kommunala eller statliga bolag som därigenom också successivt har kunna höja den totala utbildningsnivån. Populariteten i att genomgå högskole-/universitetsutbildningar har inneburit att många andra yrkesutbildningar inte har haft tillräckliga studentunderlag och därmed lagts ner eller kraftigt minskats. Effekterna av detta bedöms i Sverige av vissa strateger och organisationer (Kommunförbundet och Landstingsförbundet) som riskfyllda för att klara av den framtida rekryteringen. I Norge finns det redan idag en brist även på kvalificerade tekniker, något som bla. påtalats vid möten med Kvaerner-koncernens företrädare i samband med NEX-besök.

Konsekvensen av en eventuell brist på arbetskraft kan vara att endera ytterligare driva på effektiviseringsarbetet baserat på ökad mekanisering och automation eller att flytta ut delar av den egna verksamheten till underleverantörer och legotillverkare. Det kan även medföra att tillverkning flyttas till andra länder där inte bara kostnaden för arbetskraft är lägre utan där det finns avsevärt större tillgång på arbetskraft – en form av kompetens- och arbetskraftsoutsourcing.

Kompetensutveckling

Parallellt med behoven av rekrytering inom vissa sektorer finns ett minst lika stort behov av en fortgående kompetensutvecklingsverksamhet. I de olika projekt som vi tagit del av inom NEX och i de besök vi har genomfört vid företag har kompetensutvecklingsfrågorna alltid varit viktiga att lyfta upp i de utvecklingsinsatser som sker. Kompetensutvecklingsfrågorna är många gånger starkt kopplade till den konkurrenssituation och de produktionskrav som finns på den egna verksamheten. Det handlar då om en form av djupare kompetens inom vissa strategiska områden. Detta kan omfatta allt ifrån säkerhet i arbetsmiljön till beställarkompetens för kvalitetssäkring. På samma sätt är kompetensfrågorna mycket centrala hos parterna och i deras avtal och överenskommelser.

Våra möten med företag visar på att flera av dessa har olika strukturerade system för att stödja kompetensutvecklande insatser. Företagen är som regel relativt stora eller ingår i någon form av företagsgrupp eller koncern. I de mindre eller medelstora företagen är kompetensutvecklingsinsatserna mindre systematiska och berör oftast färre personer. Sårbarheten är många gånger större i vardagen på grund av beroendet till ”nyckelpersoner”.

Vi kan i det erfarenhetsutbyte som skett notera att parterna har olika modeller för att stödja kompetensutvecklingsinsatser som siktar in sig på att säkerställa arbetsmiljön, minska riskerna i arbetet, utveckla samarbetet inom organisationen, utveckla arbetena och förbättra effektiviteten i verk-

samheterna. I samtliga länder baseras dock dessa kompetensutvecklingsmodeller på en grundläggande samverkan inom och med företagen.

Modellerna i Norge bygger på den överenskommelse som finns i Huvudavtalet mellan parterna och som följs upp och processas i exempelvis BU-seminarier där stora grupper företrädare på företaget medverkar och inventerar sina utvecklingsfrågeställningar.

I Danmark har omfattande projekt genomförts där enkäter och frågescheman nyttjats för att nå stora målgrupper som oftast är mindre och medelstora företag. Där har även ett antal processinriktade utvecklingsprojekt bedrivits där metoder som Job-swap, Cabaretseminar, Fotosafari utvecklats och nyttjas som bärare av nytänkande och av utvecklingsidéer.

I Finland har parterna i sitt centrala avtal enats om att det för företagen finns möjlighet att genomföra en utbildningsperiod där handledare lärs upp och där utvecklingsfrågor för verksamheten diskuteras – även lönefrågor. Parallellt med detta har mer omfattande utvecklingsprojekt med stora grupper av företag i nätverksform initierats från departementsnivå för att stimulera utveckling i företagen.

I Sverige har parterna sedan slutat av 80-talet med bas i ett avtal mot belastningsskador varit engagerade i ett antal företagsprojekt för att genom interna processer träna personal och företrädare att identifiera orsakerna till problem i arbetet och att därefter forma utvecklingsinsatser/åtgärder som kan möta eller undvika orsakerna. Arbetsättet har kombinerat med att bygga upp ett större nätverk och att förmedla kunskaperna via parternas egna organisationer. Det har även i Sverige förekommit ett antal nationella projekt som byggt på departementsbeslut om utvecklingsåtgärder där krav på parternas medverkan varit obligatorisk.

Det finns som våra erfarenheter visar en bredd och en långsiktig erfarenhet hos företag och hos parterna att medverka till kompetensutvecklingsinsatser som i första hand bygger på att tillämpa olika utvecklingsmetoder tillsammans med personal för att de ska kunna analysera sin egen situation och senare kunna åtgärda densamma. Goda exempel finns där utvecklingsarbetet resulterat i både nya kunskaper och åtgärder som ökat konkurrenskraften samtidigt som arbeten utvecklats och arbetsmiljön kunnat förbättras.

Konkurrenskraft

Diskussion om konkurrenskraften är lika intensiv i alla nordiska länder, både i samhället i stort och i företagen. I mere end 30 år har netop spørgsmålet om konkurrencekraft været drivende for et stort antal udviklingstiltag i enkeltvirksomheder. Vellykkede udviklingstiltag har gjort virksomheder mere fleksible og på samme tid sikret en forbedret produktkvalitet. Dette har gjort det muligt at tilpasse produktionen til stadigt øgede markedskrav i retning af kortere leveringsfrister, flere produktvarianter og mindre seriestørrelser. I høj grad er resultaterne blevet opnået

gennem udvikling af arbejdsorganiseringen i retning af øget delegering af ansvar og kompetence til de direkte udførende på virksomheden. Den nordiske model indebærer at denne udvikling gennemføres i et vindende perspektiv som sikrer forbedring af jobkvaliteten.

I dag forholder diskussionen sig mere og mere til utvecklingen i Asien eller Östländerna i Europa och har fokus på marknad, utflyttning, lägga ut hela eller delar av produktion eller konstruktion, arbetskraftskostnader i första hand men också arbetsmiljöfrågorna och konsekvenser på varumärken och marknader om dessa inte beaktas.

Inom NEX-projektet har frågan kommit upp ett flertal gånger tillsammans med de företag som vi besökt. Bilden har inte varit ensidig åt något håll utan oftast mångfacetterad, vilket exempelvis visat på hur företagen själva ser sig kunna expandera på plats genom att utveckla sin nuvarande nisch, eller där enheter inom samma koncern flyttar produkter mellan olika länder för att skapa tydligare kärnverksamheter och samtidigt minska kostnader. Vi har också mött företagen som talar om hemtagning av produktion istället för fränflyttning, men det finns också de som redan har lagt stora delar av sin tillverkning i öst eller asien av kostnads- eller marknadsskäl.

För flera av de nordiska företagen kan vi höra att det finns ett allt mer ökat intresse för att köpa in sig eller samarbeta med företag i asien eller öststaterna. Det sker ofta som joint ventures eller licenstillverkning. Detta påverkar naturligtvis möjligheten till ytterligare arbetstillfällen i hemlandet, men kan också innebära att de nuvarande jobben tryggas trots en i jämförelse avsevärt mycket högre kostnadsbild. Det finns också goda exempel på hur företagen expanderar i de nordiska länderna som en primär plattform även om marknaden ligger i exempelvis Nordamerika eller Australien.

En väl så viktig erfarenhet från NEX, utifrån de projekt och företag vi tagit del av i utbytet, är att attityden till att öka företagets konkurrenskraft är både partsgemensam och seriöst inriktad. Denna samsyn leder i sin tur till att flera av de företag som medverkat kunnat visa upp förbättrade affärsresultat, idéer för den fortsatta utvecklingen och inte minst intresse och deltagande av parter och anställda för att fortsätta utvecklingsarbetena. Den inställningen innebär också en utmaning för den egna organisationen att tillvarata engagemanget och kraften som finns så att den inte dör ut eller ”tappas bort”. Möjligheten är en viktig komponent i en nordisk utvecklingsväg.

Ohälsa

En av de stora och mycket komplexa frågorna som behandlats vid både ett större seminarie inom NEX och i diskussioner mellan parterna samt i företagen är frågan om kopplingarna mellan individerna, arbetet, hälsan och de sociala systemen. Frågan är intressant då vi i alla nordiska länder

har utformat ett sociala skyddsnät för alla medborgare vid sjukdom, arbetslöshet eller andra personliga problem. Kopplingen mellan hälsa / ohälsa och arbetsplatsen har blitt fokuserat på mycket tydligt i samtliga länder (något mindre i Finland) genom ett antal offentliga kartläggningar, forskningsprojekt och även i den allmänna debatten under de senaste åren. Frågan är inte ny i någon av länderna, men då kostnaderna har ökat kraftigt för att ersätta arbetslösa, sjuka eller förtidspensionerade medborgare har det blivit en samhällsmässigt stor fråga.

Delvis har frågan hanterats genom att statliga transfereringssystem gjorts om och exempelvis överförs till verksamheterna att bekosta. Modellerna har som regel byggt på att det ska finnas drivkrafter för verksamheterna att motverka att individer drabbas av hälsoproblem i arbetet. Det finns idag olika uppfattningar om detta är rätt väg att möta problemen. Utvärderingar visar att det kan finnas sådana effekter, men bevismöjligheten är begränsad då frågor om hälsa och arbetslöshet i många fall är starkt kopplat till konjunkturer, marknadseffekter, personliga förhållanden och de krav på effektivisering som ständigt finns i alla verksamheter. Att isolera en åtgärd i förhållande till många andra har visat sig näst intill omöjligt.

Ett antal studier (kartläggningar och forskningsprojekt) som genomförts i Sverige och Norge visar på att det finns grupper av anställda (kön, ålder, yrkesroller) som tydligt försämrat sin hälsa, medan andra inte påverkats eller i vissa fall förbättrat sin hälsa. Det handlar ofta om kvinnor i åldern 30-50 med arbeten där möjligheten till påverkan och delaktighet är låg eller inte alls finns. De har många gånger ett ensidigt arbete och en livssituation som är krävande. Samtidigt med att dessa arbeten finns i verksamheter har ledarskapet delegerats ("plattats ut") på ett sätt som gör att det är otydligt hur och på vilket sätt det ska utövas. Detta leder till ytterligare krav på individerna att ta beslut som de inte har tillräckligt stöd eller kompetens för. Effekten är att dessa kombinationer skapar ökad risk för ohälsa hos anställda.

Det går inte att generalisera en enda grupp som i texten ovan, utan detta förhållande finns för många andra anställda, men kartläggningar har kunnat visa att detta varit en tydlig riskgrupp.

De redovisade erfarenheterna ger oss som slutsats att det finns ett antal frågeställningar som är viktiga att jobba vidare med i våra nordiska länder föra att nå en mer hållbar utveckling för både anställda och företag.

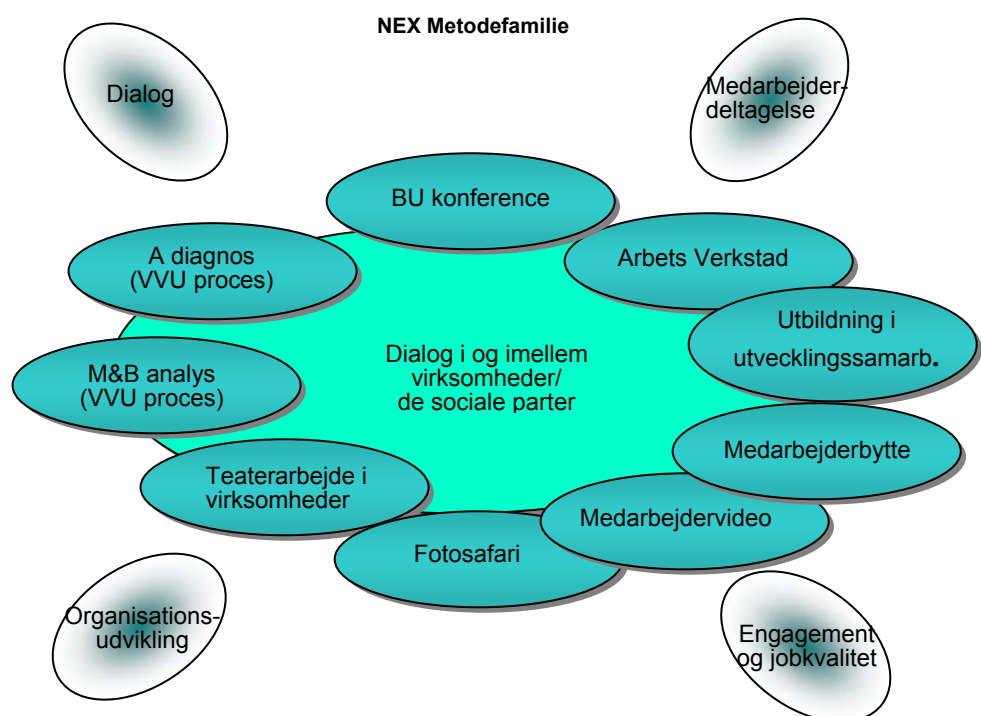
Vi kan av erfarenheterna notera att det finns kunskap om hur dagens konkurrensläge ser ut. Ofta finns det goda kunskaper om omständigheterna till hälsoproblemen, utsatta grupper, konsekvenser och kostnader. Orsakerna till problemen är i regel mindre tydliga och mångsidiga. Flera av de analysmetoder som partsgemensamma utvecklingsprojekten utvecklat kan nyttjas för att analysera och förstå orsaker och sammanhang.

5 Nordiske metoder i et sammenhæng

5.1 De engagerende metoder

Forandringer på arbejdspladser i de nordiske lande understreger behovet for at udvikle alternative måder til at illustrere livet i virksomhederne, og at give adgang til den viden og de dynamikker, som driver udviklingsprocesser fremad. Nye metoder og tilgange er nødvendige for at give medarbejderne en mere fair indgang til at deltage i forandringsprocesser. Hvor nogle træningsmetoder fokuserer på abstrakte teorier, så er de tilgange, der er arbejdet med i NEX-projektet, fokuserede på den lokale virksomheds praksis og kontekst. Det er vigtigt, at træning og udvikling sker med en direkte forbindelse til konkrete dagligdags problemer og erfaringer i arbejdet. Fælles for metoderne er også, at de snarere end at arbejde med udgangspunkt i fastlagte dagsordener tillader, at temaer og refleksioner fra medarbejderne kan dukke op, tages seriøst, og på den måde skabe fundamentet for den kollektive problemløsning og organisatoriske udvikling.

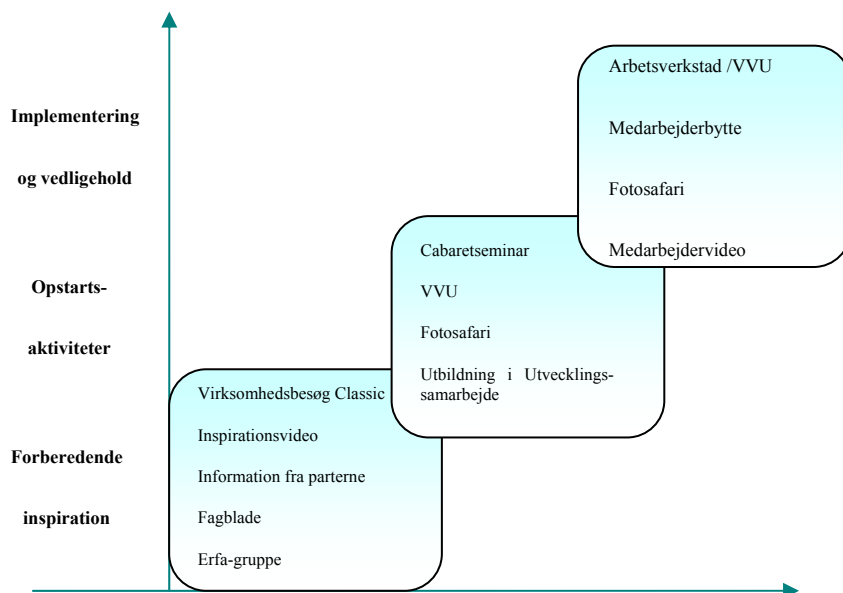
Med principperne om dialog, medarbejderdeltagelse, organisationsudvikling, engagement og jobkvalitet beskriver nedenstående figur en række af de metoder i den 'Nordiske Metodefamilie', som er afprøvet i NEX.



De nordiske lande har en række forskellige erfaringer med konkrete metoder til erfaringsudveksling og virksomhedsudvikling, som vil blive beskrevet kort i det følgende. Herefter vil vi gå tættere på at beskrive enkelte af disse, for herefter at sammenfatte nogle læringspunkter. Det er i projektet tilstræbt at udvælge og arbejde med metoder, så de enkelte landes bidrag komplementerer hinanden, f.eks. således at både bottom-up og topstyrede metoder repræsenteres.

5.2 Afprøvede metoder i NEX-projektet

Her er metoderne præsenteret i forhold til i hvilken fase af en virksomheds udviklingsproces metoden kan anvendes.



I *Danmark* er der en del erfaringer med at anvende erfaringsspredende metoder for at skabe nye veje at opnå udvikling i virksomheder. Oftest er der tale om metoder anvendt i netværk, sådan at det er igennem mødet og dialogen mellem virksomhederne, at læringen sker. Eksempler på sådanne metoder er 'Medarbejderbytte', 'Fotosafari', 'Medarbejdervideo' og 'Cabaretseminar'. Disse metoder sigter på, at virksomhederne gennem 'organisatorisk benchmarking' beskæftiger sig med temaer som f.eks. arbejdsmiljø, kompetenceudvikling eller gruppeorganisering. Metoderne er forskellige med hensyn til, hvor mange ressourcer virksomhederne skal investere i processerne, hvoraf 'Medarbejderbytte' er den mest krævende, idet metoden indeholder et direkte bytte, hvor de ansatte arbejder på lige fod med deres 'kolleger' på deres bytte-virksomheder. Alle metoder består af en forberedelses-, en gennemførelses- og en rapporteringsdel inklusive opstilling af handleplaner.

I *Sverige* har man i Ambiv utviklet metoden 'ArbetsVerkstad', som er en dybdeanalyse i en enkelt virksomhet gjennomført av medarbeidere fra andre virksomheter. Det er en 1½ dages aktivitet med involvering av mange personer fra den virksomhet, som er vært for arrangementet, og den virksomhet, som skal analyseres. Hovedfokus er at undersøke og komme med løsningsforslag på spørsmål, som er svære, kontroversielle eller uklare hos værtsvirksomheten. Der er lagt op til gensidig læring, dels ved at værtsvirksomheten får formidlet analyse og løsningsforslag direkte til bruk i det fortsatte utviklingsarbejde, mens de øvrige virksomheter, kan ta nye ideer med tilbake til egne virksomheter, med mulighet for at nyttiggjøre dem i forhold til egen utvikling.

En annen velafprøvet model er VVU-prosessen, som består av to forskjellige verktøjer: 'A-diagnosen', der afdækker den nuværende situation i virksomheten, og 'M & B-analysen', som gjennom en gruppeproces prioriterer de mulige handlingsveje, som findes i virksomheten i forhold til konkrete problemstillinger. VVU-prosessen kan deles op i flere delmomenter og kan også gjennomføres som selvstendige del-aktiviteter. Prosessen er udformet sådan, at de anvendte verktøjer kan tilpasses til den enkelte virksomhet og de forhold, som er gældende her.

I *Norge* er der trukket på erfaringer fra større, partsdrevne programmer, som f.eks. BU 2000. BU 2000 er drevet av de centrale parter NHO/LO, og hensigten har været at opnå produktivitetsudvikling og organisatorisk fornyelse. I Rogaland regionen har programmet fokuseret på at skabe virksomhedsudvikling gennem netværk av virksomheter, parterne og forskning. BU konferencen er en af de processer, som er udviklet under dette program, og den er baseret på et bredt engagement og en intensiv utviklingsdiskussion, for derigennem at få tydeliggjort handlingsalternativer.

I *Finland* har der været gjort erfaringer med at gjennomføre uddannelsesindsatser og derigennem arbejde med organisationsforandringer i virksomhederne. En afprøvet metode er Utbildning i Utvecklingssamarbejdemodellen, som trækker på dialog- og søgekonferencemodellerne, men rettet mod enkeltvirksomheders eller enkeltenheders behov. En anden afprøvet metode er ELMERI metoden, som er en metode til systematisk at gennemgå arbeidsmiljørutiner og -verktøjer.

Disse metoder vil blive eksemplificeret i denne præsentation til inspiration for virksomheter, parterne, medarbeidere og ledere.

6 Dialogmetod - Utbildning i utvecklingssamarbete

6.1 Bakgrund och målbild

Utbildning i utvecklingssamarbete är ett utbildningsprogram som i början av 1990-talet utvecklades vid Metallarbetarnas Murikka-institut (<http://www.murikka-opisto.fi>). Utvecklingsprogrammets målsättning är att underlätta startande och förverkligande av företagsvisa förändringsprocesser. Förebilden för detta utbildningsprogram var den metodik som beskrivs i den norsk-svenska arbetskonferensmetoden som utvecklades under 1980-talet (LOM-programmet).

Huvudinriktningen är en strävan att de olika personalgrupperna i ett företag gemensamt ska medverka på bred basis med målsättning att genom en stegvis utbildningsprocess ta fram arbetsplatsvisa utvecklingsprogram. Stegen byggs upp genom att vissa teman behandlas i smågrupper och att resultaten av smågruppsarbetena successivt behandlas vidare vid plenarmöten i en form av dialogmetod.

Utbildningen i utvecklingssamarbete har tydlig inriktning på att uppnå underlag som i sin tur leder till konkreta förverkliganden. Utbildningen har först och främst utvecklats på basis av de praktiska behoven, medan LOM-programmet och arbetskonferensmetoden i mycket större utsträckning utvecklades på basen av akademiska diskussioner och teoretiska diskurser.

Målet med utbildningen är att förbättra förtroendeförhållandena mellan parterna, förstärka hela personalens medverkan och engagemang i förändringsprocessen och att förbättra organisationens förmåga att lära av egen verksamhet. Parterna är överens om att gemensamt medverka vid utbildningen, vilket medför att möjligheterna till förändringar kan underlättas när de ska omsättas till verksamhetens vardag.

6.2 Genomförande

Utbildningen i utvecklingssamarbete är ett sätt för parterna och de olika yrkesgrupperna i ett företag att i en tre dagars utbildnings- och dialogperiod öppna upp ett antal olika frågeställningar som kan vara både svåra och känsliga inför ett förändringsarbete. Utgångspunkten för utbildningen är att lägga en god och gemensam grund till de utvecklingsprojekt som senare ska förverkligas på arbetsplatsen. Utvecklingsarbetet är en längre process i verksamheten till vilken utbildningen i utvecklingssa-

marbete utgör en inledningsfas som kan medföra att de medverkande etablerar gemensamma värderingar och ökar sin ömsesidiga förståelse. Möjligheten att träna sig i processbaserat utvecklingsarbetet som för många kan vara ett okänt område ges genom utbildningssituationen.

Utbildningen organiseras av utbildarna, som bl.a. ansvarar för att dialogprocessen fördjupas och går samtidigt framåt. Kostnaderna för utbildningen betalas i regel av det enskilda företaget eller en enskild produktionsenhet.

Grupparbeten utgör den viktige del av dialogprocessen och genomförs i homogena arbetsgrupper som är samma under hela utbildningsperioden.

En viktig komponent inför gruppernas arbete är förberedda inledningssanföranden om t.ex. utvecklingsdragen i företagets verksamhet, erfarenheterna av tidigare projekt, påverkade omvärldsfrågor osv. Alla grupparbeten följs upp i plenum med presentationer och diskussion / kritisk granskning av varandras resultat. Utbildarn har rollen att leda diskussionerna och föra noteringar som successivt byggs upp till en dokumentation som sammanställs och överlämnas till företaget /deltagarna vid avslutning av utbildningen.

Fokuseringen i utbildningens dialog omfattar tre teman som i sin tur kompletterar varandra:

- arbetsplatsens eller enhetens *utvecklingsbehov*
- arbetsplatsens och enhetens *utvecklingsmål* och
- *de medel* med vilka det är möjligt att *förverkliga de mål* som har kommit upp under dialogprocessen.

Efter utbildningsperioden utarbetar utbildarna på basen av grupparbetena, diskussionerna och noteringarna fram en sammanfattande rapport med förslag om enhetens utvecklingsbehov, -målsättningar och medel som framkommit i dialogprocessen. Där ingår ofta ett förslag av utbildarna till ett utvecklingsprojekt som skulle kunna startas på arbetsplatsen om det inte redan finns något eller sättet att organisera ett projekt för ökad effektivitet eller direkta förslag till åtgärder som deltagarna varit eniga om bör genomföras.

6.3 Erfarenheter från Utbildning i utvecklingssamarbete

Strävan är att innehållet av utbildningen och dialogen ska bygga på en kvalitativ förändring och utveckling av företagets verksamhetssätt. Utgångspunkten är att företagen självständigt ska genomföra de konkreta åtgärderna som handlar om utrustning och arbetsförhållanden och som man ”kan köpa”. Utbildningen i utvecklingssamarbete har istället som huvudmålsättning att bygga upp ett förtroende mellan parterna och att utveckla verksamhetssätten. Flera av de företag som deltagit har också inlett eller förbättrat sitt interna utvecklingsarbete efter utbildningens genomförande.

7 Fotosafari

7.1 Metode og utbildning

Fotosafari som metode bygger på den grundtanke, at en anden vinkel og et nyt syn på hverdagen er frugtbart, for at kunne se nye muligheder for forandring. Det er efterhånden en almindelig opfattelse, at 'nye øjne' og friske impulser er godt, hvis man skal have nytænkning ind på en arbejdsplads. En af de mest afprøvede metoder til at få ny inspiration er besøg på andre virksomheder. En af svaghederne med denne 'besøgsmetode' er, at det kan være svært at holde fast i de ideer og erfaringer, man præsenteres for. Samtidig kan det være svært at fastholde et fælles fokus, og det indsnævrer mulighederne for at arbejde videre med erfaringerne hjemme på arbejdspladsen og dermed også mulighederne for at få sat en målrettet fornyelse i gang.

Som nyankommen til en virksomhed ser man ting med nye øjne og stiller derfor naturligt spørgsmålstejn ved ting, som andre, der har været i virksomheden længe, betragter som selvfølgelige. Fotosafari metoden giver et redskab til at fastholde denne undren, og de potentialer for forandring, der ligger i den.

Fasthold undren via kameraet

Den grundlæggende ide er, at en gruppe virksomheder eller institutioner indgår i et samarbejde som henholdsvis værts- og besøgsvirksomheder, for i fællesskab at få sat fokus på problemstillinger, som alle er interesserede i at arbejde videre med hjemme på arbejdspladserne.

Metoden fotosafari trækker på den erfaring, som mange har; nemlig at sanserne skærpes, når man 'leder' efter noget. Jægeren kan fortælle, at årvågenheden er langt større, når man går på marken med geværet, end når man går der uden. På samme måde har mange oplevet det på feriedage, hvor man tager kameraet med en hel dag, for at få nogle gode billeder, som kan fastholde gode og karakteristiske ting ved ferien. Pludselig ser man ting, som er typiske for stedet, for årstiden eller for kammeratskabet eller samspillet i den gruppe, man rejser sammen med. Det er den samme skærpelse af sanserne, der tilstræbes med fotosafari på virksomheder.

Formålet med metoden er, at både de besøgende og den besøgte virksomhed kommer til at se og forstå arbejdsgange, samarbejde og virksomhedskultur på en måde, så man bliver i stand til at diskutere forhold i virksomheden, der ellers opfattes som selvfølgelige. Metoden lægger op til refleksion og overvejelser om, hvorfor man gør som man gør, og om der kunne være bedre måder at tilrettelægge samarbejde eller produktion.

Værten skal derfor så vidt muligt have en lyttende og åben position i forhold til, hvad de besøgende finder ud af, for på den måde at lære så meget som muligt af, hvad 'de fremmedes' øjne ser. Ligeledes skal besøgsvirksomhederne overveje, hvordan de får brugt erfaringerne fra fotosafarien som udgangspunkt for en handleplan til det videre arbejde 'hjemme' på egen arbejdsplads.

Erfaringer med metoden fotosafari

Fotosafarien kan anvendes til at vise spændvidden både i måder at organisere arbejdet på, men ligeså meget i forhold til det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Fotosafarien kan blandt andet være med til at give de deltagende medarbejdere erfaringer og ideer til muligheder for forandring af arbejdet, som de kunne tage med hjem og præsentere for deres kolleger.

Gennem fotosafarien får deltagerne nye perspektiver på arbejdsliv og arbejdsorganisering illustreret gennem faktuelle ting, de kunne bruge som afsæt for konkrete forandringer hjemme på arbejdspladserne. Eksempelvis kan deltagere opdage, at der på andre virksomheder er fundet konkrete løsninger på et problem. Man kan på den måde få konkret skyts til brug i diskussionen derhjemme: "Jo, det KAN være anderledes – se selv!"

Metoden fotosafari har været anvendt på følgende virksomheder:

- Novozymes
- Bladt Industries A/S
- ISS
- Projekt Bæredygtig Service (skoler, svømmehaller, og sygehus i tre amter)
- Ericsson Radio
- Scan-Globe
- East Midlands Electricity
- Grundfos

Fotosafarien kan samtidig være med til at give deltagerne selvtillid, ved at de bliver opmærksomme på, at deres erfaringer fra det daglige arbejde kan bruges til at perspektivere andres situation. Dermed kan en fotosafari

ri være med til at skabe et medarbejdermotiveret afsæt for at handle i forhold til ønskede forandringer. Effekten af et fotosafaribesøg er således ofte dobbelt. Det kan være det at få nye ideer, men det kan også være, at man bliver bestyrket i, at det man gør på sin egen arbejdsplads er godt. En fotosafari kan således også lære en, at man skal passe på de gode ting, man al lerede har.

En deltager i et dansk udviklingsprojekt har beskrevet det på denne måde: "Det er en ny måde at se et sted. Det er lige som om det giver en ny film i hovedet, hvor man samtidig tænker: "Hvordan ser det ud hos mig?". Det er altså oplevelsen, at hverdagsfilmen bliver stillet op mod andres, og at det kan give stof til eftertanke i lang tid efter.

Fotosafari

- Hvem skal delta?
- Der kan delta fra 1-3 besøgende virksomheder, som representeres ved både ledelse og medarbejdere, helst 2 fra hver gruppe.
- Og hvor lang tid kræver det?

Fotosafari som metode vægter både dybde og bredde. Dybden i forståelsen sikres ved gennemgangen på den enkelte arbejdsplads,

hvor konsulenter og hold af deltagere sammen har eksempelvis 3 timer til at gennemgå den enkelte arbejdsplads og registrere interessante forhold ved hjælp af digitale kameraer. Bredden sikres i den efterfølgende dialog mellem samtlige deltagere, hvor billederne på baggrund af en forudgående udvælgelse i grupperne er udgangspunkt for en dialog og diskussion af arbejdspladsforhold.

Forløb

Kort fortalt har en fotosafari seks faser.

I den første fase afklares det, hvilke temaer man ønsker at sætte fokus på i fotosafarien. Denne proces gennemføres før selve fotosafarien i et samarbejde mellem virksomhederne eller mellem en eventuel konsulent og virksomhederne.

En fotosafari har seks faser

- I fase 1 opstiller en projektgruppe temaer for fotogruppernes besøg.
- Fase 2: Fotogrupperne får en introduktion til temaerne og forbereder sig på at tage billeder inden for temaerne.
- Fase 3: Besøgsgrupperne får instruktion i at bruge digitalkameraet, og tager billeder med udgangspunkt i de valgte temaer. (Arrangøren står for den praktiske opgave med at udprinte samtlige billeder til overheads).
- I fase 4 forbereder hver gruppe en præsentation af de indtryk, man fik under besøget, med særlig vægt på besvarelse af de temaer, der var besluttet.
- Fase 5 består derefter i en fremlæggelse af billeder med kommentarer og mulighed for en bredere diskussion i plenum. Handleplaner: Hvem tager fat på hvad?
- Fase 6: Opfølgning på de aktiviteter, der er beskrevet i handleplanen (efter ca. tre måneder).

I fase to og fase tre gennemføres selve fotosafarien, som består af introduktion og gennemførelse af fotosafari. Opgaven består i at tage billeder, som illustrerer nogle i forvejen fastlagte temaer. Disse er beskrevet på baggrund af indmeldinger fra besøgsaktiviteterne og ud fra de forandringer, der er gennemført på værtsvirksomheden. Det kan være situationer, der inspirerer dem i

forhold til deres egen situation, eller situationer, der illustrerer forhold, hvor de mener, at deres virksomhed kunne inspirere værtsvirksomheden. Deltagerne går rundt i virksomheden, snakker med medarbejdere og ledere, observerer, reflekterer og fotograferer.

Det har vist sig, at opgaven med at skulle belyse nogle givne temaer giver et godt og konkret udgangspunkt for fotogrupperne. Samtidig bliver der naturligt lagt op til en tæt kontakt mellem de besøgende og de ansatte på værtsvirksomheden. Det føles naturligt at stille 'nærgående' spørgsmål, eller bede nogen om at demonstrere noget, man gerne vil have et billede af.

I *fase fire* forbereder hver gruppe en præsentation af de indtryk man fik under besøget med særlig vægt på besvarelse af de temaer, som det indledningsvis blev besluttet at sætte fokus på.

Fotosafari - godt at huske

- Informer om projektet til dem, der ikke er direkte involverede.
- Planlæg forløbet nøje – også de tekniske hjælpemidler.
- Sørg for de nødvendige ressourcer i form af kameraer og kapacitet til fremkaldelse af ca. 50-100 farveslides i A4-størrelse, som kan gives til 'turisterne' 1-2 timer efter endt fotografering.

Fase fem består i en fremlæggelse af billeder med kommentarer og mulighed for en bredere diskussion i plenum. Efter tilbagemeldingen vil der være en generel diskussion

om forandringsmetoder, og eventuelt kan hver virksomhed sætte sig sammen og udarbejde en handleplan for, hvorledes man vil gøre brug af de indtryk, besøgsdagen har givet.

I *fase seks* følger man op på beslutninger og aktiviteter. Dette kan ske eksempelvis tre måneder efter gennemførelse af fotosafarien

7.2 Fotosafari på Bladt Industries a/s

Her beskrives et eksempel på en gennemført fotosafari, hvor deltagere i NEX-projektet besøgte den danske virksomhed Bladt Industries a/s:

Gruppernes rolle når sikkerhed og arbejdsmiljø bliver konkurrenceparametre

For Bladt Industries a/s er der en direkte sammenhæng mellem virksomhedens HMS-arbejde (Helse, Miljø og sikkerhed) og de forretningsmæssige muligheder. Virksomheden oplever i stigende grad, at kunderne stiller krav til kvaliteten af virksomhedens HMS-arbejde. Det betyder, at HMS er blevet en væsentlig konkurrenceparameter, når potentielle kunder skal vælge leverandør, og det har naturligt nok skærpet HMS-arbejdet hos Bladt Industries a/s.

Virksomheden har således vedtaget en HMS-politik, der sætter fokus på sikkerhed og sundhed gennem forebyggelse af arbejdsulykker, erhvervs-sygdomme og nedslidning. Til understøttelse af dette system har virksomheden indført et sikkerhedssystem, som sikrer en kontinuerlig og

systematisk dialog om de arbejdsmiljømæssige risici på virksomheden. Dette system omfatter blandt andet ugentlige HMS-inspektioner, registrering af såvel ulykker som 'nærved'-ulykker, månedstemaer, hvor der i de enkelte arbejdsområder sættes et mere intensivt fokus på enkeltområder som f.eks. brug af stiger, HMS-lommebog til medarbejderne m.m.



På trods af alle disse initiativer har Bladt Industries a/s oplevet, at det i praksis kan være vanskeligt at ændre medarbejdernes vaner i det daglige, og det kan konstateres, at en væsentlig del af de risici, der er i virksomheden, hidrører fra den måde medarbejderne vælger at tilrettelægge arbejdet og samarbejdet omkring produktionen på. Det handler f.eks. om manglende oprydning, placering af objekter i gangarealerne, manglende rotation, belastende arbejdsstillinger, manglende brug af udsugning ved svejsning m.m.

Da virksomheden inden for de seneste år har indført gruppeorganisering, er det grupperne, der i praksis har ansvaret for tilrettelæggelsen af arbejdet i de forskellige produktionsområder. Udfordringen er således at få grupperne til at se deres egen rolle i sikringen af et godt arbejdsmiljø i produktionen, så de i det daglige påtager sig et ansvar herfor ved at integrere de arbejdsmiljømæssige aspekter i udførelsen af det daglige arbejde.

Den fotosafari, NEX-projektet gennemførte på virksomheden i september 2002, var medvirkende til at sætte yderligere fokus på denne problemstilling, og virksomheden har efterfølgende anvendt billederne herfra til at føre arbejdsmiljødiskussionen ud i produktionsgrupperne.

Her vises et udpluk af billeder fra fotosafarien på Bladt Industries a/s, som behandler nogle af de problemstillinger og temaer, som deltagerne fik inspiration til under fotosafarien.

Eksempler på bilder taget af deltagerne i fotosafarien:



Safarideltagerne undrede sig over gulvmandens arbejde. Hvorfor kan medarbejderne ikke selv rydde op efter sig? Er det ikke hele gruppens ansvar, at der er ryddeligt? Konkret forslag til oprydning på dette billede. Kan man ikke køre trillebøren ind under røret, så skærverne selv kan falde direkte ned i børen?



På dette billede står medarbejderen med armene løftet over skulderhøjde og nakken tilbage. Arbejdet kræver samtidigt stor præcision og koncentration. Der er tale om en meget belastende arbejdsstilling med stor risiko for nedslidning og fysiske gener, hvis medarbejderen ikke aflastes gennem rotation til andre opgaver.



Safarideltagerne oplevede også, at man skal kikke sig godt for, for ikke at snuble eller falde, når man bevæger sig rundt i hallerne. Gulvene er flere steder fyldt med kabler, slanger, værktøjskasser, affald, rør m.m. Ganglinierne er uklare også omkring dørene. Desuden er der flere steder 'metalklodser' fastgjort i gulvet. Udover risikoen for faldulykker er det tydeligvis vanskeligt at komme omkring med redskaber på hjul f.eks. trillebørene. De mange kabler på gulvene giver risiko for brud og dermed for kortslutning.

Efterfølgende har der været afholdt møder på virksomheden om erfaringerne fra fotosafarien og hvordan man vil bruge den indsigt, der er opnået. Ved et indledende møde deltog både ledelses-, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter i en præsentation af safaribillederne, og efterfølgende blev der gennemført en tilsvarende præsentation for samtlige medarbejdere i de to produktionshaller, som havde været i fokus. Dette blev gennemført nogle måneder senere med en meget positiv og engageret indsats fra alle.

Erfaringer med fotosafari på Bladt Industries a/s

Metoder, som forudsætter et bredt medarbejderengagement, har en tilbøjelighed til at blive fravalgt i forhold til fremgangsmåder, som koncentrerer indsatsen om langt færre personer, som udgør styregrupper og projektgrupper. I sagens natur vil denne anden type score højt på styring, men oftest lavt på bredt engagement. Dette tema kom indirekte op i forbindelse med den fotosafari NEX gennemførte på Bladt Industries a/s. I ånden for godt værtsskab accepterede virksomheden at medvirke ved præsentationen af safaribillederne for at kunne besvare de spørgsmål som måtte dukke op. Både ledelses-, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter deltog. Men man fandt det ikke ressourcemæssigt fornuftigt at inddrage produktionsmedarbejdere i forløbet.

Efter præsentationen af hvad gæster udefra havde set på få timer bad virksomheden om at få en tilsvarende præsentation for samtlige medarbejdere i de to produktionshaller, som havde været i fokus. Dette blev gennemført nogle måneder senere med en meget positiv og engageret indsats fra alle.

Uden at der skal overfortolkes på eksemplet, er der ikke tvivl om, at man ved udviklingsprojekter om arbejdsorganisering let fristes til at anlægge den traditionelle, driftsøkonomiske synsvinkel på anvendelse af medarbejderressourcer. Og dette er nærliggende, når en metode som f.eks. fotosafari er ny og uden konkrete pay-back kalkyler. Konklusionen må være, at virksomheder har et behov for instruktivt case-erfaringsmateriale som beslutningsgrundlag.

8 VVU – processen

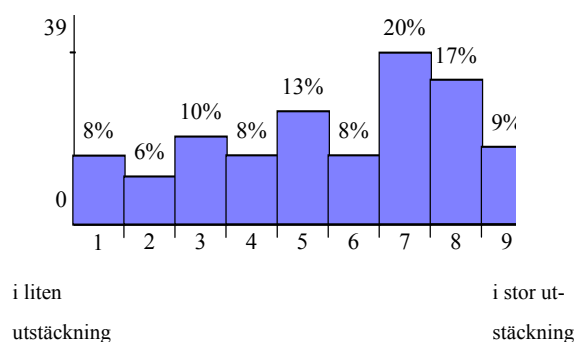
8.1 Erfarenheter vid användning av metoden VVU-processen

VVU-processen består av en del där nuläge och förväntningar värderas (A-Diagnosen) och en del där anledningar, bakgrund och förklaringar sammanförs i en process med fokus på framtida möjligheter och begränsningar för verksamheten. Det sker i en gruppbaserad processanalys tillsammans med representanter från verksamheten (M&B-analys)

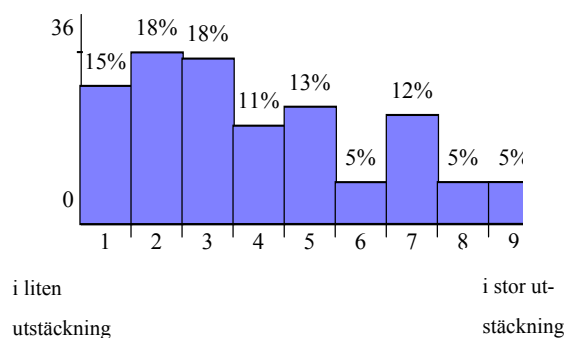
Inför utvecklings- och förändringsinsatser finns många gånger ett behov av att fastställa hur det aktuella nuläget om synen på arbetet bland alla anställa. A-Diagnosen har utvecklats som ett praktiskt verktyget för att fånga värderingar hos många medarbetare och sammanställa dessa på ett tydligt sätt. Den bygger på en kartläggning av värderingar i statistisk form.

Exempel på svar från A-Diagnosen:

Jag upplever idag...att arbetet är mentalt/psykiskt påfrestande

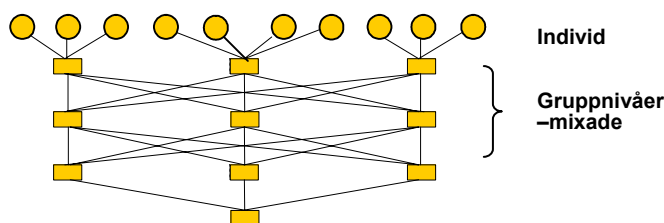


Jag upplever idag...arbetet som variationsrikt (innehåller flera olika arbetsmoment)



A-Diagnosens statistiska svar är ett underlag för att bättre förstå varför olika uppfattningar finns hos medarbetare eller mellan olika grupper. Genom att koncentrera diskussionen på spridningen av svaren i statistikmaterialet kan olika förklaringar prövas och leda till att ett lärande kopplat till värderingar hos medarbetare sker. För att strukturera detta arbete har ett stödjande verktyg i form av M&B-analys utformats. Det bygger på att en gruppering av företrädare för verksamheten arbetar sig igenom en prioriteringsprocess med huvudfrågorna möjligheter respektive begränsningar som fokuserade områden. Genom att söka förklaringar via en process tillåts många olika personers åsikter och kunskaper att mötas i en form som successivt reduceras till ett fåtal prioriterade områden. De kan i sin tur omsättas i aktiva handlingsplaner för att uppnå utveckling.

Arbetsmodell för M&B-analysen som process



Genom att sammankoppla A-Diagnosen med M&B-analysen formas en metod som sammanför en värderingskartan med en fördjupad processanalys. Då uppnås både en detaljupplösning av individers värderingar, en överblick över hela verksamheten samt en reduktion och ett antal klarlägganden av olika frågeställningar. Det innebär i sin tur att en utvecklingsinriktad analys kan fokusera diskussionerna och aktiviteterna till ett mer begränsat antal frågeställningar och därmed prioritera resurserna. Vi uppnår en effektivare utvecklingsprocess där sannolikheten att nå konkreta resultat blir större än om generella insatser genomförs.

Företag som använt VVU-processen i sitt utvecklingsarbete – helt och hållet eller i delar:

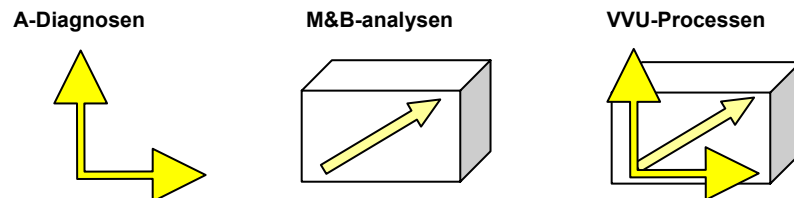
- ASSA-Abloy AB
- Volvo Parts AB
- DeLaRue Cash Systems AB
- Johnson Pump AB
- Kongsberg AB
- Partner Tech AB
- Emhart Glass AB

Båda verktygen är uppbyggda så att de anpassas till det enskilda företaget för att uppnå en ökad precision i frågor, analyser och tolkning av de kunskaper som utgör basen för ett fortsatt utvecklingsarbetet.

Verktøyen kan nyttjas var for sig beroende på behov og ambitioner i det egna utvecklingsarbetet. Kombinationen av verktøyen innebär att en stabilare grund för beslut om exempelvis utvecklingsinsatser eller åtgärder i verksamheten. Genom att stora grupper medarbetare är involverade i A-Diagnosen och att även M&B-analysen innehåller en större representativ grupp medarbetare genereras ett deltagande och ett lärande som ägs av verksamheten.

A-Diagnosen medför vetskap om den egna verksamheten og ger läsaren av resultaten ökad kunskap (en 2-dimensionell nivå).

M&B-analysen tillför genom processen möjlighet att söka förklaringar, förståelse og göra prioriteringar baserade på vetskap og kunskap från A-Diagnosen. Det medför ett lärande, en ökad kompetens (en 3-dimensionell nivå).



Metoderna kan vid behov repeteras i verksamheten för att prioritera næsta utvecklingssteg, identifera akuta problemområden eller som resultatuppföljning.

8.2 Genomförande

Om hela VVU-prosessen genomförs består den av fem huvudfaser:

1. Förberedelsefasen med genomförande av A-Diagnosen
2. Diskussionsfasen (processteg i M&B-analys)
3. Värderingsfasen (fortsatt M&B-analys)
4. Analysfas og Handlingsplan
5. Aktivitets- og Åtgärdsfas

I praktiken sker alltid en överenskommelse med företaget/styrgruppen om en anpassad form av VVU-prosessen. En grov tidsplan og omfang bestäms (ev. väljs delar av verksamhet eller om flera geografiskt spridda enheter ingår fastställs om alla ska ingå eller bara någon/-ra)

1. A-Diagnosen förbereds genom precisering av frågeställningar, anpassning av språk samt precisering av statistiska uppdelningar. Dag för genomförande fastställs, personal ges tid att fylla i underlagen, inmatning og statistikbearbetning till en rapport görs. *Genomförandet sker via styrgrupp og med externt stöd + stöd för statistikbearbetning.*

2. Diskussionsfasen bygger på att resultaten från A-diagnosen presenteras och en diskussion om resultatens spridning inleds. M&B-analysen inleds med att deltagarna inledningsvis fastställer sina egna bilder och argument för a/ begränsningarna och senare för b/ möjligheterna för utveckling i den egna organisationen. Kunskaperna från A-Diagnosen blir då en faktabas och referensmaterial. Processen pågår i flera steg med en dialogbaserad reducering av påståenden. Processen organiseras, stöds av och dokumenteras med hjälp av externt stöd.
3. Värderingsfasen innebär att värderingar och uppfattningar från diskussionsfasen sammanförs i gruppvisa värderingar för hela företaget. I värderingsdiskussionerna inleds ett sökande av möjligheter att redan nu identifiera åtgärder som är viktiga att vidta, vilka som berörs och hur ansvaret ser ut för att klara av detta. Ett första utkast till handlingsplan skissas på. Deltagarna delas in i grupperingar som representerar exempelvis företagsledning, fack samt nyckelpersoner/anställda. Processen stöds av och dokumenteras med hjälp av externt stöd.
4. Analysfas och Handlingsplan arbetas fram som ett uppdrag från M&B-analysens seminarie. Normalt sätts en tidsram om 2-4 veckor då gruppen samlas igen för att i detalj, eventuellt tillsammans med externt stöd analysera utfallet från A-Diagnosen samtidigt som förslag till handlingsplaner tagits fram och presenteras. Genomförs av projekt/styrgruppen tillsammans med externt stöd. Dokumenteras.
5. Aktivitets- och Åtgärdsfas innebär att de utvecklingsinriktade åtgärder som visats sig mest viktiga att vidta inleds. En tids- och aktivitetsplan utarbetas. Ansvaret för genomförandet fastställs och kommer successivt att återrapporteras till styrgruppen.

8.3 Övergripande tidplan for VVU processen

Schematisk översiktsplan för genomförande av VVU-process i samverkan med den partsgemensamma styrgruppen, extern konsultresurs och med stora grupper av de övriga medarbetarna involverade.

Månad Aktivitet	0	1	2	3	4	5	6	7
Inledande kontakt med företaget								
Förberedelser inför A-Diagnosen								
Genomförande av A-Diagnosen			Alla medarbetare					
Bearbetning av A-Diagnosen								
1-2 dagars M&B-seminarium				Urval av ytterligare medarbetare				
Analysfas					Ytterligare	medarbetare		
Handlingsplan								
Åtgärdsfas						Många med-	arbetare	involverade
Uppföljning								

moment som verksamheten/styrgruppen genomför i samarbete med den externa konsult/resurs.

där extern konsult/resurs medverkar beroende av behov och egen kompetens

9 Teaterarbejde i virksomheder

Gennem de seneste år er der for alvor kommet gang i brugen af teater i forbindelse med arbejdspladsudvikling i følgeskab med den generelle tendens til at koble kunst, kulturarbejde og virksomhedsudvikling. Arbejdet med fiktionen går hånd i hånd med strategiudvikling, ledertræning, arbejde med team og grupper, konflikthåndtering m.v. Den involverende teaterform tækker tråde tilbage til Augusto Boals forumteatertradition – 'De undertryktes teater' – hvor Boal ville demokratisere teatret, sådan at det kunne give arbejderne bevidsthed, oplyse dem, og give dem et talerør. Men også Holberg traditionens politiske satire, og de politiske teater- og 'happening'-aktiviteter i 1970'erne inspirerer. Ligesom der anvendes andre nyere teatertechnikker, f.eks. improvisation. I Sverige har man blandt andet brugt teatret til oplysningsvirksomhed om arbejdsmiljø, misbrug på arbejdspladsen, sygefravær m.v.

Her beskrives nogle eksempler på anvendelse af teater som metode i arbejdspladsudvikling – nemlig forumteater og cabaretseminar.

Forumteater: Klingende Mønt

Virksomhedens medarbejdere er samlede i produktionshallen, og det åbne gulv foran stolerækkerne fungerer som teaterscene. På scenen udfolder medarbejdere og ledere fra møntfabrikken 'Klingende mønt' sig. Konflikter udspilles omkring en selvstyrende gruppe: Bente er ildsjælen, der i sin entusiasme tangerer den uformelle leder. Torkild er skeptikeren, der ikke kan se det produktive i selvstyret, og Inga er den frygtssomme, som vægrer sig ved at prøve en ny maskine, og for hvem mere ansvar ikke betyder mere frihed i arbejdet, men tværtimod uoverskuelige kravs snærende bånd. Gruppens tidligere værkfører, Allan, forsøger at finde sin nye rolle.

På tilskuerrækken bliver medarbejdere og ledere vidne til scener, som de genkender fra deres egen hverdag på arbejdspladsen. Arketyperne på scenen udløser latter, der baner vejen for 'aha'-oplevelser og snak med sidemanden. På et tidspunkt går skuespillerne ud i salen og beder publikum om hjælp til at løse en konflikt, der er gået i hårdknude. Tilskuerne bliver medspillere til figurerne Bente, Inga, Torkild eller Allan - de overskrider grænsen mellem sal og scene, og de overtager for en stund én af rollerne.

Dacapo Teatret, forestillingen Forandring fryder

Forumteater begynder, hvor almindeligt teater slutter i en afrundet historie med en slutning. Idéen i forumteater er, at den enkelte kan gøre en forskel ved at handle aktivt - give historien en anden slutning. Den enkelte medarbejder på en arbejdsplads kan selv bidrage til at løse de konflikter, der er uundgåelige i enhver udviklingsproces. Med andre ord har medarbejderne også et ansvar for virksomhedens udvikling, og det er en

del af kernen i den interesse, som virksomheder i dag udviser i nye forandringsredskaber.

De problemfelter, som virksomhederne kan stå overfor, handler alle om forandringsprocesser, der involverer en eller flere grupper på arbejdspladsen. Det kan være temaer som 'nye lederroller' i skiftet fra styring og traditionel ledelse til vejledning, delegering og tværgående samarbejde. Eller det kan handle om roller i grupper i en gruppeorganiseret virksomhed eller tackling af konflikter.

Fiktionens force er, at den spiller på både hjerne og hjerte - ord og krop. Arketyper og konflikter sætter billeder på arbejdslivet, og tilskuerne genkender og ler af sig selv. Forumspillet tilsætter det aktivt involverende, når tilskuerne bliver medspillere og deltagere. Dermed åbnes rum for nye læreprocesser, blandt andet via de forskellige roller og konflikter, som deltagerne lægger ord og krop til. I forumteater er perspektivbytte en af nøglerne til at takle konflikter, og udgangspunktet er, at konflikter altid er acceptable og alles ansvar - også at løse. Teaterformen muliggør erkendelse og dialog via perspektivbytte og forståelse for, hvorfor andre handler, som de gør. Konflikterne er ikke ens egne, men projiceret over i fiktionen, hvilket gør dem lettere at vurdere med klarsyn, samtidig med at den følelsesmæssige berøring ofte bibeholdes - gennem skuespillet. Dermed får læringen en mere dyberegående karakter.

9.1 Cabaretseminar

Cabaretseminar trækker på teaterdisciplinen improvisationsteater. Improvisationsteater er en anden type involverende teater, som kan supplere og videreudbygge nogle af de teatermetoder, som anvendes i virksomheder. Brugen af improvisationsteater i udvikling af arbejdspladser har nogle af de samme styrker som forumteatret. Det rendyrker rollespillet og fokuserer på relationerne mellem 'medspillerne' på bekostning af individuelle attituder. I improvisationsteater gennemspiller man forskellige tableauer, hvor spillerne får mulighed for at skifte mellem positioner. F.eks. får spillerne besked på at tage fat i en anden karakter eller gennemspille modparten til den rolle, man netop har spillet. På den måde får spillerne indblik i dels det relationelle forhold, dels i flere sider ved den enkelte karakter. 'Impro-teater' vil typisk kræve et formidlende led, hvis målgruppen er medarbejdere, der ikke er 'scenevante', fordi midlet er rendyrket teater uden forumspillets kobling til deltagernes egne konfliktsituationer.

Cabaretseminar i Bæredygtig Service

En mandlig skuespiller går rundt på den halvmåneformede scene, der udgøres af pladsen foran en gruppe deltagere på omkring 80 mennesker. Han leder efter noget... noget der er blevet væk. Han går med en skruetrækker i hånden, skruer lidt formålsløst på en overheadprojektor, spejder ud over publikum .. under deres stole. "Hvem har taget mine problemer?". "Hvem har brugt mine hængninger uden at lægge dem på plads igen?" Der smågrines, lidt usikkert, fra publikum, for hvad er det, der optager ham? Hvem er han, den mand, som leder efter sine problemer? Og kan hængninger lægges på plads .. igen?? Sene-re møder deltagerne figuren igen. Han spiller en serviceleder på en skole, som følges igennem 'en almindelig arbejdsdag'. Servicelederens dag starter med, at han for sig selv (klokken halv fem om morgenen) beslutter sig for, hvad dagens vigtigste opgave er: Han skal gennemgå det årlige varmeregnskab. Han forstyrres dog hurtigt herefter af først den ene lærer, så den næste. - En vil have skiftet 8 pærer i geografilokalet; den næste vil have fjernet farlige torne fra en kaktus; en forældre vil have overmalet racistisk graffiti fra skolegården ("bare inden min datter har fri her klokken halv elleve"). Servicelederen bliver mere og mere stakåndet, illustreret ved, at han kigger på sit håndled og tiden går og går, og han forgæves forsøger at holde trit, men det eneste han rent faktisk når er at skrive opgaverne ned i sin lommebog "for jeg skal jo også huske at dokumentere min dag" – og illustrerer dermed også dette (nye) krav til servicelederen. Da dagen er ved at være slut, og servicelederen er tæt på at bukke under, dukker skolelederen op, og servicelederen samler sine sidste kræfter.

Spillet illustrerer de mange henvendelser og de mange forskellige personer, en serviceleder skal forholde sig til og servicere og den manglende mulighed for at strukturere egen dag. Eksemplet er hentet fra projekt Bæredygtig Service, støttet af den Europæiske Socialfond og gennemført af danske virksomheder og organisationer. Eksemplet viser en måde at formidle resultater fra en forundersøgelse. Teknologisk Institut havde gennem interview beskrevet en række centrale problemstillinger fra de involverede arbejdspladser. Skuespillerne var forinden blevet præsenteret for resultater af analysen, og de spillede gennem 3 tableauer nogle af de centrale problemstillinger. Det viste sig, at det var en effektiv fremstillingsform af de resultater, som analysen havde ført med sig, og deltagere havde meget stor nytte af disse tableauer som udgangspunkt for den efterfølgende dialog.

Efter skuespillernes og konsulenternes gennemgang af forundersøgelsens resultater var der gruppearbejde med udgangspunkt i en spørgsmålsrække, som var formuleret af konsulenterne. Deltagerne arbejdede ved de borde, hvor de sad, og hvert enkelt bord fik et tema, som de skulle tage sig særligt af, og som de efterfølgende skulle fremlægge for de øvrige deltagere.

Der var mulighed for, at grupperne kunne hyre et hold skuespillere til at fremføre deres resultater af diskussionen. Skuespillerne skulle på den baggrund improvisere.

Fordele ved teater som dialogform

En metode til at afmontere 'plenumangsten' er netop, at en gruppe inviterer et hold skuespillere med ind og lytte til deres debat, og derefter bliver hyret til at give deres bud på en fremstilling. Det er naturligvis klart, at skuespillerne ikke *erstatte* flip boarden, men at de leverer et andet produkt. Dette stiller nogle lidt andre krav til deltagerne. Der skal være villighed til at inddrage sig på den fortolkning, som skuespillerne vil give.

Som gruppedeltager skal man være indstillet på, at den fremstilling man giver bliver twisted og får et kunstnerisk udtryk. Man får måske nogle ekstra dimensioner med i fremstillingen.

Erfaringer viser, at metoden både kan bruges, når problemer skal beskrives, fortolkes eller fremstilles fra andre synsvinkler, men at den også kan bruges, når der skal anvises nye handlemuligheder; f.eks. ønsker og forestillinger om et møde i den daglige arbejdsgruppe, der forløb positivt og hvor der var en villighed til at se nye løsningsveje.

Fra fiktion til virkelighed

Den billedskabende og involverende form i teatret kan skabe forudsætningerne for at føre diskussionerne fra det fiktive univers videre 'hjemme' på virksomhederne. I det eksempel, der er nævnt ovenfor, blev skuespillernes arbejde optaget på video, og nogle af grupperne ønskede efterfølgende at bruge disse videoklip i formidling ved f.eks. personalemøder, men også til eksterne som f.eks. forældrene på skolen, som kunne have godt af at få illustreret nogle problemstillinger set fra servicepersonalets vinkel. - Med andre ord forudsætningerne for at handle i det egentlige udviklingsarbejde på virksomheden. Den gradvise involvering via fiktionen, der - som stykket skrider frem - åbner for deltageres tolkninger og løsninger, kan tilpasses målgruppen. Formen nærmest forfører tilskuerne ind i deltager-rollen, også selv om deltagerne er medarbejdergrupper, for hvem det typisk kræver overvindelse at 'træde på scenen'. Det betyder samtidig, at teaterformen kræver professionalisme: skuespillere, der mestrer improvisationen, og en formidler - den såkaldte joker - der kan skabe det trygge rum i blandt andet ekspliciteringen af spilleregler og grænserne mellem teater og virkelighed.

Imidlertid kan en teaterseance ikke stå alene. Planlægningen spiller en vigtig rolle, og ikke mindre afgørende er videreudviklingsarbejdet. Virksomheden må have en plan for, hvordan der skal følges op på en forumteateraktivitet og arbejdes videre bagefter, samt et overblik over, hvilke ressourcer, der skal sættes af. Følger man ikke op, får arbejdspladsen ikke overskredet grænsen fra underholdning til læring. Klar, ledelsesmæssig brug af metoden er dermed en vigtig forudsætning for succes.

10 Dialog konference i BU 2000

I Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000) ble forskningsaktivitetene forankret i tre formelt organiserte bedriftsnettverk. I hvert av nettverkene ble det gjennomført ulike prosjektaktiviteter. De fleste prosjektaktivitetene fokuserte på kontinuerlige forbedringer i den daglige drift.

BU-konferansen ble utviklet som en arbeidsform - eller metode, under inspiration fra dialogkonferencen. Den var selv ledd i en større prosess eller utviklingsarbeid som i mange tilfelle strakk seg over flere år. Hensikten med mye av utviklingsarbeidet var å etablere prosesser for kontinuerlig forbedring i de deltagende virksomhetene. Utviklingsaktivitetene eller prosessene for kontinuerlig forbedring i virksomhetene ble gjennomført med utgangspunkt i et internasjonalt ledelseskonsept kalt Total Kvalitetsledelse (TKL eller engelsk Total Quality Management TQM).

BU-konferansen er del av et større opplegg for iverksetting av utviklingsprosesser sammen med virksomheter, i mange tilfeller virksomheter som samarbeider i nettverk. I tillegg til BU-konferansen er det derfor lagt vekt på å forankre forbedringsprosessene i ulike møtefora, i – og mellom – bedrifter. Slike møtefora må i mange tilfeller etableres eller stimuleres som ledd i selve utviklingsarbeidet. Lov og avtaler mellom partene i Norge inneholder for eksempel krav til flere ulike møtefora i virksomheter, som Avdelingsutvalg (AU), Bedriftsutvalg (BU) og Arbeidsmiljøutvalg (AMU). Dette er fora som kan utnyttes i utviklingsarbeidet, men som i mange tilfeller krever en ekstra stimulering gjennom arbeidet med forbedringsprosjekter for å fungere hensiktsmessig.

Hensikten med å utnytte slike fora er å gi de ansatte faste og regelmessige anledninger til å ta opp problemer og forslag til forbedring av egen arbeidssituasjon. Møteforaene skal også bidra til å engasjere og forplikte så vel de ansatte som ledelsen i forbedringsarbeidet. Det er derfor en stor fordel å utnytte fora som allerede er legitime både fra ansatte og ledelsens side. I BU 2000 ble derfor de *partsbaserte foraene* utnyttet til å forankre utviklingsarbeidet, gjennom samtidig å stimulere arbeidet i de samme fora.

Et utvalg av bedrifter i BU2000

Disse bedriftene har benyttet BU konferansen enten i "ren" form eller i en variant av metoden

- Aker Stord - kontinuerlig forbedring basert på bred medvirkning
- West Contractors AS - bruk av ulike typer medvirkningsfora i forbedringsarbeidet
- Sunnhordland Mekaniske Verksted - bruk av linjebaserte medvirkningsfora i forbedringsarbeidet
- HMR Husnes A/S - forankring av bedriftsutviklingsaktiviteter i AMU
- Stord Offshore AS - utvikling av samarbeidskultur mellom partene
- Pyrox Produksjon AS - anvendelse av metoder og verktøy i omstillingsprosesser
- Simrad Robertson AS - motivering av ansatte for deltakelse i forbedringsarbeid
- Kværner Hetland - bruk av bedriftsutviklingskonferanser i strategiprosessen
- NOHA Gruppen - gjennomføring av strategiprosesser basert på bred medvirkning
- Bryne Mekanikk AS - utvikling av kunde-leverandør samarbeid
- Serigstad Jernstøperi - prosessforbedring gjennom bred medvirkning

BU-konferansen og bruk av samstemmighetsteknikken

BU-konferansen ble utviklet for å engasjere alle ansatte i bedriftens utvikling. I løpet av konferansen skulle man få etablert en *felles forståelse* av bakgrunn, status og hva man ønsker å oppnå. *Direkte deltakelse* fra den enkelte skulle oppnås gjennom gruppearbeid og plenumsdiskusjoner hvor man kunne gi sine innspill og utvikle en dypere forståelse av utfordringer og muligheter. Gruppearbeidene skulle baseres på idéugnadsteknikker som tilrettela for at alle ansatte kunne fremme og redegjøre for sine forslag. Deretter skulle gruppen samordne forskjellige oppfatninger og forslag til det som gruppen anså som det beste forslaget. Samstemmighetsteknikken var en bestemt fremgangsmåte utviklet av forskerne som var med i samarbeidet. Basis for teknikken stammet fra TK og samfunnsvitenskapelige teorier om gruppeatferd.

Samstemmighetsteknikken skilte mellom forbedringsområder, forbedringsprosjekter og konkrete tiltak. Forbedringsområder ble definert som hovedområder. Blant slike hovedområder var bedre HMS, tapsforebygging, bedre kommunikasjon og økt fleksibilitet i forhold til markedet. Forbedringsprosjekter ble definert som planlagte aktiviteter med en målsetting, en ansvarlig det ble rapportert til, en prosjektleder, eventuelle medarbeidere, startdato og sluttdato, - og bevilgede ressurser. Konkrete tiltak ble definert som aktiviteter av mindre vidtrekkende karakter. Det kunne dreie seg om innkjøp av nytt datautstyr, arrangering av kurs, kjøp av nytt verktøy, m.m.

Samstemmighetsteknikken innebar å gjennomføre prioriteringsarbeidet i grupper bestående av 5-8 medarbeidere sammensatt av folk med mest mulig ulik bakgrunn fra virksomheten. Hensikten var å få frem et

mangfold av oppfatninger og samordne disse til det gruppen anså som de viktigste utfordringene. Teknikken skulle tilrettelegge for at alle synspunkter ble hørt. Samtidig skulle teknikken bidra til å skape aksept i gruppen for de prioriteringer som ble valgt.

Samstemmighetsteknikken i gruppearbeidet var fundert på den enkelte medarbeiders *direkte medvirkning*. Den enkelte skulle i utgangspunktet representere *seg selv* uten at det ble lagt vekt på individuelle egenskaper som veltalenhet, kompetanse, stilling i virksomheten (over/underordning) og rolle i organisasjon.

Nettverkssamlingene

Det ble i BU 2000 også arrangert egne nettverkssamlinger hvor representanter for virksomhetene kunne diskutere og prioritere felles forbedrings-tema. Forskerne var viktige tilrettelegger av samlingene. Det samme gjaldt representanter for nettverksadministrasjonen og en ressursperson som den største virksomheten i nettverket hadde stilt til disposisjon. Dessuten deltok representanter for de sentrale partene NHO/LO i samlingene. For spesielle formål ble også andre ressurspersoner trukket inn etter behov.

På nettverkssamlingene fremførte bedriftene hvilke områder og forbedringsprosjekter de ville jobbe med internt. Dette var forbedringsområder og forbedringsprosjekter som hver av deltakerbedriftene i nettverkssamlingene hadde kommet frem til gjennom de interne BU-konferansene som ble arrangert i hver enkelt bedrift. Resultatet av det interne prioriteringsarbeidet ble utgangspunkt for prioriteringsarbeidet i nettverkssamlingene. I tillegg ble det interne prioriteringsarbeid og forbedringsprosjektene presentert på nettverkssamlingene. Ved presentasjonen av forbedringsprosjektene presenterte virksomhetene også fremdrift og forventede resultater frem til neste nettverkssamling. Dette fungerte nærmest som en forpliktelse til å følge opp det planlagte forbedringsarbeidet mellom disse felles samlingene i nettverket.

Nettverkssamlingene ble viktige arenaer for presentasjon av planlagte og oppnådde resultater. Det ga nettverket en særlig funksjon m.h.t. å stimulere det interne utviklingsarbeidet i den enkelte virksomhet. Nettverkssarenaen var i denne sammenheng et slags ”ris bak speilet” i forhold til oppfyllelse av intensjoner og mål med forbedringsarbeidet presentert på tidligere samlinger. Presentasjonen på nettverkskonferansen var en anledning for virksomhetene til å demonstrere om de var i stand til å oppfylle konkrete mål med utviklings- og forbedringsarbeidet, som de hadde forpliktet seg til på tidligere samlinger. Manglende måloppnåelse fungerte som et uheldig signal til omgivelsene.

Den første av nettverksutviklingskonferansene ble arrangert etter at alle de deltakende bedriftene hadde gjennomført sine innledende bedriftsutviklingskonferanser. De deltakende bedriftene på nettverkskonferansen

var på forhånd blitt bedt om å fremføre de bearbeidede resultatene fra bedriftsutviklingskonferansen. Fra hver bedrift var det ønskelig med partssammensatt deltakelse. Daglig leder og hovedtillitsvalgt deltok. Noen bedrifter stilte i tillegg med hovedverneombud, representanter for staben og mellomledelsen. Den enkelte deltakende virksomhet ble også bedt om å peke ut en *tilrettelegger*. Tilretteleggeren skulle være den enkelte virksomhets mest kompetente person på programarbeidet, TK og bedriftsutvikling. Hensikten var at ulike interesser skulle være representert. Dette skulle bidra til å nyansere bedriftens presentasjon av seg selv, skape større mangfold i utvalg av forbedringstema og bidra til økt kompetanseoppbygging innen bedriftsutvikling blant flere representanter for virksomheten.

Her er historien om en av bedriftene i nettverket og deres arbeid med BU konferanse-modellen:

10.1 Stord Offshore AS - utvikling av samarbeidskultur mellom partene

Stord Offshore er en bedrift med ca. 100 ansatte som produserer kundespesifiserte aluminiumskonstruksjoner. Produktene selges primært til offshore markedet. I tillegg driver bedriften en utstrakt utleievirksomhet av sveisere til virksomheter som Aker Stord og Kværner Rosenberg.



Utvikling av samarbeidskultur gjennom medvirkningsbasert bedriftsutvikling

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

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

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

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

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

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

Resultater og anbefalinger

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

Et godt samarbeidsklima forutsetter tillit. Tillit mellom ledelse og tillitsvalgte utvikles over tid ved at partene samhandler og opptrer i henhold til uttrykte forventninger. Dette krever at partene kontinuerlig konfronter sine forventninger overfor hverandre gjennom dialog omkring felles utfordringer. Å forbedre bedriften kan være en slik felles utfordring.

Hvis mulig bør ledelse og tillitsvalgte opptre sammen når resultater av samarbeidet skal presenteres. Dette gjelder så vel i interne sammenhenger (for eksempel allmøter) som overfor utenforstående (for eksempel andre bedrifter).

Både ledelse og tillitsvalgte må "ville" samarbeide. Denne viljen kan etableres ved å relatere samarbeidet til et sett av felles utfordringer. Det bør da gjøres et klart skille mellom saker hvor slike fellesinteresser er til stede og saker som bør løses i form av forhandlinger (for eksempel lønn).

11 ArbetsVerkstad

11.1 Förutsättningar

Modellen bygger på en processinriktat utvecklingsarbete direkt i ett värdföretag. Idéen har utvecklats inom ramen för det partsgemensamma utvecklingsprojektet Ambiv i nära samverkan med ett antal projektföretag som medverkat i nätverket.

Den förtroendefulla närheten mellan ett antal företag som samtliga är engagerade i att bedriva utvecklingsarbete är en förutsättning för att genomföra en ArbetsVerkstad. Därför är detta ett exempel på en metodik som kommer in i ett relativt sent skede i utvecklingsarbete där flera företag parallellt bedriver utveckling. Metodiken bygger på en form av internkonsultativ verksamhet där kompetenser från medarbetare i nätverkets deltagande företag är basen. Dessa fungerar som konsulter och idégivare vid det företag som står ”värd” för en ArbetsVerkstad. Erfarenheten är att genomförande kräver en relativt hög grad av mognad hos samtliga medverkande företag för att bidra till utvecklingsförslag som realistiskt kan genomföras eller problemområden som sakligt kan ifrågasättas och analyseras. De medverkande bör ha erfarenhet av eget utvecklingsarbete och en god yrkeserfarenhet.

11.2 ArbetsVerkstad i 24 timmar

En ArbetsVerkstad omfattar ”24 timmar” – ca 1,5 seminardagar. Ett av företagen i nätverket fungerar som värdföretag och ställer 3-4 arbetsplatser/-områden till förfogande att analysera och utarbeta utvecklingsförslag vid. (3-4 grupperingar arbetar parallellt). Värdföretaget har som ansvar att förbereda ett urval av huvudfrågeställningar som är angelägna att få djupare belysta. De förbereder också sina medarbetare på att tillhandahålla information till de medverkande i ArbetsVerkstaden. Både produktionsgången, layouter, frågeställningarna och förslagen dokumenteras så bra som möjligt inför genomförandet.

Målgruppen är egentligen alla de företag som medverkar. Värdföretag och minst 3 andra företag deltar med 3-5 medarbetare som representerar olika funktioner. Deltagarna indelas i grupper. Grupperna består av 2-3 personer från värdföretaget inklusive förstärkning av 1-2 personer från området /arbetsplatsen på värdföretaget. Som externt processkonsultentstöd deltar 1 - 2 personer i gruppens arbete som fullvärdig deltagare och observatör.

Målet är att under 24 timmar aktivt och med stöd av varandra försöka att lösa de frågeställningars om har formulerats. All tänkbar ytterligare kunskap som behövs ska gruppen försöka leta fram, endera hos värdföretaget, i sina egna företag eller via kontakter. Efter 1 dygn ska en presentation av tänkbara lösningar, förslag till åtgärder eller olika alternativ kunna presenteras för en grupp mottagare vid värdföretaget.

Förberedelser

Förberedelserna görs i flera steg i syfte att effektivt kunna nytta de 24 timmar som avsätts för att utreda, analysera och arbeta fram förslag vid en ArbetsVerkstad. I förberedelserna är externa konsulter delaktiga tillsammans med värdföretaget. Det förberedande arbetet består i huvudsak i att:

- Med värdföretaget enas om 3-4 huvudfrågor/områden att jobba vidare med
- Formulera dessa frågeställningar tydligt för deltagarna
- Försöka få frågorna att vara spännande / utmanande och spetsade
- Samla in och dokumentera basfakta från värdföretaget
- Förbereda personalen att det är OK att dela med sig av kunskapen
- Organisera det praktiska arbetet med tillträden, kartor, telefoner, IT mm
- Skicka ut förberedande material för att ”hemma” kunna samla in fakta.

Tidpunkt för genomförande bör fastställas minst 2 månader i förväg.

Exempel på 24 timmars frågeställningar i ArbetsVerkstad:

- Hearing och värdering af strategier vid PC'n (Profit-Centers)
- Uppskalning av arbetsområdet vid grupporganisationen på cylindermonteringen - nya layout, flöden, bemanning.
- Värdering av projekt 'Tillbaks till framtiden' vid låshus-tillverkning och - montering - en uppföljning och utvärdering.

11.3 Övergripande tidplan for ArbetsVerkstad

Aktivitet	Vem	När (ca)
Fastställa underlag	Extern/Värdforetag	Månad 1
Välja huvudområden	Extern/Värdforetag	Månad 1
Urval av arbetsplatser	Företag	Månad 1
Beskriv arbetsplatserna	Extern + företag	Månad 2
Förebereber berörda personer på värdforetaget	Styrgrupp + extern	Månad 2
Utskikk till övriga företag	Externa	Månad 2
Urval av deltagare	Respektive medverkande företag	Månad 3
Förberedelser deltagare	Görs på det egna foretaget av deltagare	Månad 3-4
Bokning av logi/res mm.	Extern + värdforetag	Månad 3
Slutgiltigt program + gjennomförande	Externa + medverkande	Månad 4
Uppsummerande dokumentation	Externa + grupper	Månad 4

12 Medarbejdervideo

Video har gennem de seneste 20 - 25 år været brugt i forbindelse med at beskrive forandringer i arbejdslivet, men det er en forholdsvis ny erfaring at bruge video som et aktivt talerør, hvor medarbejderne selv sætter dagsordenen.

Her beskrives nogle eksempler på anvendelse af video i forbindelse med virksomhedsudvikling:

Videomediet har været brugt som dokumentation af et udviklingsforløb, hvor de involverede fortæller om deres erfaringer fra et projekt - ofte i kronologisk form med tematiseringer af op- og nedture. Ofte sker fortællingen gennem interview af nøglepersoner, og som ved ethvert andet interview får deltagerne dermed lejlighed til at reflektere over forløbet. Denne type videofremstilling bliver derfor også anvendt som formidlings- og evalueringsform.

Mediet har også været anvendt til instruktionsvideoer for at støtte intern læring i en virksomhed eller til f.eks. at demonstrere sunde arbejdsstillinger.

Der findes også enkelte eksempler (f.eks. fra England) på video anvendt som faktion, hvor professionelle skuespillere formidler fortællinger, som bringer jobudvikling på dagsordenen. Der er ofte tale om en form mellem dokumentar og opfundne 'spidsformulerede' problemstillinger i en omstillingsproces, f.eks. ved at skuespillet optages på en virksomhed, eller at skuespillerne kommunikerer med et inviteret publikum eller fotografen. Denne type video anvendes som debatoplæg.

Endelig er der den anvendelse, som kaldes medarbejdervideo, hvor en gruppe medarbejdere laver idéoplæg og er skuespillere i historier om deres arbejdsliv. Medarbejdere gennemgår et projektforløb, hvor de finder frem til problemstillinger og løsningsmuligheder i forhold til forbedring af arbejdspladsen. I projekterne har medarbejderne på forskellige måder support fra f.eks. organisationskonsulenter, undervisere, kunstnere eller professionelle fotografer. Medarbejdervideoer anvendes af medarbejderne som projektopgave eller arbejdsdokument i forhold til fremtidige udviklingsprojekter på virksomheden.

12.1 En stærk metode til at skabe læring

Antagelsen bag metoden medarbejdervideo er, at der kan findes løsninger på de problemer, man oplever på virksomhederne til daglig, og at de løsninger, som medarbejderne skitserer, kan skabe dels en større jobkvalitet og samtidig skabe en bedre økonomi på virksomheden. Det er en driven-

de kraft for projektet at undersøge, hvilke *udviklingsveje, der viser sig*, når man giver produktionsmedarbejderne mulighed for at udtrykke sig. Metoden medarbejdervideo har i Danmark været anvendt både på private og offentlige virksomheder. Her er beskrevet to eksempler:

MOVE

MOVE-projektet var et toårigt EU-finansieret netværksprojekt mellem tre virksomheder supporteret af en uddannelsesinstitution og en konsulentvirksomhed. Kombinationen af tre virksomheder med relativt lang erfaring med efteruddannelse, et stadigt påtrængende udviklingsbehov og et rådgiverteam, der havde ambitioner om at afprøve en ny metode, dannede baggrund for medarbejderinvolvering i virksomhedsudvikling gennem anvendelse af video. Medarbejderne arbejder på én gang problemorienteret og med kreative virkemidler - hvilket på én gang gjorde læringen vedkommende, motiverende og grænsenedbrydende.

Videoprojektet var tilrettelagt på den måde, at medarbejderne skulle finde nogle problemer fra deres hverdag og give forslag til løsninger. Projektet blev afleveret som en video, der, udover at være en arbejdsform med mange udfordringer for medarbejderne, var en mulighed for medarbejderne for selv at fremføre deres opfattelser og løsningsforslag uden at risikere afbrydelser. Medarbejderne fik hjælp til selve den tekniske side af videofremstillingen af en professionel fotograf sådan, at de blev frigjort til at arbejde kreativt med indholdet. Dette gav deltagerne en sikkerhed og ro i og med, at produktet var sikret en vis kvalitet, og at de ikke skulle kæmpe med at hive sig op over 'hjemmevideoniveauet'. Det væsentlige var, at medarbejderne skulle finde overskud til at beskrive indholdet og få plads til at øve sig i rollerne.

Det har været et klart formuleret oplæg til deltagerne, at de skulle formulere løsningsforslag, som skulle tilgodese den dobbelte målsætning om et bedre jobindhold for medarbejderne og en bedre økonomi for virksomhederne. Projektet har ikke haft et utopisk udgangspunkt, men har derimod hele tiden haft i fokus, at der kan findes kompromiser mellem medarbejder- og virksomhedsinteresser samtidig med, at de divergerende interesser ikke bliver negligeret.

Bæredygtig Service

En række skoler i tre amter - Roskilde, Storstrøm (Stevns og Vallø) og Bornholm - har deltaget i et projekt om jobudvikling og kompetenceløft inden for rengørings- og servicebranchen. Indsatsen har rettet sig mod udviklingen af hele arbejdspladsen og har dermed også sigtet mod inddragelse og formidling af projektet til elever, forældre og lærere. Projektet er forløbet fra efterår 2001 til foråret 2004, og i alt 165 personer (rengøringsassistenter, kantineledere, serviceledere, servicemedarbejdere samt medarbejdere fra de deltagende svømmehaller) fra 32 arbejdspladser har været involverede i projektet. Projektet er udformet og gennemført i et partnerskab mellem Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark (KAD), AOF Projekt- og Udviklingsafdeling og Teknologisk Institut, Arbejdsliv.

Projektet gav mulighed for at udvikle og afprøve lærings- og undervisningsformer, der ikke traditionelt har været anvendt i branchen. På baggrund af gode erfaringer med inddragelse af alternative læringsveje har der været forløb, hvor kreative metoder, såsom skuespil, video, historiefortælling, cafeseminar m.m. har kunnet åbne for alternative læringskanaler og give nye indgange, bedre forankring og bredere perspektiver på udviklingsforløbene.

Metoderne har understøttet medarbejdernes mulighed for at udtrykke sig om de ofte komplekse forhold i deres arbejde og organiseringen af det. Der er således gjort brug af medarbejdernes erfaringer som indgang til læring. Dette er blevet understøttet gennem forskellige metoder til erfaringsindhentning, der har spændt fra diskussioner og fremtidsscenarier til inddragelse af teatermetoder og aktivt samspil med professionelle skuespillere. Medarbejdernes erfaringer er herefter blevet bearbejdet og har dannet grundlag for formidlings- og erfarings-spredningsaktiviteter.

Medarbejdervideo – en synlig arbejdsform

Videoerne bliver optaget på en eller flere af de deltagende virksomheder, og det gør, at medarbejdernes arbejde meget kontant blev synligt på arbejdspladsen. Videoerne er med deres direkte form og fortællingernes udgangspunkt i den nære virkelighed udviklingsprocesser med udgangspunkt i praksis i dobbelt forstand.



Deltagerne kan i arbeidet med videoerne som 'skuespillere' få mulighet for at sette ord og krop på de problemer, som de oplever i hverdagen, men som de normalt ikke kommer frem med. De kan tage fat på svære emner om mobning, uafklarede ledelsesforhold eller samarbejdsproblemer om fordeling af arbejdsopgaver i selvstyrende grupper. Gennem den proces det er at skrive drejebog og spille situationerne, eksperimenterer deltagerne med alternative arbejdsrutiner eller måder at løse konflikter på. På den måde er også arbejdet med video en øvelse i samarbejde.

Beskrivelse af problemer – og løsningsforslag

Metodens udgangspunkt er, at deltagerne ikke bare skal beskrive problemer - de skal også give løsningsforslag. Dermed kommer deltagerne til at overveje konsekvenserne af de forandringer, de foreslår, og ved at spille forskellige roller at reflektere over de forskellige perspektiver, der kan være på samme sag.

I den efterfølgende opfølgning bliver videoerne genstand for debat og synsvinkler fra flere parter end dem, der har været repræsenteret i kursus-



forløbet, og medarbejderne formulerer sammen med ledelsen konkrete forbedringsforslag som resultat af videoerne. Dermed styrkes videoarbejdet læring i form af konkrete ændringer af den måde, man handler på i

virksomheden, samt refleksioner over de eksisterende, men også endnu ikke afprøvede, samarbejds- og ledelsesmønstre og medarbejdere i mellem.

Opfølgningsprojekter

I opfølgningsarbejdet sættes en række udviklingsprojekter i gang - konkrete forandringer, som med udgangspunkt i medarbejdernes videoer kan forbedre arbejdsgange og/eller samarbejdsprocesser i virksomheden. Det kan være opsætning af tavler, som viser det kvalitetsniveau, man ønsker at producere efter i virksomheden. Det kan være at nedsætte en demonstrationsgruppe, hvor man vil afprøve nogle af de forslag, som medarbejderne har foreslået, f.eks. skiftende gruppekoordinator, nyt lønsystem for gruppen osv. Men det siger sig selv, at disse ændringer ikke kommer af sig selv.

Der skal et godt og langt forarbejde til. I de projekter, som her er omtalt, var medarbejdere og ledere godt forberedte gennem de uddannelsesforløb, de havde været igennem og den tætte opbakning, de fik i de konkrete projektforsløb på virksomheden.

Levende billeder - et stærkt virkemiddel

Både for den individuelle deltager og for organisationen er video et stærkt og autentisk middel til at skabe forandring, men det er også udfordrende. Der skal gøres et stort arbejde for at skabe gode og trygge rammer for læreprocessen, og erfaringerne viser, at den tekniske hjælp og en relativt fast metodebeskrivelse er et vigtigt skridt på vejen.

Video har vist sig at være et meget velfungerende projektværktøj i opfølgingsarbejdet, men der er grund til at overveje overleveringsformerne meget grundigt. Det kan blandt andet bestå i grundigt at forklare video-projektets sammenhæng for de øvrige medarbejdere og skabe rammer for, at de kan blive aktivt inddraget. Selv om videoen med dens stærke signalværdi kan få meget (fortjent) opmærksomhed, skal man være opmærksom på, at andre kan opleve produktet som useriøst og utopisk og på den måde være med til at grave skyttegrave snarere end at være brobygger til organisatorisk læring.

Det er slået fast, at de levende billeder har stor forklaringskraft og gennemslagskraft som internt læremiddel på virksomheder. Der er en stadig teknologisk udvikling inden for medier og levende billeder, som f.eks. DVD, digital videooptagelse, eller håndholdte palm pilots, så medarbejderne selv kan producere korte instruktioner til hinanden. Der er et stort potentiale for fortsat at udvikle denne metode, hvor medarbejderne selv kan optage billeder og sende dem til hinanden på kryds og tværs, f.eks. i forbindelse med sikkerhedsarbejde eller sidemandsinstruktion. Udviklingen har gjort, at dette også er en økonomisk og teknisk overkommelig mulighed for langt de fleste virksomheder.

13 Medarbejderbytte

Medarbejderbytte har vist sig effektiv med hensyn til, at medarbejdere fra forskellige arbejdspladser kan lære af hinanden, herunder gensidigt udveksle viden og erfaringer. Medarbejderbytte kan betragtes som en videreudvikling af arbejdspladsbesøg og praktik. Styrken ligger især i den fokusering, der opnås, og i, at den strukturerede tilbagemelding danner grundlag for udvikling hos både gæst og vært. Metoden er udviklet af Teknologisk Institut i samarbejde med Carlsberg A/S, Bang & Olufsen A/S og Grundfos A/S. I NEX-projektet har der været gennemført et medarbejderbytte mellem stålproducenterne ISAL i Island og Søral i Norge.

Et medarbejderbytte er et samarbejde mellem 2 eller flere virksomheder, der sender medarbejdere af sted for at arbejde i en anden virksomhed, og dermed få ny viden. Medarbejderne repræsenterer den gruppe, de arbejder med til daglig, og optræder derfor som en form for ambassadører og spioner i de besøgende virksomheder. Medarbejderne skal under deres besøg på de andre virksomheder fungere som spioner for deres eget projekt eller deres egen gruppe, mens de skal agere som ambassadører, når de selv modtager besøg. Formålet er, at ledere og medarbejdere i kortere tid opholder sig på samarbejdspartnerens arbejdsplads - og aktivt deltager i arbejdet - med henblik på at indsamle viden og inspiration, der kan anvendes på egen arbejdsplads. Arbejdspladsen - ledere og medarbejdere - skal i fællesskab formulere en række spørgsmål, som de ønsker at udvekslingen skal besvare. Det kan eksempelvis være:

- Hvilke resultatkraav skal virksomheden leve op til?
- Hvordan håndterer vi arbejdsmiljø og arbejdsorganisation?
- Hvilke tilbud og services giver vi vores kunder?
- Osv.

Den eller de ledere og medarbejdere, der er på besøg, har efter besøget til opgave at formidle viden og erfaringer videre til kolleger, herunder besvare de spørgsmål, der

var blevet formuleret inden besøget. Formidlingen kan ske via møder, artikler i et internt nyhedsbrev m.v.

Medarbejderbytte – hvad er det?

- Samarbejde mellem 2 eller flere organisationer.
- Medarbejdere og ledere i arbejde i de andre virksomheder.
- De udsendte medarbejdere er spioner, værterne er ambassadører.

Der er tre faser: Forberedelse, ophold i den anden virksomhed, formidling i egen organisation.

Fordelen ved denne form for læring er, at der kan opstå nye ideer som følge af besøgene. I første omgang vil besøgene måske føre til, at man kopierer det man har set og hørt. Men i anden omgang kan det også føre til, at man gennemfører aktiveringsindsatsen på en helt tredje og bedre måde. En anden fordel er, at den læring, der finder sted, er meget uformel og arbejdspladsbaseret.

Ofte har man fordel af at initiere denne form for læring gennem netværk. Grundlaget for netværksbaseret læring kan f.eks. være deltagelse i virksomhedsnetværk, medarbejders eller lederes praktikophold i en anden virksomhed, medarbejderbytte mellem to eller flere virksomheder eller virksomhedsbesøg kombineret med f.eks. 'fotosafari'.

Der arbejdes ved netværksbaseret læring både med den strukturerede og den uformelle læring, fordi man via netværksformen og perspektiveringerne får givet hinanden mulighed for at reflektere over, hvordan udviklingsprocesser kan systematiseres og gennemføres, mens man også får udvekslet erfaringer på et mere uformelt plan om fordele og blokeringer i udviklingsprocesser.

I konceptet er det tænkt ind, at de medarbejdere, der får mulighed for at deltage direkte i selve byttet, forbereder sig i samarbejde med deres øvrige kolleger, så alle medarbejderne får indflydelse på, hvilke temaer spionen fokuserer på.

De medarbejdere, der deltager i bytteaktiviteterne, skal så vidt muligt indgå i det daglige arbejde på den anden virksomhed. Svarene på de spørgsmål, som spionerne har formuleret, skal med andre ord søges i de uformelle, daglige samarbejdsrelationer på den anden virksomhed.

Som hovedregel indgår man i arbejdet på samme niveau som den placering, man har i egen organisation. Dvs. at timelønnede medarbejdere arbejder sammen med timelønnede medarbejdere i den anden virksomhed, og mellemledere og ledere arbejder sammen med tilsvarende ledere i den anden virksomhed - projektledere sammen med andre projektledere. I nogle medarbejderbytteaktiviteter, kan man imidlertid vælge at gå på tværs af niveauer for at opnå indsigt i arbejdsgange og -rutiner set fra andre positioner.

Hvorfor medarbejderbytte?

Virksomhedens udbytte af et medarbejderbytte er en række konkrete forslag til forbedringer i dagligdagen, og som konkrete erfaringer fra udviklingsprojekter har vist - et større engagement blandt medarbejderne til at bidrage med ideer til udvikling af arbejdspladsen.

Medarbejderne, der deltager, får dels mulighed for at besøge en anden arbejdsplads og

komme tæt på en anden arbejdspladskultur, og dels får de en mere afklaret holdning til deres egen organisation, gennem de dialoger, de har med kolleger og medarbejdere i de andre byttevirksomheder. Desuden får de mulighed for at opsamle ideer til forbedringer af deres egen dagligdag.

Ledere, der deltager i selve processen, får, ud over de ovennævnte udbytter, en dyb indsigt i de systemer, andre virksomheder bruger på lederniveau i forbindelse med planlægning, medarbejdertilfredshed, kvalitet og lignende.

Medarbejderbytte - hvad opnår man?

- Konkrete forslag til forbedringer i dagligdagen.
- Afklaring og engagement i udvikling af egen arbejdspladskultur.
- Indsigt og erfaring i andre virksomheders ideer til planlægning, medarbejderudvikling, kvalitet.

Netværket på Kryds og Tværs

Eksempel på et medarbejderbytteforløb i netværk af tre virksomheder. Mellemlederne er på 1-dags besøg på hver af de to øvrige virksomheder, mens medarbejderne bruger en uge på aktiviteten. De besøgende får et grundigt indblik i de daglige produktionsprocesser og arbejdsmetoder på besøgsvirksomheden. Det bliver besluttet, at medarbejdergrupperne skal koncentrere sig om at besøge én virksomhed. Virksomhederne sender 2-3 medarbejdere ud til hver af besøgsvirksomhederne. Medarbejderne bruger de første fire dage på virksomheden, mens den femte dag bliver brugt til at afrapportere det oplevede i skriftlig og/eller mundtlig form.

I planlægningen bliver der lagt stor vægt på, at medarbejderne så vidt muligt indgår i hverdagen og i det daglige arbejde. Der bliver altså ikke kun tale om et besøg, hvor de passivt ser til; de skal også prøve at indgå i det daglige arbejde på lige fod med de ansatte.

Den vigtige forberedelse af besøg

Såvel mellemledere som medarbejdere får til opgave at undersøge nogle konkrete problemstillinger på besøgsvirksomhederne. Ledernes erfa-gruppe formulerer på forhånd 5-6 spørgsmål, som kan medvirke til at afklare, hvordan de enkelte virksomheder har organiseret arbejdet. Eksempelvis:

- Arbejdes der i grupper?
- Arbejdes der projektorganiseret?
- Hvordan planlægger man i det daglige gruppens arbejde?
- Hvordan koordineres der imellem gruppens arbejdsopgaver?
- Arbejder man efter overordnede målsætninger og strategier, og hvordan holdes de ved lige?
- Hvordan håndteres uoverensstemmelser?

Derudover har grupperne mulighed for selv at formulere nogle spørgsmål, der er af særlig interesse for grupperne, og som de gerne ville have, at deres 'spioner' tager med ud på besøgsvirksomhederne.

Spørgsmålene bliver formuleret på planlægningsmøder i de enkelte virksomheder, hvor alle medarbejdere fra de involverede grupper deltager. På møderne bliver der informeret om selve udvekslingsideen, og desuden bliver de besøgendes roller som spion diskuteret, samt andre ideer og spørgsmål. En anden vigtig pointe med møderne er at gøre grupperne klar til selv at modtage gæster fra de andre virksomheder. I planlægningen af besøgene bliver der lagt vægt på, at der skal opstå en genkendelseeffekt i forhold til at besøge et projekt, en arbejdsplads eller en gruppe og siden modtage besøg fra den samme.

Medarbejderbytte i NEX

I NEX er der gennemført Medarbejderbytte mellem de to stålproducerende virksomheder ISAL i Island og Sørål i Norge. Dette medarbejderbytte er en del af et udvekslingsforløb mellem medarbejdere. Udvalgte medarbejdere arbejder på deres 'søstervirksomhed' i en periode på 8 uger. Temaet for byttet var læremuligheder i forhold til sikkerhed og miljø.

14 Elmeri och Elmeri+

ELMERI och ELMERI+ är metoder för utvärderingen av arbetsmiljön. Med hjälp av dem kan man göra observationer av säkerheten av arbetssätten och arbetsmiljön samt de belastningsfaktorer som förekommer i arbetet. I basen av utvärderingen kan man se vilka verksamhetsområden som är ”i ordning” och vilka som behöver förbättras.

ELMERI och ELMERI+ är ett praktiskt redskap för att få organisationen på företaget att upptäcka vilka områden som kan vara föremål för utveckling. Samtidigt får säkerhetsverksamheten en ny pondus/status och blir mera systematisk. Beskrivning av ELMERI grundar sig på den metodbeskrivning som Arbetarskyddsförvaltningen, Institutet för Arbetshygien och 3TRatkaisut Oy har utgivit. Metoden har tillämpats i Finland och i Island i samverkan med finska partners.

Hur kan metoden användas

ELMERI+ -metoden kan användas på många olika sätt beroende på behoven och den aktuella situationen i verksamheten. Exempelvis kan den nyttjas: - För handledning och utbildning av arbetstagare

- För arbetstagarnas egna kontroll av arbetsplatsen
- Vid arbetarskyddsinspektioner och i en kontinuerliga uppföljning på arbetsplatsen
- För evaluering och identifiering av risker
- Som resultatmätare och ett redskap för ledningen
- Som mätare i säkerhetstävlingar
- Som redskap för feedback i projekten för utveckling av säkerhetskulturen (anslagstavlor)

ELMERI+ har visat sig vara en enkel metod som på ett pålitligt sätt mäter olycksfallsrisken på arbetsplatsen. ELMERI+ -indexet på en god arbetsplats verkar också ha samband med en låg sjukfrånvaron. En med ELMERI+ uppmätt säkerhetsnivå på arbetsmiljön och arbetssätten ger en indikation på hur lyckad säkerhetsmanagementarbeter är i verksamheten.

Kort om ELMERI+ metoden

ELMERI+ metoden är byggd på ett normerat kontrollförfarande för en arbetsplats eller något annat avgränsat område. Om man vill granska ett vidare område eller hela fabriken, måste den delas upp i mindre områden

som granskas vart och ett för sig (ibland räcker det med ett representativt urval).

På varje område granskas samma 14 mätparametrar genom observationer. Dessa täcker de viktigaste områdena som har att göra med arbets-sätten, ergonomin, maskinsäkerheten, rörelsesäkerheten, ordningen och snyggheten samt de arbetshygieniska arbetsmiljöfaktorerna.

Varje observation görs med principen ”är i ordning/ är inte i ordning”. I anvisningen finns noggranna kriterier för när en enskild fråga anses vara i ordning. Kriterierna motsvarar minst den nivå som har angetts i bestämmelserna.

Resultatet av granskningen av en enskild arbetsplats utgör en förteckning över områden som anses uppfylla arbetsmiljökraven respektive inte gör det. Med detta som bas över de på avdelningen och fabriken granskade arbetsplatserna kan ett ELMERI+ säkerhetsindex räkna ut som är procentandelen av i ordning -iakttagelserna i förhållandet till alla iakttagelser.

Områden som granskas

Arbete

- grad av utsatthet för risker, nyttjande av skyddsutrustning och beklädnad

Ergonomi

- fysisk belastning
- ergonomin på arbetsplatsen och utrustningen

Säkerheten av maskiner och anordningar

- maskinernas skick och skyddsanordningar
- manöveranordningar och märkningar

Rörelsesäkerhet

- utformning av gångvägar och golv, fallskydd
- nödutgångar

Ordning

- ordning på gångvägar och golv
- bord, ytor och hyllor
- avfallshantering

Arbetsmiljöfaktorer

- buller
- belysning
- klimat
- luftens renhet och de ämnen som behandlas

Tillämpning av metoden

ELMERI+ metoden kan användas på många sätt, från granskning av en enskild arbetsplats till att mäta hela fabriken säkerhetsnivå. Syftet avgör hur man väljer den nivå som ska mätas.

I huvudsak används två olika sätt för att mäta säkerhetsnivå på en arbetsplats: en täckande observation eller observering av ett representativt urval.

- Täckande observation - används på en liten arbetsplats eller avdelning där det är lätt att observera alla arbetsplatser och omkringliggande områden.
- Representativt urval - där det inte alltid är möjligt att genomföra en täckande observation på grund av exempelvis tidsbrist, storlek på arbetsplats, många identiska arbetsplatser. Där görs istället ett representativt urval.
- Observationerna utförs med stöd av en checklista i form av en blankett där noteringar förs och där riktlinjer för vad som ska observeras kortfattat finns beskrivna. En indexberäkning finns också med på blanketten.
- Antal observationer som kan anses vara ett minimum för en säker slutsats är 50 observationer, men helst borde man göra minst 100 observationer. Det finns anvisningar på blanketten för hur många observationer som bör göras på varje arbetsplats.
- Begränsning av observationsområdet kan vara sådan att den arbetsplats eller avgränsade område som ska observeras är tillräckligt liten för att lätt kunna överblickas. Observationerna bör kunna göras stående på en punkt eller så att man bara behöver förflytta sig mycket lite. Exempelvis bör en maskinlinje delas upp i flera delar. På sådana platser där arbetstagarna/arbetsplatserna finns på längre avstånd från varandra, kan området begränsningar göras större. Till exempel i ett förråd kan ett hyllavstånd utgöra en lämplig observationsruta

Exempel

Vid Imatra Steel OY genomfördes en ELMERI mätning som i sin helhet kom att medföra en förbättring av indexet med 25%-enheter på de bästa områdena. Genomsnittet blev en förbättring på ca 15%, men samtidigt en systematik och ett engagemang för att uppnå en bättre arbetsmiljö.

15 Lærdommer - De nordiske utviklingsveiene

15.1 NEX metoder og vertøy

Metodene i NEX har vært valgt ut fra de prosjekter og aktiviteter som de inviterte deltakere har jobbet med. Det er derfor ikke snakk om noe representativt utvalg. På den annen side gjenspeiler de aktuelle prosjektaktiviteter i de nordiske land. Potensialet for læring gjennom erfaring-sutveksling på tvers av deltakerne er derfor betydelig.

I NEX har vi eksempler på noen som klart utmerker seg som metoder ut fra omfang, varighet, ressurser og involvering. Andre har mer karakter av å være enklere verktøy. Karakteren av metodene vil i stor grad bestemme deres anvendelsesmuligheter. Anvendelsesmulighetene kan variere i forhold til faser og karakteren av utviklingsarbeidet.

Metodene i NEX - en sammenligning

Metodene dekker ulike behov og faser i et utviklingsarbeid. I vår sammanställning av metoder har vi forsøkt å sortere några av de tillämpade metoderna i en grupp i de tidiga (initierande) skedena av utvecklingsaktiviteter, i en grupp som innehåller mer eget agerande i bedrifterna och därför passar bättre när utvecklingsprocessen har inletts. En sista grupp bygger på att verksamheterna har egen erfarenhet av att jobba partsgemensamt i utvecklingsprojekt och att metoderna som då kan nyttjas bygger på hög grad av självständigt agerande.

Dröfting av mulighetene for videreutvikling

Hver enkelt metode (og verktøy) kan tenkes utviklet ut fra den læring og inspirasjon som er fremkommet gjennom NEX-prosjektet.

Metodene og verktøyene kan supplere hverandre. Det kan dermed tenkes at flere av disse kan inngå i en felles metode- og verktøykasse, som kan benyttes alt etter karakteren av det utviklingsarbeidet de skal anvendes på.

Alla metoder är kopplade till att de ska brukas tillsammans med bedrifterna och de ansatte, vilket också innebär att de bygger på anpassning till behoven och en flexibilitet i nyttjandet. Det innebär i vetenskaplig mening att metoderna inte är stabila (valida), men samtidigt blir de heller inte statiska. Basen för metoderna är i de flesta fall hämtad ur forskning och utvecklingsarbeten vid instituten eller universiteten, men

sedan omformade tillsammans med parterna eller i projekt för praktisk tillämpning.

NEX og de "nordiske" utfordringene

Mye av utfordringen for de nordiske land fremover vil bestå i å videreutvikle nærings- og arbeidslivet slik at dette blir konkurransedyktig fremover. Dette består i fornyelser, heller enn kostnadsreduksjon og innstramminger, om mer varige konkurransefortrinn skal nås.

I både NEX-projektet, i samhället och i företagen diskuteras området om flyttning av verksamheter. Frågan berör både in- som utflyttning och vi har i projektet erfårit båda riktningarna av flyttning. Samtidigt vet vi att många nordiska företag har mycket stor del av sin tillverkning baserad på export. Den är viktig for nationernas handelsbalans och for sysselsättningen i företagen, men kan samtidigt innebära distans till marknader och till kunderna. Genom att förlägga / flytta produktion i marknadsländerna kan handelsfördelar uppnås, samtidigt som det riskerar att påverka sysselsättningen i hemlandet.

När vi talar om utflyttning (outsourcing) vet vi att det skett i en relativt stor omfattning i ett antal branscher och hos ett antal företag. Sett till det nordiska sammanhanget upprätthålls en dialog mellan parterna i samband med olika former av outsourcing, även om den inte alltid innebär att man har samstämmiga uppfattningar. Denna dialog innebär också att värderingar prövas och kunskaper utvecklas i samverkan. I förlängningen innebär det troligen en styrka for utvecklingen och inte ett hot.

Utflyttning som innebär att underleverantörer övertar delar av tillverkning, exempelvis systembyggande, har som regel i samråd överenskommit mellan parterna även om individer alltid påverkas. När det gäller utflyttning av stora delar av en tillverkning eller hela anläggningar till lågkostnadsländer uppstår både en inhemsk diskussion om behoven, utvecklingskraften, kompetenstappen, men också en diskussion om konkurrensneutralitet, avtalsregleringar och arbetsmiljöförhållanden. I många fall sker utflyttningar på grund av konkurrenssituationen eller for att uppnå kostnadsreduktion i en verksamhet. Något samlat nordiskt recept for hantering av situationer med outsourcing har vi inte kunnat se, men parterna är engagerade i frågan och i några av länderna har frågan hög prioritet i det dagliga arbetet.

Vi har samtidigt erfårit att det finns företag som i olika former försöker hitta en marknads- och kompetensnisch där verksamheten i hemnationen kan säkerställas även om vissa delar flyttas ut. Det kan handla om att all utbildningsverksamhet och uppgraderingar finns kvar i hemlandet, att all FoU-verksamhet (forskning- og utvecklings-verksamhet) finns kvar, att produktsortimentet struktureras tydligare for att behålla mer komplexa produkter i hemlandet – core business. Ett par av de företag som deltagit i NEX-projektet har genom sitt långsiktiga och systema-

tiska utviklingsarbeite nått gode produktivitets- og leveransresultat som i sin tur medført att tillverkning har flyttats till de nordiska ländernas enheter – insourcing. Vi kan se att just utviklingsinsatserna har varit en del av motiven, liksom kompetens hos medarbetare och tillgång till utviklingskunnskap. Där finns samtidigt en risk som vi tidigare berört, nämligen bristen på kompetens inför framtida rekryteringar.

NEX-erfaringer; muligheter og begrensning ved anvendelse av metodene

Det er stor variasjon mellom de ulike metodene. Om vi ser på matrisen for presentasjon av metodene, varierer de både med hensyn til ressurser, tidshorisont, grad av involvering, forpliktelser fra virksomheten, oppfølgingsarbeid, nødvendigheten av eksternt engasjement (forskerressuser), partsforankring, etc.

En erfaring er att det i ett samlat nordiskt perspektiv finns ett sortiment av metoder som bygger på samsyn mellan parterna i hur utviklingsinsatser skulle kunna bedrivas. Metodkartan är därför en hjälp för att underlätta för en bedrift att bedriva sitt eget utviklingsarbeite. Genom att metoderna är praktiskt tillämpade tillsammans med företag vet vi också att de innehåller konkreta möjligheter för parterna att samverka – en betydelsefull komponent i den nordiska modellen för samverkan.

15.2 NEX og den nordiske modellen

När vi talar om ”en nordisk modell” må vi vare forsiktige i tolkningen av begreppet modell. Att den nordiska arbetsmarknaden, samhällsstrukturerna och företagskulturerna har många gemensamma nämnare är en realitet som också är grunnlag for en slik betegnelse såsom ”nordisk modell”. Även om det finns olikheter och även olika förutsättningar i de vart och en av nationerna har vi under NEX-projektet gått erfarit att det gemensamma är inte bara överordnet olikheterna, utan att det gemensamma också är en potential för fortsatt utvikling, ökad konkurrenskraft och en alltmer förbättrad arbeidsmiljø og arbeidsorganisation baserad på kompetente og selvstendige individer.

Den nordiske model kan da siges at bestå af:

- En tradition i att samverka mellan arbetsgivare och arbetstagare, med en respekt för varandras roller och kunskaper
- En hög organisationsgrad med huvuddelen av alla anställda respektive företagare som medlemmar i "sina" organisationer
- En struktur inom de egna organisationerna som reglerar roller och funktioner i olika frågor och på olika nivåer.
- Ett intresse och engagemang från de centrala, regionala och lokala företrädarna i parternas organisationer att fungera i partsgemensamma roller bland annat som utvecklingsmotorer för företag och anställda.
- En långsiktig strävan att skapa regler och överenskommelser för en säker och trygg arbetsmiljö i verksamheterna.
- Att medvetet kunna kombinera frågor av arbetsmiljökaraktär med frågor om produktivitet för att i samförstånd öka konkurrenskraften på marknaden.
- Aktivt bidra till att prioritera utbildningsinriktade insatser i samhället och i företagen för att underlätta utvecklingsinsatser och möta framtida hot.
- Genom sina organisationer och verksamhet kunna bedriva ett informations och erfarenhetsspridande arbete med tonvikt på öppenhet till många.
- Genom sina nära kontakter med medlemmar och lokala företrädare absorbera förväntningar och behov som ständigt leder till en efterfrågad utvecklingmetodik.
- Tack vare sina historiska rötter och kulturella arv kunna inrikta sina arbetssätt på utvecklingsfrågor och systematiskt erfarenhetsutbyte utan att behöva känna till "koder" och "regelverk" som bygger på andra traditioner såsom anglosaxiska, latinska eller amerikanska.

I den nordiska modellen vi menar existerar idag finns även otydligheter och frågetecken. Dessa syns delvis i de olika ländernas politiska ställningstaganden, men även i parternas prioriteringar av avtal, samarbetsformer, egna organisationer, medverkan i utvecklingsprogram, påverkan på samhällsfrågorna med mera. Just dessa nyanser i angreppssätt och prioriteringar är en av drivkrafterna för att betrakta den nordiska modellen som ett förhållningssätt i ständig utveckling. NEX-projektets bidrag är delvis att visa på att just dessa skillnader innebär en dynamik som kan förfinas och vidareutveckla den grunder som trots allt råder i samtliga nordiska länder.

Den nordiska modellens gemensamma nämnare

Basen för den nordiska modellen för utveckling av arbete, företag, företagande och indirekt även som påverkansfaktor på samhällets utveckling är traditionen av att organisera grupper inom olika branscher i partsorganisationer med uppdrag att i samförstånd lösa frågor som kan vara direkta motsättningar eller värderingar på relationer. Den höga organisationsgraden i kombination med en relativt hierarkisk organisationsstruktur hos parterna gör att gemensamma frågor kan ställas och hanteras i ett demokratiskt och öppet klimat. Det innehåller samtidigt en respekt för de roller

och funktioner som personer företräder liksom för individernas egna kunande och engagemang. Om dessa ”öppna system” med sina fasta ramar kan nyttjas på ett för arbetsgivare och arbetstagare ömsesidigt sätt innebär det också att utvecklingsarbete systematiskt kan drivas framåt inom detta system.

Även frågor som många gånger kan uppfattas vara motsägande varandra kan tillföras systemet för prövning. Exempelvis kan frågor om villkor i arbetet, ansvar för arbetsuppgifter, utbildningsåtaganden, kostnadsnivåer, arbetets organisation med mera som regel diskuteras med god öppenhet. Genom att kunna kombinera olika delvis motsägelsefulla frågor kan också öppningar för att kontinuerligt utveckla en verksamhets konkurrensförmåga upptäckas. Att exempelvis kombinera den långsiktigt utvecklade arbetsmiljöprofilen med sina avtal, lagar och vardagsarbete med de ständigt ökade kraven på produktivitet skapas en speciell form av konkurrensprofil för många företag. Man blir duktig både som beställare hos underleverantörer (ställer krav på dessa) men kan samtidigt sälja varor till kunder med en profil av anställdas välbefinnande och säkerhet.

Vi är också hos parterna, och de allra flesta företag, medvetna om vikten av att bedriva utbildande insatser. Dessa sker i jobbet för många anställda, men också i tidiga skeden i livet som ett led i individernas egna vägval. Att ständigt utvecklas genom att tillföra nya och aktuell kompetens är idag och blir i framtiden en allt mer strategisk fråga. För att möta produktionens krav på en alltmer komplex och kunskapsintensiv produkt kräva både en ökad baskompetens och erfarenhet. Den kan vinnas genom att de framtida jobben är attraktiva och lockar även ungdomar att söka sig till industriutbildningarna. Att parterna prioriterar denna fråga som en viktig fråga har vi i NEX fått bekräftat vid alla de företag som medverkat i erfarenhetsutbytet.

Denna medverkan i både projektet och i utbytet av erfarenheter som företagen och partern har visat är samtidigt en karaktäristisk bild av det intresse som finns i och mellan de nordiska länderna att dela med sig av goda exempel och nya kunskaper. Parterna har även inom detta område en viktig uppgift i att aktivt och med förtrogenhet om innehållet sprida erfarenheter till alla de företag, företagare och anställda som inte har möjlighet att vara direkt delaktiga i projekt tillsammans med parterna eller de institut och universitet som de samverkar med. Åter igen är den organiserade strukturen som parterna har en styrka för att nå stora målgrupper med generell och exemplifierande kunskap. Detta sker idag och kan som alltid göras än mer effektivt. Att samverka med exempelvis Nordic Innovations Center innebär också möjligheter att nå en än större målgrupp med anställda och företagare i Norden.

Samtidigt som en nordisk modell för spridning av kunskaper och erfarenheter finns etablerad genom parternas egna organisationer, och då även inkluderat moder- och dotterorganisationerna, finns också återkoppling från mottagare med synpunkter på förfining av kunskaper och me-

toder. Denna återkoppling driver därmed på en metodutveckling där struktur och flexibilitet för god anpassning till verksamheternas behov lyfts fram. Dessa krav medför en utmaning för institut, universitet och konsulenter att i sina funktioner kunna kombinera det vetenskapligt akademiska med det praktiskt tillämpbara. Tydligheten blir än mer uttalad när förväntan av exempelföretag, referensarbetsplatser eller vittnesbörd från medverkande också ska kunna visas upp till andra intressenter och tänbara aktörer.

Forankring og finansiering

Partenes roller i forankring og finansiering varierer en god del mellom de nordiske land. Det faktum at NEX lot seg etablere antyder imidlertid at partene ser en rolle i det å utvikle arbeids- og næringslivet. Denne muligheten antyder at partene har en annen og mer særegen holdning til et slikt samarbeid enn tilfelle er utenom Norden.

Forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår er typisk også for et nordisk arbeidsliv. Her er det stort konfliktpotensiale i de partsrelaterte forhandlinger som finner sted med jevne mellomrom og på ulike nivå (lokale/sentrale forhandlinger. Partene i Norden makter imidlertid å skifte mellom forhandlinger/konflikt om lønns- og arbeidsvilkår på den ene siden, - og samarbeid omkring utvikling av nærings- og arbeidsliv på den annen siden. Denne sonderingen mellom forhandlinger/konflikt og samarbeid/utvikling kan være et særtrekk som utgjør noe av en kjerne om vi skal bruke betegnelsen Nordisk modell.

Forskjellige måter å finansiere og forankre i "stakeholder" og arbeidslivspartene gir forskjellige muligheter for langsiktige satsning på kompetansebygging, bedriftsutvikling, arbeidsmiljøprosjekter, etc.

I Danmark finns ikke noen store programmer nå, etter DUA (Det Udviklende Arbejde) og Forskningsprogrammet om de menneskelige ressurser i arbeidslivet. Skyldes det de politiske forholdene, manglende forankring hos "stakeholders", arbeidslivets parter, etc.?

Sverige går i retning av Danmark med færre og færre større langsiktige nasjonale program. Dette i motsetning til Norge, og særlig Finland, hvor særlig Finland nå har et stort langsiktig nasjonalt program.

Den trend som kan skönjas visar att betydningen mellom finansiering av projekter, partenes rolle og rollen til lov/avtaler blir mer och mer diversifiserad. Vi kan se trender mot mindre støtte/forankring hos partene når det gjelder generelt interesse for nærings- og samfunnsutvikling, forskning, bedriftsutviklingsaktiviteter, arbeidsmiljøforbedringsprosjekter etc. på en måte, samtidigt som vi kan se att samfundet förväntar sig att parterna deltar alltmer i diskussionerna om övergripande samhällsfrågor. I många av de tidigare exemplifierade stora utvecklingsprojekten har parterna haft en avgörande roll i att formulera frågeställningarna, vilket reduceras om projekten blir mindre och rollen därmed också reduceras.

Möjligen kan avtalsvägen leda till att parterna når en övergripande enighet om vilka frågeställningar som måste prioriteras för att upprätthålla en framtida utveckling. Samtidigt är övergripande nationella avtal inte en generell linje i alla de nordiska länderna idag, snarare är trenden allt mer decentraliserade modeller.

15.3 Konklusioner

Vårt resonemang i detta avsnitt leder inte till en enda entydig slutsats till innehållet i ”en nordisk modell”. Vi menar att det i NEX-projektets möteplatser för erfarenhetsutbyte mellan parter, mellan företag, mellan samhällsföreträdare och mellan forskare/konsulenter kan identifieras en utvecklingsväg i de nordiska länderna som stöds av de involverade. Det är en utvecklingsväg där förförståelsen för varandra är så tydlig och självklar att energin och fokuseringen riktas mot framtida utvecklings- och förändringsfrågor.

Erfaringer fra NEX-projektet viser, at det er viktig å utnytte:

- At nordiske fellestrekk og idéene omkring en nordisk model har innvirkning på nordisk virksomhetsutvikling
- Modellens innhold og tilpasning kan innebære fordeler for virksomheter og medarbeidere
- Modellen er ikke statisk og enhetlig, men gir muligheter og behov for å videreutvikles
- Ulike aspekter ved modelltenkningen utgjør viktige premisser for å knytte arbeidsmiljø og virksomhetsutvikling sammen - både i form av utviklingsprogrammer og gjennom bruk av ulike metodiske tilnærminger

15.4 Erfarenheter att jobba vidare med

NEX-projektet har visat att det finns ett antal kunskaper, ett partsgemensamt intresse och ett flertal metoder som kan bidra till utvecklingsinsatser i framtiden. Några av de frågor som behöver ytterligare fördjupning i det framtida utvecklingsarbetet menar vi bland annat är:

Rekryteringsfrågor

- for å få fleir ungdomar att välja industriinriktade arbeiten krævs insikt og strategisk agerande særskilt som tiden ofta er lång mellom val av utbildning og yrkesrollen.
- utvecklade möjligheter till fort- og vidareutbildning av befintlig personal for å ständigt möta nya kompetensbehov.

Metodtillämpningar

- Att nyttja de partsgemensamma modeller og metoder som finns for utviklingsinitierande og kompetensutveklende insatser.
- kontinuerligt vidareutvekle metoderna i takt med omværlens förändringar og krav.

Gränsöverskridande spridning av erfaringer

- ökad intensitet i spridning av erfaringer från utviklingsinsatser
- entusiasmera fleir foretag og anställda att engagera sig
- tillvarata att förutsättningar i arbeidet, i avtal, i lagar og i överenskommer på arbeidsplatserna er relativt likartad i Norden.

Fördjupad involvering

- att ännu bättre tillvarata de anställdas engagemang for å utvikle konkurranskraften – delvis en dold resurs idag.

De gode eksemplene

- Visa opp hur metodisk utviklingsarbeide eksempelvis kan leda till inflytning av produksjon, ökad flexibilitet, utviklad organisation..
- Visa eksempel på hur fördjupat medarbeidengagemang leder till ökad konkurranskraft.

Hälsofrågeställningarna er strategiske

- Frågorne kan påverkas av samtlige parter i foretagen og samhället og har effekt på individer, kostnader og verksamhet. Sambanden mellom dessa bør tydeligere forklaras.
- Forslag og eksempel på hur hälsofrågorne kan hanteras behövs.

Ordliste

A-Diagnos AMBIV-Diagnos som är ett statistikbaserat analysinstrument med anpassningsbarhet i frågeställningar. Tillämpningen bygger på ett partsgemensamt arbetssätt.

AHA "Arbete och hälsa i process- och verkstadsindustrin inför 2000-talet". Projektet har en inriktning på individinriktad hälsoanalysmetodik med återkoppling och individinriktade åtgärdsprogram. Inriktat på att arbeta fram ett "organisationshälsoindex" för att kunna mäta arbetsorganisation

AMBIV "Arbetsgruppen mot belastningsskador inom verkstadsindustrin". Gruppen bildades 1989 som en utvecklingsgrupp mellan parterna inom verkstadsindustrin för att genom arbetsorganisatoriska insatser och metodutveckling motverka belastningsskadorna

BASUN "Betydelsen av lokal samverkan i företagets utvecklingsarbete". Ett utvecklingsprojekt mellan parterna inom industriområdet (Industri-facket och Almega)tillsammans med ITA/Linköpings Universitet, med syfte att stimulera och lära arbetssätt för eget drivet utvecklingsarbetet i företag

BU 2000 Bedriftsutvikling 2000 et 5-årig forskningsprogram i regi av Norges forskningsråd hvor medvirkning og partssamarbeid i bedriftsutvikling stod sentralt.

BU konferanse er en konferanseform med utgangspunkt i dialogkonferanse, søkekonferanse, kvalitetssirkler, m.fl., hvor lærdommene fra disse er tilpasset lokale behov i utviklingsarbeidet i de nettverk av bedrifter som deltok i Rogalandsforsknings modul av BU 2000.

DUA Vision bag udformning af det danske arbejdsministeriums program ' Bedre Arbejdsliv og øget vækst'.

EGA Handlingsplanen En handlingsplan igangsatt i Danmark i 1993 med sigte på at halvere omfanget af EGA skader (skader og belastninger forårsaget af Ensidigt Gentaget Arbejde) inden år 2000.

FASA Forebyggelse af Arbejdsbetinget Sygefravær og Arbejdsskader. Et dansk projekt til udvikling af samarbejde mellem kommuner og bedrifts-sundhedstjenester.

LOM-programmet "Ledning – Organisation – Medbestämmande – programmet". Det var ett omfattande program inom Arbetsmiljöfondens regi i Sverige för att vidareutveckla former för aktiv dialogmetodik vid förändringar

M & B –analys Möjlighets och begränsnings – analys är ett verktyg för att i dialogform med delvis styrd process prioritera åtgärder och hinder för utveckling

NEX er et utviklingsprosjekt igangsatt af parterne i de nordiske lande. NEX står for Nordiske eksperimenter eller Nordiske erfaringer (experiences), og resultatet af arbejdet foreligger i nærværende rapport.

RF Rogalandsforskning er en forskningsstiftelse i det alt vesentlige basert på oppdragsforskning. Instituttet befinner seg på sørvestlandet av Norge, lokalisert i Stavanger i Rogaland fylke.

VS 2010 Verdiskaping 2010 er et 10-årig forskningsprogram i regi av Norges forskningsråd, bygget på de sentrale elementene fra BU 2000. I tillegg er innovasjon og forankring i regionale partnerskap ("Triple Helix") viktig.

VVU-process "Värderings- och verksamhetsutvecklings – process". Det är en sammanhållen process där A-Diagnosen och M&B-analysen kombineras för att nyttja både statistikbas och dialogform för fortsatt utveckling.