

Medvirkningsbasert organisasjonsutvikling

- praktiske metoder for bedriftsutvikling

av

Christin Thea Wathne, Øystein Fossen,
Trude Steinum og Thoralf Qvale

AFI-notat 18/2008

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2008
© Work Research Institute
© Forfatterne

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-241-7
ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Publikasjonen kan lastes ned fra: www/afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde

Organisasjonsutvikling og innovasjon

Notat nr.:

18/2008

Tittel:

Medvirkningsbasert organisasjonsutvikling
- praktiske metoder for bedriftsutvikling

Dato:

Oktober 2008

Forfatter:

Christin Thea Wathne, Øystein Fossen, Trude Steinum
og Thoralf Qvale

Antall sider:

22

Resymé:

Dette notatet omhandler praktiske metoder for bedriftsutvikling og retter seg mot ledere og ansatte i bedrifter som er interessert i slik utvikling. Notatet retter seg også mot aksjonsforskere eller konsulenter som fasiliterer slike prosesser.

Emneord:

- bedriftsutvikling,
- metoder,
- medvirkning,
- organisasjonsutvikling

Innholdsfortegnelse

1. Medvirkningsbasert organisasjonsutvikling.....	1
1.1 Historisk bakgrunn	1
1.2 Partsamarbeid i organisasjonsutvikling	2
1.3 Fra engangsprosjekt til varige endringer og lærende organisasjon	3
1.4 Drift, utvikling og forhandling	3
2. Oppstart og mobilisering	4
2.1 Medvirkning fra starten	4
2.2 Oppstart	4
2.3 Kontraktering.....	4
2.4 Læringspunkter.....	5
2.4.1 Kombinasjonen av permanent og ad-hoc	5
2.4.2 Et bredt spekter av metoder.....	6
3. Virkemidler og metoder	7
3.1 Teamutvikling/Medarbeiderutvikling.....	7
3.1.1 360-graders evaluering.....	7
3.1.2 Kollegaveiledning	8
3.1.3 Reflekterende team.....	9
3.1.4 Lagsamtaler	10
3.2 Organisering av samlinger.....	10
3.2.1 Grunnprinsipper	11
3.2.2 PUG samlinger som eksempel	11
3.2.4 Arbeidsflytkonferanser.....	13
3.2.5 Verdenskafé.....	14
3.2.6 Historiske veikart	15
3.3 Utvikling i samarbeid med kunden.....	16
3.3.1 Symmetri i kunderelasjon.....	17
3.3.2 Å være i den annens sko.....	17
3.3.3 Kunde/leverandørsamtaler	17
4. Kunsten å skape gode dialoger	18
5. Veien videre etter prosjektavslutning.....	20

Forord

Dette notatet omhandler praktiske metoder for bedriftsutvikling og retter seg mot ledere og ansatte i bedrifter som er interessert i slik utvikling. Notatet retter seg også mot aksjonsforskere eller konsulenter som fasiliterer slike prosesser.

Vi vil først gjennomgå den historiske bakgrunnen for medvirkningsbasert partssamarbeid i organisasjonsutvikling, før vi kort tematiserer forholdet mellom drift, utvikling og forhandling. Deretter vil vi ta for oss de konkrete fremgangsmåtene for bedriftsutvikling. I eksempelgjennomgangen av ulike metoder for utvikling har vi grovdelt virkemidlene i tre nivåer. For det første har vi i kapittel 3.1. samlet et knippe metoder som tar utgangspunkt i teamet/avdelingen, der siktemålet er å utvikle samarbeidet mellom et mindre antall mennesker som hører naturlig sammen i forhold til oppgave – eller fagavhengighet i samme team/enhet/avdeling. På et mer overordnet nivå introduserer vi i kapittel 3.2 metoder som er velegnet for å skape utvikling i større systemer, enten i form av flesteparten av organisasjonens deltakere, eller som et minimum et bredt utvalg av representanter. Videre har vi i tråd med utviklingen innenfor organisasjonstenkningen i 3.3. viet plass til noen metoder som innebærer samarbeid på tvers av organisasjonens grenser mellom viktige samarbeidspartnere.

I tillegg til denne inndelingen i organisatoriske nivåer har vi et eget kapittel om oppstart av samarbeidsaktiviteter og hva som er fasilitatorens rolle. Som illustrasjon og ramme for eksemplene vil vi presentere noen erfaringer vi gjorde i forbindelse med et langvarig utviklingsarbeid sammen med Scana Steel. Dette utviklingsarbeidet har bestått av organisasjonsutvikling gjennom bred medvirkning, lederutvikling og ”samarbeid med kunde for felles utvikling”. Gjennom de åtte årene som prosessen ved Scana har pågått har det vært tatt i bruk en rekke konkrete fremgangsmåter som illustrerer de mer allmenne metodene.

1. Medvirkningsbasert organisasjonsutvikling

1.1 Historisk bakgrunn

Norge har en lang og veldokumentert tradisjon for ansattes medvirkning i utvikling av bedriftsorganisasjonen med utspring i framveksten av en samarbeidsorientert fagbevegelse med dyp og vid forankring i det norske arbeidslivet og en parallell utvikling på arbeidsgiversiden. På flere punkter har Norge vært et ledende land, for eksempel i utviklingen av bedriftsdemokratiet og ved innføringen av en særegen arbeidsmiljølov. Begrunnelsene har over tid variert. I starten dreide det seg om tillitsvalgtes rett til å bli informert og til å uttrykke sin mening om bedriftens utvikling gjennom det nyopprettete Produksjonsutvalg rett etter krigen. Dette ble senere avløst av Bedriftsutvalget gjennom utviklingen av del B i Hovedavtalen LO/NHO (tidligere N.A.F.). Etter 1960 ble det en økende vektlegging av den enkelte arbeidstakers muligheter for aktiv deltakelse i det daglige arbeid som et supplement til representative ordninger (tillitsvalgtes deltakelse i forhandlinger, i Bedriftsutvalg o.l.). En lang og nesten uavbrutt serie med FoU prosjekter støttet av partene og etter hvert også av Forskningsrådet helt frem til våre dager, skulle utvikle det teoretiske og praktiske grunnlag samt skape spredning av nye, medvirkningsbaserte former for organisasjon og ledelse. Det første kritiske spørsmål om hvorvidt slike former var forenlig med produktivitetshensyn, ble tidlig besvart med "ja" i bedrifter som hadde kompetanse og styrke til å gjennomføre slike store interne endringer i organisasjonen. Men det var et fåtall. Den mer generelle spredningen i arbeidslivet ble langsom. Problemstillingen ble derfor etter hvert; "Hvordan kan man hjelpe partene i bedriftene til selv å utvikle nye former for organisasjon og ledelse? Kan forskere og andre gode hjelpere utvikle metoder som bedriftene selv kan benytte?" Fra 1980-årene og utover har det så blitt dokumentert gode eksempler på at *bred medvirkning* i utvikling av arbeidsorganisasjonen synes effektivt i så måte. Medvirkning øker både engasjement og læring, og dermed også oppslutningen i bedriften om endringene. Samtidig får bedriften vesentlige bedringer i kvalitet og produktivitet, og et mer positivt og inkluderende arbeidsmiljø.

Det er interessant å merke seg at i de deler av arbeidslivet der man har et veletablert partsforhold (avtaler på plass, en veletablert samarbeidsrelasjon mellom arbeidstakerne og arbeidsgiver) er selve ideen om å samarbeide med de ansatte uproblematisk. Den faller naturlig, og utfordringen er heller; "Hvordan få mest mulig ut av et positivt samarbeidsklima, hvordan få fart i utviklingen?" Når vi kommer så langt som til 1990-årene blir det også "drahjelp" å få fra utenlandske trender. "Alle" vil bort fra ekstremt byråkratiske organisasjonsformer, man ønsker seg fleksibilitet, læring i organisasjonen, hurtig respons på teknologi- og markedsendringer, en vesentlig høyere innovasjonsevne osv. Men samtidig ser man at den tradisjonelle ledelses- og konsulentstyrte endringsprosessen blir problematisk; Konflikter oppstår, det oppstår stor motstand mot forandringer, nøkkelpersoner slutter osv. De ønskete resultater uteblir, eller kommer for sent.

I løpet av de siste årene har den skandinaviske samarbeidsmodellen bl.a. av disse grunner fått fornyet aktualitet. I tillegg legger utenlandske observatører merke til at de skandinaviske landene har klart å gjennomføre gjennomgripende omstillinger i arbeidslivet samtidig som verdiskapningen og sysselsettingen har holdt seg høy og konfliktnivået lavt. Dessuten viser også internasjonal forskning at individuell medvirkning og teamarbeid også er sentrale elementer i innovasjonsprosesser. Strenge fagskiller, sterk vektlegging av individrettete, formelle, vertikale kommunikasjonskanaler og sentral styring skaper lav innovasjonsevne.

I denne veilederen ønsker vi å gi en kortfattet og praktisk framstilling av moderne begrunnelser og eksempler på hvordan man kan drive medvirkningsbasert organisasjonsutvikling.

1.2 Partsamarbeid i organisasjonsutvikling

Historisk kan trådene trekkes tilbake til 1935 da den første *hovedavtale* mellom LO og daværende N.A.F. ble inngått. Organisasjonenes felles innsats i gjenoppbyggingen etter krigen, og senere *samarbeidsforsøkene*¹ på 60-tallet er viktige elementer i videreutvikling av samarbeid om bedriftsutvikling. Gjennom etablering av et felles *Samarbeidsråd* i 1966 la LO og NAF grunnlaget for bygging av gode relasjoner mellom partene på den enkelte bedrift og derigjennom konstruktivt samarbeid om utvikling av bedriften og de ansattes arbeidsforhold. For ytterligere å støtte opp om dette arbeidet inngikk partene i 1982 en *avtale om utvikling av bedriftens arbeidsorganisasjon*, og etablerte i den sammenheng *HABUT* (Hovedavtalens bedriftsutviklingstiltak) som operativt organ knyttet til Hovedavtalens del B; *Samarbeidsavtalen*. Dette skulle informere og gi økonomisk og faglig støtte til lokale (bedriftsnivå) utviklingstiltak. En nettverksmodell for spredning av erfaringer på tvers av bedrifter og lokale fagforeninger ble også utprøvd. Denne avtalen er forgjengeren til dagens tilleggsavtale I til Hovedavtalen. I 1989 ble Samarbeidsrådet og HABUT lagt ned til fordel for et nyopprettet *Hovedorganisasjonenes Fellestiltak – Bedriftsutvikling, HF-B*. HF-B har siden begynnelsen både støttet forbedrings- og utviklingsprosjekter i den enkelte bedrifter, samt gjennomført et stort antall samarbeidskurs med deltakelse på tvers av bransjetilhørighet. I løpet av de siste årene er aktivitetene utvidet til også å omfatte næringsutvikling på regionalt nivå, og med et betydelig samarbeid med forskningsmiljøer, gjennom programmene Bedriftsutvikling 2000 (BU2000), Verdiskaping 2010 (VS2010) og fra 2007 Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI). Virkemidlene som står til rådighet har som fellesnevner at de forutsetter aktiv medvirkning og samarbeid mellom fagforening og ledelse. I denne veilederen vil vi særlig se på de utfordringer som er knyttet til partssamarbeid på bedriftsnivå.

¹ Formelt het det "Samarbeidsprosjektet LO/NAF" og handlet om bedre betingelser for medvirkning i den daglige arbeidssituasjonen gjennom ny jobb – og organiseringsdesign. Dette ble utprøvet i bedrifter i ulike bransjer og med ulike teknologi.

1.3 Fra engangsprosjekt til varige endringer og lærende organisasjon

Det overordnede målet med all organisasjonsutvikling er å bidra til at vesentlig sider ved virksomheten blir bedre. Tilsvarende er hovedutfordringen å se til at de initiativ og tiltak som settes i gang faktisk får en effekt og ikke renner ut i sanden. Det kan for eksempel dreie seg om kortsiktige forbedringer så lenge et prosjekt varer, før virksomheten etter hvert faller tilbake til en normaltilstand. Eller det kan vise seg at de ideer som ble fremsatt ikke var gått nok begrunnet og godt nok forankret i virksomheten. Andre ganger blir bedriften så oppslukt av de løpende gjøremål at den ikke greier å opprettholde interesse og ”trykk” i en prosess. Oppsummert kan vi si at utfordringen er å få mobilisert de riktige folkene til å jobbe med de riktige sakene på den riktige måten inntil kvalifiserte forbedringer er innarbeidet og stabilisert som en del av bedriftens normale arbeidsmåte.

1.4 Drift, utvikling og forhandling

For å forstå og kunne gjøre noe med de fenomener som oppstår når et utviklingsarbeid skal settes i gang, har vi funnet det hensiktsmessig med noen nøkkelbegreper. Et viktig skille går mellom en virksomhets *driftsoppgaver* og dens *utviklingsoppgaver*. Driftsoppgavene er alt som har med direkte produksjon av varer og tjenester å gjøre. Utviklingsoppgaver er en samlebetegnelse på de aktiviteter som er rettet inn mot å analysere, forbedre og nyutvikle varer, tjenester, prosesser og kommunikasjon. Dersom virksomheten opererer under grunnleggende stabile forhold både med hensyn til produkter og markeder, vil det kanskje være tilstrekkelig å organisere utviklingsoppgavene i tidsavgrensede prosjekter nå og da. Hvis det derimot er slik at bedriften stadig opplever forandringer og ofte opplever å måtte gjøre de nødvendige tilpasninger, er det ikke tilstrekkelig med korte, tidsavgrensede utviklingsprosjekter. I slike tilfeller vil det være behov for å organisere utviklingsarbeidet slik at det har mer permanent karakter. Over tid har derfor tankegangen innen organisasjonsutvikling gått fra å fokusere på enkeltprosjekter til å utvikle organisasjonen i retning av en *lærende organisasjon* med varig evne til å drive kontinuerlig forbedring og utvikling.

I partsbasert organisasjonsutvikling er det viktig å presisere at samarbeidet om utvikling ikke er ment å erstatte det etablerte *forhandlingssystemet* i virksomheten. Samarbeidet om utvikling står ikke i et motsetningsforhold til at det samtidig kan være andre felt der tillitsvalgte og ledere er parter med motstridende interesser. Hovedavtalen er tuftet på at det er mulig både å samarbeide om emner der det er felles interesser, og samtidig opprettholde sin rolle som parter med ulike interesser. Utviklingsoppgavene er typisk de som verken er å regne som regulære driftsoppgaver eller faller inn under forhandlingssystemet, og er særlig velegnet for partssamarbeid. Hensikten med god organisering av utviklingsoppgavene er å fremme bedre drift. Ved å trekke tillitsvalgte og ansatte med i utviklingsarbeidet utnyttes kompetansen i bedriften bedre. De tillitsvalgte skal ikke bindes i forhold til diskusjonene, og fortsatt ha retten til å forhandle der det er ment å forhandles.

2. Oppstart og mobilisering

2.1 Medvirkning fra starten

For å unngå at bedrifts – og organisasjonsutvikling blir noe som ”skjer med” de ansatte, er det viktig med bred involvering så tidlig som mulig i prosessen. Hvis ikke også de ansatte er med i den tidlige fasen vil de gjerne lete etter bakenforliggende motiver og årsaker til at prosesser og tiltak iverksettes. Mange opplever utrygghet både i forhold til egen ansettelse som sådan og nåværende rolle i bedriften: ”Vil mine oppgaver bli endret?”, ”Må jeg jobbe med Tor?”, ”Må jeg jobbe kveldsskift?” ,- er eksempler på spørsmål som kan dukke opp i den enkeltes hode. Et viktig poeng er at disse spørsmålene og tankene sjelden blir verbalisert, men gjerne kommer til uttrykk som motstand mot endring.

2.2 Oppstart

Høsten 2001 fikk AFI besøk av direktøren og personallederen fra Scana. De ønsket hjelp. Våren 2001 hadde Scana startet et prosjekt for å utvikle organisasjonens ”indre liv”. Bakgrunnen var at bedriften året før hadde gjennomført en større omorganisering som skapte mye turbulens i organisasjonen. Omorganisering ble foretatt for å optimalisere de ulike funksjonene i bedriften og Scana hadde gått fra en funksjonsorganisert - til en prosessorganisert organisasjonsform. I hvert fall på papiret. Kartlegginger i etterkant viste at manglende involvering av de ansatte var en viktig årsak til problemene, og nå var tiden kommet for å gjøre noe med det.

Scana og AFI ble enige om å starte et utviklingsarbeid som skulle involvere bredt. I et felles møte med ledergruppen og de tillitsvalgte ble det besluttet at prosjektet skulle føres videre, og det ble kalt inn til et oppstartsmøte der en arbeidsgruppe, som senere ble døpt Prosess Utviklings Gruppen (PUG) ble etablert.

Det ble klargjort at Scana selv var den ansvarlige part for å drive utviklingsarbeidet, mens AFIs rolle var å tilby støtte og veiledning til *måten* (prosessen) samarbeidet og organisasjonsutviklingen skulle gjøres på.

2.3 Kontraktering

Følgende spørsmål ble stilt til gruppen når det gjaldt organisering av utviklingsarbeidet og utarbeiding av mandat:

- Hvilke arbeidsområder skal gruppen ha? Hva er en utviklingsgruppe og dens plass i organisasjonen?
- Hvilken relasjon skal gruppen ha til linjen og resten av bedriften? (eks. besluttede, rådgivende)

- Hva skal være gruppens størrelse, representativitet/bredde, kjønnsfordeling osv? Eks. kan gruppen ha en kjerne og trekke på flere personer når dette er hensiktsmessig
- Hva skal være gruppens form? Gruppens form kan for eksempel planlegges for ett år fremover og evalueres etter dette.

Gruppen diskuterte om administrerende direktør skulle delta i PUG eller fungere som en ankende instans. AFI anbefalte at administrerende direktør var en del av PUG fordi gruppen skulle være lederens støttespiller i å skape en bedre bedrift.

Følgende beslutninger ble tatt:

1. Utviklingsgruppen skulle hete Prosessutviklingsgruppen (forkortet til PUG)
2. Alle nivå i bedriften skulle representeres; ledere, funksjonærer, formenn, tillitsvalgte og operatører. Helse, miljø og sikkerhetsansvarlige og hovedverneombudet skulle være med i gruppen. Til sammen ble dette 26 personer og antallet involverte uttrykker behovet for bred medvirkning.
3. Problemet med at det for enkelte kan være ubehaglig å snakke i stor gruppe unngås ved at en deler opp arbeidet og diskuterer i mindre grupper.
4. Gruppen skal defineres som egen gruppe på grunn av eventuelle begrensninger som følger av Hovedavtalen.
5. Gruppen skal ha en kobling til Bedriftsutvalget (BU) gjennom at de som sitter i BU også deltar i PUG. Oppgaver kan overlates til det eksisterende BU der det er naturlig.
6. Gruppen skulle være rådgivende.

Konkret sammensetning av gruppen

Det videre arbeidet med konkret å bestemme **hvem** som skulle være med i gruppen skjedde ved at avdelingene selv valgte eller pekte ut sine representanter. Et viktig kriterium var at de som skulle delta i PUG måtte ha interesse og engasjement for å delta i utviklingsarbeidet.

Organisering av arbeidet

Det ble besluttet at PUG-gruppen skulle samles seks ganger i året, hvorav fire dagssamlinger og to todagerssamlinger. Samlingene skulle legges utenfor bedriften for å sikre tilstedeværelse under hele samlingen og unngå at deltagerne gikk til og fra mellom samlingen og produksjonen. AFI skulle bidra til å planlegge samlingene og også delta på dem. Mellom hver samling skulle det arbeides med konkrete delprosjekter.

2.4 Læringspunkter

2.4.1 Kombinasjonen av permanent og ad-hoc

Det er noen trekk ved organiseringen av prosjektet på Scana som i etterkant peker seg ut som gode grep. Opprettelsen av den såkalte PUG-gruppen og måten den etter hvert utformet sin rolle i praksis løste et tradisjonelt dilemma i organisasjonsutvikling: Ofte vil man under

marsjen i et utviklingsprosjekt oppdage andre og nye problemstillinger enn de prosjektet ble opprettet for å løse. Med PUG gruppen lot det seg gjøre å opprettholde en stabil og bredt sammensatt gruppe over tid, som på regelmessige punkter genererte nye problemstillinger som opplevdes som ”ferskvare”. Størrelsen på gruppen var med på å gjøre dette mulig. For å bearbeide disse problemstillingene ble det opprettet mer tidsbegrensede arbeidsgrupper som ble løst opp når problemstillingen var ferdig bearbeidet. På denne måten kan man si at PUG-gruppen ble et svar på den klassiske utfordringen med å få mer permanens inn i utviklingsarbeidet, uten at det på forhånd er bestemt i ett og alt hvilke emner som det skal tas tak i.

2.4.2 Et bredt spekter av metoder

Scana Steel prosessen var kjennetegnet av en bred og pragmatisk tilnærming til utviklingsarbeid. I løpet av årene har det vært tatt i bruk en rekke forskjellige metoder som har vært tilpasset de oppgavene som har vært løst. Det ble blant annet gjort et tidlig valg med å etablere lederutviklingsaktiviteter som en del av utviklingsprosessen både blant førstelinjeledere og ledergruppen. Underveis har det også blitt benyttet arbeidsmåter som er hentet fra en teamutviklingstradisjon. Fordi flere sentrale emner har vært knyttet til å forbedre kvalitet og arbeidsprosessforbedringer har metoder for kvalitetsforbedring og arbeidsprosesskartlegging vært tatt i bruk. Ønsket om å bli mer kundeorientert har også blitt møtt gjennom ulike former for aktiviteter hvor kunde/leverandør utvikling har stått sentralt.

Snarere enn å fremheve den enkelte metode vil vi legge vekt på fordelene med å kombinere et bredt spekter av metoder, og særlig at de ulike enkeltelementene er integrert gjennom en mer systematisk organisering som for eksempel PUG-gruppen utgjorde. I det følgende kapitlet gjør vi en kortfattet gjennomgang av ulike former for utviklingsmetoder med noen eksempler, hvorav de fleste er hentet fra prosjektet med Scana Steel.

3. Virkemidler og metoder

3.1 Teamutvikling/Medarbeiderutvikling

En av byggeklossene i alt utviklingsarbeid er å utvikle medarbeidere og team slik at de jobber bedre sammen, blir i stand til å drive utviklingsprosesser selv, og oppnår økt bevissthet om egen væremåte og hvordan den enkelte påvirker teamet. Det finnes mange ulike metoder som kan benyttes. Vi har gjort et lite utvalg av metoder som er velprøvd i praksis og har et godt faglig fundament.

3.1.1 360-graders evaluering

360 graders vurderinger er en systematisk form for tilbakemelding som innebærer at medarbeidere vurderer og beskriver seg selv, samtidig som de også blir vurdert og beskrevet av sine underordnede, sideordnede og overordnede. Gjennom å sammenlikne likheter og forskjeller i disse vurderingene kan medarbeideren få et "her og nå bilde" av sin ledelsesfunksjon slik det oppfattes av de nærmeste medarbeiderne. Det finnes mange ulike metoder for å få gjennomført en slik vurdering basert på de samme grunnprinsippene. I Norge er det Administrativt Forskningsfond (AFF) som har kommet lengst i å utvikle et verktøy som er testet ut med utgangspunkt i norske forhold.

Som del av aktivitetene i Scanas utviklingsprosjekt gjennomgikk 20 førstelinjeledere en 360 graders evaluering basert på metodologien fra AFF. Hensikten var at hver enkelt leder skulle få tilbakemelding på viktige områder av sitt lederskap som et grunnlag for å skape personlig endring. Et tverrfaglig forskerteam fra AFI som alle var sertifisert i verktøyet var ansvarlige for å analysere og tolke testresultatene i samarbeid med den enkelte leder. Det ble gjennomført individuelle samtaler mellom leder og forsker fra AFI. Forskeren viste frem resultatene og lederen skulle selv forsøke å fortolke og forklare dem. Lederne ble også bedt om, på grunnlag av testresultatene, å plukke ut områder der de ønsket å forbedre sitt lederskap.

Som bakgrunn for veiledningene utarbeidet forskerteamet en tilbakemeldingsmal som sikret lik innretning og hovedstruktur på samtalene. Underveis og i etterkant av samtalene ble det avholdt løpende refleksjonsmøter hvor vi både gikk i gjennom de testpsykologiske utfordringer og diskuterte hovedpunkter i den enkelte lederprofil. Avslutningsvis ble det utformet planer for hvordan arbeidet med 360 graders evalueringene kunne videreføres og trekkes med som basis for de påfølgende lederutviklingsaktiviteter.

Lederprofilen bør alltid brukes som et integrert element i oppfølgingen av en leder, enten dette foregår som individuell veiledning (coaching) eller innen rammene av et team- eller organisasjonsutviklingsprogram. Den viktigste grunnen til dette er at vurderingen ikke er normativ. Med det menes at den ikke kan leses som en uavhengig bedømmelse av lederens ytelse i forhold til en eller annen norm. De som har besvart skjemaene har svart på i hvilken

grad en rekke påstander stemmer eller ikke stemmer. De har ikke sagt noe om hvor bra, eller mindre bra de synes det er at påstandene stemmer eller ikke stemmer. Hovedmålet med lederprofilen er ikke i første rekke å bedømme lederens effektivitet. Det er i mye større grad å skaffe lederen tilbakemelding på egen atferd fra de ansatte og å få i gang en samtale om dette, både mellom leder og konsulent, og mellom leder og medarbeidere. For eksempel kan det være slik at flere mener at lederen ikke tar seg tid til å lytte til folk, og det er da hensiktsmessig at lederen reflekterer over hvordan dette kan tolkes og om det er noe hun eller han vil gjøre noe med.

3.1.2 Kollegaveiledning

En av snarveiene til utvikling er å ta i bruk metoder der den enkelte medarbeider blir mobilisert til å gi og ta i mot veiledning fra kollegaer på en mer systematisk måte. Vi har brukt samlebetegnelsen *kollegaveiledning* om slike metoder

I hverdagen opplever vi ofte at det ikke er tid nok til å sette seg ned og diskutere ting skikkelig gjennom. Det blir gjerne noen 5-minutt nå og da, i forbindelse med at man treffes tilfeldig, diskuterer på et møte eller sitter sammen i lunsjpausen. Samtalene i hverdagen blir ofte ikke grundige, systematiske og undersøkende nok til at man virkelig kan gi hverandre god støtte og veiledning. Derfor er det behov for noen ganger å sette av tilstrekkelig med tid, og ha en gjennomtenkt struktur, for at en samtale mellom kolleger skal bli effektiv. Det finnes ulike metoder for å drive veiledning. Kollegaveiledning er en samlebetegnelse på metoder som fokuserer på hvordan kolleger kan bruke hverandre som ressurser i konkret problemløsning og oppgaveutførelse. Metodene har sitt utspring blant lærere, men anvendes i dag i alle typer virksomheter hvor kollegaer har noe å lære av hverandre.

De fleste av oss har på ett eller annet plan et behov for at andre skal ordne opp for oss. Når vi ber om råd, er det ofte underforstått at den vi spør skal gi oss svarene. Kollegabasert veiledning ligger innenfor den samme tradisjonen som blant annet aktiv lytting, med vekt på at den som får veiledning selv skal ta ansvar for egen situasjon, egen problemløsning, egen læring og egen utvikling. På samme måte som vi ofte ønsker svar når vi spør noen til råds, er det fristende å ”jumpe” ut med et svar når noen henvender seg til oss. Utfordringen er å få den som mottar veiledning til selv å utforske sin egen situasjon, samtidig som vi holder egne ideer og forslag tilbake. Det betyr ikke at vi ikke skal gi råd når den tid er kommet i samtals slutfase. Poenget er at vi må få den som får veiledning til å ta et aktivt ansvar selv, vi må forsikre oss om at hun har et klart bilde av egen situasjon, og at hennes egne ideer til løsning er aktivert. Først da kan vi introdusere noen forslag som vi selv mener er gode.

Vi vil presentere en metode for teamveiledning der en gruppe i fellesskap gir en kollega veiledning i en konkret problemsituasjon. Hovedstrukturen i en teamveiledning består av følgende sekvenser:

1. Alle i gruppen velger ut en problemstilling som de presenterer for de andre

2. Gruppen velger deretter ut ett problem og en problemeier som skal få veiledning
3. Problemeier redegjør for situasjonen
4. Veilederne stiller undersøkende spørsmål, ett og ett om gangen
5. Problemeier foreslår selv mulige løsninger
6. Veiledere gir råd
7. Problemeier vurderer rådene og sier hva hun kommer til å velge

I forbindelse med Scana prosjektet brukte vi veiledningsmetodikk i en noe enklere form, der vi for eksempel i forbindelse med en samling etablerte trioer der den enkelte etter tur la fram en problemstilling og deretter fikk veiledning av de to andre i trioene. Metodene kan varieres i det uendelige, men grunnprinsippet er at kollegaer gir støtte til hverandre, og læringseffekten er god både for den som får tilført andre perspektiver på sin egen situasjon, og for den som lærer å gi veiledning.

3.1.3 Reflekterende team

Bruk av reflekterende team som metode handler om å skape en læringssituasjon der man kan gjøre bruk av andres synspunkter og perspektiver uten at disse fremføres som råd, og uten at det etableres et veilederforhold. Metoden er hentet fra en terapeutisk tradisjon der det reflekterende teamet observerer en samtale mellom en terapeut og en eller flere klienter. Etter en tid tilbyr deltakerne i det reflekterende teamet å dele noen tanker om hva de har tenkt mens samtalen har pågått. Rollene byttes dermed om, og det reflekterende teamet fører en samtale seg i mellom mens klientsystemet sitter tilbake og lytter og observerer. Deretter byttes rollene på ny, og klientsystemet fortsetter sin samtale mens det reflekterende team lytter. Bakgrunnen for denne form for metode er at det har vist seg lettere å skape betingelser for læring når man kan sitte tilbake og forholde seg fritt til tanker og refleksjoner om seg selv uten at man blir direkte tiltalt eller avkrevd et svar.

Den samme metodikken kan videreutvikles og tilpasses en mer tradisjonell organisatorisk kontekst. For eksempel kan en gruppe medarbeidere utføre en arbeidsoppgave mens et reflekterende team observerer. Etter en tid kan arbeidet i gruppen fryses, mens det reflekterende teamet fører en samtale om det de nettopp har observert. Det kan for eksempel dreie seg om hvordan de opplever gruppesamarbeidet, om det er enkeltpersoner som har meldt seg ut, eller hva de tenker om gruppens effektivitet. Grunnregelen er den samme; det reflekterende teamet snakker til hverandre og har ikke øyekontakt med arbeidsgruppen. Når arbeidsgruppen fortsetter, står den fritt til å bruke tankene som kom opp eller la være.

En annen variant er at en person som har fått kollegaveiledning i team (se kapitlet overfor) etter endt veiledning setter seg utenfor gruppen med ryggen til, mens den resterende gruppen har en samtale om hvordan den opplevde veiledningen. Deretter hentes hun inn i gruppen igjen, og forteller hvordan hvilke tanker hun gjorde seg mens hun hørte på samtalen. Det er viktig at det reflekterende team ikke snakker *til* men *om*. Dette skal forhindre konvensjonelle diskusjoner og sikre at den som blir observert får lov til å beholde en iakttaerposisjon. Den

veiledning og støtte som det reflekterende team formidler skal være mer preget av høyt-tenkende, undrende refleksjon enn av analyser og vurderinger. Denne framgangsmåten gjør det mulig å kommentere medlemmers bidrag uten forpliktelser verken for giver eller mottaker. Mottakersystemet på sin side står fritt til, her og nå, å endre væremåte.

Hensikten med metodikken er å skape økt bevissthet om egen rolle og egen væremåte, og hjelp til å se en sak eller situasjon fra flere sider gjennom å oppleve seg selv fra "utsiden" i form av innspillene fra det reflekterende team. Vi vil understreke at en hovedforskjell fra den terapeutiske kontekst er at rollene som deltaker i det reflekterende team og det observerte systemet bør gå på omgang, og at siktemålet er læring og bevisstgjøring uten at det er noen som av den grunn blir definert som "hjelpetrequende".

3.1.4 Lagsamtaler

En lagsamtale er en strukturert, målrettet og utviklingsorientert samtale mellom alle medarbeiderne i en avdeling eller organisasjonsenhet, og representerer det kollektive motstykket og supplementet til den individuelle medarbeidersamtalen. Det finnes ulike måter å bygge opp en lagsamtale på. En fellesnevner er at innholdet er fokusert rundt hvordan resultatene har vært i inneværende år, og at samtalen avrundes med at det formuleres oppfølgbare planer for hva som skal bli satsninger til neste år.

Vi har hentet et eksempel fra Statoil, hvor Åsgard-organisasjonen over lengre tid har gjennomført lagsamtaler som en del av den årlige mål- og strategiprosess. Lagsamtalen har en varighet på 3-4 timer, og ledes av plattformsjefen. Alle som jobber i et av de 4 driftslagene på Åsgardplattformen deltar. Første punkt på dagsorden er en gjennomgang av siste års resultater vurdert opp mot de målsetninger som laget satte seg forrige år. Neste del av samtalen dreier seg om samarbeid og samhandling, der hver enkelt medarbeider gir uttrykk for sine erfaringer med samarbeidet i inneværende år. Den tredje delen av samtalen dreier seg om kompetanse og kompetanseutvikling. På bakgrunn av oppnådde resultater gjøres det en analyse av hvilke kompetanser som ytterligere kunne ha bidratt til å skape sikker og effektiv drift av plattformen. Med dette som utgangspunkt gjøres det en gap-analyse som i den påfølgende medarbeidersamtalen blir fulgt opp av individuelle ønsker om kompetanseutvikling. Avslutningsvis gir deltakerne innspill til hva de mener burde være mål og forbedringsområder for neste år.

3.2 Organisering av samlinger

På ulike punkter i et utviklingsarbeid kan det være hensiktsmessig å samle et større antall personer for å få anledning til å jobbe mer utførlig med enkelte emner. Det finnes en rekke ulike formater som kan benyttes avhengig av hva som må være hensikt og formål. Vi vil i dette avsnittet gi konkrete eksempler på noen måter å organisere samlinger på.

3.2.1 Grunnprinsipper

Innledningsvis kan det være hensiktsmessig å minne om enkelte grunnprinsipper som går igjen i medvirkningsbasert organisasjonsutvikling. Grunntanken er at deltakere fra organisasjonen selv må være aktive i alle faser av utviklingsarbeidet, inklusive eventuelle samlinger. Tommelfingerregelen er at minst 50 % av tilgjengelig tid på et seminar skal være forbeholdt deltakerne fra bedriften. Når gruppestørrelsen blir større enn 10-12, vil det som oftest være hensiktsmessig at deler av jobbingen organiseres som gruppearbeid. På dialogkonferanser med opptil 70-120 deltakere er det i gruppearbeidene at mesteparten av jobbingen foregår. Det stadig tilbakevendende spørsmål i all organisasjonsutvikling, er; *Hvem skal snakke med hverandre om hva på hvilken måte på hvilket sted og i hvilken rekkefølge?* Svarene på disse spørsmålene er med å danne grunnlaget for valg av hva slags type samling som kan være hensiktsmessig på et bestemt tidspunkt i utviklingsarbeidet.

3.2.2 PUG samlinger som eksempel

Innenfor rammen av Scana prosjektet ble det tatt i bruk en rekke arbeidsformer som vi vil komme tilbake til senere i kapitlet. Driveren i prosessen har like fullt vært de såkalte PUG-samlingene som stort sett har vært kjørt over samme lest, og i tråd med grunnprinsippene for medvirkende seminar design. PUG starter opp med at man ønskes velkommen, enten av personalleder eller ansattes representant eller begge i fellesskap. Hvis det er spesielle ting på agendaen som bør tas opp i forkant, gjøres det. Deretter starter prosjektlederne for hvert av de etablerte delprosjektene, gjerne tre eller fire, med å rapportere status i prosjektet. Viktige punkter er hva som er skjedd siden siste samling, om planene er fulgt, hva som har blitt resultatet og hva som var utfordringene på veien. Presentasjonene er åpne for spørsmål og kommentarer fra salen, og der det faller seg naturlig tas det plenumsdiskusjoner. Når samtlige grupper har rapportert går deltagerne i grupper for å arbeide videre. Dette betyr at samlingene veksler mellom plenum og gruppearbeid og har høy grad av egenaktivitet.

I de tilfeller det blir aktuelt å reise spesielle spørsmål eller oppgaver i tilknytning til gruppearbeidet, gis det også gjerne en enkel instruks om at samtlige først skal bruke noen minutter på å tenke hver for seg før man tar en delingsrunde rundt bordet. Dette er for å sikre at alle deltagerne blir hørt og får anledning til å bidra med sine tanker og ideer. Det forventes at gruppen utpeker personer til å referere og presentere prosjektplanene i plenum. Ut over dette er det opp til gruppene selv å organisere arbeidet sitt.

Kun unntaksvis går personalleder, ansattes representant eller AFI inn i gruppene og hører på hva som diskuteres. Dette er en understreking av at gruppene selv har ansvaret for arbeidet i gruppene og at seminarledelsen ikke skal kontrollere. Når denne delen av gruppearbeidet er ferdig, samles deltagerne igjen i plenum hvor prosjektplanene presenteres. Et viktig poeng med denne presentasjonen er at deltagerne har den første prosjektpresentasjonen friskt i minne og nå skal ta kritisk stilling til de løsninger og prosjektplaner gruppen presenterer. Av denne grunn inviteres deltagerne til å komme med spørsmål og kommentarer. I denne sammenheng

har AFI en viktig rolle i å berømme ulike tiltak og stille kritiske spørsmål i forhold til enkelte tiltak, påpeke forhold som kanskje er utelatt og så videre.

Når samtlige grupper har rapportert og fått tilbakespill, går deltagerne i grupper for å arbeide videre med prosjektet. Hvor mye tid som er brukt på presentasjon, innspill og diskusjon i plenum avgjør om det blir en siste runde med prosjektplanpresentasjon. I forhold til hvor mye tid som skal brukes på de ulike delene, har AFI en særskilt og viktig rolle i det å søke å få tak i hvor energien ligger. Prosjektplanen kan med fordel skrives inn i en fastlagt mal slik at viktige aspekter som kritiske suksessfaktorer og sentrale milepæler blir diskutert. Nedenfor ser vi et eksempel på en slik prosjektplan.

Forbedringsområde:		Ansvarlig / deltakere:
Målstruktur	Ressurskoordinering	Prosjektplanlegging
Beskrivelse av forbedringsområde:	Hvor stor kontroll har jeg/vi over sluttresultatet:	De viktigste aktiviteter jeg/vi må gjennomføre:
Begrunnelse:	Hvilke andre har påvirkning på resultatet, og hvordan skal de involveres:	Sentrale milepæler:
Resultatmål:	Hvilke pågående prosesser må jeg/vi samordne oss i forhold til, og på hvilken måte:	Første skritt i detalj:
Kritiske suksessfaktorer:		Hvordan sjekker jeg/vi at resultatmålet er nådd:

3.2.3 Dialogkonferanser

Dialogkonferansen er en konferanseform som har vært sentral i partsdrevet organisasjonsutvikling, og videreutviklet blant andre av medarbeiderne på Arbeidsforskningsinstituttet. En dialogkonferanse samler et stort og representativt utvalg fra hele virksomheten, alle nivåer, alle funksjoner, samt ledelse og representanter fra foreningene. Antallet kan typisk variere fra 25-30 opp mot 100. Varigheten er vanligvis fra 1½ til 2 ½ dag. I løpet av konferansen bearbeides et antall gruppearbeider som følger i en bestemt sekvens. Den første del av konferansen fokuserer på ønskede framtidsbilder og hva som vil være de sentrale utfordringene med tanke på å nå dette framtidsbildet. På konferansens siste del blir utfordringene gruppert og prioritert, og deltakerne får i oppgave å utarbeide handlingsplaner for hvordan disse utfordringene best kan møtes.

Metoden egner seg når virksomheter vil satse på å oppnå økt verdiskaping gjennom bred medvirkning i organisasjonens forbedrings- og utviklingsarbeid. Dialogkonferansen er konstruktivt rettet mot at de involverte aktørene skal lære av den prosessen de selv deltar i og eventuelt forbedrer eller endrer kursen, samtidig som den sikrer at handlingsplaner baseres på god, erfaringsbasert kunnskap.

For den som vil ha et utførlig eksempel, henvises til heftet "Rett sats!" utgitt av Senter for Bedre Arbeidsliv. Her gjengis skritt for skritt program, oppgaver og besvarelser fra en kartleggingskonferanse som ble avholdt for Elkem Fiskaa Verk². For den som er interessert i en mer kortfattet beskrivelse, se "Dialogkonferanser som metode i bedriftsutvikling" av Øyvind Pålshaugen³.

3.2.4 Arbeidsflytkonferanser

En klassisk hovedutfordring for en virksomhet er at de enkelte avdelinger og enheter blir seg selv nok, og at samarbeidet på tvers ikke blir godt nok ivaretatt. Dette er velkjent fra sykehus, hvor pasienten ofte blir sendt fra avdeling til avdeling uten tilstrekkelig koordinering. Det er tilsvarende typisk for produksjonsbedrifter at feil gjort i en avdeling forplanter seg og skaper problemer lenger ut i produksjonskjeden. En måte å angripe slike problemstillinger på er å invitere alle de som på ulike måter kommer i inngrep med samme produkt eller tjeneste til en såkalt arbeidsflytkonferanse. På en slik modelleringskonferanse er hovedhensikten å skape et felles bilde av de viktigste oppgavestrømmene i en organisasjon, og med dette som utgangspunkt få i gang refleksjoner rundt hvordan oppgaveløsningen kan bli best mulig. Det finnes mer eller mindre "avanserte" måter å gjøre dette på. Et eksempel som er inspirert av flyt-diagrammene som benyttes til dataprogrammering er som følger: Alle arbeidsprosesser der en enhet lages, bearbeides eller omdannes, markeres med en pil. Alle produkter eller tjenester som kommer ut av en prosess markeres med en sirkel. Med disse enkle symbolene blir da oppgaven for deltakerne på samlingen å tegne opp de viktigste arbeidsprosessene.

² Aslaksen, Karin og Jon Bauer-Hanssen: "Rett sats! Kartleggingskonferanser som utgangspunkt for bedriftsutvikling". Oslo: Senter for bedre arbeidsliv (BA/AFI) 1991

³ I Levin, Morten og Roger Klev: "Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner". Fagbokforlaget Trondheim 2001.

I forbindelse med Scanaprosjektet benyttet vi en tilpasset metode basert på samme grunn-
tankegang. Ved hjelp av maskeringstape fikk vi deltakerne til å lage en fysisk opptegnelse på
gulvet av arbeidsflyten i bedriften, der de ulike produksjonsavsnittene ble markert som egne
soner. Deretter ble deltakerne bedt om å plassere seg fysisk inne i de oppmerkede delene av
produksjonskjeden som svarte til deres daglige arbeidssted. Oppgaven som så ble utlevert var
for hvert ledd i produksjonskjeden å beskrive på hvilke måter de var påvirket av produksjons-
måter og resultater fra øvrige enheter, og på hvilke måter de selv påvirket arbeidssituasjonen
til andre enheter. Med dette som utgangspunkt dreide seminaret seg om å finne måter å
optimalisere den samlede produksjonsflyt gjennom anlegget. En parallell fra et stort sykehus
finner vi i "Hvordan kan det være så godt og dårlig under samme tak?: en rapport fra
prosjektet "Bedre pasientflyt - bedre pasientservice" ved Kirurgisk klinikk, Ullevål sykehus⁴ .

3.2.5 Verdenskafé

Den som etter hvert har blitt en dreven seminarist vil kjenne igjen noen grunnelementer som
kombineres og anvendes nesten lik et rituale: Et faginnlegg, så er det gruppearbeid, deretter
plenumsdiskusjon hvor resultatet fra gruppearbeidene blir presentert og kommentert. Det
finnes metoder som løser opp på den typiske seminarstrukturen, og skaper gode muligheter
for direkte involvering og medvirkning. Verdenskaféen er en slik metode. Grunntrekkene ved
denne metoden er som følger:

Deltakerne på seminaret plasseres i grupper rundt hvert sitt bord i samme rom, eksempelvis 5
grupper med 6 mennesker ved hvert bord. Gruppesammensetningen er gjerne slik at de som i
det daglige arbeider sammen sitter ved hvert sitt bord. Første økt består i at deltakerne ved
hvert bord jobber med noen oppgaver som skal besvares i løpet av en times tid. Oppgavene er
valgt i forhold til hva som er typiske utfordringer for virksomheten. Før andre økt gjøres det
en rollefordeling ved hvert bord. En til to personer er vertskap som skal sitte permanent ved
eget bord, de øvrige har i oppgave å sirkulere mellom de andre bordene. Andre økt er en
selvorganisert vandring i kafeen, der alle som ikke er vertskap i løpet av en times tid skal ha
besøkt alle de andre bordene. Vertskapet ved hvert bord har ansvar både for å formidle hva de
selv har kommet fram til i første økt, og ta i mot synspunktene fra alle de besøkende. Etter
denne vandringen går alle tilbake til sitt opprinnelige kafébord, og i tredje økt blir svarene på
oppgaven justert ut fra hva de eventuelt måtte ha lært i løpet av besøkene i den forrige økten.
Avslutningsvis holdes det noen korte innlegg i plenum som oppsummerer svarene.

Fordelen med denne metoden er at den bidrar til ansvarliggjøring av alle deltakerne, og at
utveksling og diskusjon skjer direkte mellom deltakerne i parallell. På denne måten reduseres
betydningen av plenum, og fasilitatorens rolle som en som tilrettelegger for diskusjon mellom
deltakerne blir tydelig. Hovedutfordringen for fasilitatoren er å hjelpe til med å finne gode

⁴ Kongsli, Karin og Olav Røise: Hvordan kan det være så godt og dårlig under samme tak?: en rapport fra prosjektet "Bedre pasientflyt -
bedre pasientservice" ved Kirurgisk klinikk, Ullevål sykehus Oslo: Senter for bedre arbeidsliv (BA/AFI) 1993

spørsmål som skal diskuteres ved bordene, samt å etablere en hensiktsmessig inndeling ved kafebordene.

I Scana benyttet vi en forenklet metode der vi istedenfor å ha det tradisjonelle gruppearbeidet med påfølgende plenumsdiskusjon lagde en kafévariant. Etter at deltakere fra samme avdeling hadde gjort et gruppearbeid, organiserte vi delingsrunden etter kafé prinsippet, der det ved hvert bord satt igjen et vertskap som representerte avdelingen, mens øvrige deltakere sirkulerte. I forhold til metodikker der noen få er aktive mens andre er passive tilhørere, så vi umiddelbart effekten ved at alle deltar samtidig og at det i en slik arbeidsform ikke finnes gratispassasjerer.

3.2.6 Historiske veikart

Ofte vil det være slik at et vellykket resultat i et utviklingsprosjekt står og faller på om det finnes et omforent og samlet bilde hos et tilstrekkelig antall medarbeidere både av hva som er den enkelte virksomhets forhistorie, nåsituasjon og framtidsutsikter. Folk i ulike avdelinger kan gjerne sitte med vidt forskjellige oppfatninger, ledere ser ofte organisasjonen på en annen måte enn andre medarbeidere og de som er gamle i tralten vil typisk ha sin versjon av historien som de nyankomne ikke kjenner til eller kjenner seg igjen i.

En måte å skape et mer samlet bilde er at man innen rammen av et seminar engasjerer et stort antall medarbeidere i å faktisk tegne opp et stort og samlet bilde av historien på et gråpapir som strekkes ut i ca. 10 meters lengde og henges opp på en vegg. På dette papiret tegnes det på forhånd opp en tidsakse, og det som er uomtvistelige og objektive hendelser plasseres tilsvarende. Det kan for eksempel dreie seg om når et selskap ble opprettet, en fusjon, en omorganisering, nytt produkt, lederbytte eller liknende. Deretter inviteres alle deltakerne til å velge ut de 3-5 viktigste hendelsene for dem personlig, og likeledes hva de mener har vært viktige hendelser i virksomhetens historie. Disse svarene skrives så opp på kartet i form av stikkord og avmerkes på tidsaksen sammen med en signatur som gjør at de blir sporbart hvem som har svart hva. Prosessen deretter kan variere, men grunnoppskriften er at det etableres små grupper som i fellesskap går gjennom kartet og forteller hverandre sin versjon. Størrelsen på gruppene avhenger av hvor mange som totalt sett er med. Til slutt samles alle deltakere foran kartet for en felles gjennomgang der historien gjenfortelles og rekonstrueres epoke for epoke.

En ekstra vri på øvelsen er å dele ut et fysisk symbol i papir til hver av gruppene som sammen skal diskutere seg frem til hvor på tidsaksen symbolet skal plasseres. Det kan være et symbol på hell og lykke (eks. firkløver) et symbol på angst (eks. skriket av Munch) eller lignende. Deretter skal de ulike gruppene fortelle de andre hvorfor symbolet ble plassert der det ble og redegjøre for denne hendelsen i virksomhetens historie.

Effektene av et slik felles seminararbeid er flerdelt. For mange av de nytilsatte vil det være en øyeåpner hvor mye forhistorie som fremdeles er med og preger nåsituasjonen. For andre kan

det være en aha-opplevelse å se hvor mye som faktisk har skjedd i løpet av en lengre tidsperiode, som en kontrast til snakket om at ingenting skjer og at det er vanskelig å få til endring. Enkelte vil kanskje først og fremst oppdage at det finnes mange ulike måter å definere og verdsette det som har skjedd i forhistorien. Eksempelvis var det i en bedrift en gruppe som plasserte symbolet med skriket av Munch på tidspunktet hvor bedriften ble kjøpt opp av utenlandske eiere. Ved gjennomgangen i plenum ble det påpekt at bedriften på det tidspunktet faktisk var konkurs og at man alternativt kunne betrakte oppkjøpstidspunktet som en redning av bedriften.

Uansett gir det en god og samlende effekt at hver og en får lov til å sette sitt personlige preg og få nedtegnet sin versjon på bedriftens ”offisielle” historiekart.

På Scana lagde vi en variant der det forhåndsoppteignede kartet hadde en tidsakse markert som en midtstrek på det opphengte gråpapiret, med avsatt plass til å beskrive viktige organisatoriske og personlige hendelser over streken, mens det under streken var satt av plass til å beskrive teknologiske sprang og utviklingstrekk. Denne todelingen viste seg å være relevant for Scana, fordi mange av endringene var knyttet til ulike former for teknologiskift, endringer i støpeteknologi, ny produksjonsutrustning, nye trucker og så videre. I andre sammenhenger er det ikke sikkert at det skillet er like relevant. På samme vis er noen virksomheter så prisgitt eksterne endringer i omgivelsene, kronekurs, oljepris, lovregulering etc. at det kan være relevant å sette av en separat plass på arket til å markere ytre omgivelser. Som med mange av de andre metodene som er introdusert, er variasjonsmulighetene mange, mens grunnmalen er nokså enkel.

3.3 Utvikling i samarbeid med kunden

Tradisjonelt har den enkelte virksomhet vært enheten det tas utgangspunkt i når man driver med organisasjonsutvikling i egen organisasjon. Etter hvert som samarbeidsformer mellom bedrifter har blitt mer utstrakt og forenkelt gjennom ny informasjonsteknologi, er det ikke alltid hensiktsmessig å avgrense organisasjonsutvikling på den ”gamle” måten. Organisasjonsutvikling kan like gjerne innbefatte deler av det nettverket som virksomheten inngår i. I en rekke industrier har vi for eksempel sett at samspillet mellom en produsent og en underleverandør eller flere er det som i stor grad skaper resultater. Grunnprinsippene for hvordan man driver utviklingsprosesser sammen med andre organisasjoner er på mange måter sammenfallende med hvordan man driver organisasjonsutvikling internt, men det er noen viktige forskjeller. Blant annet har man i slike samarbeidsrelasjoner ikke styringsretten å falle tilbake på, normalt kan ikke den ene part vedta noe som griper inn i virksomhetene hos den andre part, og vice versa. Det innebærer at samarbeidsprosessene må være innrettet mot å skape felles enighet og frivillig tilslutning om de forslag som fremmes. På den annen side betyr det at de dialoginnrettede metoder som benyttes i andre former for organisasjonsutvikling nettopp er spesielt velegnet.

3.3.1 Symmetri i kunderelasjon

Driveren i et forbedringsarbeid som innbefatter to virksomheter er basert på utviklingen av tillit og at det letes etter løsninger som er til gunst for begge parter. Dette er det viktig å minne om særlig i visse former for kunde/leverandørforhold, der underleverandøren lett kan oppleve å befinne seg i en underlegen posisjon prisgitt "innfallene" fra kunden. Derfor vil det ofte være et godt utgangspunkt å formulere en samarbeidsavtale som definerer prinsippene for samarbeidet, blant annet at det skal være symmetri i relasjonen, at begge parter skal være åpne og villige både til å gi tilbakemeldinger og akseptere tilbakemeldinger fra hverandre, og at begge parter er villige til å sette av tilstrekkelig med ressurser til å få framdrift og resultater i samarbeidet.

3.3.2 Å være i den annens sko

En hovedutfordring i kunde/leverandørsamarbeid er at partene har for dårlig kunnskap om hverandres virkelighet. Kunnskapen om hva som skjer med produktet stopper ved utskipningen til kunden, og fantasien overtar. Tilsvarende forstår ikke alltid en kunde hva som er konsekvensene av de beslutninger de selv tar med tanke på for eksempel produksjonsvennlighet for leverandøren. Derfor vil som regel besøksrunder og gjensidig utveksling av personell være eksempel på tidlige aktiviteter i en forbedringsprosess som hjelper til med å skape en helhetlig forståelse for alle leddene i en produksjonsprosess.

3.3.3 Kunde/leverandørsamtaler

Et annet sentralt virkemiddel er å formalisere kunde/leverandørsamtaler. En slik samtale finner sted på faste punkter i løpet av et år, typisk en gang pr. kvartal. På disse møtene går man gjennom faste punkter som berører samarbeid, for eksempel leveringspålitelighet, produksjonskapasitet og kvalitet. Ved hvert møte går resultatene for inneværende periode igjennom, og det settes mål og etableres forbedringsområder for neste periode. Sammenstillingen på slike møter må være slik at både ledelse, faglig ekspertise og representanter for det personell som faktisk utfører jobbene er med. Dette er en slags medarbeidersamtale mellom virksomheter istedenfor personer.

Alle de ovennevnte elementene inngikk i utviklingsarbeidet på Scana Steel, som hadde Rolls Roys som en viktig kunde. Det ble avholdt egne samlinger der partene møttes. AFI hadde separate møter med Rolls Royce for å forberede felles møter, og vi brakte inn erfaringer fra Rolls Royce på samlinger med Scana Steel. Kanskje det aller nyttigste grepet var da de som lagde produktene hos Scana Steel ble med til Rolls Royce og snakket med de som tok i mot produktene. Ved dette grepet ble det opprettet direkte forbindelse og dialog mellom kritiske punkt i prosessen. Vår erfaring er at emner som i utgangspunktet kan være litt sensitive, for eksempel påstander fra den ene part om manglende kvalitet, lar seg løse når operatørene får direkte kontakt framfor at dialogen går mellom ledere som så gir beskjed til operatører.

4. Kunsten å skape gode dialoger

I rollen som prosessveileder er hensikten å sikre en god prosess som bidrar til å oppnå målsettingen for samlingen av en gruppe. Sentrale elementer i denne sammenheng er å sikre fruktbare samtaler mellom ”de rette personene”. Samtalene må ikke være for abstrakte, slik at man egentlig ikke snakker om noen ting. Ord som kultur, synergi osv. er ofte mer tilslørende enn oppklarende. Samtalene må heller ikke være på et så overordnet nivå at man diskuterer forhold som ikke kan påvirkes, eks. hvordan valutakursen spiller inn på inntjeningen. Samtalene bør ikke være så detaljerte og snevre at de bare angår spesielt interesserte og de andre ”faller fra”. Samtalene må heller ikke handle om det som en gang var, eller slik det kanskje kan bli i fremtiden, men angå her og nå. Samtalene skal ikke bare handle om forhold som bare andre kan gjøre noe med, men kan gjerne handle om forhold som bare kan løses i fellesskap.

For å få til dette på PUG-samlingene i Scana benyttet vi grep fra dialogkonferanser der hensikten er å styrke de involvertes handlingsevne til å håndtere utfordringene de står overfor. Et viktig grep i denne sammenheng er å finne lokalisere hvilke utviklingsoppgaver som vil gi bedre drift og finne frem til hvordan en kan arbeide med disse utviklingsoppgavene. PUG-samlingene var organisert som en veksling mellom innlegg, gruppearbeid og refleksjon i plenum. Hensikten var å øke både den individuelle og kollektive forståelse for utfordringer og mulige tiltak, og på den måten nyttiggjøre den kompetansen som var i bedriften som helhet. Utviklingsarbeid som bygger på bedriftens egen kompetanse og kunnskap om egen situasjon, står i motsetning til at en ”ekspert” diagnostiserer situasjonen og foreskriver en løsning.

Fordi ledere og ansatte har ulike typer kunnskap om bedriften, er det også ledelsen og de ansatte i fellesskap som er mest kompetente til å analysere hvilke tiltak som kan sikre god utvikling og drift. Samtidig er disse to gruppene, både innbyrdes og seg i mellom, preget av relasjoner som kan være til hinder for å se på seg selv med nye øyne og tenke sammen. Bedriftens historie og nåværende ordninger kan til sammen utgjøre en sannhet om hvordan tingenes tilstand naturlig er og derfor også ”bør” være. Dette kan hindre nytenkning om andre måter å utføre og organisere arbeidet på. I denne sammenheng er fasilitatorens rolle å tilrettelegge for gode prosesser mellom de ulike gruppene ved bedriften, slik at det kan utvikles tillit på tvers av grupperingene. Målet er å skape en trygghet for gode dialoger på kryss og tvers i bedriften hvor de involverte snakker om gamle ting på nye måter. Dialogene er ment å være dialektiske i den forstand at de frembringer ny kunnskap og nye erkjennelser som går ut over det hver av personene besitter hver for seg. Det kan også være nyttig å invitere inn eksterne deltagere for eksempel fra andre bedrifter.

Utviklingsarbeid medfører ofte frustrasjon for de involverte underveis og denne frustrasjonen kan lett bli overført til fasilitatoren. Dette kan oppleves både ubehagelig og belastende for fasilitatoren. Forventninger fra bedriften om at fasilitatoren skal ”gjøre noe” og fasilitatorens eget ønske om å løse opp i skurrende relasjoner kan føre til at fasilitatoren overtar prosessene.

Dette medfører at bedriften lærer mindre og at den kan bli avhengig av de eksterne for å få ”trøkk” på prosessen. Av disse årsaker kan utfordringene for fasilitatorene i vel så stor grad være å holde seg tilbake som å være pådriver underveis i prosessen. I rollen som prosessveileder er det derfor svært viktig *å gi støtte uten å overta ved å legge til rette for arbeidsmåter som sikrer ansvarlighet.*

5. Veien videre etter prosjektavslutning

Det er ikke uvanlig at prosjektavslutninger medfører at ”alt glir tilbake” til slik det var før prosjektoppstart og nye aktiviteter og kommunikasjonslinjer faller bort. Av denne grunn er det spesielt viktig å sikre at det nye integreres i daglig drift før prosjektavslutning. I Scana lå samarbeidsfokuset på å bedre leveringspålitelighet, kvalitet og kostnadseffektivitet. Et bestemt produkt var plukket ut som praktisk case med dette for øye. Før prosjektavslutning ble følgende resultater fra prosjektet oppsummert og videreført:

- 1) **Nye samarbeidsformer er nye arbeidsmåter.** I dag er PUG-prosjektet videreført som en bredt sammensatt utviklingsgruppe ved bedriften. Gruppen består av tillitsvalgte, ledere, operatører og andre ansatte. Gruppen møtes jevnlig og har et definert mandat og arbeidsområde. Gruppen fungerer som arena for utvikling knyttet til drift. De nye samarbeidsformene har ført til mer positive relasjoner mellom ledelse og ansatte i bedriften, noe som danner grobunn for utvidet samarbeid og nye arbeidsmåter.
- 2) **Nye produksjonsmåter.** Nye samarbeidsmåter har ført til nye produksjonsmåter og nye styringsindikatorer. Dette har bidratt til oppfyllelsen av forbedringsarbeidet knyttet til leveringspålitelighet, kvalitet og kostnadseffektivitet.

Noen sluttkommentarer: Det kunnskapsbaserte arbeidslivet

Arbeidslivet er blitt mer kunnskapsbasert. Medvirkning er nå en nødvendighet for utnyttelsen og utviklingen av de ansattes kompetanse – en betydning for innovasjon og inntjeningssevne.

Man kan lese dette notatet som en beskrivelse av en demokratiseringsprosess i norsk arbeidsliv som har fått betydelige gjennomslag, - i alle fall i de organiserte delene av arbeidslivet. Dette er for så vidt riktig nok, men dette ville ikke ha skjedd med mindre det var tunge, underliggende, parallelle utviklingslinjer i norsk og utenlandsk arbeidsliv og samfunn. Det som har vært spesielt i Norge, og i andre skandinaviske land, er at arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene har vært med i denne utviklingen og dermed langt på vei har beholdt sine posisjoner i samfunnet til tross for de store endringer som har skjedd. Dette betyr at de også har omstilt seg selv slik at de har kunnet ta nye roller og vise seg nyttige for medlemmene på nye områder. Hvor langt de klarer å drive dette videre, er fortsatt åpent, men det er et faktum at fagforeningene i Norge har klart å opprettholde en høy organisasjonsgrad både i industri og tjenesteyting i sterk kontrast til situasjonen i de fleste andre vestlige land.

Her i avslutningen skal vi først og fremst gi noen refleksjoner over de internasjonale trendene som vi mener har vært viktige for den type bedriftsutvikling som vi har behandlet i dette notatet.

Det kunnskapsbaserte arbeidsliv: De organisasjons- og ledelsesformene vi har hatt inntil nylig overalt (og mange steder fremdeles har) ble utviklet og systematisert for ca 100 år siden i kjølvannet av den industrielle revolusjon. Hovedelementene var rutinisering, formalisering, spesialisering, arbeidsforenkling, direkte kontroll og overvåking av individet gjennom hierarki og sentral styring. Dette er den byråkratiske organisasjonsmodellen i forholdsvis rendyrket form. I industrien ble den videreført og detaljert gjennom Taylors "Scientific Management" og Henry Fords samlebåndsteknologi. Hovedproblemet var å få effektiv utnyttelse av et stort antall ukvalifisert arbeidskraft og av et relativt lite antall spesialister med høy utdanning. Markedene var stabile og voksende og nasjonale, beskyttet av tollbarrierer og langsomme og kostbare transportsystemer.

Går vi til dagens arbeidsliv ser vi at manuelle fysiske arbeidsoppgaver er mekanisert eller automatisert bort, rutinemessige administrative funksjoner er lagt inn i IT systemer som stadig blir mer avanserte, og man har kommunikasjonssystemer som gjør at alle kan kommunisere med alle uavhengig av tid og sted. Nykommerne til arbeidsmarkedet har minst 9 – 12 års skolegang og halvparten har utdanning fra høgskole/universitet. Dette betyr at noen av de viktigste, opprinnelige forutsetningene for organisering og ledelse er grunnleggende endret. Samtidig vet vi at etterslepet av de gamle formene er formidabelt. Fortsatt er for eksempel store deler av offentlig administrasjon og tjenesteyting tungt forankret i fortidens organisasjonstenkning.

Et nytt organisasjonsparadigme under utvikling: Man skal ikke gå dypt i dagens forskningslitteratur før man ser at et gjennomgangstema er organisasjonslæring, - hvordan engasjere høyt kvalifiserte, erfarne medarbeidere slik at de utvikler sine kunnskaper til bedriftens beste og bidrar til at anvendelige innovasjoner oppstår osv. Går vi dypere i innovasjonslitteraturen finner man henvisninger til betydningen av nettverk på tvers av hierarki og bedriftsgrensar, koblinger mellom ansatte og kunnskapssystemet på utsiden, samarbeid med regionale bedrifter og ressurser for øvrig osv. I vellykkete bedrifter er organisasjonen flat (få nivåer), den er integrert, teambasert, medarbeiderne må kunne administrere seg selv via IT systemer, jobbe i varierende mønstre (prosjekt, matrise, selvstyrte grupper), ta initiativ, opptre på vegne av bedriften i ikke-hierarkiske relasjoner på utsiden av bedriften osv. Utfordringen for de fleste bedrifter er å få til en overgang fra rent byråkratiske former til slike mer moderne former. Selv i en helt ny bedrift vil ledelsen finne at de nyansatte sjelden er forberedte på å gå inn i slike roller og relasjoner som skissert her, fordi svært lite i dagens utdanningssystem forbereder dem på det. Utdanningen også i Norge er fortsatt basert på en byråkratisk organisasjonsforståelse; enfaglig, individuelt arbeid med predefinerte problemstillinger under kontroll av en overordnet sjef (lærer) som har alle svarene. Dette forbereder den nyansatte dårlig til arbeid i en virksomhet der innovasjonsevne og FoU er kilden til konkurransekraft.

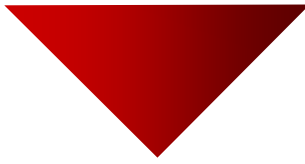
Ut fra behovet for konkurranseevne ønsker altså virksomhetene i dag en høy grad av involvering og medvirkning fra de ansatte, i den ordinære arbeidssituasjon. Dette er egentlig nokså selvsagt; Man kan ikke forvente at høyt kvalifiserte medarbeidere kan bruke sine

kvalifikasjoner dersom de styres i detalj innenfor en byråkratisk organisasjon, der koordineringen mellom ulike fag skal skje hierarkisk, gjennom sjefen. Når en bedrift lever av utvikling og utnyttelse av sine menneskelige ressurser, er engasjement, - helst entusiasme, - motivasjon og medvirkning sentrale dimensjoner.

Med argumentet ovenfor kommer vi tilbake til spørsmålet om egnete metoder for omstilling fra byråkratiske til medvirkningsbaserte former i det daglige arbeid. Igjen er forskningslitteraturen temmelig entydig, - man får ikke til slike endringer i medarbeideres adferd og holdninger uten at de medvirker i selve endringsprosessen, - og jo mer jo bedre. Det er metoder for medvirkning som er beskrevet i dette notatet. Hovedpoenget er at behovet for og ønsket om å få til medvirkningsbaserte organisasjonsformer i (avanserte) bedrifter er like sterkt i utlandet som i Norge, og enkeltbedrifter i utlandet ligger meget langt fremme. Det som er spesielt med Norge er at vi har institusjonell støtte for å dra gjennom slike endringer i bedriftene; lokale og sentrale fagforeninger, arbeidsgiversammenslutninger, avtaleverk, offentlige utviklingsbidrag mv som kan og vil virke understøttende. I tillegg liker vi å tro at vi i Norge er preget av en arbeidskultur som er mer egalitær, og dermed skulle gi vesentlig mindre motstand mot en slik utvikling, - kanskje endog fremme den.

Erfaringene også fra Norge har imidlertid vist at når en bedrift skal over fra en rendyrket byråkratisk form til en åpen, mer fleksibel, desentralisert form, dreier det seg uansett om en gjennomgripende forandring, - fra topp til tå. Alle relasjoner mellom individer og grupper, administrative systemer og rutiner vil komme i søkelyset, og ofte vil evne og kapasitet til å håndtere alle endringsoppgavene i tide bli flaskehalsen. Ofte avdekkes f eks store behov for opplæring for komme videre, og et samarbeid med utdanningsinstitusjoner i nabolaget må kanskje utvikles.

I dag vet vi at "quick fix" løsninger ikke nytter, - det er snakk om å skape en langsiktig utviklingsprosess i en bestemt retning, - nemlig henimot arbeidsformer der de ansatte på alle nivåer i alle funksjoner stadig involveres sterkere, får utvidet sitt ansvarsområde og selv aktivt må bidra til at egen innsats blir best mulig koordinert med andres innsats innad og utad. Noe av det mest interessante ved de norske FoU prosjektene på feltet de siste årene er nettopp at "det bedriftsovergripende samarbeidet" kommer i fokus; Partene i arbeidslivet er nå aktivt engasjert i oppbygging av "regionale utviklingskoalisjoner" rundt bedriftsgrupperinger slik at det kan bli en koordinert utvikling på tvers av bedriftene og med understøttende endringer i den regionale infrastruktur (utdanning, transport, rekreasjon, offentlig administrasjon osv.). Dette vil i så måte representere en betydelig utvidelse av bedriftsdemokratiet og nye ressurser til bedriftene. Samtidig reiser det selvsagt også interessante utfordringer når det gjelder egnete metoder for endring av slike store, sammensatte systemer.



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

