

Italesettelse av arbeidsmiljø i bedriftsutviklingsprosesser

Representerer bedriftsutviklingsprosesser en mulighet for å vitalisere og integrere arbeidsmiljørelatert forbedringsarbeid? Med bakgrunn i erfaringene fra det norske forskningsprogrammet Bedriftsutvikling 2000 drøfter artikkelen hvordan integrerende arbeidsformer bør utfylles ved også å se på sosiale og politiske aspekter ved slike utviklingsprosesser. I artikkelen legges det spesielt vekt på å drøfte samspillet mellom arbeidsform, nøkkelaktører og relasjonelle forhold i slike prosesser.

I den norske arbeidsmiljøloven og forskriften om systematisk HMS'arbeid stilles det krav om at bedrifter må organisere og gjennomføre kontinuerlig forbedringsarbeid av HMS – og at dette arbeidet må baseres på ansattes deltakelse. På den norske Arbeidsmiljøkongressen i 2000 uttalte direktøren i det norske Arbeidstilsynet at vedvarende forbedringsarbeid er selve nøkkelen til suksess i et moderne HMS-arbeid.

Parallelt med dette ser vi også at det i nyere ledelseskonsepter, som for eksempel total kvalitetsledelse, legges større vekt på organisering av utviklings- og forbedringsprosesser basert på ansattes medvirkning.

Systematisk forbedringsarbeid basert på ansattes deltakelse ser ut til å ha blitt en ny fellesnevner for moderne bedriftsutvikling og arbeidsmiljøutvikling. Med utgangspunkt i Rogalands Forsknings erfaringer fra det norske BU 2000-programmet vil jeg i denne artikkelen drøfte hvorvidt ledelsesinitierte bedriftsutviklingsprosesser også representerer en mulighet for å vitalisere og integrere det *arbeidsmiljø*-relaterte forbed-

ringsarbeidet, og hvilke organisatoriske betingelser som evt. må være til stede for en slik integrasjon. Min påstand er at en innenfor denne 'integrasjons diskursen' først og fremst har vært opptatt av sammenfall mellom nyere ledelseskonsepter og arbeidsmiljø-relatert forbedringsarbeid i form av felles krav til arbeidsmåter, deltakelse og verktøy (Logothesis 1992; Aune 1993). Gjennom erfaringene fra BU 2000 – samt gjennom henvisninger til tilsvarende erfaringer fra det danske forskningsprogrammet AMOTEK² (omtalt i Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 2/2001) – vil jeg få fram at en vektlegging på felles verktøy og arbeidsformer, som integrerende faktorer, bør utfylles ved å også se på utviklingsprosesser som sosiale og politiske prosesser preget av aktører med forskjellige interesser og muligheter for å påvirke prosessenes innhold.

Bakgrunn

Den norske arbeidsmiljøloven var meget moderne da den ble innført i 1977 og den

har vært et viktig utgangspunkt for hvordan en bør tenke om forbedringsarbeid basert på ansattes deltakelse. I arbeidsmiljølovens § 12 og § 14 stilles det krav til identifisering og kartlegging av eksisterende arbeidsmiljø og mulige endringer av arbeidsmiljøet når det skal innføres nytt produksjonsutstyr og nye produksjonsmetoder. Resultatene fra kartleggingene skal brukes i praktiske tiltak som gjelder utforming og tilrettelegging av arbeidet.

Da § 12 ble introdusert, representerte den en helt ny måte å tenke på omkring arbeidsmiljø. Tidligere hadde en først og fremst vært opptatt av å *'unngå negative konsekvenser'* for helse, miljø og sikkerhet. Nå skulle oppmerksomheten rettes mot et arbeidsmiljø der en kunne *oppnå* positive resultater. Tenkning og handling skulle snus fra å være re-aktiv til å bli pro-aktiv. Arbeidsplassen skulle formes slik at ansatte kunne oppleve *'mening, medansvar, medvirkning, sosialt fellesskap og personlig utvikling'*.

Det 'gode arbeid' som innebar aktiv medvirkning i utforming av eget arbeidsmiljø ble vurdert som et viktig mål i seg selv. Det burde ikke være noen stor overraskelse at en slik målsetting var vanskelig å oppfylle. Da de norske myndighetene begynte å arbeide med internkontroll av HMS på slutten av 1980-tallet, hadde de en forventning om at dette skulle bidra til en revitalisering av arbeidsmiljøloven. Komiteinnstillingen som la premissene for den nye forskriften konstaterte at etter ti års virke var en rekke forventede resultater av loven uteblitt (NOU 1987:10). Målsettingen var da fortsatt at den nye reformen skulle bidra til økt medvirkning på samme tid som linjeansvaret for HMS ble klarere markert.

Arbeidsmiljølovens krav om medvirkning, samarbeid og samspill mellom ledelse og arbeidstaker foregriper mye av det vi finner i de moderne ledelseskonsept. En-

dringer i arbeids- og næringslivet med større innslag av komplekse og kompetanserelaterte arbeidsoppgaver har rettet oppmerksomheten mot ansattes rolle i endrings- og utviklingsprosesser. Typisk for flere av de nyere ledelseskonseptene, som total kvalitetsledelse, er at det legges større vekt på hvordan ansattes kompetanse og kreativitet kan utnyttes i utviklingen av bedriften (Ishikawa 1985). En hovedutfordring for virksomheten blir å tilrettelegge for at ansatte skal bli en initierende og proaktiv kraft i utvikling av egen bedrift. 'Empowerment' er gjerne et uttrykk som brukes i denne sammenheng. Begrepet henspiller på utstrakt delegering av myndighet og ansvar nedover i organisasjonen til samtlige medarbeidere, og innebærer bl.a. å oppmuntre de ansatte til å ta og forfølge egne initiativ (Goshal & Bartlett 1997).

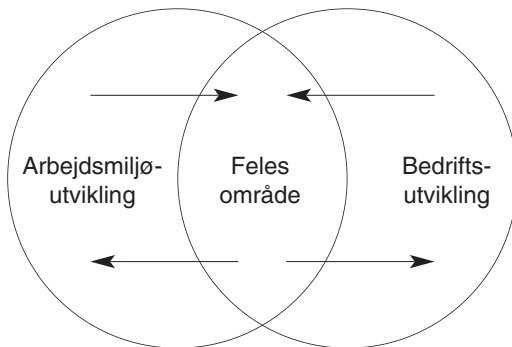
Integrerende og splittende faktorer

Nye ledelseskonsepter og økt vekt på medvirkningsbasert utviklings- og forbedringsarbeid kan sees på som en ny mulighet til å vitalisere arbeidsmiljølovens krav til medvirkning og systematisk forbedringsarbeid av HMS. Claussen (2000) viser til at NOU 1992:20 (*Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle*), bidro til å dreie arbeidsmiljøfokus i Norge i en retning som mer overlappet med bedriftsutvikling, gjennom sin vektlegging på begrepet 'Det organisatoriske arbeidsmiljøet'. Begrepet brukes ikke i Arbeidsmiljøloven, men blir ofte forbundet med §12 sine krav til teknologi, arbeidsorganisasjon, arbeidstid og lønnsystemer (Grimsmo 1996). Begrepet omfatter så og si alt det ikke-materielle på arbeidsplassen som kan ha konsekvenser for arbeidstakerens helse og velferd. I følge Claussen (2000) innebar denne dreiningen i arbeids-

miljøfokuset en mer helhetlig vinkling på psykososiale arbeidsmiljøfaktorer bort fra de mer individfokuserede tilnærmingene. Denne arbeidsmiljøtilnærmingen overlapper også i større grad med bedriftsutviklingsidéer basert på internasjonale konsept som totalkvalitet.

Figuren under illustrerer forholdet mellom integrerende og splittende faktorer i bedriftenes utviklings- og forbedringsarbeid. På den ene siden har arbeidsmiljølovens krav til systematisk forbedringsarbeid og de bedriftsinterne krav som utformes i regi av ledelsesinitierte utviklingsprosesser, flere fellesnevner som kan bidra til å knytte arbeidsmiljø tettere sammen med bedriftsutviklingen. På den andre siden vil der også være faktorer som drar disse områdene i hver sin retning.

Figur 1



- *Ledelsens interesse* i – og ansvar for å tilrettelegge for internt utviklings- og forbedringsarbeid kan være ett felles utgangspunkt for å integrerte de arbeidsmiljø- og bedriftsrelaterte utviklingsprosessene i bedriftene. Aksept og forståelse i ledelsen for at det er positive sammenhenger mellom HMS og god lønnsomhet vil styrke dette utgangspunktet.
- Kravene og forventningene til *ansattes*

medvirkning i slike utviklingsprosesser kan som nevnt være en annen samlende faktor. Både i arbeidsmiljøloven og i de nyere ledelseskonseptene legges det vekt på hvordan ansattes kompetanse, kreativitet og 'nærhet til problemene' kan utnyttes i utviklingen av bedriften.

- Bruk av *felles arbeidsmetodikk* i kartlegging av problem og oppfølging av tiltak kan være et tredje samlende faktor (jmf. Lindøe 1996; Lindøe 1999). Både HMS-forskriften og totalkvaliteskonseptet legger vekt på kontinuerlige forbedringsaktiviteter, med fokus på systematisk problemløsning, korrigerende handlinger og forebygging av potensielle feil.
- Forankring av HMS- og annet forbedringsarbeid i *felles møte- og beslutningsfora* i bedriften kan være en fjerde samlende faktor. Ved å forankre forbedringsarbeidet i felles møte- og beslutningsfora kan man få synliggjort sammenhenger mellom arbeidsmiljø og bedriftsutviklingsanliggende, samt bidra til felles oppfølging av tiltak.

Disse faktorene kan vi oppfatte som felles-trekk som angår selve *arbeidsformen i utviklingsarbeidet*.

Samtidig er der krefter som kan motvirke en integrering av et arbeidsmiljø- og bedriftsutviklingsfokus. Disse kreftene må forstås i lys av ulike historiske premisser og føringer som har bidratt til å konstituere arbeidsmiljø- og bedriftsutvikling som ulike anliggende.

Arbeidsmiljøloven har først og fremst vært rettet mot de ansattes situasjon og det som for disse gir en trygg og meningsfull arbeidssituasjon. Blant de ansatte og i fagforeningene blir kravet om en trygg og meningsfull arbeidssituasjon oppfattet som en *lov- og avtalefestet rettighet*, med de muligheter det gir for å sette i verk myndighete-

nes sanksjoner dersom de ikke oppfylles. Ut fra et slikt rettighetsperspektiv vil de positive økonomiske konsekvensene av et bedre arbeidsmiljø først og fremst framstå som en positiv bieffekt. Motivet bak nyere ledelseskonsepter, som for eksempel Total Kvalitets Ledelse, er derimot å skape grunnlag for mer *lønnsom og effektiv virksomhet*, bl.a. ved å sette kunden i sentrum (Imai 1986; Ishikawa 1985). Positive arbeidsmiljøkonsekvenser som følge av slike ledelsesiniterte utviklingsprosesser vil være mest å betrakte som en positiv bieffekt, evt. som en medvirkende faktor for å realisere hovedmålet om økt lønnsomhet og økt kundetilfredsstillelse.

Rettighetsfokuseringen og den institusjonelle forankringen av arbeidsmiljørelatert forbedringsarbeid i det norske lovverket er et forhold som i seg selv har bidratt til å gi denne type forbedringsarbeid legitimitet blant de ansatte. Sterk fokusering på arbeidsmiljø som en rettighet for de ansatte kan også bidra til å skape motvilje fra ledelsen i det løpende HMS-arbeidet og spesielt hvis kravet til bedre arbeidsmiljø først og fremst oppfattes som en kostnad av ledelsen. Tradisjonelt har fagforeningene og de tillitsvalgte fungert som et viktig talerør for de ansatte for å fremme arbeidsmiljø saker i bedriftene (Slatto 1995). De institusjonerte interessenettverkene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som forhandlingsparter gjør seg lett gjeldende i forhold som gjelder arbeidsmiljø. Fokus i en slik forhandlings situasjon kan da bli på arbeidsmiljø som en rettighet for de ansatte og en kostnad for arbeidsgiver.

Spesialisering og profesjonalisering i HMS-arbeidet er også et forhold som har fungert splittende. Paradoksalt nok ble dette en utilsiktet effekt av den store norske reformen som kom gjennom arbeidsmiljøloven av 1977. Loven forutsatte oppbyggingen

av en egen verneorganisasjon med en spesialisering og profesjonalisering av bedriftenes vernetjeneste. HMS ble da gjort til et 'ekspertområde', med en aktiv tilskrevet rolle for verneombud, arbeidsmiljøutvalg og bedriftshelsetjenesten. I mange tilfeller førte dette til at bedriftens ledelse skjøv ansvaret for HMS over til verneorganisasjonen. På denne måten ble arbeidet med HMS frikoplet fra det øvrige utviklingsarbeidet med en mangel på integrasjon som resultat. HMS ble ikke oppfattet som et linjeansvar, og det ble heller ikke en del av bedriftens utviklingsarbeid.

Lindøe (1992) viser hvordan en slik profesjonalisering av HMS-arbeidet også kommer til uttrykk i form av forskjellige kunnskapssyn, forståelsesgrunnlag og derav vektlegging på ulike aspekter ved HMS-arbeidet. Resultatet blir at forskjellige arbeidsmiljørelaterte aktører forholder seg til HMS og det øvrige utviklingsarbeidet ut fra ulike forståelsesmessige ståsted. Et 'ingeniørmessig ståsted' kan for eksempel innebære at en først og fremst legger vekt på å forholde seg til HMS-data og HMS-verktøy som instrumenter for å nå bestemte målbare målsetninger i forbedringsarbeidet. En slik tilnærming har røtter i en naturvitenskapelig tenkemåte, eller det vi kan kalle teknisk rasjonalitet (Skaar 1994). Et mer 'sosialt og humanistisk ståsted' kan derimot innebære at en for eksempel legger mer vekt på hvordan arbeidsmiljørelatert kunnskap fremkommer og den refleksjon og læring som skjer mellom aktørene i prosessen. Arbeidsmiljølovgivningens vektlegging på medvirkning bør spesielt sees i lys av en slikt 'sosialt og humanistisk' tilnærming til arbeidsmiljøbegrepet.

Med bakgrunn i sine respektive forutsetninger kan således de interne utviklings- og forbedringsprosessene være fundert på *ulike motiv, intensjoner og forståelse for ar-*

bedsmiljøbegrepet hos de involverte aktørene. Hvordan dette kommer til uttrykk i utviklingsprosessene, kan i seg selv fungere splittende.

I den påfølgende gjennomgangen av erfaringene fra BU 2000 vil jeg belyse hvordan spenningen mellom integrerende arbeidsformer og håndtering av forskjellige motiv, interesser og forståelsesgrunnlag kom til uttrykk i prosessene, og hvilke konsekvenser det hadde for ambisjonene om å knytte sammen arbeidsmiljø med et bedriftsutviklingsfokus i det aktuelle forsknings- og utviklingsprogrammet. Dette vil jeg gjøre ved å først presentere arbeidsformene og vise hvordan disse bidro til å realisere et felles fokus på arbeidsmiljø og bedriftsutvikling. Deretter vil jeg drøfte og modifisere betydningen av arbeidsformene i lys av noen perspektiver som i større grad legger vekt på aktørens betydning og roller i slike prosesser.

BU 2000-prosjektet – empiri og datagrunnlag

I BU 2000 var det et overordnet mål å initiere og utvikle kunnskap om medvirkningsbaserte utviklingsprosesser i og mellom bedrifter i nettverk. I RF sin satsing innenfor BU 2000 programmet ble det i tillegg formulert som et overordnet mål å initiere medvirkningsbaserte utviklingsprosesser i deltakerbedriftene som både skulle bidra til å utvikle bedriftens konkurransevne, så vel som å videreutvikle det organisatoriske arbeidsmiljøet i bedriftene.

Rogalandforskning sitt arbeid med BU 2000 omfattet tre selvstendige prosjekter rettet mot tre organiserte bedriftsnettverk. Det mest omfattende av disse prosjektene skulle ha som formål å etablere og forankre prosesser for kontinuerlig forbedring, basert på total kvalitetsprinsipper, i sju delta-

kerbedrifter innenfor Industrinettverket for Sunnhordland.

Industrinettverket for Sunnhordland var på dette tidspunktet et formelt og regionalt forankret samarbeid mellom 12 bedrifter i Sunnhordland-regionen i Vest-Norge med en egen administrasjon og en heltidsansatt daglig leder for nettverket. Den største bedriften i nettverket, Aker Stord med 2-3000 ansatte, baserte seg på fabrikasjon av store integrerte oljeplattformer. De øvrige bedriftene i nettverket var i stor grad små og mellomstore mekaniske og oppdragsbaserte industriverksteder med 50-100 ansatte. Stort sett lever disse av å ta på seg forskjellige typer oppdrag som inneholder sveising, maskinering, rørlegging, bearbeiding av spesialprodukter og spesialmetaller, reparasjon og vedlikeholdstjenester.

En viktig del av arbeidet med BU 2000 skulle være å ta i bruk verktøy, prosedyrer og møtefora i deltakerbedriftene som ville gjøre det mulig å identifisere forskjellige problem og iverksette tiltak.

Integrering av bedriftsutvikling med et organisatorisk arbeidsmiljøfokus skulle først og fremst skje ved å vektlegge forhold som angikk arbeidsform og forankring av prosessen. Herunder skulle det legges vekt på krav til ansattes deltakelse, valg av forbedringsteknikker og verktøy, samt organisatorisk forankring av forbedringsarbeidet i felles møtefora som kunne bidra til sette søkelys på så vel bedriftsutvikling som på arbeidsmiljøet. I tillegg ble det lagt vekt på å involvere nøkkelaktører i forbedringsprosessene som skulle bidra til å ivareta så vel et arbeidsmiljø- som et bedriftsutviklingsfokus.

Seks bedrifter fra Industrinettverket for Sunnhordland deltok aktivt i BU 2000-prosjektet i perioden 1995-2000. I drøftingen framover vil jeg først og fremst trekke på erfaringene fra tre av de seks bedriftene

som deltok i utviklingssamarbeidet, heretter navngitt som *A/S Maskin*, *A/S Rør* og *A/S Produksjon*. Alle tre bedriftene er relativt små med ca. 50 ansatte, og de hører hjemme i mekanisk industri.

Gjengivelsen og fortolkningen av disse erfaringene fra bedriftene må sees i lys av at prosjektet ble gjennomført som et kombinert aksjons- og følgeforskningsprosjekt³. I løpet av prosjektperioden ble det samlet inn data fra flere kilder og med utgangspunkt i ulike metoder. Herunder kommer gjennomføring av strukturerte intervjuer og kartlegginger på ulike tidspunkter i bedriftene, innholdsanalyser av referater og annen dokumentasjon i bedriftene, samt fortolkning av samtaler og observasjoner på bakgrunn av forskernes aksjonsbaserte deltakelse i bedriftene.

Medvirkning og bruk av verktøy i forbedringsprosessen

En rasjonell tilnærming til en forbedringsprosess vil være å se på denne som et målrettet prosessforløp med vekt på problemidentifisering og implementering av tiltak. Beskrivelsene av arbeidsformer og verktøy utgjør en naturlig del i et slikt rasjonelt bilde av hvordan man jobber med endringer og forbedringer i organisasjoner.

Lindøe (1999) viser til følgende forløp som en arbeidsmiljørelatert forbedringsprosess kan deles inn i:

- *Identifisering*: Hvilke problemer har vi?
- *Prioritering*: Hvilke problemer er de viktigste å ta tak i?
- *Årsaksanalyse*: Hvilke årsaker har problemene?
- *Valg av løsning*: Hvilke løsninger har problemene?
- *Gjennomføring*: Løsningene blir gjennomført

- *Vedlikehold*: Vurdering og justering av løsningene

En slik fasebeskrivelse av forbedringsprosesser er generell og like dekkende for et prosessforløp som omfatter kvalitetsforbedringer som f.eks. arbeidsmiljø-forbedringer. Spørsmålet i denne sammenheng er hvorvidt de verktøy og arbeidsmåter som ble lagt til grunn i det BU 2000 initierte prosessforløpets forskjellige faser, kan sies å ha hatt en integrerende funksjon.

Innledningsvis i BU 2000 tok Rogaland Forskning, sammen med ledelsen i bedriftene, initiativ til å arrangere en *bedriftsutviklingskonferanse* i hver enkel deltakerbedrift. Hensikten var å få alle de ansatte, inkludert ledelsen, til å komme opp med og prioritere aktuelle forbedringsområder i bedriftene. De ansatte, inkludert lederne, ble delt opp i grupper på 5-8 personer. På grunnlag av velkjente *idédugnads- og samstemmighetsteknikker*⁴ fra kvalitetslitteraturen⁵ ble det lagt til rette for at alle ansatte skulle komme frem med og, på demokratisk vis, enes om sine prioriterte forbedringsområder. Resultatet av disse konferansene ble at hver bedrift prioriterte forbedringsprosjekter som de skulle arbeide videre med.

Ulike problemområder, herunder også konkrete arbeidsmiljøproblem, ble diskutert og formulert som forbedringsprosjekter i hver enkel bedrift. Men først og fremst var det forbedringsforslag knyttet til mangelfull produksjonsplanlegging og produksjonsstyring som dominerte i bedriftene.

Disse produksjons- og driftsrelaterte forbedringsprosjektene ble innledningsvis *ikke* omtalt eller definert som arbeidsmiljø-anliggende. Etterhvert ble det imidlertid tydelig for de ansatte og ledelsen at disse prosjektene like mye angikk kvaliteten på det organisatoriske arbeidsmiljøet i bedriftene som kvaliteten på produksjonsprosessen.

Et generelt problem i flere av bedriftene gjaldt planlegging og gjennomføring av oppdrag (Kvadsheim 1998). Oppdragene startet i enkelte tilfeller opp på grunnlag av mangelfulle tegningspesifikasjoner, noe som resulterte i uklare arbeidsbeskrivelser og flere endringer underveis. Sluttresultatet ble mye tilleggsjobbing innenfor hvert oppdrag. Som en konsekvens av den mangelfulle planleggingen og gjennomføringen av oppdragene ble de ansatte ofte pålagt overtid i sluttfasen av prosjektene.

Unødvendig mye bruk av overtid, opplevelse av bli vilkårlig plassert mellom forskjellige typer jobber – avhengig av hva som haster mest, og opplevelsen av å bli satt på jobber som man ikke føler seg kompetent til å utføre, viste seg å være et problem som de ansatte var meget opptatt av. Opplevelsen av å ikke få gjort jobben sin på en skikkelig og effektiv måte syntes å være det klart dominerende arbeidsmiljøproblem for de ansatte i flere av bedriftene.

Både kartleggingen av problemområder og gjennomføringen av forbedringsprosjektene i bedriftene la til grunn en arbeidsform basert på allmenn deltakelse og bruk av verktøy med like stor forankring innenfor kvalitetstradisjonen som i HMS-tradisjonen. Spesielt vektleggingen på ansattes deltakelse viste seg å være av vesentlig betydning. Det viktigste resultatet fra denne innledende kartleggings- og gjennomføringsfasen syntes imidlertid å være synliggjøringen og bevisstgjøringen av den nære sammenhengen mellom de driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte problemene. Vi kan således si at det ble etablert et nytt *forståelses- eller erkjennelsesgrunnlag* i bedriftene for å se og behandle arbeidsmiljømessige problem mer i sammenheng med de driftsmessige problem.

En viktig konsekvens av forbedringsarbeidet, utover de konkrete forbedringene

som ble gjennomført, var økt læring og refleksjon omkring sammenhenger mellom arbeidsmiljø og driftsforhold i bedriftene. I antologien fra det danske AMOTEK-programmet viser Alstrup (2001) til den nære koblingen det er mellom elementer fra velkjente læringsteorier og begrepene knyttet til kontinuerlig forbedring. Konseptene for kontinuerlig forbedring forutsetter at ansatte arbeider sammen om oppgaveløsninger og systematisk problemløsning. Deltakerne fastholdes da i en bedriftsintern diskurs der læring og refleksjon nødvendigvis må utgjøre en sentral del. Valg av arbeidsform vil være en vesentlig betingelse for å understøtte slike lærings- og refleksjonsprosesser, der sammenhenger mellom driftsrelaterte og arbeidsmiljørelaterte forhold kan utgjøre en sentral del av læringsfokuset. Claussen (2000) viser til at det nettopp var teknikkene og verktøyene i BU 2000-forbedringsprosessene som bidro til en oppøvelse i å innta en nødvendig distansert og uavhengig holdning i forhold til de daglige operative gjøremål, med tanke på identifisering av forbedringspotensialer. Bruken av bedriftsutviklingskonferanser og medvirkningsbaserte arbeidsgrupper i gjennomføringen av prosjektene ga deretter alle ansatte en mulighet for å delta i den bedriftsinterne bedrifts- og arbeidsmiljøutviklings diskursen, fremme sin problemforståelse og synspunkter på aktuelle forbedringsforslag og således også delta i den bedriftsinterne lærings- og refleksjonsprosessen.

Forankring av forbedringsarbeidet i felles møte- og medvirkningsfora

I tillegg til å basere forbedringsprosessen på medvirkning og bruk av ulike typer verktøy, ble det lagt stor vekt på forankrin-

gen av forbedringsprosessen. Arbeidsmiljø og bedriftsutviklingsanliggende har tradisjonelt sett blitt behandlet i ulike møtefora og via forskjellige kanaler i bedriftene. Kai Frick (1994) omtaler HMS-arbeidet som bedriftenes 'sidevogn'. HMS-saker har gjerne blitt behandlet i møter og organ på siden av den etablerte linjestrukturen, for eksempel i egne stabsorgan, i lovforankrete organ som det norske Arbeidsmiljøutvalget (AMU) eller via verneombudenes rolle. Kamp (2001) viser til at denne 'sidevognsplasseringen' er en årsak til at HMS-arbeidet har vært preget av mangel på systematikk og kontinuitet.

I BU 2000 ble det lagt vekt på å unngå 'sidevognseffekten' ved at det i regi av forbedringsprosessen skulle opprettes felles møtefora for kartlegging og behandling av bedriftsutviklings- og arbeidsmiljørelaterte saker. Nye linjeforankrete møtefora, som gruppesamtaler, avdelingsmøter og før-jobb/etter-jobb møter, ble introdusert i bedriftene. Disse ble etablert for å gi de ansatte faste og regelmessige anledninger til å ta opp problemer og forslag til forbedring av egen arbeidssituasjon. I ettertid tillegges disse møtene stor vekt med hensyn til å avdekke og følge opp både driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte problem i bedriftene, samt komme med forslag til forbedringsforslag.

Møte- og medvirkningsfora i A/S Maskin

I A/S Maskin ble det opprettet et nytt lederfora av øverste ledelse, arbeidsformenn og tillitsvalgt, og det arrangeres nå jevnlige møter første mandag hver måned. Samtidig har bedriften opprettet en ny type uformelle avdelingsmøter kalt 'palle møter'. Betegnelsen 'palle møter' brukes fordi møtene arrangeres i lunsjen ved siden av pallene i hver

enkel av de fem produksjonsavdelingene. Pallemøtene avholdes én gang i måneden. Hensikten er å få opp problem og forbedringsforslag fra de ansatte som arbeidsformennene kan ta med seg til ledermøtene.

På det utvidete ledermøtet blir forslagene referatført og gruppert under strakstiltak og langsiktige tiltak. Referatene blir hengt opp på bedriftens oppslagstavle. I tillegg blir det gitt tilbakemelding fra arbeidsformennene til de ansatte på de respektive pallemøtene. Forslagene omhandler både driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte saker. Hovedverneombudet i bedriften legger pallemøtene stor vekt i arbeidsmiljø sammenheng.

Erfaringene fra A/S Maskin viste på en positiv måte betydningen av å etablere lokale møtefora på gruppe-/avdelingsnivå, hvor de ansatte kunne drøfte problemer og fremme forslag til tiltak uten å måtte gå via overordnet, verneorganisasjonen eller tillitsvalgt.

Disse møtene fikk ikke bare betydning som 'utluftingskanal' i A/S Maskin. Her ble problemene drøftet og prioritert mellom dem de angikk, og det ble etablert en god kommunikasjon gjennom bl.a. tilbakemeldingene fra ledermøtene. Å opprette og ta i bruk slike møtearenaene hadde i seg selv en motiverende effekt på problemløsning i bedriften.

Også i de øvrige bedriftene ble det innført regelmessige gruppesamtaler som bidrog til å bringe opp aktuelle forbedringsforslag. I nesten alle deltakerbedriftene var det en samstemt enighet om at de nyetablerte møteforaene har vært viktige for å skape dialog omkring forbedringsforslag, og at de har bidratt til å bringe opp mange drifts- og arbeidsmiljørelaterte forbedringsforslag fra de ansatte. Eksemplet fra A/S Maskin og erfaringene fra de øvrige bedriftene viste

imidlertid også at etablering av møtefora ikke var nok i seg selv. En forutsetning for at disse skulle fungere integrerende mellom arbeidsmiljø- og bedriftsutviklinganliggende var at de ble knyttet sammen med *ledelsens øvrige agenda* gjennom klare oppfølgings- og tilbakemeldingsrutiner.

Hvilken rolle spilte aktørene i prosessene?

Arbeidsformen inkludert forankringen av utviklings- og forbedringsarbeidet i felles møte- og medvirkningsfora fungerte innledningsvis som viktige betingelser for å få til et felles fokus på arbeidsmiljø og bedriftsutvikling.

Utviklings- og forbedringsprosesser drives imidlertid ikke fram av strukturer og arbeidsformer i seg selv. Prosesser assosieres med, og er avhengig av nøkkelpersoner med interesser og muligheter til å utfolde initiativ, handlekraft og engasjement innenfor slike prosesser.

Forskjellige motiv og intensjoner vil ligge til grunn for å sette i gang utviklings- og forbedringsprosesser i bedrifter. Samtidig er det slik at igangsatte utviklingsprosesser i bedrifter fortløpende representerer muligheter og arenaer for å bringe inn nye typer motiv og interesser. I stor grad vil prosessens innhold formes på grunnlag av de aktører som deltar, deres kompetanse, interesser og forståelse for prosessens mål, samt de roller og oppgaver som disse påtar seg. Kommunikasjon og språk danner grunnlag for maktforhold, og makt fungerer direkte i sammenheng med de språklige uttrykkene som anvendes (Bråten 1983; Engelstad 1999). I regi av slike prosesser kan deltakernes språkbruk derfor få en konstituerende betydning for hva disse prosessene etter hvert kommer til å omfatte.

Jensen (2001) skriver i AMOTEK-anto-

logien at utviklingsprosesser kan sees på som sosiale og politiske prosesser der de involverte nøkkelaktørene vil spille en sentral rolle gjennom måten de velger å forholde seg til slike prosesser på. Jensen sitt perspektiv er inspirert av de teori-tradisjonene som omtales som 'sosial konstruksjon av teknologi' (social construction of technology – SCOT) og aktør-nettverksteori (actor-network theory – ANT) jmf. Callon 1987 og Bijker 1995. SCOT-perspektivet innebærer at vi ser på meningsinnholdet i prosesser som noe som konstrueres i et samspill mellom relevante sosiale grupper. ANT-perspektivet innebærer tilsvarende at vi kan se på innholdet i utviklingsprosesser som noe som konstrueres på bakgrunn av de politiske allianser som inngås og på bakgrunn av hvordan nettverksbyggerne i slike prosesser lykkes i å overtale andre til å akseptere sine bestemte problemforståelser (Broberg 2001).

I tråd med denne tankegangen argumenter Jensen (2001) for at arbeidsmiljøaktører kan spille en sentral rolle som politiske agenter ved å *navngi* (eng. 'naming') innholdet i slike prosesser ut fra en arbeidsmiljørelatert språkbruk – eller ved å *plassere* (eng. 'framing') arbeidsmiljørelaterte saker og begreper inn i de sammenhenger som omfattes av utviklingsprosessene. Arbeidsmiljøaktørene kan videre forhandle og inngå kompromisser som gjør det mulig å få gjennomslag for deres 'hjertebarn' i slike utviklingsprosesser. Aktørenes maktbaser og evne til å inngå allianser og kompromisser samt muligheter for å få tilgang til nye politiske arenaer vil, i følge Jensen (2001), være av avgjørende betydning.

I et slikt *sosialt og politisk prosessperspektiv* er det viktig å fortløpende avdekke og stille spørsmål ved hvem som er nøkkelaktørene i utviklingsprosessene, hvordan disse oppfatter og fortolker prosessens inn-

hold, og hvordan disse fortløpende gis mulighet for å utøve innflytelse på prosessenes innhold.

I den innledende fasen av BU 2000 var ansattes brede deltakelse av vesentlig betydning for prosessen med tanke på identifisering og valg av problemområder og forbedringsprosjekter. I tillegg bidro den brede deltakelsen til å skape legitimitet for prosessen blant de ansatte. Senere skulle nøkkelaktører i prosessen komme til å spille en mer vesentlig rolle.

Innledningsvis ble følgende aktører tiltenkt en nøkkelrolle i prosessene av forskerne:

- *Forskerne* selv skulle bidra i initieringen av utviklingssamarbeidet og fungere som eksterne tilretteleggere for prosessene på nettverksnivå og bedriftsnivå.
- *Bedriftsinterne tilretteleggere* skulle utnevnes i hver enkel bedrift og tillegges ansvaret for den operative oppfølgingen av prosessen i hver enkelt bedrift. Disse skulle også læres opp i bruk av forbedringsmetodikk og for øvrig være bedriftenes kontaktpersoner i BU 2000 programmet.
- *Toppledelsen* skulle tillegges det overordnede ansvaret i bedriften for styring og oppfølgingen av prosessen.
- *Tillitsvalgte* skulle trekkes med for å skape demokratisk legitimitet for prosessen blant de ansatte, herunder legitimitet i forhold til de lov- og avtalebaserte spillereglene for partsbasert samarbeid⁶.
- *Hovedverneombudene* skulle også trekkes med og tildeles forskjellige roller i gjennomføringer, for derved å garantere at HMS ble ivaretatt som tema i prosessene.

Forskerne setter arbeidsmiljø på dagsorden
Flere av artiklene i antologien fra det dan-

ske AMOTEK-forskningsprogrammet berører hvilken rolle interne eller eksterne arbeidsmiljøkonsulenter må påta seg i forbindelse med bedriftsinterne forandringprosesser. Et poeng i artiklene er at slike konsulenter ikke bare representerer og formidler ekspert-kunnskap. Derimot kan de oppfattes som viktige endringsagenter med egne dagsordener på arenaer hvor det forhandles om forandringer. Slike konsulenter må derfor også ha blick for de politiske koalisjoner og arenaer som gjør det mulig å vinne adgang til forandrararbeid ut fra et arbeidsmiljøperspektiv.

Erfaringene fra BU 2000 viser at forskerne innledningsvis spilte en meget sentral rolle som 'arbeidsmiljøkonsulenter' og 'nettverksbyggere' med tanke på innholdet i utviklingsprosessene.

Sammen med representanter fra Hovedorganisasjonenes Bedriftsutviklingstiltak (HF-B)⁷, og fra den største og førende bedriften i Industrinettverket for Sunnhordland, Aker Stord, reiste forskere fra Rogaland Forskning rundt til bedriftene i 1995 og presenterte BU 2000 og total kvalitetskonseptet. Det ble arrangert møter og diskusjoner på bedriftene, hvor både ledelse, mellomledelse, tillitsvalgte, verneombud og ansatte var til stede. På disse møtene ble grunnlaget for å sette i gang en forbedringsprosess i bedriftene diskutert.

Samtidig ble det under disse presentasjonene – fra forskernes side – lagt vekt på å presentere arbeidsmiljø som et likeverdig område med de øvrige aktuelle utviklingsområdene. Også på senere møter, i bedriftene såvel som i regi av de faste nettverksamlingene, ble det fra forskernes side lagt stor vekt å markedsføre arbeidsmiljø som viktig utviklingsområde på lik fot med andre utviklingsområder i bedriftene.

Vektleggingen på arbeidsmiljø fra forskernes side bidro både til at arbeidsmiljø

ble satt på agendaen i utviklingssamarbeidet og til en bevisstgjøring omkring sammenhenger mellom arbeidsmiljø-problematikk og bedriftsutvikling. Forskerne bidro derved til at arbeidsmiljørelaterte problemer fikk en relativ dominerende plass i den innledende fasen, til tross for at det var de ansatte selv som foreslo og prioriterte de konkrete forbedringsforslagene. Forskernes innledende allianse med den største bedriften i nettverket, Aker Stord, var en viktig forutsetning for at forskerne fikk innpass i de øvrige bedriftene for arbeidsmiljø-tematikken. I kraft av å være en stor 'hjørnesteinsbedrift' i regionen og viktig kunde for de øvrige bedriftene i nettverket, representerte Aker Stord en form for 'hegemoni' i regionen, og var derfor en viktig innflytelseskanal i forhold til de øvrige bedriftene. Aker Stord var på det tidspunktet selv i gang med innføring og spredning av programmet 'Total Kvalitet i Aker', og deres kontaktperson i forhold til Rogaland Forskning var på denne tiden HMS- og kvalitetssjef i Aker Stord.

Forskernes rolle som 'arbeidsmiljøkonsulenter' og deres politiske allianser i den innledende fasen var altså en forutsetning for at arbeidsmiljø og bedriftsutvikling skulle ble introdusert og akseptert som to sider av samme sak. Seinere i prosessen fungerte forskernes relasjoner til toppledelsen og de tillitsvalgte i bedriftene som forutsetninger for at de kunne fortsette å utøve innflytelse på prosessenes innhold.

De bedriftsinterne tilretteleggerne setter dagsorden i bedriftene

Etter hvert kom de bedriftsinterne tilretteleggerne for prosessene til å utøve størst innflytelse i utformingen av utviklings- og forbedringsprosessene internt i hver bedrift.

Innledningsvis ble det pekt ut en person i hver bedrift som skulle ha det interne ansvaret for å følge opp og drive fram prosessen. I tillegg skulle tilretteleggerne jevnlig delta på de regelmessige nettverkssamlingene som ble arrangert for deltakerbedriftene i regi av BU 2000. Under disse samlingene ble det lagt til rette for bedriftspresentasjoner av fremdrift, erfaringsutveksling og skolering av tilretteleggerne i total kvalitetsinspirerte arbeidsformer og forbedringsverktøy. Tilretteleggerne og de regelmessige nettverkssamlingene ble etter hvert det viktigste og mest innflytelsesrike bindeleddet mellom bedriftene og BU 2000 programmet.

Tilretteleggerne gjennomgikk samme type skolering, og de fikk i stor grad de samme impulser fra nettverkssamlingene. Likevel er der stor variasjon mellom bedriftene angående hvordan prosessene ble fulgt opp av dem.

Arbeidsmiljøutvikling i A/S Rør vs. Produktivitetsutvikling i A/S Produksjon

Eksemplene neste side illustrerer hvor viktig tilretteleggerens innsats var i utviklingsprosessene, både med tanke på organiseringen og oppfølging av prosessene, samt med tanke på hva som ble vektlagt i identifiseringen og oppfølgingen av forskjellige tiltak.

For det første så ser tilretteleggerens *posisjon og ansvarsområde* i bedriften ut til å ha dannet grunnlag for deres interesser i prosessen, og påvirket deres prioriteringer i oppfølging av utviklingsarbeidet. For det annet så var deres evne til å *knytte allianser* og hente støtte fra ulike aktør-grupper, som ansatte, ledelsen, mellomledelsen eller BU 2000 nettverket viktig med tanke på å drive

I **A/S Rør** ble kontor- og personalsjefen, med ansvar for KS og HMS, pekt ut som tilrettelegger. Seinere overtok tillitsvalgt i bedriften som tilrettelegger.

Gjennom hele BU 2000-perioden var det disse to personene i A/S Rør som først og fremst identifiserte seg med forbedringsprosessen. De kom fortløpende med utspill til hvordan prosessen burde organiseres i bedriften, samt hva som burde vektlegges i oppfølgingen av forskjellige typer forbedringsprosjekter. Til tross for at flere produksjonsrelaterte forbedringsprosjekt ble prioritert innledningsvis i bedriften, så ble det i ettertid først og fremst lagt vekt på å følge opp og gjennomføre forbedringsforslag som angikk arbeidsmiljøet.

Først og fremst var det kontorsjefen og tillitsvalgt som tok initiativet til å følge opp disse forbedrings tiltakene. Tiltakene samsvarte i stor grad med områder som ligger under kontor-/HMS-sjefens og tillitsvalgt sine ansvars- og interesseområder. Tillitsvalgt uttrykte i ettertid at hans bakgrunn fra fagbevegelsen trolig påvirket hans valg og prioriteringer i forbedringsprosessen, og at han etter hvert så på den BU 2000 initierte prosessen som en legitim arena eller mulighet til å kjøre fram saker som han selv brente for. Vedkommendes bakgrunn som tillitsvalgt var i seg selv en forutsetning for å oppnå legitimitet og oppslutning blant de ansatte for hans initiativ i forbedringsprosessen. Samtidig var den nære kontakten og dialogen med kontorsjefen, etablert gjennom BU 2000, en forutsetning for at vedkommende fikk aksept i ledelsen for disse initiativene. Uten disse relasjonene er det tvilsomt om tilretteleggeren i denne bedriften ville klart å påvirke prosessen i den grad han gjorde med såpass stor vekt på arbeidsmiljø- og fagforeningsrelaterte forbedringsforslag.

Utover i prosessperioden ble det imidlertid et problem i A/S Rør at topplederen engasjerte seg stadig mindre i prosessen. Samtaler med toppleder tyder på at vedkommende i liten grad så sammenhengen mellom forbedringsprosessen og sitt eget ansvarsområde knyttet til strategi og forretningsutvikling i konsernet.

Forbedringsprosessen i A/S Rør ble i større grad enn i de øvrige bedriftene dratt i retning av å bli en arbeidsmiljørelatert forbedringsprosess, framfor en forbedringsprosess som skulle omfatte alle sidene ved bedriftens utvikling – inkludert overordnet bedrifts- og strategiutvikling.

I **A/S Produksjon** fungerte produksjonssjefen som intern tilrettelegger. Også i denne bedriften ble det arrangert bedriftsutviklingskonferanser, idédugnader og prioritert blant aktuelle forbedringsprosjekter. I ettertid assosieres forbedringsprosessen spesielt til ett forbedringsprosjekt som gikk ut på å forbedre produksjonsflyten ved å endre 'layout' i produksjonslokalene. 'Layoutprosjektet' medførte store fysiske forflytninger i fabrikklokalene og omrokkeringer av lager og produksjonsutstyr, og det hadde store konsekvenser for endring av ansattes arbeidsstasjoner.

I ledelsen ble det i ettertid lagt vekt på at 'layout-prosjektet' ga store rasjonaliseringsgevinster i produksjonen. De ansatte la imidlertid også vekt på at arbeidsmiljøet ble delvis forverret i form av økt støy, og ved at det i mindre grad ble tilrettelagt for kommunikasjon mellom de ansatte på tvers av arbeidsstasjonene.

Verken i dette forbedringsprosjektet eller i de øvrige som ble gjennomført i A/S Produksjon, synes arbeidsmiljømessige hensyn å ha blitt spesielt godt ivaretatt. Vektleggingen på produktivitet framfor arbeidsmiljø må sees i lys av at det var produksjonssjefen som fungerte som tilrettelegger for prosessen i denne bedriften og som drev fram layoutprosjektet. Som produksjonsingeniør og produksjonsansvarlig i bedriften var det naturlig for han å bruke forbedringsprosessen til å fokusere på produksjon og effektivitet. Dessuten ble prosessen i A/S Produksjon i større grad enn i de øvrige bedriftene forankret i ledergruppens regelmessige ledermøter, uten at verken tillitsvalgt eller personer med spesielt ansvar for arbeidsmiljøet fikk tilstrekkelig mulighet til å utøve innflytelse på prosessens innhold. Riktignok ble det arrangert noen felles samlinger i bedriften der de ansatte skulle få muligheten til å uttale seg. I følge samtaler med flere av de ansatte ble disse møtene mest oppfattet som et informasjonsopplegg fra ledelsens side, framfor å fungere som en reell arena for diskusjon og utveksling av synspunkter. Prosessen ble etter hvert oppfattet som ledelsens utviklingsprosess, og først og fremst assosiert med produksjonssjefen. Produksjonssjefen la mest vekt på å alliere seg med toppledelsen i forbedringsarbeidet. I motsetning til for eksempel A/S Rør ble forbedringsprosessen i A/S Produksjon en produktivitetsfokuserende prosess, og det til tross for at man i stor grad forsøkte å basere prosessforløpet på samme type utviklingskonferanser, metodikk og medvirkning som i de øvrige bedriftene.

gjennom deres interesser. I A/S Rør var det en aktørkonstellasjon av tillitsvalgt og HMS-ansvarlige som satte dagsorden og fulgte opp prosessen. Resultatet ble sterk fokus på arbeidsmiljø-prosjekter. I A/S Produksjon ble det en aktørkonstellasjon av produksjonssjef og topp-ledelsen som først og fremst satte dagsorden og da med fokus på produksjonseffektivitet. For det tredje må oppfølgingen og vektleggingen i prosessen sees i lys av den *kompetanse og for forståelse* for ulike utviklingstema (inkludert arbeidsmiljø) som tilretteleggerne satt inne med forut for prosessen. Den ingeniør- og produksjonsrelaterte bakgrunnen til tilretteleggeren i A/S Produksjon bidro til at vedkommende først og fremst maktet å begrepsfeste og se produktivitet utfordringene i forbedringsprosessen, og i mindre grad arbeidsmiljøutfordringene.

Ledelsen, tillitsvalgte og verneombudenes rolle

De øvrige nøkkelaktørene som innledningsvis ble trukket med, spilte en mer beskjeden rolle i prosessene. Først og fremst fungerte de som potensielle alliansepartnere for forskerne og de bedriftsinterne tilretteleggerne i prosessen.

Erfaringene fra bedriftene viser at *toppledelsen* i bedriftene etter hvert trakk seg noe tilbake. Delvis skyldes dette at prosessene etter hvert ble mer forbundet med tema som lå utenfor deres daglige agenda. Erfaringene fra bedriftene viste for eksempel at forbedringsprosessene, inkludert de nye møteforaene, etter hvert tenderte mot å omfatte drifts- og arbeidsmiljøproblem som de ansatte opplevde i sitt daglige arbeid. I mindre grad oppfattet og forholdt lederne seg etter hvert til prosessene som et virkemiddel som angikk deres agenda for strategi- og bedriftsutvikling. Prosessene ble av

disse etter hvert mer oppfattet som et virkemiddel for arbeidsmiljøutvikling fremfor bedriftsutvikling.

Mellomledelsen og *arbeidslederne* i bedriftene inntok innledningsvis en skeptisk og negativ holding til prosessen. Opplevelse av prosessen som en mulig trussel mot egen posisjon dannet grunnlaget for denne skepsisen. Etter ca. to år ble forbedringsprosessen derfor forankret klarere i linjeorganisasjonen. Hensikten var å forplikte og engasjere arbeidslederne i prosessen. I de fleste bedriftene fikk arbeidslederne ansvaret for å lede gruppesamtalene og bringe videre forbedringsforslag fra disse samtalene. Fra å ikke være involvert i forbedringsprosessen, fikk arbeidslederne tildelt en nøkkelrolle.

Gjennom sin nye sentrale posisjon i de ulike møteforaene fikk arbeidslederne både en blokkerende og retningsgivende funksjon på de arbeidsmiljøproblem som det ble snakket om i disse foraene. For eksempel var det ikke så lett for de ansatte å bringe opp arbeidsorganisatoriske problem der arbeidsformennene selv var en del av problemet! Da var det lettere å ta opp denne type problem på bedriftsutviklingskonferansene der det var eksterne personer som forskerne, som bidro til å sette dagsorden. Forbedringsforslagene som ble fremmet i de linjebaserte møteforaene, viste seg etter hvert å bli sterkt formet av arbeidsledernes *autoritative posisjon* i møteforaene, samt deres forståelse og motivasjon for å bringe videre saker fra de ansatte.

Verne- og bedriftshelsepersonell ble innledningsvis tiltenkt en rolle i prosessene. Innledningsvis ble hovedverneombudene trukket med i prosessen for å fungere som garantister for at HMS ble vektlagt i forbedringsprosessene. Erfaringene fra bedriftene viser imidlertid at hovedverneombudene spilte en beskjeden rolle i prosessene. I

liten grad tok de initiativ for å utøve innflytelse på prosessens innhold, og de ble heller ikke brukt som kontaktpersoner eller støttespillere av tilretteleggerne eller de tillitsvalgte. Bedriftshelsetjenestene, som bedriftene var tilknyttet, avgrenset seg også til å gi passiv støtte til og anerkjennelse av prosessene, men uten selv å involvere seg på noen aktiv måte.

Hvorfor denne passive rollen til aktører som i utgangspunktet er tiltenkt en sentral rolle i bedriftene HMS-arbeid? En forklaring for verneombudenes del kan være at disse i kraft av sin 'ombudsstilling' tradisjonelt har vært opptatt av det fysiske arbeidsmiljø og konkrete arbeidsmiljøproblem forbundet med akutt risiko eller fare. I mindre grad har de fungert som talerør for å ta opp eller gripe fatt i organisatoriske arbeidsmiljø saker, slik de ble vektlagt i BU 2000. Bedriftshelse-personell og annet HMS-personell har også hatt for vane å inn- ta en mer passiv rolle som rådgivere og eksterne eksperter i forhold til bedriftenes HMS-arbeid, i stedet for selv å gripe tak i og involvere seg i bedriftenes interne prosesser. En tredje og mer generell forklaring kan dessuten knyttes til verneorganisasjonens plassering og rolle i bedriftene. Kamp (2001) viser til skandinaviske undersøkelser og deres generelle påpeking av at 'sikkerhetsrepresentanter'⁸ i bedrifter isoleres fra sine kollegaer og fra det partsbaserte samarbeidet, og derfor mangler oppbakking i bedriften. De faller mellom flere stoler uten en klar forankring og støtte verken fra ledelsen på den ene siden eller fagforeningen på den andre siden. Verneorganisasjonen får en nisjeplassering i organisasjonen, som i tråd med Fricks (1994) terminologi best kan karakteriseres som en 'sidevogn' i forhold til bedriftens øvrige utviklings- og forbedringsarbeid.

Dette står i kontrast til *de tillitsvalgte* sitt positive engasjement i forhold til BU 2000-prosessene. I større grad enn verne- og helsepersonellet ble disse innledningsvis trukket aktivt med i prosessene, samt senere trukket med i forskjellige beslutnings- og møtefora der de kunne diskutere og forholde aktivt seg til prosessene. Men utover dette er det verdt å legge merke til at de tillitsvalgte i stor grad oppfattet og omtalte BU 2000 som en mulighet og arena for å drive fram tiltak som de, ut fra sin forståelse av sin tillitsmannsrolle, hadde spesiell interesse av – og støtte fra de ansatte – for å drive fram. Det gjelder bl.a. i arbeidet med å opprette ulike typer kollektive medvirkningsfora i bedriftene, eller ved å sette på dagsorden organisatoriske arbeidsmiljø saker som fagforeningene tradisjonelt har vært opptatt av.

Utviklingsprosessene ble således formet av ulike aktører som enten ble trukket inn aktivt underveis, eller som selv valgte å forholde seg til prosessene på en aktiv måte for på den måten å få gjennomslag for sine saker. Erfaringene fra BU 2000 – som i AMOTEK – programmet illustrerer at utfallet av utviklings- og forbedringsprosesser i bedrifter, enten de genereres utenfra eller innenfra, i stor grad må forstås i lys av de interne nøkkelpersoner eller eksterne utviklingskonsulenter som fungerer som pådrivere i prosessene (Hagedorn-Rasmussen 2001). Erfaringene fra de to programmene viser at slike nøkkelpersoner ikke er nøytrale men derimot bør oppfattes som viktige *endringsaktører*. Deres motiver, maktbaser, kunnskap og forståelse for såvel arbeidsmiljøfeltet som sin egen rolle i utviklingsammenheng, samt deres evne til å navngi og plassere sine saker på utviklingsagendaen er faktorer som i stor grad vil virke inn på prosessenes innhold.

Ble arbeidsmiljø integrert i bedriftsutviklingen?

I hvilken grad ble arbeidsmiljø integrert i de BU 2000 initierte bedriftsutviklings- og forbedringsprosessene, og hva forteller BU 2000-erfaringene generelt sett om mulighetene for å gjøre arbeidsmiljø til en integrert del av bedriftsutviklingen?

HMS-lederne i deltakerbedriftene tillegger først og fremst opprettelsen og bruk av nye møte- og medvirkningsfora betydning for det systematiske HMS-arbeidet i bedriften, og da som en direkte konsekvens av forbedringsprosessene. I flere av bedriftene ble det opprettet gruppesamtaler eller avdelingsmøter. Disse møtene tillegges i ettertid stor vekt med hensyn til å avdekke og følge opp både driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte problem i bedriftene, samt komme med forslag til forbedringsforslag. Etablering av kollektive arenaer for dialog, erfaringsutveksling og forpliktende engasjement der ansattes språk og virkelighetsforståelse kommer til uttrykk, fungerte som et viktige virkemiddel for å bringe arbeidsmiljøbegrepet inn i de ansattes hverdag. Disse møtearenaene hadde i seg selv en motiverende og skolerende effekt på problemløsning i bedriftene. En slik vektlegging på ansattes egen problemforståelse, konstruksjon og definering av arbeidsmiljøagendaen er i tråd med en sosialt og humanistisk inspirert kunnskaps tilnærming til arbeidsmiljøområdet. En slik tilnærming innebærer at det legges mest vekt på hvordan arbeidsmiljørelaterte utfordringer konstrueres, og den refleksjon og læring som skjer mellom aktørene i prosessen (Skaar 1994).

Forbedringsprosessene tilskrives mindre betydning for det *kontroll- og tilsynsbaserte HMS-arbeidet* i bedriftene, som kommer inn under den mer instrumentelt og kontrollvektleggende tilnærmingen til arbeidsmil-

jøområdet (jmf. Skaar 1994). Fremdeles er det i første rekke arbeidsmiljøutvalget og bedriftshelsetjenesten som tillegges betydning for oppfølgingen av syke- og skadefraværet i bedriftene, mens vernerundene, handlingsplaner, AMU og arbeidstilsynet tillegges betydning når det gjelder kartlegging og oppfølging av det fysiske inne- og yremiljøet i bedriftene.

Oppfatningene hos de HMS-ansvarlige i bedriftene tenderer altså i retning av at det først og fremst er andre forhold enn de bedriftsutviklingsrelaterte forbedringsaktivitetene som har hatt betydning for endringer i bruk av kontrollbaserte HMS-verktøy. De bedriftsutviklingsrelaterte forbedringsaktivitetene i BU 2000 oppfattes først og fremst å ha hatt betydning ved at det har ført til generell større oppmerksomhet omkring arbeidsmiljøspørsmål, bidratt til synliggjøring og bevisstgjøring omkring sammenhenger mellom arbeidsmiljø- og bedriftsutvikling, samt bidratt til motivasjon og erfaringsutveksling omkring arbeidsmiljøspørsmål.

Gjennomgangen av de forskjellige forbedringsforslagene i bedriftene viser også at agendaen domineres av arbeidsmiljø- og driftsproblem som, sett fra ansattes synsvinkel, oppleves som hinder og heft i deres arbeidsutførelse. Sett fra et bedriftsutviklings ståsted er dette arbeidsutførelsesproblemet som helt klart har konsekvenser for bedriftens produktivitet. I mindre grad har en gjennom prosessene oppnådd å sette på dagsorden arbeidsmiljø-problemstillinger knyttet til langsiktig belastning i form av kjemisk eller fysisk påvirkning, stråling, ergonomi, sikkerhet og risikoforståelse m.m. For å kunne tematisere slike problem kreves det gjerne at en kobler inn spesifikk HMS-ekspertise. Erfaringene fra bedriftene viser imidlertid at en slik HMS-ekspertise ikke ble koblet inn i prosessene, eller at de

som satt med ekspertisen heller ikke tok initiativ for å komme i inngrep med prosessene.

Organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøproblem av mer overordnet karakter, for eksempel knyttet til kommunikasjon, samarbeid, ledelse og arbeidsorganisering ble tematisert i den innledende fasen av forbedringsprosessen, men i mindre grad senere. Organisatoriske arbeidsmiljøproblem er et område som det kreves en viss 'organisasjonsrelatert innsikt og språkbruk' for å kunne ta opp og behandle. Når området fikk så stor oppmerksomhet innledningsvis kan det i en viss grad tilskrives forskernes 'italesettende' bidrag. Forskerne hadde spesiell kompetanse innenfor dette arbeidsmiljø området – og som eksterne prosessstilretteliggere brakte de med seg begreper, perspektiver og en arbeidsmiljø forståelse som i stor grad gjorde det mulig – og legitimt – å sette navn på disse opplevde problemene og bringe dem opp på utviklingsagendaen. Etterhvert som prosessene og de lokale forbedringsdiskursene ble overlatt til de ansatte selv, ser vi at dagsorden i større grad består av de ansattes små praktiske problem i hverdagen. I de fleste sammenhengene ble imidlertid de forskjellige linjebaserte møte- og medvirkningsforaene ledet av ansattes direkte overordnede dvs. arbeidslederne. Som tidligere nevnt hadde arbeidslederne, gjennom sin møtelederrolle, både en blokkerende og retningsgivende funksjon på type problem som ble tatt opp i disse foraene, og de bidro nok til at fokus ble dreiet mot de små hverdagslige problem, framfor arbeidsorganisatoriske og mer overordnede spørsmål.

Den arbeidsmiljørelaterte dagsorden på de ulike bedriftsutviklingsarenaene ser ut til å ha vært underlagt ulike (eksterne eller interne) *aktørers autoritative posisjoner* i forhold til disse arenaene, disse aktørenes for-

ståelse og vektlegging på ulike aspekter ved arbeidsmiljøbegrepet, og deres eksplisitt – eller implisitte – mulighet til å påvirke dagsorden på de samme arenaene. Dette viser betydningen av å se på slike sosiale og medvirkningsfokuserede utviklingsprosesser i et *relasjonelt perspektiv*. Ansattes medvirkningsbaserte bidrag framkommer på grunnlag av hvem de forholder seg til i de ulike medvirknings sammenhenger, og hva de oppfatter som legitimt å ta opp i de ulike sammenhenger.

Konklusjon

Jeg har i artikkelen lagt vekt på at felles organisatorisk forankring, utvikling og integrering av felles arbeidsmåter, samt vektlegging på medvirkning utgjør viktige betingelser for å realisere et felles fokus på arbeidsmiljø og bedriftsutvikling. Men jeg har også argumentert for at utviklings- og forbedringsprosessene bør sees på som sosiale og politiske prosesser der ulike aktører kan eller vil spille sentrale roller gjennom måten de velger å forholde seg til slike prosesser på.

Det danske AMOTEK-programmet har, gjennom politiske og sosial-konstruktivistiske perspektiver, belyst hvordan ulike arbeidsmiljøaktører kan spille en politisk rolle i slike prosesser i kraft av sine 'italesettende' bidrag. I denne artikkelen har jeg supplert dette perspektivet ved å legge mer vekt på relasjonelle aspekt. I utviklingsprosesser, og spesielt i prosesser der medvirkning antas å være en forutsetning, er det ikke nok å bare legge vekt på arbeidsmiljøaktørene sin politiske rolle. Det er også viktig å fange opp hvordan de øvrige ansatte i bedriftene fortolker og forholder seg til nøkkelaktørers posisjon og bidrag i slike prosesser. Et slikt relasjonelt perspektiv innebærer også en vektlegging på hvordan

forståelse, språk og praksis knyttet til arbeidsmiljøfeltet skapes i den sosiale interaksjon mellom prosessens involverte aktører. Dette leder fram til en mer diskursbasert forståelsesramme av slike prosesser (Jørgensen & Phillips 1999).

I den sammenheng har jeg lagt vekt på å vise hvordan valg av arbeidsform og forankring vil kunne fungere som understøttende og strukturerende betingelser for den sosiale interaksjon innenfor prosessens rammer. Arbeidsformen må derfor ikke bare sees på som et instrumentelt anliggende med tanke på problemidentifisering og gjennomføring av tiltak. Like viktig er det å fokusere på arbeidsformene som et diskursivt grunnlag for læring og refleksjon i en bedriftsutvikling- og arbeidsmiljøssammenheng.

I BU 2000 programmets regi fungerte nettverks- og bedriftsutviklingskonferanser som viktige arenaer for å 'italesette' – dvs. sette arbeidsmiljø på dagsorden som et legitimt tema i utviklingsprosessene. Deretter fungerte arbeidsformene med vekt på verktøy, medvirkning og forankring av forbedringsarbeidet i bedriftenes linjestruktur, som underliggende betingelser for å realisere et felles fokus på arbeidsmiljø og bedriftsutvikling. Bruken av bedriftsutviklingskonferanser og forankringen av forbedringsarbeidet i nye møte- og medvirkningsfora ga alle ansatte en mulighet for å delta direkte i prosessen, og fremme sin problemforståelse og synspunkter på aktuelle forbedringsforslag. Kombinasjonen av ulike verktøy og medvirkningsfora fungerte videre som viktige betingelser for å understøtte lærings- og refleksjonsprosesser i bedriftene i regi av de lokale arbeidsmiljø- og bedriftsutviklingsdiskursene som ble etablert som en følge av BU 2000.

Samtidig viser eksemplene fra bedriftene

at innholdet i og utfallet av prosessene i stor grad varierer ut fra hvilke nøkkelaktører som kom i inngrep med prosessene, hvordan disse forholdt seg til andre aktør-konstellasjoner i bedriftene og hvordan disse forholdt seg til de ulike aspekter ved arbeidsmiljøbegrepet på en – for dem – meningsfull måte. Og samtidig ser vi at ansattes bidrag i prosessen og fokus på ulike typer drifts- eller arbeidsmiljømessige problem kan knyttes til de ulike nøkkelaktørenes autoritative posisjon og rolle i prosessen.

For tillitsvalgte er det naturlig å innta en rolle i prosesser der en legger til grunn en forutsetning om at arbeidsmiljø og produktivitet kan sees på som to aspekter ved samme sak. Verne- og helse personellet i BU 2000-bedriftene fant det derimot ikke så naturlig å gripe tak i en prosess som bygde på disse forutsetningene. Deres passive rolle i prosessene avspeiler en arbeidsmiljøforståelse hos dem og forståelse for egen rolle som mer vektlegger hvordan en skal kontrollere og regulere virksomheten for å unngå de negative helsevirkningene av arbeidet, framfor å gripe fatt i prosesser der hovedmålet er økt produktivitet.

Mulighetene for å integrere arbeidsmiljø og bedriftsutvikling, herunder ivaretagelse av de ulike aspektene ved arbeidsmiljøbegrepet bør således forstås i lys av både de aktørene som involveres, arenaene og arbeidsformene som tas i bruk. Arbeidsformer skaper ikke grunnlag for noen integrasjon mellom arbeidsmiljø og bedriftsutvikling i seg selv. Derimot kan de best sees på som redskap i hendene på bestemte aktører på bestemte arenaer, der arbeidsformene først og fremst får mening ut fra nøkkelaktørenes perspektiv og ut fra hvordan de øvrige deltakerne fortløpende i de ulike situasjonene definerer og opplever premisse- ne for det som skal være deres bidrag.

Noter

1. HMS står for Helse, Miljø og Sikkerhet.
2. AMOTEK er en forkortelse for det danske forskningsprogrammet 'Arbejdsmiljø i virksomhedernes teknologiske utvikling' som har funnet sted i perioden 1996-2001.
3. Se nærmere i Finne, H., Levin, M. & Nilssen, T. (1995) for en redegjørelse av forholdet mellom aksjons- og følgeforskning. Claussen (2000) og Kvasdheim et. al. (2001) gir en redegjørelse for datakilder og anvendte metoder i BU 2000.
4. Samstemmighetsteknikker brukes for å gjennomføre prioriteringsarbeid i grupper. Hensikten er å samordne forskjellige oppfatninger og forslag i gruppen til det gruppen anser som det beste forslaget, og da på en slik måte at der skaper aksept i gruppen for de forslagene som blir valgt.
5. For nærmere presentasjon av teknikkene se Wig, B.B (1996) og Lindøe, P.H. (1999).
6. I skandinavisk sammenheng er der lov- og avtalemessige spilleregler for hvordan utviklingsarbeid i bedrifter skal organiseres og forankres. Kravene til informasjon og partsforankring av slike prosesser er bl.a. lov- og avtalemessig institusjonalisert i Norge gjennom partenes hovedavtale § 9, Tilleggsavtalen 1, HfB-ordningen, samt delvis også gjennom Arbejdsmiljøloven §12 om tilrettelegging av arbeidet. Ivaretagelse av disse kravene kan sees på som en lov- og avtalemessig betingelse for at utviklingsprosesser skal oppnå den nødvendige legitimitet blant de ansatte og deres representanter.
7. Hovedorganisasjonenes Bedriftsutviklings tiltak (HF-B) er en samarbeidsordning mellom LO og NHO som gir støtte til organisasjonsutvikling i bedrifter. BU 2000 programmet har vært tett knyttet opp til HF-B.
8. Dette er den danske betegnelsen som tilsvarende den norske 'verneorganisasjonens' representanter.

Referanser

- Alstrup, L. (2001): Utvikling av arbeidsmiljøet i små virksomheder gjennom vedvarende forbedringer og læreprosesser i O. Broberg & C. Clausen (red): *Arbejdsmiljø og teknologisk utvikling, Nye strategier og perspektiver*, København, Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Aune, A (1993): *Kvalitetsstyrte bedrifter*, Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- Bijker, W. (1995): *On Bicycles, Bakelites and Bulbs. Toward a Theory of Sociotechnical Change*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Broberg, O. (2001): Teknologiske designprosesser og arbeidsmiljø – om social formning af teknologi og arbeidsmiljø i fødevarersektoren, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3. årg, nr. 2., p. 19-31.
- Bråten, S. (1983): *Dialogens vilkår i data-sammenheng*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Callon, M. (1987): Society in the Making: The Study of Technology as a Tool for Sociological Analysis, i W.E. Bijker, T.B. Huges & T. Pinch (eds.): *The Social Construction of Technological Systems*, Cambridge MA: MIT Press.
- Claussen, T. (2000): *Bedriftsutvikling, arbeidsmiljø og filosofi*, Oslo, Unipub forlag, (Dr.gradsavhandling i filosofi, Universitet i Bergen i 1999).
- Engelstad, F. (1999): *Om makt. Teori og kritikk*, Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- Finne, H., Levin M. & Nilssen T. (1995): Trailing Research, *Evaluation*, Vol I, (I), 1995, pp. 11-31.
- Frick, K. (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete*, Stockholm, Rapport nr. 8, Arbetslivscentrum.
- Goshal, S. & Barlett C.A. (1997): *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*, New York, Harper Collins Publishers.
- Grimsmo, A. (1996): *Norsk Arbejdsmiljø i en endringstid*, Oslo, AFIs Rapportserie nr. 4.

- Hagedorn-Rasmussen, P. (2001): Ledelseskon-sulenterers formning af forandringsprocesser – mellom strategiske ‘nødvendigheder’ og poli-tiske processer, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 3, nr. 2, p. 33-51.
- Imai, M. (1986): *Kaizen*, McGraw-Hill Publis-hing Company.
- Isikawa, K. (1985): *What is Total Quality Con-trol? The Japanese Way*, Eaglewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Jensen, P. L. (2001): Arbejdsmiljø, teknologisk udvikling og arbejdsmiljøspecialistens rolle, i O. Broberg & C. Clausen (red): *Arbejdsmiljø og teknologisk udvikling, Nye strategier og perspektiver*, København, Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999): *Dis-kursanalyse som teori og metode*, Samfunds-litteratur, Roskilde Universitetsforlag.
- Kamp, A. (2001): Arbejdsmiljøledelse: ‘Vinduspynt’ eller revitalisering av arbejdsmil-jøarbejdet, i O. Broberg & C. Clausen (red): *Arbejdsmiljø og teknologisk udvikling, Nye strategier og perspektiver*, København, Ar-bejdsmiljørådets Service Center.
- Kvadsheim, H. (1998): Håndtering av fleksibili-tet i små og mellomstore bedrifter, i N. F. Christiansen, A. E. Hansen & N. Møller (red): *Arbejdet under forandring – foran-dring av arbejdet*, København, TemaNord 1998:550, Nordisk Ministerråd.
- Kvadsheim, H., Lindøe, P. & Hansen, K. (2001): *Arbejdsmiljø i bedriftsutviklingen – Erfaringer fra et forsknings- og utviklings-prosjekt*, Skarnes, Compendius.
- Lindøe, P. H. (1992): *Internkontroll – kryss-spress mellom byråkratisk kontroll og aktiv medvirkning*, Trondheim, Dr.ing.avhandling 1992:67, NTH.
- Lindøe, P. H. (1996): *Kvalitetssikring og intern-kontroll*, Oslo, Ad Notam.
- Lindøe, P. H. (1999): *Arbeidsplassforbedring – miljøarbeidets verktøykasse*, Oslo, Tiden Norsk Forlag.
- Logothetis, N. (1992): *Managing for Total Qua-lity – From Deming to Taguchi and SPC*, Eaglewood Cliffs, Prentice Hall.
- NOU 1987:10: *Internkontroll i en samlet strate-gi for arbeidsmiljø og sikkerhet*, Kommunal-departementet, Oslo.
- NOU 1992:20: *Det gode arbeidsmiljø er lønn-somt for alle*. Kommunaldepartementet, Oslo.
- Skaar, S. (red.) (1994): *Internkontroll – ørken-vandring eller veien til det lovede land?* Trondheim, SINTEF IFIM-rapport nr. STF82 A94002.
- Slatto, G. (1995): *Arbejdsmiljø i et medvirk-ningsperspektiv*, Avhandling til magistergra-den i pedagogikk, Universitetet i Oslo.
- Wig, B.B. (1996): *Kvalitetsforbedring som håndverk – Håndbok for praktikere*, Stavanger, Norsk Forening for kvalitet.

Henrik Kvadsheim er seniorforsker ved Rogalandsforskning i Stavanger.
e-mail: henrik.kvadsheim@rf.no