

Kunnskapslegitimering av medvirkning

Berit Moltu

Denne artikkelen diskuterer utfordringer for medarbeiderdeltakelse ved bruk av management-konseptet Business Process Reengineering (BPR) sett i relasjon til et organisasjonsendringsforsøk i oljeselskapet 'Norwestoil'. Gjennom å følge kontroversen rundt medvirkning i dette organisasjonsendringsforsøket ser vi ulike former for medvirkning og ikke-medvirkning ta plass. Disse formene spiller seg ut i et nettverk av aktører, artefakter (for eksempel BPR og KF (kontinuerlig forbedring) programmene), interesser og ulike legitimeringsformer som til sammen utgjør et *organisatorisk handlingsrom* for medvirkning.

Innledning¹

“Vi bruker bred medvirkning i BPR arbeidet”, sa konsulenten om omstillingsprosjektet jeg skulle studere. Dette fanget min interesse. Medvirkning og BPR? Hva mente han med det? Medvirkning representerte for meg ‘alt det gode’ fra boken *Mennesker i arbeid* (Elden 1986), og var som oftest løsningen på de fleste organisatoriske problem i faget ‘Samfunn og bedrift’, et kurs som var obligatorisk for samtlige sivilingeniørstudenter gjennom en årrekke. Nå dukket medvirkning opp i en sammenheng jeg assosierte med noe annet, et rasjonaliseringsprosjekt. Dette var for meg starten på en intellektuell og empirisk reise gjennom forskjellige former for medvirkning: hvordan medvirkning blir legitimert, hvordan man i praksis organiserer medvirkning og hvilke virkninger det har for et omstillingsarbeid som seiler under merkelappen Business Process Re-engineering (BPR). Et hovedspørsmål er i hvilken grad man virkelig ønsker medvirkning, og i hvilken grad det er noe man gjør eller flagger som en måte å skape oppslutning om noe som allerede er avgjort, eller noe man bruker for å forhandle frem egne autonome handlingsrom.

Hva er medvirkning ifølge teoriene?

Et blikk på norske tradisjoner

Man kan dele inn medvirkning i svært mange forskjellige former og ordninger. Felles for de alle er at de forsøker å si noe om regulering av innflytelse og makt på en arbeidsplass (Bergh 1991).

Hagen og Pape (1997) bruker medbestemmelse² som begrep for beslutningsprosesser der partene møter hverandre som likeverdige parter, og der området for innflytelse blir fordelt gjennom forhandlinger. Medvirkning slik Ingebrigtsen (1993) har brukt det, har som utgangspunkt at arbeidstakerne har innflytelse innenfor et handlingsrom bestemt av arbeidsgiver. Eikeland og Berg (1997, 20) skiller mellom medvirkning, medbestemmelse og styring alt etter hvor stor makt man har over selve vedtaksfase. Falkum (1996) setter begrepene inn i en prosessuell sammenheng ved å vise at de ansatte sin innflytelse opptrer i forskjellige former alt etter hvor i beslutningsprosessen man befinner seg. Medvirkning blir ofte brukt som et samlebegrep.

Bergh (1991) skisserer 5 forskjellige hovedtradisjoner for medvirkning, eller medbestemmelse³ i Norge. Den første er forhandlingsystemet knyttet til tarifforhandlinger, tariffavtaler og streikerett. Forhandlingsystemet fikk sitt gjennombrudd med Hovedavtalen mellom LO (Landsorganisasjonen) og NAF (Norsk Arbeidsgiverforening) i 1935, der de tillitsvalgte formelt sett utgjør en fri og uavhengig opposisjon til ledelsen/eierne som sitter med styringsretten. Deretter medbestemmelse gjennom representasjon i bedriften sine styrende eller besluttede organ. Medbestemmelse i form av styrerepresentasjon fikk sitt gjennombrudd etter krigen for staten og forsvaret. I 1972 ble det opprettet partssammensatte bedriftsforbudsorganer i private aksjeselskap. LO og NAF lagde fra 1945 en avtale om produksjonsutvalg i industrien. Denne avtalen har senere blitt innarbeidet i Hovedavtalen gjennom en egen samarbeidsavtale. Alle disse tre modellene for medbestemmelse er rettet mot kollektive beslutninger og indirekte medvirkning gjennom valgte representanter. Direkte medvirkning lansert tidlig på 1960-tallet, bygger på den enkelte sin innflytelse over egen arbeidssituasjon, og utvikling av det mer uformelle nettverket på arbeidsplassen. Selvstyrte arbeidsgrupper, demokrati på gulvet og deltakerdemokrati er former og begreper knyttet til denne tradisjonen. Denne tradisjonen har ifølge Bergh ofte vært normativt forskerinitiert. Samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF er det mest kjente eksempelet fra denne tradisjonen. Noen av ideene fra samarbeidsprosjektene ble satt ut i live gjennom Arbeidsmiljøloven fra 1977. Innflytelse og medbestemmelse gjennom medeierskap, for eksempel arbeiderstyrte bedrifter, utbyttedeling, lønnstakerfond og det politiske partiet Høyre sin ide om selveierdemokrati, er den femte tradisjonen Bergh skisserer. Denne tradisjonen er lite utbredt i Norge.

Medvirkning – et internasjonalt sideblikk

Dersom man setter diskusjonene om medvirkning inn i en internasjonal kontekst, finner man mye av de samme retningene som ovenfor. Men det er et klart skille mellom en skandinavisk tradisjon og for eksempel amerikanske tradisjoner, der medvirkning langt fra er noe selvsagt, og der diskusjonene i større grad er knyttet til hvordan man kan legitimere medvirkning. Greenberg (1975) sammenfatter noen av de teoretiske retningene som alle på en eller annen måte håndterer medvirkning:

Innen *the management school* er det et mål å unngå store konflikter mellom ansatte og ledelse. Medvirkning er således en strategi for å fremme harmoni og produktivitet. Medvirkning er avgrenset både i område og intensitet. *Humanist psychology* – retningen peker på de gode effektene som økt medvirkning har for individet i en arbeidsorganisasjon. Den menneskelige personligheten er rettet inn mot utvikling, predisponert for å søke selvrealisering og menneskelig vekst. Målet er både å fremme menneskelig utvikling og økonomisk effektivitet. Tradisjonen er mer ambivalent når det gjelder området og intensitet for medvirkningen, da de er fanget i et dilemma om å fremme meningsfull medvirkning for å bedre psykososial helse på samme tid som de ser grenser for muligheter for nettopp det innenfor en industriell organisasjon. Den tredje retningen er *democratic theory*. Greenberg fremhever der to forskjellige tradisjoner. En eldre retning innen demokratisk teori, sier at direkte medvirkning i alle aspekter ved sosial beslutningstaking er det sentrale aspektet for å fremme demokrati. Den andre og yngre retningen fremhever valg, representasjon, gruppeforhandlinger og justeringer som de definerende kategoriene for demokrati. Demokratisk teori ser teoretisk sett ingen grenser for verken området eller intensitet

for medvirkning. Carole Pateman (1970) er en representant for en demokrati-basert medvirkningsteori. Den marxistisk inspirerte *participatory left* ser en medvirkning på arbeidsplassen som en måte å lære arbeiderklassen en antikapitalistisk og revolusjonær bevissthet. Medvirkning på arbeidsplassen er ikke et mål i seg selv, men et middel til å nå et større mål om samfunnsendring.

De fire retningene har forskjellige målsettinger og verdier for medvirkning. Felles for alle retningene er at de baserer seg på en konsekvensmodell, der form for medvirkning vil ha forskjellige tilskattede konsekvenser. Bare ved empiriske studier kan en se om effekten av medvirkning er bedre helse, mer passivitet, eller om medvirkning kan virke koopterende eller revolusjonær for å bruke den tida sin språkbruk.

Medvirkning – fleksibelt fortolkbart og symbolsk makt

Medvirkningsbegrepet er fleksibelt fortolkbart, det er ikke noe essensialistisk i seg selv. Dersom man leser medvirkningsbegrepet som et symbol (Meyer 1999), kan man og argumentere for at det er et begrep som det har vært viktig å være relatert til med sin positive konnotasjon om demokrati. Greenberg peker på det paradoksale i medvirkningsbegrepet, ved at så mange av det vi oppfatter som motstridende interesseparter, for eksempel de to tradisjonelle partene i arbeidslivet, ledelsen og de ansatte i en bedrift, det politiske høyre og venstre, både intellektuelle og rendyrka næringslivsledere, alle kan gi sin tilslutning til medvirkning som virkemiddel på arbeidsplassen. Jeg vil si at nettopp det at en har kunne putte så pass mange forskjellige og tilsynelatende motsetningsfulle interesser inn i medvirkningsbegrepet, er det som har gitt medvirkningsbegrepet så stort moment og utbredelse, noe som igjen forsterker den store symbolske makt. Faren er jo at om alt

kan puttes inn under merkelappen medvirkning, vil medvirkning kunne miste sin symbolske makt, og det hele blir ganske virkningsløst. Det nye paradokset blir da at til mer innhold man forsøker putte inn i begrepet desto tommere kan det bli! Om medvirkning er et begrep med stor symbolsk makt blir det også desto viktigere å legitimere ikke-medvirkning, noe denne artikkelen vil vise.

Tradisjonelle hegemoniske legitimeringsformer for medvirkning

Om vi ser på begrepsbruken arbeidsgiver og arbeidstaker kan vi lett få assosiasjonen til noen som står med luen i hånda og en relasjon som er ulikeverdig i makt og innflytelse. Medvirkning (eller i alle fall medbestemmelse) kan man si er noe som skal bøte på denne ulikevekten. Men medvirkning er og en managementstrategi. Greenberg (1975) viser at forskjellige teoritradisjoner argumenterer med forskjellige målsettinger og verdier for medvirkning. De legitimeringstypene vi finner hos Greenberg er i all hovedsak basert på medvirkning for å øke produktivitet og effektivitet, et såkalt *nytteargument*, og medvirkning for å fremme økt demokrati: et *demokratiargument*. Inger Marie Hagen og Arne Pape (1997, 19) løfter og frem disse to mest vanlige legitimeringstypene for medvirkning. Den ene er en legitimering basert på demokratiske ideal, der den ansatte har en demokratisk rett til å være med og bestemme over sin egen arbeidsplass. Den andre legitimeringsformen for bedriftsdemokratiske ordninger er basert på økt produktivitet og effektivitet. Deltaelse i avgjørelser vil føre til mobilisering av initiativ og skapende evner.

Hovedavtalen for 1994-97 mellom LO og NHO (næringslivets hovedorganisasjon, tidligere norsk arbeidsgiverforening) §9-1 sier:

“LO (Landsorganisasjonen) og NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon) er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom bedrift og arbeidstaker. Gjennom medinnflytelse og samarbeide skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstaker”.

I den norske samarbeidstradisjonen er det fokus på et nytteargument. Demokratiargumentet er mer fraværende eller implisitt. Disse to viktigste legitimeringsformene og det meste av forskning på medvirkning, dreier seg altså rundt et spenningsforhold eller en interessekonflikt mellom ledelsen sin rett til makt gjennom eiendomsretten, og fagforeningen sin rett til makt med basis i demokratiske ideal.

Hva er BPR og finnes det medvirkning i BPR?

Hvordan håndterer BPR-litteraturen medvirkning? Forfatterne som i all hovedsak har blitt knyttet til konseptet Business Process Re-engineering, er Michael Hammer og James Champy, med boken *Reengineering the Corporation. A manifesto for business Revolution* fra 1993. Thomas H. Davenport (1993) med sin bok *Process innovation. Reengineering work through information technology* hører sammen med Hammer og Champy til det jeg vil kalle ortodoks BPR-litteratur. I Norge har Bjørn-Erik Willoch (1994) med sin norske oversettelse og delvis transformasjon av Hammer & Champy, blitt et obligatorisk passeringspunkt for BPR-praktikere.

Selve konseptet er veldig vagt formulert i den ortodokse litteraturen. Willoch (1994) forsøker i større grad å gi en definisjon, og å tilby flere teknikker om hvordan en gjør BPR. Ideen med re-engineering er å transfor-

mere organisasjoner fra “vertikalt tenkende, funksjonsbaserte hierarki” til “horisontale, prosessfokuserede organisasjoner”, der folk jobber i flerfaglige grupper, som følger den såkalte verdikjeden⁴. Dette setter et fokus på ordene ‘radikal’ og ‘dramatisk’. Det radikale er forventet å være skiftet som nevnt over, og blir omtalt som å starte ‘med blanke ark’. Ordet dramatisk referer til resultat av denne nye måten å organisere på, samt den raske måten disse endringene er forventet å skje på – som ‘en revolusjon over natten’. Konseptet legger vekt på at IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) gjør en essensiell re-engineering mulig, eller gjør en ny måte å arbeide på mulig. En annen egenkarakteristikk er at dette konseptet skal representere noe helt nytt.

Begrepet medvirkning er ikke brukt i den ortodokse BPR-litteraturen, ei heller i den transformerte norske varianten. Men det er dermed ikke sagt at BPR ikke handler om medvirkning. BPR-litteraturen uttrykker et tvetydig og inkonsistent forhold til medvirkning. Hammer & Champy (1993, 70-71) fremhever at folk sine roller i organisasjonen skal gå *“from controlled to empowered”*. Med den nye organiseringen ønsker de å få ansvar og makt til å ta avgjørelser for å fullføre en hel arbeidsprosess:

“Empowerment is an unavoidable consequence of reengineered processes; processes can't be reengineered without empowering process workers”.

Det prosessorganiserte arbeidet i flerfaglige grupper, som utfører multidimensjonale jobber, er til forveksling likt de delvis selvstyrte gruppene i sosioteknikken⁵. BPR blir på organisasjonsdesign-planet ‘sosioteknikk og medvirkning revisited’, men med et ulikt verdifokus. I BPR-sammenheng er det et eksplisitt fokus på den ‘payoff’ som denne organiseringen gir. Med andre ord en klar nyt-

telegitimering, og middelet er "empowered process workers". Dette er et annet argument enn det min gamle professor Max Elden (1986 og 1979) i organisasjon og arbeidslivsfag hadde. Han argumenterte for selvstyrte grupper ut fra et demokratiargument.

Spørsmålet blir da kan man ha samme medvirkningsformen men med ulike verdifokus, nytte versus demokrati? Eller sagt på en annen måte om 'empowered' arbeide handler om innrulling eller demokrati eller kanskje begge deler?

Selve organisasjonsstrukturen og måten å jobbe på som de vil frem til, kan en si er i tråd med den medvirkningstankegang en så i sosioteknikken, men med ulik legitimering. Men måten endringene skal skje på er langt fra basert på medvirkning, og her ligger det mangetydige og motsetningsfulle forholdet til medvirkning. En assosierer gjerne BPR med top-down-endringer. Initiativet til endringene, og til strukturen på endringene og den nye organisasjonen, er oftest initiert ovenfra. Implementeringsmetodene kan være både hierarkiske og diktatoriske. Dette illustrerer dilemmaet som professor Max Elden (1986, 1979) i organisasjon og arbeidslivsfag løftet frem: Kan man gå fra hierarki til flate organisasjoner ved hjelp av en hierarkisk metode?

Hammer & Champey (1993) har ingen eksplisitt teori for endring, men i det radikale og det dramatiske ligger det at endringene skal skje over natten, ikke skrittvis. Prosessinnsikt i forhold til endringer er totalt fraværende i BPR litteraturen, kanskje ikke så uventet med sine røtter i informatikk og logistikk der tematisering av sosialitet ikke har vært hovedfokus.

Utfordringer og et organisatorisk handlingsrom for medvirkning

Nyhlén (1994) argumenterer for at den spesielle formen for medvirkning som medbe-

stemmelse er, bare i svært begrenset grad kan utvikles i arbeidsorganisasjoner. Den uoppnåelige medbestemmelsen blir forklart ut i fra en grunnleggende interessekonflikt knyttet til ledelsen sin styringsrett, en interessekonflikt som konstituerer bedriften, og at bare den representative medvirkningen kan utfordre denne, ettersom den bygger på denne interessekonflikten. Jeg er i utgangspunktet enig med Nyhlén, men ønsker å presisere at den grunnleggende interesse-motsetningen ikke er statisk, eller en fast størrelse, men at interesse-motsetningen og er mulig å forhandle om, og kan endre seg alt etter situasjonen. Dersom det for eksempel er en hjørnesteinsbedrift som står med trussel om nedlegging, kan en se at de ansatte og ledelsen sine interesser kan bli sammenfallende. Da kan en få en situasjon der ingen ønsker arbeidsledighet eller vil miste arbeidsplasser. Historien om Skotfos (Engelstad 1983) er et slikt eksempel.

Hagen og Pape (1997, 21) fanget og opp det dynamiske elementet, ved å si at de ansatte sin deltakelse og innflytelse ikke er faste størrelser. Interesse-motsetninger eller interessefelleskap mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er fleksible størrelser som kan forhandles, i spenningsfeltet mellom styringsrett og demokrati. Lover og avtaler regulerer denne grunnleggende interesse-motsetningen. Forholdet mellom partene avgjør om det er preget av konflikt eller felleskap. Erfaringer fra mitt empiriske materiale viser en relasjon mellom ledelse og ansatte preget av mistillit, noe som forsterket interessekonfliktene. Om relasjonen derimot er preget av åpenhet og tillit, så vil en forvente å utvide området for interessefelleskap (Hagen & Pape 1997) .

At balansepunktet mellom partene kan bli endret betyr ikke det samme som harmoni. Under ligger fremdeles en grunnleggende interesse-motsetning, som det er naivt å se bort fra, men den er ikke absolutt.

Berg (1998, 10) konkluderer og med at det alltid vil være et spenningsforhold mellom makt, autoritet og styring på den ene siden og delegering, autonomi og det å fatte avgjørelser på den andre siden. Men dette spenningsfeltet er ikke overlatt bare til de to tradisjonelle partene alene. Som vi ser i min studie er *konsulenter* i større grad en del av en bedriftshverdag både i daglig drift av en virksomhet, og spesielt i omstillingsprosjekt. I tillegg ser en og en økende bruk av de *ansatte sin direkte medvirkning* i en indirekte form, med representasjon basert på *kunnskap*. Disse to aktørgruppene utfordrer de to tradisjonelle aktørgruppene, ledelse og fagforeninger. Og disse vil være aktører som er med på å påvirke utfallet av forskjellige medvirkningsformer og grad av medvirkning og medbestemmelse. Disse 'nye' aktørene vil og utfordre de tradisjonelle interessemotsetningene mellom styringsrett og demokrati, med argumenter om forhandlinger av egne autonome rom.

Konsulenter som selvstendige aktører

Konsulenter som egen profesjon har egne profesjonsinteresser og vil ha behov egen råderett og autonomi, det jeg har kallet *autonome handlingsrom*. En av konsulentene i 'Norwestoil' forhandler *ut* medvirkning i den såkalte analysefasen, altså *ikke-medvirkning*. Argumentasjonen er at konsulentene er eksperter på analyse og analysemetodikk, og at det finnes rasjonelle organisasjonsløsninger, en faglig begrunnet 'rett' måte å organisere på. På samme måten forhandlet de *ut* medvirkning i initierings/forankringsfasen med argumentet om at det er de som kan BPR, fagforeningene har ikke nok kunnskap om dette til å være med.

Konsulentene forhandler og *inn* medvirkning i kartleggingsfasen ved å argumentere for at medvirkning eksplisitt har en positiv konnotasjon, og at bruk av medvirkning vil sikre eierskap og oppslutning om en-

dringene. Kombinasjonen av involvering og innsalg som konsulentene i 'Norwestoil' gjorde i kartleggingsfasen er en variant av det Stein Bråthen (1983) i sin tid kallet *modellmakt*. De ønsker eksplisitt å påvirke folk sine 'mentale modeller'⁶ gjennom å skolere dem i 'den nye' måten å tenke omkring organisering av arbeid og arbeidsprosesser i følge BPR-konseptet. Den tredje formen for medvirkning som konsulentene brukte var å forsøke å få fatt i noe av den kunnskapen som de ansatte satt på om sine jobber ved å intervju dem. I dette eksempelet fungerer kunnskap, i form av informasjon, også som en måte å øke konsulentene sitt handlingsrom, og for å få til et vellykket endringsarbeid. Altså både et autonomi- og et nytteargument.

Et organisatorisk handlingsrom for medvirkning

Forestillinga om to parter, som er på hver sin side av en interessekonflikt, og at konsulentene går i tospann med ledelsen som ledelsen sine 'lakeier' mot fagforeningene og de ansatte på motsatt side, er for enkel. Historisk kan en vise at for eksempel aksjonsforskere ønsket å bidra til økt demokrati for de ansatte. Det er en form for 'konsulentvirksomhet' som ikke bare nødvendigvis synlig går i tospann med ledelsen sine interesser for økt effektivitet og produktivitet.

På den andre siden, i relasjonen mellom fagforeninger og de ansatte, finner en at det tradisjonelle lovfestede representative systemet er sårbart på mange måter. Dette er tilfelle for eksempel om de tillitsvalgte har dårlig kontakt med sine medlemmer, og dermed dårlig kunnskap om den enkelte sin situasjon. Det kan lett da bli redusert til et pampevelde når det gjelder demokratispørsmål (Hagen & Pape 1997) (uten at dette dog gjenspeiles i mitt empiriske materiale). For å bruke min språkbruk vil jeg si at det kunne være tilfelle der fagforenings-

representantene vil ønske et eget autonomt handlingsrom i forhold til de ansatte. Det samme argumentet vil en og kunne få når det gjelder spørsmål om erfarings- og praksiskunnskap i forhold til de jobbene som skal endres i et omstillingsarbeid. En kan få et pampevelde om representantene ikke har praksis og innsikt i de jobbene som skal organiseres.

Berg (1998, 6) peker og på dette spenningsfeltet mellom fagforeninger og ansatte ved å si at forholdet mellom fagbevegelsen sine interesser i og kamp for faglige retter, av mange blir sett på som truet av direkte medvirkning. Hun peker på at det er et paradoks at det som blir sett på som et demokratisk og/eller humanistisk gode, av andre blir sett på som en trussel mot nettopp de samme verdiene. Hun fremhever videre at det er et dilemma at fagbevegelsen kan bli et hinder for en utvidet medvirkning i det daglige arbeidet. Hun mener det er en utfordring for fagbevegelsen å finne frem til måter å forene direkte medvirkning med den avtalebaserte forhandlings- og drøftingsformen for medbestemmelse, og konkluderer med at det ikke treng være noen motsetning her. Bogen (1991) og Pape (1991) støtter og denne konklusjonen.

De fleste studier av medvirkning har hatt hovedfokuset på forholdet mellom de tradisjonelle partene, ledelse og fagforening, og en grunnleggende interessenmotsetning mellom styringsrett og demokrati. Med flere aktører, konsulenter og ansatte med egne interesser (behov for autonome handlingsrom), vil det oppstå nye spenningsforhold og sjanser for nye interessenmotsetninger eller interessefellesskap. Dersom en kopler disse spenningsforholdene med dertil hørende aktører, vil en få det jeg har kallet et organisatorisk handlingsrom for medvirkning, illustrert som en fingervev⁷ (se figur 1).

I det gamle spenningsfeltet mellom ledelsen sin styringsrett og fagforeninger sitt øn-

ske om demokrati, spenner de tradisjonelle legitimeringsformene for medvirkning seg ut: nytte versus demokrati. I det nye utvidede handlingsrommet for medvirkning, mellom denne tidligere aksene og nye aktører sine interesser for egne autonome handlingsrom, er det at en tredje legitimeringsform, kunnskap, vil spenne seg ut.

Kunnskap som legitimering av medvirkning

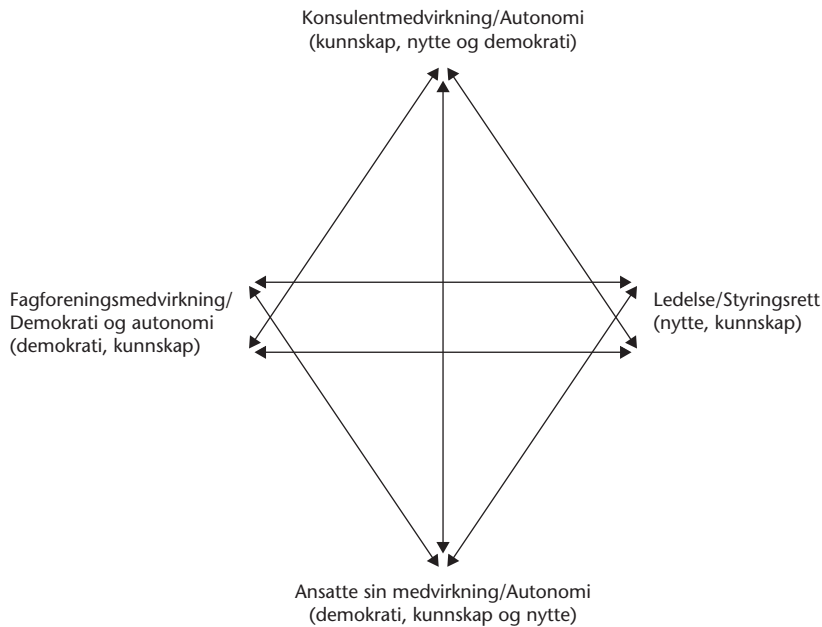
En *kunnskapslegitimering* for medvirkning vil ikke automatisk være en undergruppe av en nyttelegitimering. Den vil heller ikke være en undergruppe av en demokratilegitimering. Kunnskapslegitimeringen er en legitimering i seg selv, basert på forskjellige kunnskapsformer og forskjellige kunnskapsforståelser om hvordan kunnskap blir skapt. Men medvirkningsformer som er basert på en kunnskapslegitimering kan godt inngå i en strategi for å øke effektivitet og produktivitet, men den kan og inngå i ordninger som skal øke demokrati og autonomi blant enkelte grupper på arbeidsplassen. Dette er et åpent empirisk spørsmål, og det er den spesifikke konteksten der de konkrete kunnskapsbaserte medvirkningsformene utspiller seg som vil avgjøre hva konkrete effekter de forskjellige formene vil ha.

Gustavsen (1985, 470) uttrykker at kunnskap kan brukes for å øke ansatte sine demokratiske retter:

“While in the liberal tradition, it was ownership right and the family which constituted the resources for participation, work experience must take over this function”.

Eikeland og Berg (1997,9), på sin side, mener jeg har et kunnskapsargument for medvirkning, men pakket inn som et nytteargument i det de sier at

Figur 1: *Fingerveven: Et organisatorisk handlingsrom for medvirkning; forstått som et spenningsforhold mellom aktører, interesser, medvirkningsformer og legitimeringer.*



“ansatte må ta mer ansvar og bidra med sin innsikt og kompetanse på andre måter enn før. Slik sett kan større grad av medvirkning i dag betraktes som en “kulturell nødvendighet” i forhold til et generelt høynet utdanningsnivå og samfunnsutvikling ellers”....“ det er ingen automatikk at man makter å nyttiggjøre seg medarbeidernes kompetanse i et samarbeide i en organisasjon”.

Med nye aktører og deres egne interesser i å skape seg autonome handlingsrom, vil en og kunne se forskjellige *nye alliansedannelser* alt etter situasjonen. Forskjellige kunnskapslegitimeringer vil og inngå i disse alliansedanningene for å støtte opp under interessene for autonome handlingsrom. Handlingsrommet for medvirkning blir spent ut av forskjellige aktører og deres iver etter å skaffe seg autonome handlingsrom. Det blir forskjellige forhandlinger mellom disse aktørene om fordelingen av handlingsrommet. I disse forhandlingene inngår forskjellige former for alliansedannelser, og legitimeringer er

både noe en går i allianse om og noe en bruker i forhandlingene. For eksempel kan en kunnskapslegitimering basert på et pragmatisk kunnskapsgrunnlag brukes for å skape mest mulig handlingsrom for de ansatte sin direkte medvirkning, og sertifisering i for eksempel elektrikerbrev kan bli brukt for å sikre forskjellige grupper av ansatte sine egne autonome handlingsrom.

Oppsummert kan en si at ‘det organisatoriske handlingsrommet for medvirkning’, som figur 1 viser, inneholder de fire forskjellige aktørgruppene ledelse, fagforening, konsulenter og ansatte. Det vil oppstå et spenningsforhold mellom disse forskjellige aktørene sine behov for å skape egne autonome handlingsrom på den ene siden, og et spenningsforhold mellom de tradisjonelle interessemotsetningene mellom ledelse og fagforeninger på den andre siden. Figuren viser og medvirkningsformer og legitimeringer. Nytte og demokratilegitimeringene følger den tradisjonelle interessemotsetningen mellom ledelse og fagfor-

ening. Mens kunnskapslegitimeringer kan inngå i alle relasjonene alt etter interesser (autonome handlingsrom, styringsrett og/eller demokrati) og forskjellige alliansedannelser. Dersom en forstår modellen som en 'fingervev', illustrerer det godt at det er både snakk om noe som er stabilt og dynamisk på samme tid. De grunnleggende interessemotsetningene og relasjonene mellom partene er til en viss grad stabile, eller grunnleggende, men de er og mulig å endre i visse situasjoner, altså ikke absolutte. Og i denne dynamikken med nye aktører vil det kunne oppstå nye interessemotsetninger, nye allianser og nye interessefellesskap.

Hva gjorde de i 'Norwestoil'?

Empirien i denne artikkelen er hentet fra gass-transport-prosessen til oljeselskapet 'Norwestoil'. Prosessen ligger på vestkysten i Norge og er forbundet med en gassrørledning fra Nordsjøen der tørr⁸ og våtgass, LNG (Liquid natural gas), kommer inn fra Nordsjøen for å bli raffinert via ulike temperatur og trykkbehandlinger og transportert videre via rørledninger til Europa som salgsgass (metan og etan), eller skipet om bord i båter i form av ulike produkt (butan, isobutan og normalbutan og propan). Dette prosessen ble bygget i 1985 og har omtrent 540 ansatte. Av disse er det om lag 340 som jobber i selve prosessen, de andre er i administrasjonen eller i ulike laboratorier. Prosessen er en del av oljeselskapet 'Norwestoil' som har cirka 16.000 ansatte. De ansatte i produksjonen er primært delt inn i to avdelinger: vedlikehold og drift. Vedlikehold har ulike underavdelinger som mekanisk, elektro, instrument. Drift består i all hovedsak av de ulike skiftlagene som kjører prosessen døgnet rundt. I selve prosessen er man delt inn i tre ulike 'train' eller tre ulike produksjonsstrenger (train 100, train 200 og

train 300). I tillegg er det selve hjelpeanlegget som produserer strøm, damp, sjøvann, luft og nitrogen i tillegg til salgskompressorene.

Denne etnografiske studien av et organisasjonsendringsarbeid basert på BPR pågikk over en periode på halvannet år med ulik intensitet. Både deltakende observasjon (på nattskift og i vedlikehold samt i prosjektgruppen for endringsarbeidet) og dybdeintervju (48 dybdeintervju á 1½ - 2 timers lengde og i forskjellige perioder av prosjektet med informanter fra forskjellige grupperinger som direktøren, prosjektgruppen, konsulentene, de forskjellige fagforeningene, KF-styringsgruppen, og forskjellige operatører og arbeidsledere i drift og vedlikehold) ble gjennomført.

Noe av hensikten med den antropologiske metode var å komme på innsiden av kulturen og derigjennom se andre ting (et emisk perspektiv) enn fra utsiden (et etisk perspektiv) (Denzin 1989; Denzin & Lincoln 1994). Her er det snakk om en lokal kunnskap med begrep fra kulturen sine egne premisser versus å se på kulturen med eksisterende begrep og teorier. Man kan si at BPR prosjektet via litteraturen og prosjektgruppen med sine konsulenter og ledelse representerte det *etiske* perspektiv, mens det *emiske* i forhold til dette organisasjonsendringsprosjektet ble representert via drift og vedlikeholdsarbeidere og fagforeninger.

Selv kom jeg i en lojalitetskonflikt mellom disse to perspektiv da jeg i kraft av min utdanning og doktorgradsprosjekt kom inn via 'det etiske' og med direktøren som døråpner og hvorfra jeg ble vist stor tillit. I 'det emiske' ble lojaliteten til mine røtter og arbeiderklassebakgrunn utfordret i forhold til om jeg var "spion for ledelsen" som jeg ble forespurrt. For å kunne skrive mest mulig fritt, med ryggen fri, endte det med at jeg måtte kutte kontakten med aktørene i prosessen i skrivefasen. Jeg mener jeg

gjennom denne distanseringen har greid å yte de ulike aktører og deres perspektiv rettferdighet, og at kontroversene rundt et slikt organisasjonsendringsperspektiv nettopp handler om brytninger og forhandlinger mellom disse, noe som jeg tror gjenspeiler seg i dette grepet med *det organisatoriske handlingsrom* for medvirkning.

Dette BPR prosjektet i 'Norwestoil' var 'top-down' initiert, og de drivende aktører i dette var konsernledelsen i 'Norwestoil', som satte agendaen ved å anslå en fremtidig personellreduksjon på 2000 - 2500 personer i konsernet knyttet til flere marginale oljefelt og mer aktivitet utenlands. Den lokale direktøren i prosessanlegget tok utfordringen med å skulle sette dette ut i live som 'den flinkeste gutten i klassen' og gjennom å skulle være pilot for en senere innføring av disse ideene i resten av konsernet. 'Norwestoil' hadde på denne tiden en konsernintern forskings- og utviklingsavdeling (FOU) som tok for seg såkalt koordineringsteknologi inspirert av et amerikansk konsept. Denne avdelingen⁹ stod på denne tiden i fare for å legges ned og trengte et vellykket prosjekt å vise til for å legitimere sin egen eksistens. Tanker basert på managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR) ble solgt inn sentralt i konsernledelsen, og det ble besluttet at to konserninterne konsulenter fra denne forskings- og utviklingsavdelingen skulle ta jobben med å sette disse tankene ut i live i prosessanlegget.

Det var vanskelig for ledelsen å få forankret behovet for disse endringene og behovet for innsparinger hos de ansatte da anlegget hadde gått bra i alle år siden opstarten og det er en monopolsituasjon der oljen og gassen kommer inn fra Nordsjøen og blir prosessert i anlegget med en stabil eller heller økende produksjon. Driftskostnadene har blitt sett på som små relatert til de store verdiene av gass som passerer

i rørledningen hvert minutt. Det har aldri tidligere vært nødvendig å tenke på kostnadsuttak i anlegget. Det blir fra ledelsen sin side argumentert med en framtidig konkurransesituasjon der man ikke var sikker på å automatisk ha oppdrag. Men løsningen på denne framtidige situasjonen skulle være nye måter å jobbe og være organisert på og da med inspirasjon fra BPR eller såkalt prosessorganisering.

Organisasjonsendringsforsøket hadde opprinnelig som mål å spare 30 % av driftsutgiftene innen prosjektet var ferdig, og ingen skulle miste jobben lokalt. Bemanningsreduksjoner skulle skje ved naturlig avgang. Innsparingene skulle en ellers få til gjennom en såkalt prosessorganisering av arbeidet, primært gjennom en integrering av drift- og vedlikeholdsarbeidet gjennom en såkalt områdeorganisering og en organisering i flerfaglige grupper. I dette har det vært en debatt om reduksjon og også 'outsourcing' eller utsetting av vedlikehold, samt en reduksjon av mellomledere. Suksesskriteriene fra ledelsen sin side var altså kostnadsreduksjon og nye måter å jobbe og være organisert på.

For de ansatte i vedlikehold er det viktigste å ha kompetente folk til å kjøre anlegget for å unngå en eventuell 'trip' eller stopp i produksjonen ved en eventuell uforutsatt hendelse. Og når der er en trip så er det viktig å ha lokalt vedlikeholdspersonell som raskt kan reparere feilen. Likeledes er et suksesskriterie ønske om å kunne beholde mulighetene for å tjene ekstra for vedlikeholdsansatte gjennom det eksisterende bakvaktsystemet, noe som vil falle bort gjennom integrering av drift og vedlikehold og å ha egne vedlikeholdsfolk på skiftet. Driftsfolket vil og helst slippe å utføre 'kjedelig' forefallent vedlikeholdsarbeid på skift som å reparere sykler.

Hvordan de ulike aktørene grep an prosjektet. Forløpet og prosessen

Det empiriske utgangspunkt for denne artikkelen er BPR-prosjektet som i ettertid fikk navnet Organisasjonsutvikling I, men som den gang bare ble kalt 'PA 30' etter målet 30% reduksjon i driftskostnadene. PA 30 kom etter to år med Kontinuerlig Forbedrings- (KF) arbeid basert på total kvalitetsledelse, skrittvis endringer og involvering og deltakelse av de ulike fagforeninger gjennom egne tilretteleggerstillinger. Nå skulle det bli 'revolusjon over natten' og nye måter å jobbe på. Fagforeningene var ikke lenger så sentrale i dette konseptet. BPR ble ikke eksplisitt nevnt av frykt for reaksjoner fra nettopp fagforeninger, og at det skulle skape en motstand mot prosjektet i utgangspunktet. Men bred medvirkning ble eksplisitt flagget som viktig. Etter halvannet år med endringsarbeidet PA 30 basert på konserninterne ressurser mistet direktøren tilliten til de interne FOU-konsulentene. Han syntes ikke han fikk de ønskede endringene i organisasjonen, som var en integrering av drift og vedlikehold gjennom en områdeorganisering og innføring av flerfaglige team med personell både fra drift og vedlikehold. De hadde likevel spart inn de 30% i driftskostnadene uten at det

kunne knyttes direkte til prosjektet. Et eksternt konsulentfirma ble leid inn for et nytt BPR-forsøk kallet Organisasjonsutvikling II (BPR) (se tabell 1). Her var BPR gjort eksplisitt men ikke medvirkning. Det er den midterste fasen OU (organisasjonsutvikling) I, også kalt 'PA30-prosjektet', som er fokuset i denne studien.

Prosjektgruppen som ledet dette arbeidet var to konsulenter fra denne FOU-avdelingen og fire andre medlemmer lokalt fra prosessanlegget. Det var fem forskjellige fagforeninger i prosessanlegget: NPTF¹⁰ (norsk petroleumsteknisk forening), NOP-EF¹¹ (norsk olje og petrokjemisk forbund), NALF¹² (norsk arbeidslederforbund), NITO (norske ingeniører og teknikeres forbund) og NIF¹³ (norske sivilingeniørers forening). Verken fagforeninger eller operatører var representerte i selve prosjektgruppen. Alle fagforeningene var derimot representert i *styringsgruppen* for prosjektet. Dette var den samme styringsgruppen som en tidligere hadde brukt for KF-arbeidet.

Aktivitetene i PA30 prosjektet ble organisert i fire faser initiering/forankring, kartlegging, analyse, og implementering, jvf. tabell 2. Medvirkning blir forhandla inn og ut i disse fasene som casebeskrivelsen forsøker å gi et innblikk i. Medvirkningen eller mangelen på den, blir legitimert på mange

Tabell 1: Tre forskjellige former for forbedringsarbeid i 'Norwestoil' sitt prosessanlegg. Fase to, (OU) Organisasjonsutvikling I, er det empiriske utgangspunkt for denne artikkelen.

Faser i forbedringsarbeidet	KF (kontinuerlig forbedrings)arbeid	OU (Organisasjonsutvikling) I	OU (organisasjonsutvikling) II (BPR)
Karakteristika		BPR ikke eksplisitt flagget. Bred medvirkning flagget eksplisitt.	BPR flagget eksplisitt. Medvirkning ikke flagget eksplisitt.
Ledelse av arbeidet	Bedriftsinterne tilretteleggere/ Fagforeninger	Konsernets FOU-Konsulenter	Eksternt Konsulentfirma
Tidsperiode	Cirka 2 år	Cirka 1 ½ år	Cirka 1 år

Tabell 2: Medvirkningsformer og legitimeringer i de fire ulike fasene av PA30 prosjektet eller '(OU) organisasjonsutvikling I' som det ble kalt i ettertid.

Faser	Initiering/ Forankring	Kartlegging	Analyse	Implementering
Pådrivende aktører	Ledelse/ FOU-konsulenter	FOU-konsulenter	Medlemmer i prosjektgruppen/ eksperter	Prosjektgruppen/ fagforeninger
Medvirkningsform	Ingen medvirkning	Gruppeintervju av alle ansatte	Ingen medvirkning	KF-arbeidsgrupper, direkte medvirkning vs. 'partssammensatte kunnskapsgrupper'
Legitimeringsform	Styringsretten/ Kunnskapslegitimering For ikke-medvirkning. (Mangel på kompetanse om BPR)	Nytte av kunnskap i form av informasjon. Nytte av involvering for å skape eierskap og drive innsalg	Kompetanse, hvem kan analyse?	Kunnskap (nytte basert på lokal kunnskap fra operatører vs. fagforeningsdemokrati)

forskjellige måter, men ofte med forskjellige kunnskapsargument som legitimering.

Fase I: Initiering/forankring

I 'Norwestoil' har man hatt sterke fagforeninger og erfaringer med sterke konflikter tidligere er noe som har gitt en skepsis til fagforeninger fra direktøren og ledelsen sin side. Dette kom til syne i måten å organisere prosjektet på. Fagforeninger eller operatører var ikke representert i prosjektgruppen som ledet prosjektet.

Det allerede eksisterende KF-arbeidet hadde en styringsgruppe, der alle fagforeninger var representert. Denne ble oppnevnt som styringsgruppe for det pågående PA30-prosjektet og med utgangspunkt i ledelsen sin styringsrett. På denne måten fikk de slått to fluer i en smekk. De fikk håndtert det formelle kravet om å ha med fagforeninger i organisasjonsutviklingsarbeid, og de fikk koplet 'det nye', representert ved PA30, til 'det gamle', representert ved KF. Fagforeningene hadde langt på vei adoptert

KF-arbeidet med sine gruppebaserte medvirkningsstrategier for endring, og mange fagforeningsrepresentanter hadde halv stilling som tilrettelegger for KF i tillegg til gjerne halv stilling som fagforeningsrepresentant. Lenge ble PA30 og solgt inn som det samme som KF – som et prosjektarbeid under KF, og som et naturlig neste steg. Først senere ble BPR flagget mer eksplisitt, og KF ble stille faset ut.

Prosjektgruppen for PA30 jobbet mest på egen hånd. Styringsgruppen fungerte i liten grad som en reell styringsgruppe, men ble bare 'informert' om det som gikk for seg. Noen av fagforeningene på sin side var grunnleggende mistenksomme og skeptiske til det meste som kom fra ledelsen sin side. Det var med andre ord lite åpen oppførsel og tillit mellom partene i prosessanlegget, og en utpreget 'vi og de'-holdning, mellom ledelsen og prosjektgruppen på den ene siden, og fagforeningene i styringsgruppen på den andre. Denne mistilliten påvirket hele kommunikasjonsprosessen i styrings-

gruppen der partene møttes. Det var nesten ingen diskusjon de imellom om det som skulle skje. Tilretteleggeren karakteriserer samarbeidsrelasjonen mellom styringsgruppen og prosjektgruppen slik:

“Jeg følte at det ikke var noen god prosess. Men som jeg sier – tror at vi får ta litt skylda begge parter. Det var vel at vi – jeg tror nesten at vi snakket rundt hverandre en del. Det var mye mistenkeligjøring” (Johan, KF-tilrettelegger.)

I oppstarten ble det holdt et allmøte med generell informasjon om prosjektet og om driftsstrategi. Informasjonen var svært overordnet og lite konkret. I tillegg var det meningen at prosjektet også skulle informere gjennom internavisen. Det ble gjort i mindre grad enn de hadde tenkt i utgangspunktet. BPR var et nytt konsept for prosjektgruppen også. Det var de to FOU-konsulentene som stod for promosjonen av konseptet. Prosjektgruppen brukt en del tid på å sette seg inn i dette konseptet, og på å diskutere hva de skulle gjøre, hva dette skulle bety for dem. Slik sett gikk det lang tid uten at det ble kommunisert ut at noe gikk for seg.

Mangelen på kompetanse om BPR ble i ettertid brukt som et argument for den manglende fagforeningsmedvirkningen i denne fasen. Dvs. at fagforeningene ikke var i stand til å medvirke da de ikke kunne noe om BPR. Dette er et kompetanseargument for ikke-medvirkning. Det ble og uttrykt en forestilling om at partene ikke kunne tenke høyt sammen i utviklingen av denne innsikten, og at prosjektgruppen ikke måtte vise utad at de ikke hadde fasiten på hvordan dette skulle gjøres. Dette skapte dårlig grunnlag for de forslagene som prosjektgruppen kom med senere i prosjektet. De smalt da som en bombe i organisasjonen, og det ble sterke konflikter og stor motstand.

Et av temaene som prosjektgruppen skulle jobbe med, var en målsetting om å integrere drift og vedlikehold i en ny organisering, en såkalt områdeorganisering. Dette er en måte å organisere på som ikke har sprunget ut fra lokale ønsker, men en top-down-beslutning og noe som er avledet fra konseptet BPR og ønsket om å gå bort fra funksjonsorganisering til ‘prosessorganisering’. Are, arbeidslederen i vedlikehold, uttrykker en undring over at det ikke er operatører eller folk med kjennskap til det praktiske arbeidet i selve prosjektgruppen for endringsarbeidet basert på BPR.

“I forbindelse med det med drift og vedlikehold. Altså, vi er ikke så veldig opptatt av dette med områder vi, for når vi ser på hverdagen vår, så føler vi (i vedlikehold, min bemerkning.) at vi har gode forbindelser med drift, og vi skjønner liksom ikke problemet der. Men vi er veldig villige til å – hvis det er en endring på den måten, at vi kanskje vil flytte noen kontor ned (på anlegget, min bemerkning). Har ingen problemer med det vi” (Are, NALF og arbeidsleder i vedlikehold).

Han kommenterer at de med sin mer lokale kunnskap burde medvirke i disse beslutningene:

“Altså for å ta det sånn da, så er jeg littegrann skeptisk til at vi lager noen prosjektgrupper som skal bestemme min fremtid. ... Det er jeg veldig opptatt av – er dette riktig form? Jeg mener personlig at lederskiktet burde kunne sitte sammen – Altså da tenker jeg oss – vi ser jo oss som ledere. Vi burde sitte sammen. Det hadde jeg følt var bedre, å involvere hele spekteret” (Are, arbeidsleder, NALF).

Så både fraværet av medvirkning og ønsket om medvirkning blir begrunnet med et kunnskapsargument.

Fase II: Kartlegging

I kartleggingsfasen vedtok forskning- og utviklingskonsulentene å bruke en direkte medvirkningsform, ved å intervju alle ansatte i prosessanlegget om deres egen arbeidssituasjon. De utførte gruppeintervju med fra 6 til 12 medarbeidere, og det var to fra prosjektgruppen som utførte intervjuene. Formålet var tredelt: å informere, involvere og skaffe kunnskap. De startet med ½ -1 times foredrag for å informere om tankene bak prosjektet, og en innføring i disse nye måtene å tenke organisasjon på, for å forbered de ansatte på det som skulle komme. Det andre var å skape en oppslutning og et eierskap til endringsarbeidet gjennom involvering. Det tredje formålet var at konsulentene skulle skaffe seg nok informasjon om de eksisterende arbeidsprosessene i prosessanlegget for å være i stand til å foreslå hvilke konkrete endringer en skulle gjøre, og for å være i stand til å utforme de såkalt prosesskartene.

Med tanke på det andre foremålet å skape eierskap til endringsarbeidet holdt de frem med intervjuingen selv etter at de strengt tatt ikke trengte det mer i forhold til å skaffe seg informasjonen om anlegget. De ville intervju alle sammen selv om de etterhvert ikke fikk frem så mye ny informasjon. De ansatte var svært fornøyde med kartleggingsfasen i prosjektet. Intervjuinga skapte en optimisme om at noe skulle skje. De var fornøyde med at de fikk fortelle om arbeidssituasjonen sin til noen, og det ble skapt en forventning om videre medvirkning, noe som ikke skjedde.

Her er det altså en direkte medvirkningsform gjennom involvering i gruppeintervju for å selge inn og skape eierskap og oppslutning til ideene, i tillegg til et nytteargument

av kunnskapen til de ansatte gjennom å skaffe informasjon om deres arbeid.

Fase III: Analyse

Det ble et skifte i prosjektet og i prosjektledelsen etter at intervjuingen og kartleggingsfasen var over. Konsernet sine FOU-konsulenter trakk seg ut, og nå skulle prosjektet helt og fullt ledes av interne folk i tråd med tanker om involvering og eierskap av lokale prosesseiere. De store forventningene om medvirkning som hadde blitt skapt under kartleggingsfasen ble ikke fulgt opp i analysefasen. Prosjektgruppen trakk seg tilbake etter kartleggingen og presenterte deretter en del konkrete tiltak i form av en forbedringsrapport. Mellom annet presenterte de en ny organisasjonsmodell. Der de før hadde vært veldig vage, ble de nå veldig konkrete. Dette skapte sterke reaksjoner hos de ansatte og fagforeningene. Fra de ansatte og fagforeningene ble det sagt at dette utfallet var bestemt på forhånd, og at selve kartleggingen ikke hadde vært nødvendig for å komme frem til den modellen:

“...for når konklusjonen allerede var trukket når du var midtveis i faktainnsamlingen, da synder du grovt mot alt som har med kohortmetodikk å gjøre “ (Nils Petter, NPTF og KF-tilrettelegger).

“Jeg føler en del ganger at de som er oppdragsgivere vet resultatet, men de vil ha en gruppe som gissel for å ... få gjennomført det de vil” (Johan, KF-tilrettelegger).

“Vi medvirker ingenting. Alt er bestemt på forhånd. De sier at du har vert med fordi du på en times tid har blitt informert om forskjellige ting, og dermed virker det slik som om fagforeningene har deltatt.(...) I intervjuene var de på jakt etter hvilke problemer der var. Og der fikk vi frem en del ting som vi skal jobbe med. Men at vi er med og bestem-

mer hva som ska gjøres – men, // det er bare i teorien det. Det er mange folk som sitter i komiteer og møter og at, men det virker som at alt er forutbestemt Dersom det skulle vært reell medvirkning i prosjektene, da skulle de sett hva vedlikehold vil, hva drift vil. Spurt oss rett og slett. Vi har fått inntrykk av at de vil slå i lag alt, de har ikke kommet så langt ennå, men det er inntrykket vårt, og at drift skal gjøre mer av små vedlikeholdsjobber” (Andre, vedlikehold og NOPEF-medlem).

Kvalitetssjefen Kurt som satt i prosjektgruppen argumenterer derimot for at det ville være umulig å ha medvirkning fra fagforeninger i analysefasen:

“Men, styringsgruppen var ikke med på analysen, og kan ikke være med på, det lar seg ikke gjøre. (...) Det jeg er usikker på er om selve analysemetoden, det har vi diskutert litt i ettertid, med prosesslederne, om analysemetoden. Konklusjonen er at den kan forbedres. Bedre systematikk i analysen” (Kurt, kvalitetssjef, KF-arbeidet).

Han legger vekt på at det er heller noe ved analysemetoden enn ved prosessen som ble kjørt som er grunnen til at de fikk problem i denne fasen.

Personalkonsulenten Sven Olav som ledet analysefasen argumenterer og sterkt for at konsulentene må få arbeide uten innblanding i form av medvirkning fra verken fagforening eller ledelsen. De argumenterer begge for at konsulentene må få ha sitt eget autonome handlingsrom:

“..Og..for de (fagforeningene i styringsgruppen, min bemerkning) hadde en del innsigelse mot innholdet i det som vi presenterte, og det var ikke aktuelt å ha noen flertallsavstemning på innholdet, altså. Heller ikke oppdragsgiver hadde noe med innholdet å

gjøre... Og det var nok enkelte i styringsgruppen som mente at oppdragsgiver dikterte innholdet. Noe som er ganske sårende, for å si det sånn (ler litt). (...) Etter min mening så må prosjektgruppen jobbe fullstendig for egen regning, og så er det opp til ledelsen å beslutte om dette skal gjennomføres eller ikke. Det er den eneste måten å gjennomføre dette på. Det er ingen annen måte ” (Sven Olav, konsulent og leder prosjektgruppen i analysefasen).

Det er nå et kompetanseargument som blir brukt for ikke-medvirkning fra fagforeninger eller ansatte i analysefasen. Kun konsulenter eller eksperter kan analyse og ekspertene eller konsulenten må få sitt eget autonome handlingsrom eller være de som medvirker i beslutningene.

Fase IV: Implementering

I den såkalt implementeringsfasen, ble medvirkning i endringsarbeidet tatt i bruk igjen i form av at det ble satt ned en del arbeidsgrupper. I denne perioden ble BPR sett på som en del av kontinuerlig forbedrings (KF)-arbeidet, og ikke som et konkurrerende konsept, da denne arbeidsgruppe-metodikken er etter mal av arbeidet i KF. Arbeidsgrupper er en form for indirekte medvirkning som er basert på en annen representativ medvirkningslogikk enn den tradisjonelle med representasjon gjennom fagforeninger, med andre ord en kunnskapsbasert representasjon.

Det kom til en stor debatt om sammenstillingen av disse gruppene. Skulle de være partssammensatte, eller kunnskapssammensatte? Fagforeningen NOPEF som først og fremst organiserer vedlikeholdsfolk innen elektro, automasjon og mekanisk, er den sterkeste fagforeningen, med et sterkt hovedkontor som støtter de lokale representantene. Det er deres medlemmer som i størst grad får merke de foreslåtte endrin-

gene, og de kom med kravet om partssammensatte grupper. De ønsket innflytelse på hvem en skulle velge ut til disse gruppene. Medlemmene skulle ikke utnevnes bare som driftsoperatører eller elektrooperatører, men som fagforeningsrepresentanter, mente de. Andre fra vedlikehold tematiserer problematikken rundt hvem de eventuelt skal representere:

“Det som skjer at folk blir tatt inn til forskjellige komiteer, uten at fagforeningene blir spurt, og fagforeningene må kjempe for ...hvem de representerer. Ikke sant – representerer de seg selv eller representerer de fagforeningen? Og i mange tilfelle – folk har blitt spurt om småting sånn... ikke offisielt, bare sånn, – og så kommer plutselig papirene frem, at dere har vært med og bestemt. ...(..). I stedet for å si ifra og legge frem saken på en måte, så sier de du og du og du” (Andre, vedlikehold, NOPEF).

Ledelsen og prosjektgruppen ville unngå at det skulle være partssammensatte grupper. De ville selv velge de folk som skulle sitte i gruppene. De ville hindre potensiell motstand fra fagforeningene og argumenterte med at de som kunne arbeidet best, ‘de dyktigste fagfolkene’, burde sitte i disse gruppene.

Her ble det brukt et kunnskapsargument, etter tanken om at lokal kunnskap om arbeidet var viktig for vellykket implementering. Det ble etter hvert en fastlåst situasjon omkring dette spørsmålet i styringsgruppen, spesielt mellom direktøren og NOPEF.

NPTF hadde en annen holdning enn NOPEF til dette spørsmålet. De har medlemmer som ikke blir så rammet av endringene foreslått i BPR-prosjektet om integrering av drift og vedlikehold, og NPTF-representanten fremhever kunnskapsargumentet som utvalgs-kriterie:

“... jeg sier at jeg – for meg, om vedkommende er organisert eller i vår forening eller i husmorforbundet for den saks skyld, det plagger ikke meg. Det som må være hovedgrunnlaget når du skal sette sammen disse her prosjektgruppene er jo at de som blir berørt av det som skal gjennomføres, og så, kjenner problemene, at de blir representert i gruppen. Sånn at vi får et optimalt resultat ” (Nils Petter, NPTF).

Han argumenterer for en begrunnelse om nytte og optimalt resultat, og gir ikke den tradisjonelle begrunnelsen basert på demokrati som har vært vanlig å finne hos fagforeningsrepresentanter. Han argumenterer altså nytte- og kunnskapsbasert for medvirkning, men uten å innrømme de interessemotsetningene som kan ligge i de konkrete endringsforslagene.

I et forsøk på å involvere resten av organisasjonen var strategien å informere gjennom linjen, og gjennom det skape eierskap og forpliktelse hos mellomlederne i linjen. Dette fungerte ikke, da de fleste ansatt i linjen distanserte seg fra de avgjørelser og vedtak som kom fra prosjektgruppen. Det ble etterhvert svært mange misforståelser og rykter om hva prosjektet handlet om eller ikke handlet om, blant de ansatte i prosessanlegget:

“Informasjon(..) ... den kommer ikke ut. Den blir veldig silt. Og jeg ser jo mange ganger jeg sitter med informasjon her på møtene /// og når jeg hører hva som er oppfatningen nedover, så er det tydeligvis veldig misforstått. Det er så mye som ikke kommer ut i det hele tatt. Trøsten er at vi er ikke alene i Norwestoil – det er visst ganske likt mange plasser-...(..)... Oppsummert du kan si akkurat det med mangel på åpenhet og – pluss at vi har en linje som fungerer – nesten sagt elendig da” (Johan, KF-tilrettelegger).

Det ble etterhvert sterk motstand og misnøye med prosjektet, etter hvert som forslagene til endring kom frem uavhengig av hva som hadde komnt frem i kartleggingen. Det ble vanskelig å sette de forskjellige forslagene til tiltak ut i live, og de fikk ikke de forventede resultatene i organisasjonen. Prosessen stoppet etter hvert nesten helt opp. Men i stedet for å stoppe med BPR-prosjektet gikk de på med mer BPR. Direktøren leide inn et eksternt konsulentfirma, Cap Gemini Consulting. Med det eksterne konsulentfirmaet forsvant den eksplisitte flaggingen av medvirkning. Det ble store konflikter om forslagene fra det eksterne konsulentfirmaet og sterk motstand mot disse forslagene til endring. Forslagene ble dermed sendt til bedriftsutvalget (BU), der direktøren viste til styringsretten sin. Hele saken endte med to runder i arbeidsretten, der fagforeningen først vant vedrørende en tvist om endring av oppmøtested og stempeling for vedlikeholdsarbeiderne. Ledelsen anket og vant i neste runde.

Hvordan handlingsrommet for medvirkning ble skapt og brukt av de ulike partene

Som vi ser av det empiriske eksempelet fra 'Norwestoil' sitt prosessanlegg blir det organisatoriske handlingsrommet for medvirkning spent ut gjennom forhandlinger mellom ulike interesser og aktører i møte med PA30 prosjektet basert på BPR. Ledelsen og FOU konsulentene sitt handlingsrom ble brukt i form av styringsretten i henhold til initieringen av prosjektet, premissene som ble lagt når det gjaldt innholdet og tankegodset som skulle ligge til grunn for PA30, nemlig BPR. Gjennom utøvelsen av styringsrettene ble fagforeningenes handlingsrom for medvirkning begrenset og ikke-medvirkningen ble legitimert ut fra et kunnskapsargument, eller mangel på kom-

petanse om BPR. Ønsket om medvirkning fra drift og vedlikehold ble og begrunnet ut fra et kunnskapsargument og bevissthet om lokal kunnskap.

Bred medvirkning eller en form for direkte medvirkning av alle ansatte ble brukt i kartleggingsfasen ut fra en nyttetenking om at medvirkning kan lønne seg gjennom økt engasjement og oppslutning rundt det som skal iverksettes, men også ut fra et kunnskapsargument om at konsulentene trengte den kunnskapen som de ansatte satt på, noe som i neste omgang kunne øke konsulentenes autonome handlingsrom. Gjennom den brede medvirkningen eller intervjuingen ble de ansatte involvert og dette hadde skapt en positiv innstilling og forventning til fortsatt deltakelse.

Ikke-medvirkning fra fagforening eller ansatte i analysefasen ble og argumentert ut fra et kunnskapsargument om hvem kan analyse. I tillegg argumenterte konsulentene sterkt for sitt eget autonome handlingsrom uavhengig av ledelse og fagforeninger basert på ekspertise og fagkunnskap. I implementeringen ser vi en ny form for representativ medvirkning basert på et kunnskapsargument i form av operatører og vedlikeholdsansatte sin deltakelse i disse gruppene i kraft av å være de som kan jobben best. Fagforeningene spilles her ut av det organisatoriske handlingsrommet for medvirkning, og de ansatte eller deler av de ansatte spilles inn i form av kunnskapsrepresentasjon. Det er pekt på en sammenheng mellom produktivitet og direkte medvirkningsformer. Direkte medvirkning blir og sett på som sentralt for å lykkes med omstillingsprosjekt (Bogen 1991). Gustavsen (1990) mener og å ha dokumentert dette. Derimot er arbeidsgruppemetodikken en form direkte medvirkning som er basert på et argument om representasjon av kunnskap. Dette er det en tradisjonelt har forstått som en direkte medvirkningsform, men nå i

representasjon. Eikeland og Berg (1997, 23) opererer og med en slik indirekte medvirkning. Her ser vi et ønske om medvirkning basert på et kunnskapsargument med et pragmatisk utgangspunkt basert på praksis, taus- og erfaringsbasert lokal kunnskap (jfr. Johannesen 1999; Eikeland 1990), i motsetning til et kunnskapssyn om informasjonsprosessering (Huber 1991), kunnskap som informasjon som vi så i intervjurunden i kartleggingen.

Generelt sett kan man si at strategien om å få til økt eierskap, oppslutning og endret praksis gjennom medvirkning i dette prosjektet slo feil da det stort sett bare ble snakk om involvering, ikke deltakelse, og ofte i ettertid etter at beslutningene var tatt. Slik sett kan man si at mer reell medvirkning eller deltakelse og medbestemmelse mest sannsynlig ville endret dette bildet. Det som fremtrer som det mest nye i denne empirien er konsulentene sitt inntog i det organisatoriske handlingsrom for medvirkning og den økende vekt på kunnskapsargument for å legitimere dette rommet. Det organisatoriske handlingsrommet for medvirkning er hermed utvidet i forhold til de tradisjonelle aktører også gjennom de ansatte sin mer direkte og representative medvirkning basert på et kunnskapsargument.

Perspektiver for slike framtidige forsøk

Denne artikkelen handler om nye former for legitimering av medvirkning med vekt på kunnskap. Det blir hevdet at vi har hatt et skifte i legitimeringsformer fra en begrunnelse basert på demokrati, mot en økende vekt på begrunnelser for medvirkning basert på nytte (Karlsen & Munkeby 1998). Jeg vil argumentere for et nytt skifte i legitimering i retning mer kunnskapsrelaterte grunner for medvirkning. Dette gjør jeg med bakgrunn i mitt empiriske materiale.

Her blir forskjellige kunnskapsargument for medvirkning brukt for å forhandle inn og ut medvirkning i forskjellige sammenhenger og i forskjellige former.

Tradisjonelt sett har det vært snakk om to aktører i en bedrift, ledelsen og ansatte, og denne relasjonen har vært bestemt ut fra ledelsen sin styringsrett med basis i eieendom og de ansatte sitt ønske om demokrati. Denne relasjonen og interessekonflikten mellom disse partene har vært sett på som apriori gitt, statisk og noe som konstituerer bedriften, og at kun den representative medvirkningen kan utfordre denne interessekonflikten. Med den nye formen for legitimering med vekt på kunnskap, blir det et spørsmål om det ikke og er andre parter som påvirker det organisatoriske handlingsrommet for medvirkning i det moderne arbeidsliv? Med nye aktører og nye legitimeringer for medvirkning, spesielt med fokus på kunnskap, kommer nye spørsmål som får konsekvenser for medvirkningsformer. Hva slags kunnskap er dette, og hvem sin kunnskap er dette? Kanskje blir det og snakk om andre former for eiendomsretter enn de vi har i dag, noe som grunnleggende utfordrer styringsretten med basis i eiendomsretten? Og med nye aktører blir det og kanskje nye og skiftende allianser mellom disse forskjellige aktørene, med forskjellige interesser og forskjellige legitimeringsformer? Jeg har gjennom mitt empiriske materiale forsøkt å løfte frem noen av disse forskjellige medvirkningsformene, legitimeringene, aktørene og interessene i det jeg har kallet et organisatorisk handlingsrom for medvirkning.

Kanskje ser vi i dag et skifte fra medvirkning som et begrep med stor symbolsk makt og gjennomslagskraft, noe alle vil knytte seg til, til at alle forsøker å få kunnskapsbegrepene på sin side? At kunnskap blir brukt som argument i alle mulige forkledninger, for å få autoritet og makt i bedrifter og samfunnet ellers. Således er det kanskje

diskusjonen om kunnskap som i fremtiden vil avgjøre hvordan balansen i det organisa-

toriske handlingsrommet for medvirkning vil bli utfordret.

NOTER

1. Takk til Knut Holtan Sørensen, Institutt for tverrfaglige kulturstudier (KULT), NTNU, Trondheim, Olav Eikeland og Øystein Fossen begge AFI (Arbeidsforskningsinstituttet), Oslo for gode diskusjoner og gjennomlesninger i dette arbeidet og i arbeidet med dr. avhandlingen "BPR på norsk! Managementkonseptet Business Process Reengineering som kulturell praksis". Institutt for tverrfaglige kulturstudier, Historisk Filosofisk-fakultetet, Norges teknisk naturvitenskaplige universitet, Trondheim. (Nr.81:2004).
2. Man kan forstå medbestemmelse som en sterkere form for innflytelse enn medvirkning, som er mer knyttet til deltakelse. Vi ser og en distinksjon mellom deltakelse og innflytelse i litteraturen om medvirkning der vi kan skille mellom disse ved å si at deltakelse medfører nødvendigvis ikke innflytelse på beslutningsprosessene.
3. Anne Marie Berg (1998:21-50) har en mer utdypende fortelling om medvirkningsformer i norsk arbeidsliv.
4. Jfr. Michael E. Porter sitt konsept om verdikjedetenking: "a firms valuechain is an interdependent system or network of activities, connected by linkages. Linkages occurs when the way in which one activity is performed affects the cost or effectiveness of other activities" (1990:41).
5. "Sosioteknikk", forkortelse for Sosioteknisk systemtenking : Strategier for utforming av arbeidsplasser der både det sosiale og det tekniske system blir forsøkt optimalisert. Jfr Trist og Bamforth (1951).
6. En språkbruk hentet fra Peter Senge (1982) sin bok "Lærende organisasjoner".
7. Fingervev, en kjent trådlek for barn.
8. Tørrgass er det samme som metan, mens våtgass LNG består av etan, propoan, ulike butan og nafta.
9. Doktorgradsprogrammet jeg var tilsatt på var startet og finansiert i et samarbeid mellom denne FOU-avdelingen i "Norwestoil" og universitetet.
10. NPTF er det største fagforeninga i prosesanlegget med som har hovedtyngda av medlemmene frå drift og skifttilsette 230 stk (No heiter dei PRIFOIL samansett av Prifo (privatansattes fellesorganisasjon (no PARAT) og oil)
11. Nest største fagforeningen som har hovedtyngda av medlemmer i vedlikehold.
12. Heter nå "Lederne"
13. Heter nå "Tekna"

REFERENCER

- Berg, Anne Marie (1998): *Den vanskelige medvirkningen. Arbeidstakermedvirkning i staten 1970-1996*, Oslo, AFI, Skriftserie 5.
- Bergh, Trond (1991): *Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt*, Bergen, LOS-senter, Notat 91/44.
- Bogen, Hanne (1991): *Ansattes medbestemmelse – en trussel mot offentlig fornyelse?*, Oslo, FAFO-rapport nr. 117.
- Bråthen, Stein (1983): *Dialogens vilkår i data-samfunnet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Davenport, Thomas H. (1993): *Process innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Denzin, Norman K. (1989): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Jersey: Prentice Hall.

- Denzin, Norman & Yvonna Lincoln (1994): Introduction – Entering the Field of Qualitative Research, pp. 1-17 i Norman Denzin & Yvonna Lincoln (eds): *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage.
- Eikeland, Olav & Anne Marie Berg (1997): *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*, Oslo, Kommuneforlaget.
- Eikeland, Olav (1990): *Erfaring, dialogikk og politikk – Den antikke dialogfilosofens betydning for rekonstruksjonen av moderne empirisk samfunnsvitenskap. Et filosofisk og begrepshistorisk bidrag* (3.utg.1997, Oslo, Universitetsforlaget.)
- Elden, Max (1986): *Mennesker i arbeid. En innføring i organisasjon og ledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Elden, Max (1979): Three generations of work-democracy experiments in Norway: beyond classical sociotechnical systems analysis, London, Associated Business Press. (Særtrykk av Cary L. Cooper and Enid Mumford (eds.): *The Quality of Working Life in Western Europe*, pp. 226-257).
- Engelstad, Per (1983): *Skotfos mot strømmen. Industriell omstilling*, Skien næringsråd.
- Falkum, Eivind (1996): *Styring medbestemmelse og medvirkning*. Foredrag på LO-NHO's felleskonferanse, Halvorsbølet 17.12.1996, Upublisert.
- Greenberg (1975): The Consequences of Worker Participation; A Clarification of the Theoretical Literature, *Social Science Quarterly*, vol 56, nr.2.
- Gustavsen, Bjørn (1985): Workplace Reform and Democratic Dialogue, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 6, 461-479.
- Gustavsen, Bjørn (1990): *Strategier for utvikling i arbeidslivet*, Oslo, Tano.
- Hagen, Inger Marie og Pape, Arne (1997): *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten.*, Oslo, Fafo-rapport 227.
- Hammer, Michael & Champy, James (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. London, Nicholas Brealey Publishing.
- Huber, George P. (1991): Organizational learning. The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, vol.2, no.1, 88-115.
- Ingebrigtsen, Bente (1993): *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*, Trondheim, SINTEF IFIM-notat 19/93.
- Johannessen, Kjell S. (1999): *Praxis och tyst kunande*, Stockholm, Dialoger.
- Karlsen, Jan Irgens & Munkeby, Ida (1998): Den norske samarbeidsmodellen – vekst og fall eller fall og vekst? i Nilssen Tore (red.) *Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM antologi*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Meyer, Siri (1999): Identitetsmagt i Norge, i Siri Meyer & Thorvald Sirnes (red.): *Normalitet og identitetsmakt i Norge*, Oslo, Ad Notam.
- Nyhlen, Børre (1994): Den som våger vinner ikke. Om den uopnåelige medbestemmelsen. *Sosiologisk tidsskrift* 1, 3-22. Scandinavian University Press.
- Pape, Arne (1991): *Medbestemmelse og effektivisering: omorganisering av Oslo ligningskontor*. Oslo, Senter for bedre arbeidsliv (SBA).
- Pateman, Carole (1970): *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press.
- Porter, Michael E. (1990): *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd.
- Senge, Peter M. (1992): *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. London, Century Business.
- Sørensen, Knut Holtan (ed.) (1998): *The Spectre of Participation. Technology and Work in a Welfare State*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Trist, Eric & K W Bamforth (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall method of Coalgetting, i *Human Relations* Vol 4, no1, 3-38.
- Willoch, Bjørn Erik (1994): *Business process re-engineering – en praktisk innføring og veiledning*. Bergen, Fagbokforlaget.

Berit Moltu er forsker ved SINTEF Teknologi og samfunn, Trondheim
e-mail: Berit.Moltu@sintef.no