

PALU

- Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen

Lisbeth Øyum, Hanne O. Finnestrand, Eivind Johnsen,
Roy Lund, Tore Nilssen og Johan E. Ravn

Utgitt av: SINTEF, NHO, LO og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak
Juni 2010

Kontakt: lisbeth.oyum@sintef.no

ISBN-nr.: 978-82-14-04888-9

Forord

Hovedorganisasjonenes Fellestilltak, HF, har vært oppdragsgiver og finansiert store deler av prosjektet. HF eies og drives av LO og NHO i fellesskap for å bidra til økt verdiskaping gjennom samarbeid om bedriftsutvikling, likestilling, bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær. Else-Britt Hauge i LO og Ingrid Steen Malt i NHO har representert HF (heretter kalt *samarbeidet LO-NHO*) i styringsgruppen til prosjektet, og har med sin erfaring og iherdige tro på lønnsomheten ved partssamarbeid vært en avgjørende samarbeidspart i gjennomføring av prosjektet. Prosjektet har i tillegg vært finansiert av Norges forskningsråd (VS2010 og VRI), VRI Trøndelag, SINTEF, de deltagende bedriftene og de deltagende fagforeningene.

I den praktiske gjennomføringen av prosjektet har PALUs prosjektteam bestått av følgende personer: Prosjektleder, Lisbeth Øyum (SINTEF), Roy Lund (konserntillitsvalgt Siemens, LO Sør-Trøndelag), Eivind Johnsen (NHO Trøndelag), Ivar Dybvik (NITO Sør-Trøndelag), Johan E. Ravn (SINTEF), Hanne O. Finnestrand (SINTEF), Tore Nilssen (SINTEF), Liv Berge (SINTEF) og Tove Håpnes (SINTEF).

PALU hadde aldri latt seg gjennomføre uten partssamarbeidende bedrifter og fagforeninger. Teeness ASA, Siemens Power Electronic Center, Aker Verdal og Elkem Thamshavn har gjennom sine modige ledere og visjonære tillitsvalgte, hatt trygghet nok til å utvikle seg selv i møte med andre praktikere og arbeidsforskere. Gjennom å la seg utfordre, og raust dele av sine drømmer og erfaringer, har PALU påvist og konkretisert en tredje dimensjon i den norske samarbeidsmodellen. En stor takk til alle som har deltatt på de involverte bedriftene! Den norske samarbeidsmodellen er avhengig av bedrifter som dere for å overleve og bli videreutviklet!

Styringsgruppen i prosjektet har bestått av følgende personer: Leder, Merethe Storødegård (NHO Trøndelag, Regiondirektør), Christiane Solheim (LO Sør-Trøndelag, Distriktssekretær), Else-Britt Hauge (LO, Næringspolitisk avdeling), Ingrid Steen Malt (NHO, Arbeidslivsavdelingen), Professor Morten Levin (NTNU), Oddbjørn Berg (Aker Verdal). Styringsgruppen har vært kritiske og konstruktive dialogpartnere for PALUs prosjektteam, og har korrigert og bekreftet våre valg underveis i prosjektgjennomføringen.

Trondheim 11. juni 2010

PALUs prosjektteam

Sammendrag

Denne rapporten oppsummerer målsettinger, aktiviteter og resultater av forsknings- og utviklingsprosjektet **"Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av ledere og tillitsvalgte – sammen om fremtiden (PALU)"**. Prosjektet har vært gjennomført i perioden 2006-2010, i hovedsak i et utvalg trønderske industribedrifter. NHO Trøndelag og LO Sør-Trøndelag har vært de formelle prosjekteierne, mens SINTEF Teknologi og samfunn har hatt prosjektledelsen og vært faglig ansvarlig. Prosjektet har jobbet etter de samme mål og visjoner som er nedfelt i Hovedavtalen mellom LO og NHO, Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling (del C, avtale I). PALUs forskningstema har vært den norske samarbeidsmodellen, som er en avgrensning innenfor den norske arbeidslivsmodellen, og handler konkret om samarbeid mellom partene på bedriftsnivå. Dette samarbeidet omhandler både lokal lønnsfastsetting, og samarbeid om produktivetsforbedringer, bedriftsutvikling og økt verdiskaping.

Målsettingen med PALU var formulert som følger: *Vi skal ha et nettverk av bedrifter, som går i bresjen nasjonalt og internasjonalt for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid, eller også betegnet som den norske samarbeidsmodellen, som konkurransefortrinn.* For å realisere denne målsettingen formulerte vi tre tiltak, eller aktiviteter: 1) gjennomføring av utviklingsprogrammet PALU, 2) styrke samarbeidet mellom partene og forskningsmiljø, og utvikle verktøy og modeller for måling av samarbeidspraksis på bedriftsnivå, og 3) styrke det regionale samarbeidet LO-NHO.

Tiltak 1, gjennomføring av PALU som en felles faglig arena for dialog og utprøving av konkurransefordelene med den norske samarbeidsmodellen involverte fire trønderske industribedrifter: Siemens Power Electronic Center, Aker Verdal, Teeness ASA, og Elkem Thamshavn. Målet var at PALU skulle være et ledertreningsopplegg for partsgruppene, dvs. grupper bestående både av ledere og tillitsvalgte i de deltagende bedriftene, og at gruppene skulle samarbeide om å utvikle sine lederroller og utvikle bedriften. Vi organiserte PALU som seks fagsamlinger og med arbeidsperioder mellom hver samling. Fagsamlingene inneholdt teorigjennomgang om organisasjon, ledelse, og partssamarbeid, og teorien ble drøftet opp mot deltagernes konkrete bedriftskontekst. I arbeidsperiodene skulle partsgruppene, jobbe med bedriftsutvikling i egen virksomhet, definert som lokale organisasjonsutviklingsprosjekt. Dette arbeidet var selve bærebjelken i programmet siden partsgruppene både skulle få konkret erfaring med å samarbeide om bedriftsutvikling, og at denne aktiviteten betinget at også andre ansatte i bedriften ble involvert. Det var også et krav fra SINTEFs side at utviklingsoppgaven som ble valgt var et arbeid som var strategisk viktig for bedriften.

I tiltak 2 ble det fokusert på utvikling av det regionale samarbeidet LO-NHO. En viktig målsetting med tiltak 2 var å styrke samarbeidet LO-NHO i Trøndelag. Gjennom at Roy Lund (LO) og Eivind Johnsen (NHO) dedikerte 20 prosent av sin arbeidstid til å jobbe med SINTEF forskere i gjennomføringen av prosjektet, har vi utviklet en faglig og pedagogisk modell for spredning av den norske samarbeidsmodellen som vi tror andre regioner i Norge kan lære mye av. Således har samarbeidet LO-NHO styrket sin rolle som kunnskapsressurs for medlemsbedrifter og medlemmer i regionen, noe som representerer en "lokal" forsterkning av samarbeidet LO-NHO sentralt og dermed Tilleggsavtalens virkeområde og realisering.

Videre skulle vi i PALU utvikle verktøy og modeller for måling av samarbeidspraksis på bedriftsnivå. Dette har vi gjort ved å lage et Utviklingsmeter, som er et måleverktøy som fanger opp hva et godt partssamarbeid består i, som måler utvikling av samarbeidet over tid hvis kartleggingen blir gjentatt, og som kan brukes til å påvise effekter av partssamarbeid på drift og innovasjon. Måleverktøyet, som er spørreskjemabasert, måler tre samarbeidsformer ved partssamarbeid, hvorav hver samarbeidsform har to samarbeidsdimensjoner. Samarbeidsformene (med dimensjonene i parentes) er følgende: 1) den grunnleggende, representative medbestemmelsen (praktisering av lov- og avtaleverk, håndtering av lokal uenighet og forhandlinger), 2) den kollektive, direkte medvirkningen (ansattes involvering i drift og utvikling, organisasjonslæring), og 3) det utvidede representative partssamarbeidet (lokal samarbeidsevne, innholdet i partssamarbeidet).

Hovedkonklusjonen i PALU er at vi har påvist og konkretisert en tredje dimensjon i den norske samarbeidsmodellen, en samarbeidsform som vi har kalt **det utvidede representative partssamarbeidet**. Den omhandler det representative systemets direkte medvirkning i bedriftenes daglige drift og utvikling. Det som skjer i den tredje samarbeidsformen er at tillitsvalgte tillater seg å ta steget ut i et handlingsrom som ikke er avtaleregulert. PALU viser empirisk at det i praksis er mulig å få til den tredje samarbeidsformen. Dette er en konklusjon i seg selv.

PALU har vært vellykket i det å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i bedriftene. Deltakerne i PALU har lært av hverandre og har våget å ta den tredje veien mellom formalisert medbestemmelse og bred involvering. Videre har PALU vist oss at partssamarbeid i den enkelte bedrift må involvere alle arbeidstakerorganisasjonene for å svare på utfordringene til bedriftenes samlede produksjonssystem.

For å spre erfaringer fra Trøndelags forsøk på å etablere et regionalt samarbeid LO-NHO, er hovedkonklusjonen at partene må dele en motivasjon for å videreutvikle partssamarbeidet, og at de må inneha samme kunnskapsgrunnlag om samarbeidsmodellens bakgrunn og styrke. I utviklingen av regionale samarbeidet LO-NHO er et tett og forpliktende samarbeid mellom kompetente bedrifter, partene og FoU-miljø avgjørende dersom en skal sikre en varig prosess med spredning og videreutvikling av den norske samarbeidsmodellen. Erfaringen gjennom PALU er at fokuset på partssamarbeid som strategi for konkurransedyktig bedriftsutvikling er sterkere på lokalt nivå enn hos partene sentralt.

Som oppsummerende **konklusjon** ser vi at partene internt i de deltagende bedriftene har fått økt kunnskap om hverandres roller, og økt bevissthet om styrkene til "motparten". Generelt ser vi en stor kunnskapsheving rundt partsbasert bedriftsutvikling hos begge parter, og med denne har deltagerne blitt bedre rustet til å kunne spre den partsbaserte arbeidsformen både i egen bedrift og i eget konsern. Flere ansatte (ledere og øvrige ansatte) får med det kunnskap om hvordan man kan realisere målsettingene i Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling i Hovedavtalen mellom LO og NHO.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
1 Innledning	9
2 Målsettingene i PALU	11
2.1 Tiltak 1: Gjennomføring av utviklingsprogrammet PALU	11
2.2 Tiltak 2a: Styrke samarbeidet mellom partene og forskningsmiljø	12
2.3 Tiltak 2b: Utvikle verktøy og modeller for måling av samarbeidspraksis på bedriftsnivå	13
2.4 Tiltak 3: Styrking av det regionale samarbeidet LO-NHO	13
3 Beskrivelse av gjennomføringen av PALU	15
3.1 Oppstart av prosjektet.....	15
3.2 Samlingene og arbeidsperiodene	15
3.2.1 <i>Mål</i>	16
3.2.2 <i>Tema</i>	16
3.3 Gjennomgang av samlingene	17
3.3.1 <i>Første samling</i>	17
3.3.2 <i>Andre samling</i>	18
3.3.3 <i>Tredje samling</i>	20
3.3.4 <i>Fjerde samling</i>	21
3.3.5 <i>Femte samling</i>	23
3.3.6 <i>Sjette samling</i>	24
3.4 Utviklingsoppgavene.....	25
3.4.1 <i>Aker Verdal: Best gjennom samhandling</i>	25
3.4.2 <i>Siemens Power Electronic Center (PEC): Kompetanse, kommunikasjon og prosjektgjennomføring</i>	27
3.4.3 <i>Teeness ASA: Gruppeorganisering og ansvarsroller</i>	27
3.4.4 <i>Elkem Thamshavn: Ansvarlig teamorganisering</i>	28
3.5 Forankring av den partsbaserte tenkningen i Trøndelag	29
3.6 Endrede rammevilkår for PALU	31
3.7 Spredning av PALU	32
3.7.1 <i>PALU Næringsmiddel</i>	32
3.7.2 <i>PALU Instrumentering</i>	35
3.7.3 <i>Spredning ut av LO-huset: Ingeniørenes inntreden i PALU</i>	36
3.7.4 <i>PALU Skole</i>	38
3.7.5 <i>Partsbasert næringsutvikling i Røros-regionen</i>	40
4 Resultater	41
4.1 Bedriftsutvikling ved hjelp av partssamarbeid.....	41
4.1.1 <i>Resultater: Siemens Power Electronic Center</i>	41
4.1.2 <i>Resultater: Aker Verdal</i>	42
4.1.3 <i>Resultater: Elkem Thamshavn</i>	42
4.1.4 <i>Resultater: Teeness ASA</i>	43
4.2 "Hjelp til selvhjelp": Måter å trene på utviklingsarbeid.....	45
4.2.1 <i>På samlingene</i>	45
4.2.2 <i>I bedriftene</i>	50
4.3 Påvisning av en tredje form for partssamarbeid i norsk arbeidsliv	52

4.4	Styrking av det regionale samarbeidet LO-NHO	57
4.4.1	<i>Kunnskapens betydning</i>	58
4.4.2	<i>Tryggere parter</i>	60
4.4.3	<i>Økt partsbasert innflytelse i den trønderske triple helix- modellen</i>	62
4.4.4	<i>Varige spor av "samarbeidet LO-NHO, Trøndelag"</i>	64
4.5	Verktøy for måling av samarbeidspraksis på bedriftsnivå	65
5	Konklusjon	71
6	Liste over forelesninger/foredrag på samlingene i PALU.....	73
7	Referanseliste	75

1 Innledning

Denne rapporten er en sluttrapport av forsknings- og utviklingsprosjektet **”Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av ledere og tillitsvalgte – sammen om fremtiden (PALU)”**. Prosjektet har vært gjennomført i perioden 2006-2010, i hovedsak i et utvalg trønderske industribedrifter, men med PALU-aktiviteter også inn mot tre videregående skoler i Trøndelag, og mot reiselivsnæringen i Røros-regionen. Prosjektet, som opprinnelig ble initiert av en gruppe tillitsvalgte i Trøndelag, og som ble realisert i et tett samarbeid med LO Sør-Trøndelag, NHO Trøndelag, SINTEF Teknologi og samfunn og etter hvert NITO Sør-Trøndelag, har jobbet etter de samme mål og visjoner som er nedfelt i Hovedavtalen mellom LO og NHO, Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling (del C, avtale I). Hensikten med denne avtalen er å fremme bedriftsutvikling gjennom partssamarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Med partssamarbeid på bedriftsnivå menes her både samarbeid mellom en bedrifts ledelse og tillitsvalgte, og å nyttiggjøre seg ansattes kompetanse og erfaringer i bedriftsutvikling gjennom strategier for bred medvirkning.

De tillitsvalgte som hadde idé opprinnelsen til PALU var en gruppe på nærmere 30 tillitsvalgte i ulike industribedrifter i Trøndelag. SINTEF Teknologi og samfunn, Gruppe for arbeidsforskning (heretter kalt SINTEF) samarbeidet med flere av disse bedriftene i de nasjonale forskningsprosjektene Bedriftsutvikling 2000, BU 2000 (Levin 2002) og Verdiskaping 2010, VS2010, med hovedtema ”økt innovasjon gjennom bred medvirkning”. I BU2000 etablerte vi det såkalte **Tillitsvalgtnettverket** hvor hovedsakelig tillitsvalgte fra Fellesforbundet og daværende Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund møttes to ganger i året for å diskutere felles utfordringer relatert til næringsutvikling, innovasjon og tillitsvalgtes arbeid med bedriftsutvikling. På ett av disse møtene ble det fremmet synspunkt om at de tillitsvalgte ønsket SINTEFs hjelp til å involvere bedriftslederne i de samme refleksjonene, slik at partene på bedriftene kunne ha en felles forståelse og motivasjon for å utvikle virksomheten sin på best mulig måte. På bakgrunn av dette gikk SINTEF i dialog med styringsgruppen til Tillitsvalgtnettverket som besto av hovedtillitsvalgt ved bedriftene Siemens AS, Teeness ASA, Elkem Thamshavn og Aker Verdal, og omrisset til PALU ble utviklet.

PALUs forskningstema er **den norske samarbeidsmodellen**. Dette er noe annet enn ”den norske modellen” eller ”den nordiske modellen”, som de siste fem årene har fått større oppmerksomhet og aktualitet, ikke minst fra EU, på grunn av måten de nordiske landene klarer å kombinere god konkurransekraft, høy sysselsetting og dermed en bærekraftig velferdsstat. I denne debatten har altså ”den norske modellen” betydningen ”den norske velferdsmodellen”. I delvis overlapp med dette har vi ”den norske arbeidslivsmodellen” (som også kalles ”den norske modellen”) som innbefatter det nasjonale trepartssamarbeidet og samspillet mellom hovedorganisasjonene f eks i lønnsfastsetting og avtaler som f eks IA-avtalen. *Den norske samarbeidsmodellen, derimot, er en ytterligere avgrensning innenfor arbeidslivsmodellen, og handler konkret om samarbeid mellom partene på bedriftsnivå.* Dette samarbeidet omhandler både lokal lønnsfastsetting og samarbeid om produktivetsforbedringer, bedriftsutvikling og økt verdiskaping. Partssamarbeid om bedriftsutvikling mellom LO og NHO er regulert i form av en egen tilleggsavtale

(Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling) til Hovedavtalen, og PALU-programmet er knyttet til målsettingene i denne tilleggsavtalen.

NHO Trøndelag og LO Sør-Trøndelag har vært de formelle prosjekteierne av PALU. SINTEF har vært en faglig underleverandør til prosjekteier, og hatt prosjektledelsen for gjennomføring av de tiltak som skulle gjennomføres i PALU. SINTEF har også vært faglig ansvarlig.

Finansieringsstrukturen i PALU har vært kompleks. Den største finansieringsdelen har Hovedorganisasjonenes Fellestilltak (HF, heretter kalt samarbeidet LO-NHO) sentralt stått for. Videre har de deltagende bedriftene gått inn med kapital samt egetid i form av timer til deltagelse. Fagforeningene på bedriftsnivå har også gått inn med både kapital og timerressurser, dog mindre kapital enn ledelsen. Én av de hovedtillitsvalgte som har vært med sier at det å la fagforeningene være med på finansieringssiden gjorde at programmet fikk en tydeligere start med bedre forankring enn hva man hadde vært vant med tidligere, da bare ledelsen (bedriften) betalte for utviklingsarbeid. Både de deltagende bedriftene v/daglig leder og fagforeningene v/klubleder inngikk egen kontrakt med SINTEF, NHO og LO om deltagelse. Deltagerbedriftene har også dekket alle direkte utgifter i forbindelse med samlingene. I tillegg har PALU hatt finansiering fra VS2010, samt at SINTEF har gått inn med egetid til forskere. I 2007 ble derimot VS2010 lagt ned fra Norges Forskningsråd, og i stedet ble det nasjonale programmet VRI (Virkemidler for regional innovasjon) opprettet. I 2008, 2009 og inneværende år har PALU derfor hatt finansiering fra det som kalles VRI Trøndelag (www.vritrondelag.no). PALUs inkludering i VRI Trøndelag medførte at vi ble underlagt en del "krav" om hvilke bransjer vi skulle jobbe mot, noe som endret mye av grunnlaget for realisering av de målsettingene vi hadde satt oss i PALU. Dette diskuteres mer i kapittel 3.6.

I det følgende i denne rapporten gjennomgås aktivitetene i selve PALU-programmet slik det ble gjennomført for de fire industribedriftene Aker Verdal, Siemens Power Electronic Center, Elkem Thamshavn og Teeness ASA i kapittel 3. Dette kapitlet beskriver også forsøkene på å utvide PALU til å involvere flere bedrifter i andre bransjer, og utfordringene knyttet til dette i relasjon til PALUs tilknytning til VRI Trøndelag. Videre, i kapittel 4 diskuteres resultatene av PALU både på bedriftsnivå og for samarbeidet mellom partene på regionalt nivå i Trøndelag. Resultatene diskuteres opp mot de formulerte målsettingene i PALU. Endelig, som oppsummerende konklusjon ser vi at partene internt i de deltagende bedriftene har fått økt kunnskap om hverandres roller og økt bevissthet om styrkene til "motparten". Generelt ser vi en stor kunnskapsheving rundt partsbasert bedriftsutvikling hos begge parter, og med denne har deltagerne blitt bedre rustet til å kunne spre den partsbaserte arbeidsformen både i egen bedrift og i eget konsern, slik at flere ansatte (ledere og øvrige ansatte) får kunnskap om hvordan man kan realisere målsettingene i Tilleggsavtalen.

2 Målsettingene i PALU

Innholdet i programmet uttrykker fra partenes side (LO Sør-Trøndelag og NHO Trøndelag) en visjon og en målsetting om å være nyskapende og modig i det å utvikle sine partsroller i et samarbeid, for derigjennom å bidra til økt innovasjon og konkurransekraft for sine medlemsbedrifter og for arbeidsplassen til sine medlemmer. Følgende bakgrunn ble gjengitt i søknaden for behovet for et program med PALUs innhold og pedagogiske opplegg:

“Norsk næringsliv er ikke lenger bare “norsk”. Globale verdikjeder og globale markeder gjør at vi fremover vil ha andre vilkår og utfordringer for å utvikle næringslivet og dets arbeidsplasser. Innovative logistikksystemer, sterkt fokus på kompetanseutvikling, utvikling av nisjemarkeder og kunnskap om kulturforskjeller er noen av områdene norske virksomheter må utvikle systematikk rundt for å posisjonere seg globalt. I en slik kontekst hevdes det stadig at den norske tradisjonen med samarbeid mellom arbeidsgiver-, arbeidstaker- og myndighetssiden om utvikling av arbeidslivet er et konkurransefortrinn. Vi trenger derimot å systematisere kunnskap og synspunkter på hva det er med det norske partssamarbeidet som kan være et konkurransefortrinn, og hvilke sider ved samarbeidet som eventuelt må endres eller videreutvikles (...)”

Med denne bakgrunnen hadde PALU følgende overordnede målsetting:

Vi skal ha et nettverk av bedrifter, som går i bresjen nasjonalt og internasjonalt for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid, eller også betegnet som den norske samarbeidsmodellen, som konkurransefortrinn.

For å realisere denne målsettingen ble det formulert et sett av tiltak, eller aktiviteter, og disse beskrives mer utførlig i det følgende. I kapittel 3 gjennomgås realiseringen av disse tiltakene. Det er viktig å understreke at i delvis kontrast til andre program rettet mot partsbasert bedriftsutvikling, hadde PALU fokus **både på bedriftsutvikling og utvikling av det såkalte regionale partnerskapet**. Ikke bare skulle bedriftene få tilført ny kunnskap og læring om hvordan de kunne videreutvikle sin praksis med partssamarbeid, men også regionens parter skulle styrke sin aktivitet både som en kunnskapsressurs for medlemsbedrifter og medlemmer i regionen, og også mot samarbeidet LO-NHO sentralt som en “lokal” forsterkning av partssamarbeidets mål og virkeområde.

2.1 Tiltak 1: Gjennomføring av utviklingsprogrammet PALU

Det første tiltaket i PALU ble formulert som følger: Etablering av en felles faglig arena for dialog og utprøving av konkurransefordelene med den norske samarbeidsmodellen vha gjennomføring av et utviklingsprogram for partssammensatte utviklingsgrupper i et utvalg bedrifter.

Utviklingsprogrammet skulle ha varighet av 18 mnd pr “kull” eller “kohort” av bedrifter, og vi planla to slike kohorter med 5-8 deltagende bedrifter i hver.

Målsettingen med utviklingsprogrammet var at det skulle være et ledertreningsopplegg for ”partssammensatte utviklingsgrupper”, dvs at tillitsvalgte og ledere i samme bedrift samarbeidet om å utvikle sine lederroller og bedriften gjennom følgende:

1. Faglig refleksjon rundt tillitsvalgtrollen og bedriftsledelse.
2. At utviklingsgruppene skulle bidra aktivt i utviklingen av egen bedrift gjennom å designe og gjennomføre en konkret organisasjonsutviklingsaktivitet.
3. Dokumentere erfaringene med programmet slik at en lignende modell kan brukes som redskap for andre bedrifter og nettverk av bedrifter for å utvikle partenes roller og samarbeid i bedriftsutvikling.

Den pedagogiske plattformen i utviklingsprogrammet skulle baseres på **fagsamlinger** og **arbeidsperioder**. Totalt for hver kohort skulle vi gjennomføre seks fagsamlinger, hvorav to av disse skulle involvere alle deltagerne i Tillitsvalgtnettverket (se kapittel 1). De øvrige fire skulle være spesifikke for de partssammensatte utviklingsgruppene, og inneholde teorigjennomgang og en kobling av denne teorien opp mot deltagerens konkrete bedriftskontekst. Periodene mellom fagsamlingene ble kalt arbeidsperioder. Her skulle utviklingsgruppene jobbe med bedriftsutvikling i egen bedrift, definert gjennom et konkret organisasjonsutviklingsprosjekt. Dette arbeidet skulle være selve bærebjelken i programmet, idet utviklingsgruppene både skulle få konkret erfaring med å samarbeide om bedriftsutvikling, og at denne aktiviteten betinget at også andre ansatte i bedriften ble involvert. Endelig var det et krav fra vår side at utviklingsoppgaven som ble valgt var et arbeid som var strategisk viktig for bedriften.

2.2 Tiltak 2a: Styrke samarbeidet mellom partene og forskningsmiljø

De faglige ansvarlige for PALU skulle være forskningsmiljøene ved SINTEF Teknologi og samfunn, Ny praksis (nåværende SINTEF Teknologi og samfunn, Gruppe for arbeidsforskning) og ledelses- og organisasjonsmiljøet ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU. Disse miljøene innehadde prosjektledelsen for Forskningsrådets trøndelagssatsing på økt verdiskaping gjennom programmet Verdiskaping 2010. Denne forankringen skulle sikre en tett kobling mellom relevante forskningsmiljø innen organisasjon, ledelse, økonomi og teknologi. En viktig begrunnelse for koblingen til NTNU var, i tillegg til å være faglig naturlig, en forståelse av at kunnskap om den historiske bakgrunnen og konkurransefortrinnene til norske samarbeidsmodellen i større grad enn nå måtte få en plass i undervisning av de fremtidige industrilederne i Norge.

I praksis ble koblingen til NTNU gjennomført ved at Professor Morten Levin ble medlem i styringsgruppen for PALU, mens SINTEF hadde det daglige prosjektlederansvaret. Mer om denne rollefordelingen beskrives i kapittel 4.

2.3 Tiltak 2b: Utvikle verktøy og modeller for måling av samarbeidspraksis på bedriftsnivå

Forskningsfokuset i PALU var forutsetninger for, og praktisering av den norske samarbeidsmodellen. Siden Samarbeidsforsøkene mellom LO og daværende N.A.F (Thorsrud og Emery 1970) har det gjennom flere nasjonale forskningsprogram blitt generert ny kunnskap om innholdet i samarbeidsmodellen på bedriftsnivå. Gjennom den aksjonsforskningsmetodiske tilnærmingen (Greenwood og Levin 2007) til flere av disse programmene, f eks BU2000 og VS2010, har forskere og bedriftsrepresentanter samarbeidet om å spre praksisen for partsbasert samarbeid og å forstå konkurransefortrinnene til denne måten å bedrive bedriftsutvikling på.

For den enkelte virksomhet, derimot, har det ikke vært like lett tilgjengelig "hjelp å få" i praktisering av innholdet i Tilleggsavtalen. Partssamarbeid som tema er mer enn kompetanseheving og prestasjonsmåling, som mange HR-avdelinger tilbyr. Partssamarbeid er en balanse mellom det å "stå i konflikt" og å befinne seg på "samarbeidslinja" – en balansegang som krever gjensidig respekt, forståelse og dialog mellom partene i en bedrift. Vårt mål i PALU var å utvikle et slags verktøy for å sette bedrifter i stand til å ta temperaturen på sitt eget partssamarbeid, og gjennom dette få en indikasjon på hvor de har utviklingspotensiale. Dette verktøyet diskuteres nærmere i kapittel 4.3. I tillegg presenterer vi ulike teknikker vi har brukt i vår veiledning av deltagerne i kapittel 4.1.3. Disse teknikkene kan også brukes internt i bedriftene for egen bedriftsutvikling.

2.4 Tiltak 3: Styrking av det regionale samarbeidet LO-NHO

Som tidligere nevnt var det viktig i PALU at prosjektet skulle kunne bli til en "varig prosess". Med dette menes at vi hadde som mål at arbeidsformen i PALU prosjektet etter prosjektets avslutning skulle kunne inngå som en sentral del av det pågående partsbaserte utviklingsarbeidet i regionen. Prosjektet skulle styrke miljøet rundt det lokale samarbeidet LO-NHO ved at partsrepresentantene skulle kunne bli sentrale kompetanseressurser i partsbasert utviklingsarbeid ute i bedrift. Videre skulle det bidra til spredning av erfaringer til regionens medlemmer og utvikling av kommunikasjons- og kursmateriell rettet mot ulike målgrupper. Vi innså at mange bedrifter trengte en "oversetter" mellom bedrift og det antall ulike virkemidler som finnes for å stimulere til økt verdiskaping og innovasjon gjennom bedriftsutvikling. Mange bedrifter ser en jungel av forskningsprogrammer, offentlige virkemidler, tilbydere av konsulenttjenester og partsinitiativ som alle sies å være til hjelp for en bedrift som ønsker å jobbe systematisk med utviklingsarbeid. I denne jungelen ønsket vi, at partsrepresentantene i PALU etter hvert skulle være nyttige "oversettere" for trønderske bedrifter, slik at de kan bli konstruktive etterspørrere av kompetanse og prosesshjelp, og dermed selv være de reelle pådriverne av eget utviklingsarbeid.

For å nå en slik målsetting skulle PALU-prosjektet organiseres fra de regionale partenes side ved frikjøp av to 20% stillinger for hhv LO og NHO. Vi anså dette til å være et aktivt tiltak for å balansere ressursituasjonen mellom partene innen området "utviklingsarbeid i bedrift". Da prosjektet ble initiert var det fagsjef Trine

Vekseth fra NHO Trøndelag og styremedlem i VS2010 Midt-Norge som var NHOs partsrepresentant i PALU. Dette ble endret etter noen måneder grunnet jobbskifte for hennes del, og inn kom Eivind Johnsen fra NHO. Fra LO Sør-Trøndelag har Roy Lund, konserntillitsvalgt Siemens, styremedlem VS2010 og representant for LO Sør-Trøndelag vært LOs partsrepresentant i hele PALUs virketid. SINTEF skulle tilrettelegge med kontorplasser slik at partsrepresentantene og forskerne skulle kunne sitte fysisk plassert sammen. Gjennom dette ble lettere å ha en tett dialog og dermed bedre grunnlag for å skape noe nytt og originalt.

3 Beskrivelse av gjennomføringen av PALU

3.1 Oppstart av prosjektet

Som nevnt i innledningen kom ideen til PALU fra Tillitsvalgsnettverket som ble etablert i BU2000 og videreført i VS2010. Det var SINTEF som "oversatte" denne ideen til et ledelsesutviklingsprogram, under tanken om at både tillitsvalgte og ledere bedriver ledelse. Mye av innholdet i lederskapet er forskjellig, men på området bedriftsutvikling som er dekket av Tilleggsavtalen bør lederskapet til hhv tillitsvalgte og formelle ledere ha mange likhetstrekk: Det handler om å mobilisere for bred medvirkning i en bedrift og å samarbeide om utvikling av arbeidsplassen.

SINTEF hadde tidligere gjennomført andre FoU-prosjekter innen ledelsesutvikling (Ravn 2002, Øyum og Ravn 2001, Øyum, Munkeby og Dahl-Jørgensen 2001). Vår tilnærming til det å tenke og bedrive ledelsesutvikling er at ledelsesutvikling er en strategi for organisasjons- og bedriftsutvikling. Et slikt syn innebærer at ledelsesutfordringer og -praksiser alltid oppstår i et samspill med den aktuelle organisasjon, og at det derfor er vanskelig å hevde noe normativt om hva som er god ledelse. Vårt poeng er at graden av godt lederskap, det være seg tillitsvalgtlederskap eller forretningsmessig lederskap, avhenger av hvor godt ledelsen greier å mobilisere organisasjonen til å jobbe i samme retning. Vårt syn er derfor at ledelsesutvikling alltid bør gjennomføres i team og med en bredere involvering av øvrige ansatte, slik at utviklingen kan bidra til varig endring av organisatorisk atferd. Derfor designet vi PALU som en kombinasjon av faglig påfyll gjennom samlinger, og refleksjon om trening i partsbasert utviklingsarbeid i de såkalte arbeidsperiodene (se avsnitt 2.2).

3.2 Samlingene og arbeidsperiodene

Det ble gjennomført seks samlinger i prosjektperioden. Samlingene gikk over to dager, og virksomhetene delte på å være vertskap fra gang til gang. Det har vært et viktig grep å gjennomføre samlingene ute i virksomhetene for å tydeliggjøre sammenhengen mellom bedriftens gjøren og laden og de tema som diskuteres på samlingene.

Hver samling ble etterfulgt av arbeidsperioder i virksomhetene. Her arbeidet virksomhetene selv med sine utviklingsprosjekt. I arbeidsperiodene fikk virksomhetene oppfølging av SINTEF. Oppfølgingsmøtene var gjerne todelt, der den ene delen var forbeholdt virksomhetens utviklingsprosjekt og den andre delen i større grad dreide seg om selve samarbeidsrelasjonene. Det var også stor åpenhet for at virksomhetene kunne foreslå hvordan de ønsket å benytte seg av SINTEF i disse arbeidsperiodene. I noen av virksomhetene ble forskerne for eksempel bedt om å delta i møter og diskusjoner blant operatørene eller holde foredrag om bestemte tema.

Kjernen i PALU-programmet var gjennomføring av et ledelsesutviklingsprogram for partsteam i bedrifter. Opprinnelig var tanken å gjennomføre to slike programmer, med 6-8 deltagende bedrifter i to bolker eller "kohorter", og at det fra hver bedrift skulle delta én tillitsvalgt og én leder som skulle utvikle hverandres lederskap. Da vi

startet rekrutteringen av deltagerbedrifter til første kohort, erfarte vi derimot at bedriftene ikke ønsket at det kun skulle være bare ett partspar som deltok, men snarere et partsteam, dvs at flere tillitsvalgte og flere ledere fra én og samme bedrift skulle delta sammen. Fra bedriftenes side var begrunnelsen for dette svært god, nemlig å øke robustheten og styrken til partssamarbeidet internt gjennom å trene flere i samme tenkning og samarbeidspraksis. Den første endringen i opprinnelig plan kom derfor allerede før oppstart av programmet, nemlig en endring *fra partspar til partsteam*, og en reduksjon i antallet deltagerbedrifter fra 6-8 til fire for å opprettholde vårt krav om at det totale antallet ikke skulle overstige 15-20 personer. Sistnevnte var et pedagogisk krav: At det på samlingene skulle være mulig å etablere dialog både i plenum og i mindre grupper.

3.2.1 Mål

Målet med samlingene var å utvikle en felles faglig arena for dialog og utprøving av konkurransefordelene med den norske samarbeidsmodellen. Deltakere utgjorde "partssammensatte utviklingsgrupper" fra utviklingsorienterte bedrifter, det vil si at tillitsvalgte og ledere i samme bedrift samarbeidet om å utvikle sine lederroller og bedriften gjennom følgende:

1. Utviklingsgruppene bidro aktivt i utvikling av egen bedrift gjennom å designe og gjennomføre konkret bedrifts-/organisasjonsutviklingsaktivitet
2. Utviklingsgruppene deltok samlet på kurs innenfor ledelse. De gjennomførte faglige diskusjoner og refleksjoner rundt tillitsvalgtrollen og bedriftsledelse, og hadde erfaringsutveksling med utviklingsgrupper fra andre bedrifter

3.2.2 Tema

Tema for samlingene baserte seg på et planlagt pedagogisk løp der vi på forhånd hadde valgt ut noen tema som vi mente ville gi et godt grunnlag for å diskutere mulighetene og utfordringene i partssamarbeidet på virksomhetsnivå. Disse temaene ble samtidig forsøkt tilpasset behovene til bedriftene underveis. Det var i tillegg et poeng at deltakerne skulle bli introdusert til begreper innenfor organisasjonslitteraturen og med det utvikle et felles språk for å kunne diskutere sin egen arbeidssituasjon.

Samlingene ble organisert rundt perspektivene i fagboka "*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*" av Lee B. Bolman og Terrence E. Deal fra 2003. I denne boka har forfatterne utviklet fire ulike perspektiv eller forståelsesrammer for å tolke hendelser og resultat i virksomheter. Disse forståelsesrammene er:

- **Den strukturelle rammen: Organisasjonsstruktur**
- **Human Resource rammen: Mennesket i organisasjonen**
- **Den politiske rammen: Makt, konflikter og koalisjoner**
- **Den symbolske rammen: Organisasjonskultur**

Å kunne benytte seg av ulike perspektiv er en styrke fordi det gjør oss i stand til å utnytte mangfoldet i virksomheten vi arbeider i, gjør oss i stand til å forstå andres virkelighet på en konstruktiv måte samt at deltakerne i prosjektet utfordres på å

betrakte ulik ståsted som kompletterende, ikke nødvendigvis konflikterende, med eget ståsted.

Valg av denne fagboken ble gjort av flere årsaker. For det første var det viktig å samle deltakerne rundt noen felles begrep som skulle utgjøre rammeverket på samlingen. Fjerde samling ble for eksempel utviklet rundt det politiske perspektivet og oppgaver underveis, foredrag samt de oppgavene bedriftene ble bedt om å forberede på forhånd var utviklet ut fra et politisk perspektiv. Dette ga samlingene en samlende kjerne og ryddighet. For det andre var det en ambisjon at deltakerne skulle tilegne seg ny kunnskap rundt virksomhetsutvikling og ledelse. Det var et poeng at denne nye kunnskapen skulle utvikles i fellesskap mellom virksomhetens ledelse og de tillitsvalgte. Læreboka og diskusjonene som oppsto underveis ga deltakerne nye begrep og forståelsesrammer som bedriftens parter utviklet og tok i bruk i fellesskap. Andre lærebøker ble vurdert, men Bolman og Deals bok ble til slutt valgt fordi det er en ryddig fagbok hvor forfatterne har tatt i bruk mange eksempler. Boka benyttes som fagbok i ledelsesundervisning rundt om på høyskoler og universitet, og den er lettlest og er tilgjengelig på norsk. Under er en mer konkret og detaljert oversikt over samlingene.

3.3 Gjennomgang av samlingene

3.3.1 Første samling

Første samling ble arrangert hos Aker Verdal. Det var 26 deltakere: Ti tillitsvalgte, ti ledere, to representanter fra LO Sør-Trøndelag og NHO Trøndelag, og fire fra SINTEF. Deltakerne ble ønsket velkommen av prosjektleder, Lisbeth Øyum, og representant for LO Sør-Trøndelag, Roy Lund.

Siden dette var første samling, ble mye av tiden benyttet til å diskutere formålet med prosjektet, presentasjon av deltakere og virksomheter og en gjennomgang av den norske samarbeidsmodellen. Virksomhetene presenterte i tillegg de utviklingsprosjektene som de ønsket å arbeide med i PALU.



Bilde 1: Noen av deltakerne under første samling

Professor Morten Levin fra NTNU holdt et innlegg om den historiske utviklingen av den norske måten å drive partsbasert bedriftsutvikling på. Levin hadde kalt innlegget "*Den norske samarbeidsmodellen – realitet eller fiksjon?*" Deltakerne satte stor pris

på gjennomgangen, og diskusjonen etterpå vitnet om at både tema og innhold engasjerte både tillitsvalgte og ledere.

Det ble satt av tid til en omvisning på produksjonsområdet. Deltakerne fikk et innblikk både i produksjonsutfordringer og hvordan virksomheten hadde valgt å arbeide med disse utfordringene. For Aker Verdal var det viktig at de andre deltakerne fikk dette innblikket for å kunne fungere som gode sparringspartnere utover i prosjektperioden. Det er også mulig at deltakerne våget å være mer ærlige med hverandre fordi de hadde blitt invitert inn i virksomhetene og dermed fått et konkret innblikk i situasjonen.



Bilde 2: Omvisning på Ørin, Aker Verdal

Seniorforsker Johan E. Ravn holdt et innlegg om ledelse og introduserte deltakerne til Bolman og Deal (2003) som fagbok gjennom prosjektet. Seniorforsker Lisbeth Øyum presenterte i sitt innlegg om ledelse og samarbeid i forandringsarbeid på bedriftsnivå, foregående prosjekter hvor partssamarbeid har vært av avgjørende betydning

Virksomhetene gjennomførte to ulike gruppearbeid på denne samlingen. Det første gruppearbeidet ble organisert som en *Verdenskafé*, der virksomhetene ble bedt om å dele med de andre hvilke utfordringer de har i sine respektive virksomheter og hvordan de ser for seg at deltakelsen i PALU skal bidra til å møte disse utfordringene. I det andre gruppearbeidet ble virksomhetene bedt om å utarbeide mål og milepæler i deres utviklingsprosjekt.

3.3.2 Andre samling

Andre samling ble avholdt i Teeness sine lokaler i Trondheim. På dette tidspunktet hadde virksomhetene kommet i gang med sine interne prosjekter, og det ble derfor satt av ganske mye tid til å gjennomgå både daværende situasjon og videre planer i hver enkelt bedrift.

På denne samlingen var det 22 deltakere: Åtte tillitsvalgte, åtte ledere, én fra LO-NHO samarbeidet regionalt og fire fra SINTEF. I tillegg stilte Teeness opp med én prosessplanlegger som også representerte NITO i virksomheten. Han ønsket å få innblikk i PALU og lære fra dette prosjektet, i tillegg til at Teeness selv fant det naturlig å involvere større deler av produksjonen enn hva man oppnår ved kun å inkludere operatørene og ledelsen i virksomhetsutviklingen.

Seniorforsker Johan E. Ravn presenterte menneskeperspektivet på organisasjon og ledelse med tittelen *"Fremmedgjøring og frustrasjon – eller engasjement og energi?"*. I oppfølgingsmøtene i etterkant av første samling ble det klart at alle virksomhetene bortsett fra Aker Verdal arbeidet aktivt med gruppeorganisering. Aker Verdal mente likevel at dette var relevant kunnskap for dem og var derfor positive til å rette oppmerksomheten mot gruppeorganisering på den andre samlingen. Forskerne Liv Berge og Hanne O. Finnestrand presenterte gruppeorganisering sett ut fra et historisk perspektiv, og seniorforsker Lisbeth Øyum presenterte dagens tilnærming til gruppeorganisering. Virksomhetene var på forhånd bedt om å forberede en presentasjon rundt sine erfaringer med gruppeorganisering, og det ble satt av godt med tid til å diskutere det som var blitt presentert fra forskningen og virksomhetenes egne erfaringer.



Bilde 3: Tillitsvalgt i Teeness, Einar Sundseth, presenterer virksomhetens gruppeorganisering

Representantene fra Teeness inviterte PALU-deltakerne med seg på en omvisning rundt om i produksjonslokalet. Mange av deltakerne hadde hørt mye om Teeness som bedrift, men aldri tidligere hatt mulighet til å oppleve virksomheten fra innsiden. Omvisningen ble avsluttet med spørsmål og diskusjoner.

I likhet med alle andre samlinger ble virksomhetene også denne gangen bedt om å oppdatere de andre i det interne arbeidet som var gjort siden siste samling i tillegg til å diskutere samarbeidsrelasjonene i disse prosjektene.



Bilde 4: Personalsjef ved Aker Verdal, Harald Myrland, presenterer de interne prosjektene ved virksomheten

3.3.3 Tredje samling

Tredje samling ble arrangert i Orkanger. Det var i alt 25 deltakere på denne samlingen: Ni tillitsvalgte, ni ledere, to fra samarbeidet LO-NHO regionalt og fire fra SINTEF. I tillegg deltok det en masterstudent som brukte PALU som empiri i sin masteroppgave.

Første dag ble i stor grad satt av til å diskutere PALU-arbeidet i deltakerbedriftene. Virksomhetene ble bedt om å presentere erfaringene så langt, hvordan arbeidet hadde blitt eller ville bli forankret i virksomheten og hva de opplevde som de største utfordringene. I tillegg fikk deltakerne omvisning på Elkem Thamshavn der representantene fra denne virksomheten ble bedt om å reflektere over de samme spørsmålene.



Bilde 5: Omvisning på Elkem Thamshavn

Det ble satt av spesielt mye tid til gruppearbeid på tvers av virksomheter på denne samlingen, fordi vi opplevde at deltakerne på dette tidspunkt var så pass kjent at de ville våge å utfordre hverandre på produksjonsorganisering og prosess. I første gruppearbeid fikk virksomhetene i oppgave å diskutere seg fram til tre utfordringer som de så hos en av de andre bedriftene. Etterpå ble de bedt om å presentere disse

utfordringene for den aktuelle virksomheten og foreslå løsninger. Det er liten tvil om at tilbakemeldingene fra de andre deltakende virksomhetene var langt mer kritiske og direkte enn hva vi som forskere kunne ha tillatt oss i samme situasjon. Samtidig ble denne type tilbakemelding opplevd som positivt av virksomhetene selv, fordi alle var i tilnærmet lignende situasjon og hadde åpnet seg opp for hverandre. Det var ingen som var verdensmestre på organisasjonsutvikling og partssamarbeid, samtidig som at alle var gode på noe. De andre gruppearbeidene handlet i stor grad om virksomhetenes egne interne arbeid, slik som konkretisering av underprosjekt og milepæler.



Bilde 6: Gruppearbeid mellom deltakere fra Siemens PEC

Det ble satt av mindre tid til faglige presentasjoner på denne samlingen. Men seniorforsker Johan E. Ravn presenterte strukturperspektivet som ett av perspektivene i Bolman og Deal (2003), og knyttet dette opp mot beslutningsprosesser og praktiske eksempler i virksomhetene.

3.3.4 Fjerde samling

Fjerde samling hadde tittelen *"Tillitsvalgte som ledere og ledere med tillit – makt og tillit på arbeidsplassen"* og ble arrangert i Siemens sine lokaler i Trondheim. Utgangspunkt for faginnleggene var det politiske perspektivet på organisasjon og ledelse. Seniorforsker Lisbeth Øyum holdt et innlegg med tittelen *"Makt og tillit på arbeidsplassen"*, som ble etterfulgt av en engasjert diskusjon blant deltakerne. Mange mente at makt og tillit på arbeidsplassen er selve kjernen i PALU og at det derfor gjerne kunne ha blitt satt av mer tid til dette perspektivet.

Det var 22 deltakere på denne samlingen: Åtte tillitsvalgte, seks ledere, to fra samarbeidet LO-NHO regionalt og fire fra SINTEF. I tillegg deltok Ingrid Steen Malt fra samarbeidet LO-NHO sentralt og Morten Midjo, daglig leder, Teeness ASA.



Bilde 7: Tillitsvalgt Einar Sundseth og produksjonssjef Håvard Buhaug fra Teeness ASA

I den første gruppediskusjonen på denne samlingen ble ledere og tillitsvalgte delt inn i ulike grupper, der to av gruppene ble bedt om å diskutere de tillitsvalgtes rolle og de andre to gruppene ble bedt om å diskutere lederrollen. Etterpå tok gruppene med seg de momentene som de hadde diskutert, tilbake i plenum, hvor alle tok del i å diskutere roller, krav og utfordringer for tillitsvalgte og ledere.

Etter lunsj tok ledere og tillitsvalgte fra Siemens PEC deltakerne med på en omvisning i produksjonen.

I likhet med andre samlinger ble det også denne gang satt av nok tid for virksomhetene til å presentere sine egne interne prosjektgjennomføringer. Deltakerne ble bedt om å fortelle hva som hadde blitt gjort siden sist og hva som var status i forhold til milepæler, hvordan arbeidet var forankret i virksomheten og hvilke utfordringer som hadde oppstått underveis, og eventuelt hvilke utfordringer de mente de kom til å måtte forholde seg til framover.

På denne samlingen hadde vi gleden av å ha besøk av Ingrid Steen Malt fra Hovedorganisasjonenes Fellstiltak (her kalt samarbeidet LO-NHO). Hun holdt en presentasjon om samarbeidet LO-NHOs hovedmål, nemlig å bedre samarbeidsforholdene i bedriftene og legge grunnlag for utvikling og bedre lønnsomhet og hvordan partene arbeidet for å nå dette målet. Presentasjonen førte til en diskusjon rundt partenes rolle som bidragsytere til bedriftsutvikling på virksomhetsnivå, samt hvordan samarbeidet LO-NHO og PALU-bedriftene kan videreformidle partssamarbeid og den norske samarbeidsmodellen til andre virksomheter.

På tredje samling hadde vi så vidt begynt med å utfordre virksomhetene til å fungere som sparringspartnere for hverandre, noe vi syntes fungerte bra. På fjerde samling utviklet vi derfor dette videre og ba virksomhetene om å bistå hverandre med gode råd i det videre arbeidet. For denne oppgaven ble virksomhetene inndelt i par.



Bilde 8: Produksjonssjef ved Siemens PEC, Frank Drevland, gir Bente Faaness (Elkem), Harald Myrland (Aker) og Eivind Johnsen (NHO Trøndelag) en gjennomgang av produksjonsorganiseringen

3.3.5 Femte samling

Etter fire samlinger hadde alle virksomhetene fungert som verter, og femte samling ble derfor arrangert i SINTEF sine lokaler i Trondheim. Det var 28 deltakere på denne samlingen hvorav ni var tillitsvalgte, elleve var ledere, to fra LO-NHO samarbeidet regionalt og tre forskere fra SINTEF. I tillegg var Else-Britt Hauge fra samarbeidet LO-NHO sentralt og to representanter fra NITO Sør-Trøndelag gjester på denne samlingen.

Fagtema for samlingen var symbolske perspektiver på organisasjon og ledelse, og forsker Hanne O. Finnestrand holdt et innlegg med tittelen "Å ha kultur og være en kultur". Deltakerne gikk direkte over i gruppearbeid, og jobbet bedriftsvise med å synliggjøre historien til sin virksomhet og diskutere hvordan historiefortelling i virksomhetene er med på å etablere en sannhet. Hvordan ansatte og ledere oppfatter sin egen virksomhet og hvordan dette viderefremmes til nyansatte påvirker hvordan man forholder seg til samarbeid, endringer og problemløsning i bedriften.

Etter gruppearbeidet og presentasjonen av dette gikk virksomhetene igjennom status og utfordringer i de interne prosjektene sine, før vi gikk over til gjesteforelesninger. Det har hele tiden vært et delmål i PALU å bidra til faglig utvikling og ny kunnskap for deltakerne som favner utover samarbeidsprosjektet i hver enkel virksomhet. Vi har derfor forsøkt å imøtekomme deltakernes ønsker i de tilfeller hvor de har bedt om å få innblikk i et tema som har vært viktig for deres arbeid og der vi har hatt tilgang til ressurser på området. SINTEF har på grunn av sin størrelse og forskningsmangfold tilgang til et bredt spekter av forskningsområder som i stor grad involverer norsk industri. Det var et klart ønske fra deltakerne at samlingen i SINTEF sine lokaler også skulle åpne opp for å få innblikk i noe av det som foregikk på forskningsfronten – ikke bare organisatorisk, men også teknologisk.

På femte samling ble derfor seniorforsker Hans Torvatn fra SINTEF invitert til å holde en presentasjon av forskning på "6-timersdagen" – et tema som både var brennende aktuelt på tidspunktet og som opptok både tillitsvalgte og ledelsen i virksomhetene. I tillegg ble det satt av tid til et besøk ved SINTEF Produksjonsteknologi, der forsker Klas Boivie presenterte det mye omtalte utviklingsprosjektet "Metal Process Printing" (MPP).

I tillegg ble Morten Midjo, administrerende direktør og daværende hovedaksjonær i Teeness ASA, invitert til å holde et innlegg med tittelen "*Den norske samarbeidsmodellen 2007 sett fra en leders ståsted*". Både Torvatn og Midjos innlegg førte til interessante og lærerike diskusjoner og mange satte pris på å ha sett MPP-miljøet i aksjon etter å ha hørt om det i flere sammenhenger tidligere.

På femte samling tok dessuten seniorforsker Johan E. Ravn opp tråden etter professor Morten Levins presentasjon på første samling, og diskuterte hvordan partsrelasjoner bidrar til velferd og verdiskaping.

3.3.6 Sjette samling

Sjette samling ble avholdt på "nøytral grunn", nærmere bestemt Quality Airport Hotell i Stjørdal. Dette var siste samling, og det var derfor nødvendig å summere opp og diskutere på hvilken måte PALU skulle utvikle seg videre etter avslutningen. Det var 26 deltakere på denne samlingen, der ni av deltakerne var tillitsvalgte, elleve hadde lederstillinger, to fra samarbeidet LO-NHO regionalt og fire forskere fra SINTEF.

Seniorforsker Gunnar Lamvik fra SINTEF holdt et innlegg med tittelen "*Den norske modellen møter verden der ute. Om arbeidspraksiser, partsrelasjoner og kulturforskjeller*". Lamvik tok for seg norske virksomheters møte med arbeidere fra andre kulturer, og selv om selve foredraget i stor grad omhandlet norske virksomheter i utlandet, dreide diskusjonen i etterkant seg i stor grad om hvordan norske virksomheter forholder seg til migrasjon og gjestearbeidere i Norge. Flere av virksomhetene hadde arbeidet med denne problemstillingen over lengre tid, både på ledersiden og i klubbene, og satte derfor stor pris på en felles diskusjon rundt håndtering av unike arbeidskulturer, språk og ivaretagelse av arbeidstakere.

På siste samling ble virksomhetene utfordret til å forsøke seg på å analysere de andre ut fra ett av de perspektivene på organisasjon og ledelse som vi hadde gjennomgått på de tidligere samlingene. Oppgaven ble gitt for å gjøre en god kunnskapsramme (perspektivene i Bolman og Deal) om til praktisk ferdighet og for å trene på andre måter å forstå team på. I tillegg til å basere seg på den kunnskapen de etter mange samlinger allerede hadde om hverandre, ble de bedt om å intervju hverandre som team. Deretter presenterte de funnene sine for både den bedriften det gjaldt og for de andre deltakerne. I presentasjonene viste bedriftene et høyt nivå i forhold til å forstå ulike forståelsesrammer og hvordan man sammen kan arbeide med å utvikle sin egen arbeidsplass. I tillegg hadde deltakelsen i PALU ført til at deltakerne ble godt kjent og trygge på hverandre. Denne tryggheten medførte at de i

større grad kunne gi ærlige og direkte tilbakemeldinger til hverandre, noe som igjen gjorde denne øvelsen til en spesielt givende og nyttig øvelse. Deltakerne la ned mye tid på denne oppgaven, og mente selv at de både hadde lært mye av å tenke i andre baner og benytte andre perspektiver enn de vanligvis benyttet seg av, og at de lærte mye fra selve presentasjonene.

Seniorforsker Johan E. Ravn presenterte et utviklingsmeter som var under utarbeidelse. Utviklingsmeteret var ment både som et verktøy i kartlegging og som et verktøy i å kunne videreutvikle roller i samarbeidsledelse. Ideen er at man ved å beskrive roller og nøkkelferdigheter i partsbasert ledelse også vil være bedre rustet til å diskutere hva i partsrelasjonen man kan utvikle, og også hva i partsrelasjonen man som leder eller tillitsvalgt ønsker å utvikle. De ulike rollene og ferdighetene som ble beskrevet i dette utviklingsmeteret var basert på de foregående samlingene og arbeidsperiodene i PALU-bedriftene, og gjennomgangen av dette verktøyet fungerte derfor også som en presentasjon av den utviklingen forskerne mente at lederne og tillitsvalgte hadde vist gjennom PALU-deltakelsen.

Gjennomgangen av virksomhetenes egne intern-prosjekt ble av naturlige årsaker denne gangen penslet inn mot videreføringen etter avslutningen av PALU. Det ble ikke avtalt konkrete samarbeidsprosjekter mellom bedriftene, forskerne eller samarbeidet LO-NHO. Men spesielt de tillitsvalgte var opptatt av at de ville diskutere en mulig videreføring av det arbeidet som var lagt ned igjennom PALU og tidligere deltakelse i blant annet Verdiskaping 2010 og Bedriftsutvikling 2000.

3.4 Utviklingsoppgavene

Bedriftens utviklingsprosesser er en viktig læringsarena for bedriftens parter. Det som skjer på samlingene gir forståelsesrammer og muligheter for diskusjon og refleksjon. Det er likevel i samspillet med reelle utviklingsprosesser at det som foregår på samlingene gir mening ved å koble diskusjoner og refleksjoner på samlingene med utprøving og trening ute på arbeidsplassen (Ravn 2002). Det er også et poeng at deltakerne utvikler og endrer sine oppfatninger og ferdigheter gjennom først å teste ut det de tror på eller har blitt enige om i praksis, for deretter å reflektere over erfaringene på samlingene (Kolb 1984). Det har med andre ord vært viktig at partssamarbeidet har vært koblet til konkrete utviklingsprosjekt i bedriftene. I påfølgende delkapittel er en oversikt over utviklingsprosjektene, også kalt intern-prosjektene, i hver av bedriftene.

3.4.1 Aker Verdal: Best gjennom samhandling

Aker Verdal er et offshoreverft innenfor Aker Solutions¹. I 2006 var hovedproduktene stålunderstell (jackets) og hovedmoduler (for eksempel boredekk) til norske og utenlandske offshore oljefelt. Verftet produserte sin første jacket i 1975. De har variert i størrelse fra 1.000 til 20.000 tonn. I 2006 var Aker Verdal også

¹ Bedriften het Aker Kværner Verdal og var en del av Aker Kværner ved oppstart prosjekt. I dag heter den Aker Verdal og er en del av Aker Solutions.

såvidt begynt på å entre et nytt produktmarked: Stålunderstell for vindmøller til havs. Offshoremarkedet har vært preget av store fluktuasjoner i hele verftets levetid. I 2006-7 slet verftet med å klare å gjennomføre sine leveranser, og hadde på det meste omlag 300 innleide fagarbeidere hovedsakelig fra Polen for å få jobbene utført. Senere forsvant markedet. I 2009 sto det meste av produksjonen i ro, og de fleste av arbeiderne var utleide eller permitterte. I skrivende stund er igjen markedet bedre.

For Aker Verdal var det å utvikle og iverksette forbedring av prosessen med arbeidsforberedelse på alle nivå i bedriften det som skulle være prosjektet å arbeide med i PALU. Målet var å utvikle mer standardiserte jobbpakker for å forbedre samhandling mellom design/engineering og fabrikasjon, og sikre god arbeidsorganisering, med sterkt fokus på roller og team. Fem til seks satt i styringsgruppen for prosjektet; tre fra ledelsen og to til tre fra verkstedklubben. Styringsgruppen deltok på PALU-samlingene, og var ansvarlig for å legge frem saker for informasjon og diskusjon i Bedriftsutvalget på Aker Verdal. To arbeidsgrupper ble dannet, disse rapporterte til styringsgruppen.

I forbedringsgruppe "jobbpakker" deltok 13 deltakere, fra operatører, klubb, teknisk og ledelse.

Gruppen arbeidet med å avklare innhold og leveringstidspunkt for jobbpakker basert på hvordan behovene ble definert fra fabrikasjonssiden. Særlig ble det fokusert på muligheter for å utvikle standard jobbpakker i forhold til produktporteføljen, og det å gjøre bruk av kunde-leverandør avklaringer som standard verktøy. Gruppen skulle også foreslå tiltak til arbeidsorganisering for å tilpasse bedre til utarbeidelse av jobbpakker. Sist men ikke minst: Gruppen skulle konsekvensutrede opplærings- og investeringsbehov.

I forbedringsgruppe "roller/organisering i fabrikasjon" var det også 13 deltakere, omtrent like bredt sammensatt som i forbedringsgruppe "jobbpakke". Gruppen skulle ifølge oppdrag fra styringsgruppen arbeide med å utvikle og iverksette effektive team og roller i fabrikasjon som ga mulighet for større involvering, flerfaglighet og påvirkning av egen arbeidssituasjon. En full gjennomgang og oppdatering av stillings- og rollebeskrivelser skulle være en del av dette arbeidet, og gruppen skulle konsekvensutrede opplærings- og investeringsbehov. Noen av føringene/forutsetningene for arbeidet som ble satt opp var:

- En skulle søke å utnytte kompetansen bedre enn i dag
- En skulle søke å unngå detaljstyring der det var mulig
- Felles verktøy og metoder i fabrikasjonsområdene
- Konsekvenser i forhold til HMS skal vurderes av gruppen

3.4.2 Siemens Power Electronic Center (PEC): Kompetanse, kommunikasjon og prosjektgjennomføring

Siemens PEC leverer strømforsyningssystemer og -løsninger over hele verden. Produktløsningene utvikles underveis i dialog med kunden. Samtidig har produktframtakingen funnet sted som et samspill – fram og tilbake – mellom ulike enheter i bedriften. Dette betyr at det skapes og utvikles nye versjoner av produktene hver gang. Selve produksjonsprosessen er med andre ord mer fleksibel enn tradisjonell serieproduksjon, og dette fører til at det settes høye krav til kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelinger og funksjoner.

Siemens PEC mente at det var viktig å finne en struktur og arbeidsmåte som gavnet den fleksible produksjonsformen. Dette fordi den sentrale verdiskapingsprosessen i prosjektindustri på mange måter er det samspillet som skjer i og mellom ulike fagenheter i virksomheten. Eller som konserntillitsvalgt i Siemens Norge beskrev det: *”Vi sier at vi produserer to ting på Siemens; det første er produktene våre, og det andre er prosjekter. Det ene er ikke viktigere enn det andre”*. Prosjektledelse, linjeledelse, fagmontører og ingeniører er alle en del av dette, og det var derfor særdeles viktig å bevisstgjøre og utvikle de ulike funksjonene².

Med dette som bakteppe brakte Siemens PEC med seg tre intern-prosjekter inn i PALU. Det første prosjektet handlet om å styrke lederkompetansen til gruppeleder og ledende montør. Målsettingen her var at organiseringen og rollefordelingen i Siemens PEC skulle formidles til alle ansatte og til enhver tid være tilgjengelig. I tillegg var det et mål å utvikle og forbedre lederkompetansen til gruppeledere og ledende montører i montasjen. Det andre prosjektet var å utvikle en mer effektiv informasjonsflyt i bedriften. Deltakerne ønsket å løse dette ved å lage beskrivelser av hvordan forskjellig type informasjon skulle kommuniseres ut. Det siste internprosjektet var å forbedre prosjektgjennomføringen. Det var et mål at kompetansen i bedriften skulle utnyttes bedre for at prosjektene (produktene) skulle gjennomføres på en teknisk og økonomisk bedre måte enn før.

3.4.3 Teeness ASA: Gruppeorganisering og ansvarsroller

Teeness hadde to internprosjekt som de ønsket å bruke som treningsarena i PALU. For det første ville de arbeide med gruppeorganiseringen i produksjonen ved å fokusere på gruppeansvar, og for det andre ville de gjennomføre SPC – en databasert opplæringsmodul for prosesstyring for operatørene. utfordringen til Teeness var å synliggjøre arbeidsoppgaver og ansvarsroller i gruppene. De mente at de hadde bygd ned organisasjonsstrukturen ved å kutte ut formannsleddet og organisert produksjonen i autonome grupper. Selv om både ledelsen og de tillitsvalgte var fornøyd med resultatet, var det også problematiske egenskaper ved den flate strukturen som de ønsket å arbeide med. Det kunne for eksempel være vanskelig å få oversikt over alle prosessene som foregikk i produksjonen, og operatørene var

² Mer om Siemens PEC og implikasjoner ved prosjektindustri kan leses i Finnestrand og Ravn (2007): *”Prosjektindustri – partssamarbeid og nye organisasjonsformer”* i Brøgger (red.): *Å tjene på samarbeid*. Gyldendal.

avhengig av at alle tok ansvar. Det siste var spesielt viktig ettersom gruppene var organisert uten gruppeleder, det vil si at det å være gruppekontakt rullerte mellom medlemmene i gruppen én uke om gangen. Samtidig var det et problem at den informasjon én gruppekontakt fikk den uken han eller hun var gruppekontakt, ikke ble overført til neste gruppekontakt. Underveis i PALU ble Teeness' partsbaserte utviklingsarbeid i stor grad konsentrert rundt disse siste utfordringene og i mindre grad rundt SPC.

3.4.4 Elkem Thamshavn: Ansvarlig teamorganisering

Elkem Thamshavn produserer silisiummetall og mikrosilica til det globale markedet. Som del av Elkem-konsernet som nå er eid av Orkla, må de som lokalt verk hele tiden utvikle sin produktivitet, kvalitet og innovasjonsevne for å sikre overlevelse i et stadig mer konkurranseutsatt globalt marked.

Våren 2000 innførte Elkem et nytt forretningsystem inspirert av Toyota Production System. Et sentralt virkemiddel i denne produksjonstenkingen var innføring av en teambasert organisering som "bygggesten" i overgangen fra en hierarkisk og funksjonsbasert organisasjon til en flat, integrert, verdikjedebasert organisasjonsmessig løsning. Overgangen medførte utvikling av nye arbeidsroller på alle nivå i organisasjonen, samt at funksjoner og nivåer ble slått sammen og/eller fjernet. I dette arbeidet samarbeidet Elkem med SINTEF i trening og opplæring av ledelse og deltagelse i team (Øyum, Munkeby og Dahl-Jørgensen 2001, Øyum 2006).

Da Elkem Thamshavn ønsket å delta i PALU, var det for å revitalisere den teambaserte organisasjonsløsningen gjennom å styrke det enkelte teammedlems *ansvarlighet*. Både verksledelsen og de tillitsvalgte opplevde at bedriften ikke "eide" sin egen organisasjonsløsning godt nok; de ville i stedet "begynne på nytt". Rasjonale for dette var hypotesen om at dersom de ansatte selv fikk være med å definere innholdet i de ulike teamrollene på skiftnivå, ville de også i større grad ta ansvar både for å praktisere innholdet i rollene og å videreutvikle de.

Mens den opprinnelige oppgaven til PALU-teamet på Thamshavn var å utvikle "en ansvarlig organisasjon", ble dette etter hvert konkretisert til å skulle være et lederutviklingsprogram for skiftoperatører. Denne ideen kom fra de tillitsvalgte i PALU-gruppa, mens lederdeltagerne støttet ideen fullt ut. Fra driftsledelsens side så de et stort potensial i at operatører i større grad tok ansvar for den daglige driftsorganiseringen og ovnsdriften gjennom å bli tryggere i sitt møte med støttepersonell, som f.eks. metallurger, elektrikere og vedlikeholdspersonell.

PALU-teamet på Thamshavn tok selv ansvar for å selge inn ideen om et lederprogram for operatører – *lederprogram* fordi alle ansatte i en ansvarlig organisasjon må påta seg lederansvar i større eller mindre grad – og organiserte gjennomføringen av programmet. Totalt deltok alle skiftoperatørene og de omkringliggende driftsstøtteavdelingene på et to-dagers program. Hovedinnholdet i programmet var 1) å repetere bakgrunnen for innføring av en teambasert

organisasjonsløsning, 2) å gå en ny runde på å definere hvilke roller/ansvarsområder som måtte være representert i daglig drift på hvert skift, og 3) en prosess hvor hver deltager valgte seg to roller (en driftsrolle og en sosial rolle) som de både skulle utvikle en stillingsbeskrivelse/ansvarsområde til og inneha i daglig arbeid.

3.5 Forankring av den partsbaserte tenkningen i Trøndelag

I "det daglige" har PALU-prosjektet vært drevet som et svært tett samarbeid mellom Roy Lund, LO, Eivind Johnsen, NHO (heretter kalt partsrepresentantene), og gruppen av SINTEF-forskere. Som parter og kompetansepersoner har vi delt ikke bare "en grunntone" som én av oss uttrykte det, men også kunnskap om, og dyp respekt for utviklingen av den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivå. Felles for PALUs prosjektteam har vært troen på at ytterligere systematisering av det partsbaserte samarbeidet gir virksomheter økt konkurransekraft og innovasjonsgrad gjennom at hele kunnskapsbasen i en bedrift tas i bruk, at økt ansvarlighet hos ansatte gir større omstillingsdyktighet og at partssamarbeid bidrar til økt tillit og trygghet for alle parter i en bedrift, noe som gir positive gevinster for arbeidsmiljøet og arbeidsinnsatsen.

Betydningen av de gode personlige relasjonene mellom LOs og NHOs PALU-representanter fremheves av begge som svært viktig i dette forsøket på å utvikle det regionale samarbeidet LO-NHO. Med personlig relasjon menes først og fremst at begge har delt en ideologi både om partssamarbeidets rettmessighet og også dets konkurransekraft. Begge har hatt meget god kunnskap om bakgrunnen for at Tilleggsavtalen ble utviklet, og fra hvert sitt hold har de mange års erfaring med praktisering av den både som konserntillitsvalgt og som arbeidsgiverrepresentant. Det har blitt hevdet at mange av ideene nedfelt i den norske samarbeidsmodellen, og også trepartssamarbeidet mellom partene i arbeidslivet og regjering, kan tilskrives nettopp gode individuelle relasjoner mellom partenes ledere i ulike tidsrom. Men selv om en felles "grunntone" og gjensidig overbevisning om partssamarbeidets styrke er nødvendig i møtene mellom de sentrale partsrepresentantene dersom nye institusjoner i form av avtaler og lovforslag skal initieres, er det i neste omgang denne institusjonaliseringen som bidrar til en varig prosess. Dette har vært, og er fortsatt, en stor utfordring også i utviklingen av et regionalt LO-NHO samarbeid i Trøndelag. Utfordringen handler om å sikre at både den teoretiske og praktiske kunnskapen om PALU som en strategisk måte å jobbe med bedriftsutvikling på, videreføres etter at PALU v/ Eivind Johnsen og Roy Lund ikke lenger er dedikert i form av et prosjekt.

Videre har både Eivind Johnsen og Roy Lund jobbet mye internt i sine organisasjoner med å formidle den partsbaserte tenkningen. Innholdet i og praktiseringen av den norske samarbeidsmodellen har blitt mer forankret hos partene på regionalt nivå gjennom deres deltagelse på ulike arenaer og fora hvor de har tydeliggjort betydningen av partssamarbeid for å styrke konkurransekraften til trøndersk industri. Lund har fra distriktssekretærer i LO i Sør- og Nord-Trøndelag og fra Fellesforbundet i Nord- og Sør-Trøndelag, fått tydelig tilbakemelding om at hans arbeid med å formidle innholdet i den norske samarbeidsmodellen og hvordan

partene kan jobbe sammen, har slått rot på dette nivået. Nivået under, dvs et betydelig apparat for forbundene og LO, har ikke vært fokusområde i PALU, men representerer et nivå som er et stort uutnyttet potensial for realisering av Tilleggsavtalen.

Med tanke på å videreformidle erfaringer i Trøndelags forsøk på å styrke det regionale samarbeidet LO-NHO, slik at eventuelt andre regioner kan gjøre det samme, er hovedkonklusjonen fra refleksjonen over at partene må dele en motivasjon for å videreutvikle og spre praktiseringen av partssamarbeid, og at de også må inneha tilnærmet samme kunnskapsgrunnlag om bakgrunnen for, og styrken til den norske samarbeidsmodellen.

Tabellen under gir en oversikt over møter og formidlingsarenaer, hvor representanter fra PALU-teamet har presentert PALU med tanke på økt forståelse og innsikt i den norske samarbeidsmodellen.

Partsrepresentantenes arbeid med formidling av den norske samarbeidsmodellen (foredrag og møter)

“Tillitsvalgtnettverket som inviterte bedriftsledelsen med”	Trine Vekseth og Roy Lund På konferanse for NHO og LO, Torbjørnrud	Dato: 15. Des. 2006 Oslo, Torbjørnrud
”Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av bedrifter gjennom tillitsvalgte og ledere”	Hanne O. Finnestrand, Felleskonferansen LO-NHO	Dato: 15. des 2006 Oslo, Torbjørnrud
Møte m/Fellesforbundet sentralt om PALU og den norske samarbeidsmodellen	Roy Lund og Lisbeth Øyum	Dato: 13. Juni 2008 Oslo
Presentasjon av PALU for NNN sentralt	Eivind Johnsen, Tore Nilssen og Lisbeth Øyum	Dato: 13. Juni 2008 Oslo
Frokostmøte LO Sør-Trøndelag	Roy Lund og Lisbeth Øyum	Dato: 2. mars 2009
PALU – noe for NITO?	Presentasjon av PALU v/Harald Bruland og Ivar Dybvik for NITOs sentralstyre	Dato: August 2008 Oslo
PALU og næringspolitisk samarbeid	Fellesmøte mellom Fellesforbundet, NITO og Tekna (med deltakelse fra SINTEF)	Dato: 2. juni 2009 Trondheim
Partsbasert ledelse, organisering og utviklingsarbeid – noe for TEKNA?	Johan E. Ravn, presentasjon for TEKNA Sør-Trøndelag	Dato: 16. september 2009 Trondheim
Presentasjon av den norske samarbeidsmodellen for Fellesforbundet v/Arve Bakke	Roy Lund, Steinar Krokstad og Roar Aas	Dato: Januar 2010 Trondheim
Presentasjon av PALU for NHO Service	Eivind Johnsen og Tore Nilssen	Dato: 27. Juni 2008 Oslo
Presentasjon av PALU for Utdanningsforbundet Sør- og Nord-Trøndelag	Roy Lund, Eivind Johnsen og Lisbeth Øyum	Dato: 27. okt 2008 Trondheim

Presentasjon av PALU: Erfaringssamling for IA- virksomheter i Sør-Trøndelag	Johan Ravn	Dato: 17. April 2008 Trondheim
PALU – Noe for NITO? Presentasjon for NITO Sør- Trøndelag	Johan Ravn	Dato: 19. Juni 2008 Trondheim
The Norwegian model: Presentasjon av PALU for The European Employee Support Network	Lisbeth Øyum og Tore Nilssen	Dato: 27. Mars 2008 Paris
Partsbasert ledelsesutvikling – hva har HFes engasjement betydd? Fellesseminar for LOs distriktssekretærer og NHOs regiondirektører	Lisbeth Øyum	Dato: 6. November 2009 Oslo, Olavsgaard
Tilsvarende som over	Roy Lund	Dato: 5. November 2009 Oslo, Olavsgaard
Building blocks of the Scandinavian model: Presentation for the China Central Party School	Johan Ravn	Dato: 24. Sept 2007 Oslo

3.6 Endrede rammevilkår for PALU

Det nasjonale forskningsprogrammet VS2010 hadde siden oppstarten av PALU vært en viktig finansieringskilde. VS2010 ble derimot avvirket ved utgangen av 2007 til fordel for den nye satsningen til Norges forskningsråd, Virkemidler for regional innovasjon (VRI). Målsettingene med VRI er å "utvikle kunnskap om og evne til samhandlings- og innovasjonsprosesser i regionene, og fremme forskningsbasert innovasjon i norsk nærings- og arbeidsliv".

Strukturen og organiseringen av VRI var helt ny i norsk sammenheng når det gjelder organisasjonsfaglig innovasjon, som er det "fagområdet" PALU kunne plassere seg inn under i den nye satsningen (se Finsrud 2009). Der hvor BU2000 og VS2010 hadde vært et nasjonalt forskningsprogram med beslutning om bevilgning gjort av Forskningsrådet, ble mulighetene for å få VRI-finansiering til PALU mye vanskeligere. I hovedsak handlet dette om at VRI er eid av fylkeskommunale aktører, og at disse er bestillere av forskningsaktivitet til kompetansemiljø som f.eks. SINTEF. Strukturen i VRI er altså slik at det er såkalte "regionale partnerskap" som søker om et Partnerskapsprosjekt for sin region, og hvor hvert Partnerskapsprosjekt må ha minst én forskersøknad i tillegg som skal ivareta innovasjonsfaglig forskning på det eller de områder det regionale partnerskapet har valgt som sin satsning. Utfordringen til SINTEF, LO og NHO i Trøndelag ble da å skrive en forskersøknad om den norske samarbeidsmodellen som kunne bidra til styrking av de innsatsområdene Sør- og Nord-Trøndelag fylkeskommune hadde bestemt som sine innsatsområder; verdikjedede mat, verdikjedede fornybar energi og miljøteknologi, og verdikjedede opplevelsesnæringer (www.vritrondelag.no), men som i tillegg kunne sette oss i stand til å videreføre våre planlagte aktiviteter i PALU.

Vi greide å bli godkjent av Sør- og Nord-Trøndelag fylkeskommune til at de kunne støtte vår forskersøknad. Én viktig betingelse lå derimot til grunn, nemlig at deltagende bedrifter i PALU i fremtiden skulle rekrutteres fra ett eller flere av innsatsområdene i VRI Trøndelag.

3.7 Spredning av PALU

Første gruppe av deltagende bedrifter var industribedrifter, hvor noen hadde deltatt i SINTEFs forskningsarbeid i forskningsprogrammet Verdiskaping 2010 (VS2010) og andre gjennom Bedriftsutvikling 2000 (BU2000). Kunnskapen om Tilleggsavtalen og erfaringer med praktisering av partssamarbeid i bedriftsutvikling var betydelig hos alle disse fire bedriftene. Mot slutten av første driftsår av PALU-programmet startet SINTEF og partsrepresentantene opp arbeidet med å rekruttere bedrifter til en kohort 2 i PALU, med planlagt oppstart umiddelbart etter avslutning av første kohort. Dette rekrutteringsarbeidet sammenfalt med en stor endring i rammebetingelsene for PALU-prosjektet, nemlig avviklingen av VS2010 og etableringen av VRI Trøndelag. PALU hadde opprinnelig en delfinansiering fra VS2010 som falt bort ved avviklingen av programmet. Da SINTEF isteden søkte om å videreføre PALU som forskningsfokus inn i VRI Trøndelag, og fikk godkjenning om dette både fra partnerskapet i VRI Trøndelag og fra Norges forskningsråd, hadde vi igjen grunnlag for å kunne realisere etableringen av kohort 2. *Én viktig betingelse lå derimot til grunn, nemlig av deltagende bedrifter skulle rekrutteres fra ett eller flere av innsatsområdene til VRI Trøndelag; verdikjede mat, verdikjede fornybar energi og miljøteknologi, og verdikjede opplevelsesnæringer.*

3.7.1 PALU Næringsmiddel

Innenfor innsatsområde Verdikjede mat i VRI Trøndelag startet vi våren 2008 opp rekrutteringsarbeidet mot store næringsmiddelbedrifter i Trøndelag. Der hvor det øvrige fokuset i VRI Trøndelag var rettet inn mot å få mindre matbedrifter og matnettverk til å ta i bruk forskningsbasert kunnskap, valgte PALU å rette seg inn mot det vi omtalte som "lokomotivene", altså næringsmiddelbedrifter som var store, hadde levd lenge, og var i et etablert marked. Gjennom den felles VRI-overbygningen tok PALU-prosjektet mål av seg til å bidra til erfaringsoverføring fra de store bedriftene til de mindre, nystartede virksomhetene, hvor erfaringsoverføring knyttet til konsolidering, innovasjon, markedsutvikling og arbeidsorganisering ville kunne bidra til styrking av den samlede næringsmiddelindustrien i regionen.

Følgende bedrifter ble forsøkt rekruttert: *Nidar AS, Nortura, Normilk, Mills/Tromarin, Ringnes EC Dahls og Røra*. I forkant av dette rekrutteringsarbeidet hadde SINTEF gjennomført et møte med nestleder og kasserer i Norsk nærings- og nytelsesmiddelforbund (NNN) i Oslo for å sikre forankring fra arbeidstakersiden sentralt. Strategien vår var at gjennom en sentral forankring skulle NNN sentralt oppmuntre og anbefale sine regionkontor i trøndelagsfylkene til å være en aktiv støttespiller mot PALU-teamet for å realisere PALU Næringsmiddel. Selv om NNN var positive, erfarte vi likevel at de sentrale aktørene ikke lyktes med å involvere sine

regionale representanter i tilstrekkelig grad, og vi fikk ingen "hjelp" til realisering av en ny kohort.

I rekrutteringsarbeidet benyttet vi stort sett samme strategi mot alle bedriftene. Etter enten at NHOs eller LOs partsrepresentant hadde tatt kontakt med sin "kollega" i den aktuelle bedrift over telefon, gjennomførte vi et innsalgsmøte på bedriftene. På disse møtene deltok både et utvalg ledere og hovedtillitsvalgt, i tillegg til partsrepresentantene og én eller to SINTEF-forskere. Ved et par anledninger deltok også daværende hovedtillitsvalgt ved Teeness for å kunne formidle sine erfaringer med viktigheten av å delta på prosjektet. Møtene opplevdes jevnt over positive, og vi erfarte at de fleste bedriftene hadde betydelige utfordringer knyttet til produktivitet, innovasjon og arbeidsorganisering. På møtene tok vi tak i deres egne beskrivelser av viktige utviklingsbehov fremover og forsøkte å forklare hvordan partssamarbeid kunne benyttes som handlingsstrategi i dette utviklingsarbeidet. Gjennom deltagelse i PALU tilbød vi deltagerne ny kunnskap relatert til det å utvikle egen bedrift, samt veiledning i arbeidet med den såkalte utviklingsoppgaven. De eneste kravene vi stilte til bedriftene var 1) at de skulle velge en utviklingsoppgave som partene i bedriften hadde definert som strategisk viktig (altså: At det var et stykke arbeid de uansett hadde bestemt seg for å gjøre), og 2) at deltagerne skulle involvere flere ansatte i arbeidet med utviklingsoppgaven for å sikre forankring gjennom bred medvirkning.

I etterkant av innsalgsmøtene, i juni 2008, sendte vi ut en skriftlig invitasjon, hvor vi presenterte bakgrunnen for PALU og hva deltagelse ville medføre av tidsbruk og krav til egenfinansiering. Vi satte også en tidsfrist for å gi tilbakemelding om ønsket deltagelse.

Etter sommerferien hadde vi ikke hørt noe fra noen av bedriftene, til tross for at "tidsfristen" var løpt ut. Prosjektleder sendte da ut en epost til daglig leder og hovedtillitsvalgt ved hver av de bedriftene vi hadde besøkt, hvor vi repeterte vårt ønske om deres deltagelse. Heller ikke da fikk vi respons. Til slutt besluttet prosjektleder og partsrepresentantene å ringe opp de aktuelle personene for å høre hva som var årsakene til at vi ikke fikk noen respons overhodet.

Årsakene var ulike. Ved én bedrift skulle daglig leder slutte og ønsket dermed ikke å forplikte seg i et forskningssamarbeid på vegne av en ny direktør. Hos en annen bedrift var de så travel med produksjon og å jobbe med egne interne utfordringer at de ikke kunne prioritere deltagelse. Ved en annen bedrift ønsket de heller å bruke innsatsen på teknologisk forskning, mens ved en annen bedrift kom vi ikke i kontakt over telefon heller. Endelig, hos en siste bedrift var de "fortsatt" positive til deltagelse, men trengte en siste avklaringsrunde internt, også mot egen konsernledelse. Her tilbød vi bedriften en gratis organisasjonsanalyse som en evt innledning, og så sto de fritt til å vurdere evt deltagelse basert på vår tilbakemelding fra organisasjonsanalysen. Til tross for flere telefoner og eposter mellom prosjektleder i PALU og daglig leder og hovedtillitsvalgt i denne bedriften, endte det også her til slutt med at de ikke kunne prioritere et slikt arbeid. Tilbudet om en gratis

organisasjonsanalyse som grunnlag for vurdering av evt deltagelse kom vi også med til flere av bedriftene underveis i denne ”purrerunden”.

Sett fra PALU-teamets ståsted gikk vi ut til store og viktige næringsmiddelbedrifter i Trøndelag med et unikt tilbud: Arbeidsforskere med lang erfaring som aksjonsforskere innen temaet bedriftsutvikling og partssamarbeid inviterte bedriftene til å få ny kunnskap gjennom veiledet utviklingsarbeid, refleksjon med andre bedrifter og teoretisk ”påfyll”, og partsrepresentantene våre gav prosjektet politisk forankring hos partene og ville dele av sine erfaringer med å jobbe med samarbeidsbasert bedriftsutvikling i andre bedrifter. I tillegg tilbød vi næringsmiddelbedriftene tett kontakt med deltagerbedriftene i første runde av PALU; bedrifter som hadde lang erfaring i å hente ut gevinster av partssamarbeid i forhold til innovasjon, arbeidsorganisering, produktivitet og kompetansedeling. Vi hadde også i rekrutteringsarbeidet vært tydelig på at både faglig innhold og praktisk vinkling skulle skreddersys ut fra bransjens situasjon og utfordringer, og således at det ikke var en kopi av opplegget i første kohort.

PALU-teamet har brukt mye tid på å reflektere over mulige årsaker til at vi ikke lyktes med å rekruttere næringsmiddelbedrifter til PALU. I den følgende drøftingen er det viktig å understreke at vi ikke har gått tilbake til disse bedriftene og spurt eksplisitt om hvorfor de ikke ønsket å delta, og at *drøftingene derfor er basert på våre egne tolkninger.*

En første forklaring tror vi ligger i *manglende erfaring med å samarbeide med forskere i bedriftsutviklingsarbeid.* Utviklingsarbeid har i mange store bedrifter blitt ivaretatt enten av en HR-avdeling eller av eksterne bedriftsutviklingskonsulenter. I vårt rekrutteringsarbeid er det derfor mulig å anta at noen av bedriftene tenkte på oss som selgere av konsulenttenester, og ikke som tilbydere av forskningsarbeid med tilhørende forskningsbevilgning. Likevel, kravene våre til bedriftsinnsats i form av kapital var svært beskjeden (i størrelsesorden 50-100.000 kr, avhengig av antall deltagere), og vi finner det vanskelig å tro at denne summen var avgjørende for årsakene til manglende interesse.

I forlengelsen av manglende erfaring med forskere generelt, og SINTEF spesielt, tror vi også at *vi fra PALUs side ikke var flinke nok til å formidle bakgrunnen for, og målsettingene med prosjektet tydelig nok.* Til en viss grad handler dette om at det er vanskelig å formidle tydelige mål til et utviklingsarbeid hvor både ”problemene” og ”løsningene” er å finne i bedriften selv. Da vil salgsarbeidet heller handle om å teste ut hvorvidt bedriften ønsker å gå inn i en læringsprosess som krever modenhet og vilje til å lære mer om egen organisasjon. I kapittel 4.4.1 diskuterer vi utfordringene med å kommunisere verdien av den norske samarbeidsmodellen. Denne utfordringen lyktes vi ikke med ovenfor de aktuelle næringsmiddelbedriftene, ei heller å motivere de til å bidra til å styrke en industriell tradisjon med partssamarbeid om bedriftsutvikling.

Vi har ingen grunn til å tro at det var store konflikter mellom partene i de aktuelle bedriftene, og at dette var bakgrunnen for at de ikke ville delta. Snarere opplevde vi

god dialog med begge parter på innsalgsmøtene, og vi fikk også høre eksempler på hvordan partssamarbeidet fungerte i det daglige. En forklaring på hvorfor de likevel ikke ville delta kan derimot være *manglende erfaring i partssamarbeid utover forhandlingssituasjoner, dvs liten erfaring i samarbeid om praktisering av innholdet i Tilleggsavtalen*. Fellesforbundet har i årenes løp vært en pådriver i å utvikle partssamarbeid om bedriftsutvikling. NNN har kanskje ikke samme tradisjon på sentralt nivå, og da vil heller ikke bedriftene praktisere Tilleggsavtalen i stor grad. Dessuten har ikke NNN et regionkontor i Trøndelag på samme måte som Fellesforbundet har det.

Underveis i forsøket med å etablere PALU Næringsmiddel erfarte vi *forskjellen på å motivere bedrifter til partssamarbeid versus bedrifter som allerede var motivert og ønsket forskningssamarbeid om utvikling*. I første kohort deltok bedrifter som allerede hadde lang erfaring med å samarbeide med forskere, og som hadde praktisert partssamarbeid i bedriftsutvikling over lang tid. Vi ønsket å ha med disse, tilsynelatende "ferdiglærte" bedriftene, fordi PALU var et innovativt prosjekt som ville utvikle seg underveis i gjennomføringen. Til det trengte vi tett dialog med erfarne bedrifter og parter. I PALU Næringsmiddel, derimot, tok vi kontakt med disse bedriftene fordi de tilhørte en bransje som var definert som VRI Trøndelag's satsningsområde. *Etterspørselen etter FoU-samarbeid kom altså fra oss til bedriftene, ikke omvendt*. Dette er en vanskelig prosess uavhengig av bedrifter og bransjer fordi forskere må generere en etterspørsel etter egenutvikling i en bedrift. I den motsatte situasjonen, som var tilfellet med første kohort ("PALU Industri"), etterspurte bedriftene samarbeid fordi de hadde innsett ønsket om å styrke seg ytterligere på strategisk partssamarbeid i en situasjon med økt konkurranse og krav om omstillingsdyktighet og endringsvilje. Det er i en slik situasjon læringen om, og praktiseringen av partssamarbeid kan gi helt ny innsikt, og dermed fungere som et viktig bidrag til å styrke og modernisere den norske samarbeidsmodellen.

3.7.2 PALU Instrumentering

Etter et mislykket forsøk på etablering av "PALU Næringsmiddel" forsøkte vi oss på en ny bransje eller innsatsområde i VRI Trøndelag, nemlig Energi og miljøteknologi. Foruten at denne beslutningen lå som en føring, siden PALU-prosjektet nå hadde en betydelig finansiering fra VRI, og at vi dermed måtte innrette oss etter innsatsområdene i VRI Trøndelag, fikk vi også styringsgruppens støtte til å etablere det som vi kalte "PALU Instrumentering".

Trondheimsregionen har en NCE (Norwegian Center of Expertise) hvor mange store og betydelige aktører innen instrumenteringsteknologi deltar (se www.ncei.no). Bedriftene har en stor andel ingeniører og sivilingeniører, og leverer høyteknologiske produkter og tjenester til f.eks offshore og sjøfart. Den store andelen arbeidstakere med ingeniørbakgrunn gjorde denne gruppen av bedrifter attraktiv for PALU av særlig to årsaker. For det første hadde vi gjennom PALU Industri sett at partssamarbeid ikke var begrenset til LO-medlemmer og arbeidsgivere, men også at ingeniørorganisasjonen NITO og Tekna både ønsket og trengte å styrke sin kompetanse om partssamarbeid. En viktig begrunnelse for dette var at

arbeidsorganiseringen i en moderne industribedrift i stadig større grad krever kontinuerlig interaksjon og samarbeid mellom operatører og ingeniører for å levere varer og tjenester av ypperste kvalitet. Sagt på en annen måte så vi at stadig flere driftsoppgaver krevde ingeniørinnsats, og at godt ingeniørarbeid krevde nærhet til driftsoperatørens kunnskap og arbeidsutførelse (Øyum og Ravn 2008). Vi så altså at *partssamarbeid ikke bare mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, men også mellom ulike fagforeninger, ble holdt fram som et mulig konkurransefortrinn for en moderne bedrift*. Denne læringen i PALU Industri gjorde at vi hadde tatt kontakt med NITO Trøndelag for å spørre om de ønsket å bli en del av PALU-teamet, noe de ble høsten 2008. Den andre årsaken til attraksjonen for instrumenteringsbedriftene var dermed at vi her ville kunne få mer innsikt i hvordan NITO samarbeidet med ledelsen, og evt mot Tekna og andre fagforeninger, og hvilke arbeidstakerinteresser disse hadde med tanke på samarbeid om bedriftsutvikling.

Prosjektleder for PALU, Lisbeth Øyum, ble invitert inn av leder for NCEI til å presentere tenkningen bak PALU på styremøtet i NCEI i november 2008. Lederen for NCEI sitter også i styringsgruppen og arbeidsutvalget for VRI Trøndelag, og så potensialet for en spredning av den norske samarbeidsmodellen inn mot nye industrier. Dette "innsalgsmøtet" som ble holdt på Ørlandet var derimot ingen suksess. De tillitsvalgte var til stede opplevde partsbasert ledelsesutvikling som "smør på flesk": Hvorfor skulle tillitsvalgte bli ledere, når bedriftsledelsen allerede ivaretar denne funksjonen? Og fra ledersiden ble det etterspurt konkrete mål på hvordan partssamarbeid kan bedre effektiviteten og styrke konkurransekraften i "målbare" parametre.

Etter en del dialog frem og tilbake med lederen i NCEI måtte vi også her erkjenne at vi ikke nådde frem med vårt budskap. Læringen fra møtet på Ørlandet var likevel svært viktig: Her ble vi utfordret direkte på "partssamarbeidets produktivitet" og dets bidrag til den økonomiske bunnlinja. Vi var rett og slett for dårlig forberedt på å levere argumenter i økonomisk retning, argumenter vi heller ikke har utviklet godt nok. Dette er en utfordring som arbeidsforskere innen den norske samarbeidsmodellen må ta på ytterste alvor. Kort sagt handler det om å utarbeide modeller og verktøy for å måle de finansielle gevinstene av partssamarbeid, og herunder kategorisere de ulike delene eller praksisene som inngår i denne samarbeidsmåten. Dette området må bli prioritert fremover både av oppdragsgivere og kunnskapstilbydere.

3.7.3 Spredning ut av LO-huset: Ingeniørenes inntreden i PALU

I 2006 reiste vi rundt i aktuelle bedrifter for å forsøke å få deltakere til PALU-programmet. De bedriftene vi henvendte oss til i forhold til første runde hørte alle hjemme innenfor det som kalles konkurranseutsatt industri. Allerede ved innsalget av PALU, både før og etter at samarbeidet LO-NHO sentralt hadde gitt sitt tilsagn, var det klart at store deler av de berørte arbeidstakerne i bedriftene befant seg i arbeidstakerorganisasjoner på utsiden av LO, det vil si på utsiden av samarbeidet LO-NHOs fellesområde. Noen medlemstall illustrerer dette: Fellesforbundet (FF) som er LOs største forbund i privat sektor har 158.000 medlemmer, NITO har 64.000

medlemmer og Tekna har omtrent 53.000 medlemmer. Alle disse tre organisasjonene er godt representerte i konkurranseutsatt industri. Der er andre viktige organisasjoner også, for eksempel Industri Energi, men det er klart at en bred forankring hos det store flertall av arbeidstakere burde tilsi at også andre organiserte enn de LO-organiserte burde involveres. Vi merket dette på innsalgsmøtene. I de første møtene traff vi gjerne ledelsen og sentrale folk fra verkstedklubben. Vi opplevde interesse for konseptet fra alle, men på flere av bedriftene kunne vi være en viss form for tilbakeholdenhet. Dette endret seg idet diskusjonen kom over på dette med for eksempel involvering av ingeniører, samarbeid med teknisk stab, samarbeid mellom design og montasje, (manglende) fabrikkforståelse hos engineering og liknende problemstillinger. Det alle disse problemstillinger har til felles er at de krysser faggrensene, først og fremst mellom typiske ingeniørfag og operatørfag. Det de også hadde til felles var at de var blant de mest kritisk viktige problemstillinger hos bedriftene vi besøkte. PALU-konseptets relevans for bedriftene økte i den grad vi evnet å inkorporere slike problemstillinger. Dette er ingen ny innsikt. Med litt andre ord gjorde de den samme form for erfaring i samarbeidsforsøkene. Phillip Herbst (1976) skriver om hvordan utviklingen av nye organisasjonsformer kunne strande eller stoppe opp fordi en ikke maktet å involvere formenn og andre i mellomstiltene³.

Organisasjonene selv har begynt å erkjenne sin sameksistens og fellesinteresse, og noen av dem har gjort det lenge. For eksempel inngikk NITO og Fellesforbundet (FF) i 1999 en samarbeidsavtale⁴. Den bygger på en gjensidig respekt og forståelse for at NITO og Fellesforbundet er selvstendige organisasjoner og regulerer de felt som organisasjonene skal samarbeide innenfor, blant annet medbestemmelse på arbeidsplassen, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling. Den tar også til orde for at organisasjonene bør samarbeide på den enkelte bedrift. I Sør-Trøndelag etablerte NITO og FF et samarbeid i 2000, ikke minst med fokus på regional næringspolitikk⁵. Da PALU startet opp var det altså etablert et samarbeid på regionalt nivå.

I flere av deltakerbedriftene i PALU ble det tidlig klart at ingeniører utgjorde en stor prosentvis del av arbeidstakerne, og at mye av det "tradisjonelle" partssamarbeidet hadde unnlatt å trekke disse gruppene inn. På samling 2 i PALU redegjorde en av klubbliderne for historikken til det gode samarbeidet mellom verkstedklubben (FF) og daglig ledelse og de viktige hendelsene i dette samarbeidet opp gjennom historien. En av hans kolleger fra bedriften tok replikk. Han kom fra NITO. Hovedinnholdet i det han sa var at han kunne også redegjøre for sin organisasjons samarbeid med daglig ledelse og de viktige hendelsene i dette samarbeidet opp gjennom historien, og det ville vært "en helt annen historie". Dette illustrerer godt viktigheten i det å få i stand mer samarbeid på tvers av alle de viktige fagforeningene og ledelsen.

³ Herbst, P. G. (1976). Alternativ til hierarkisk organisasjon. Oslo, Tanum Norli.

⁴ Samarbeidsavtale mellom Fellesforbundet og Norges Ingeniørorganisasjon NITO.

⁵ NITO Sør-Trøndelag Jubileumshefte 1919-2009.

Det var derfor en svært viktig styrking og utvidelse av det regionale partssamarbeidet i Trøndelag som kom i stand gjennom at NITO engasjerte seg i PALU. Roy Lund fra LO og Ivar Dybvik fra NITO spilte her viktige roller. På nasjonalt nivå inngikk FF og NITO en samarbeidsavtale så langt tilbake som i 1999. På regionalt nivå hadde det også vært en viss tradisjon for fellesmøter og annen felles aktivitet, og siden 2000 har NITO, Tekna og Fellesforbundet samarbeidet om utvikling av regional næringspolitikk. I løpet av 2008 utviklet samarbeidet seg videre. NITO deltok med to representanter på flere av PALU-samlingene. PALU ble invitert til å presentere PALU-prosjektet for Fylkesstyret i NITO.⁶ Et foreløpig høydepunkt ble nådd ved at hovedstyret i NITO i 2008 innvilget at NITO Trøndelag kunne legge en 20 % stilling inn i PALU-samarbeidet med NHO, LO, SINTEF og bedriftene, etter forslag fra Harald Bruland, leder i NITO Sør-Trøndelag. Med basis i dette har Ivar Dybvik deltatt i PALUs faste prosjektstab siden høsten 2008, og etter forslag fra prosjektgruppen ble NITO av styringsgruppen i PALU invitert til å delta der fra samme tidspunkt.

Vi velger å tro at dette bare er begynnelsen på et nytt, bredere og bedre partssamarbeid om bedrifts- og næringsutvikling i Trøndelag. Vi har også begynt på arbeidet med å involvere Tekna⁷, enten vi snakker innenfor eller utenfor rammen av PALU. I vårt videre arbeid med den norske samarbeidsmodellen og partssamarbeid vil vi søke å videreutvikle det konkrete samarbeidet på bedriftsnivået på tvers av ledelse, Tekna, NITO og de viktige LO-forbundene.

3.7.4 PALU Skole

Dette prosjektinitiativet er et samarbeid mellom Utdanningsforbundet i Nord- og Sør-Trøndelag, NHO og SINTEF, og har i hovedsak fremkommet etter SINTEF-forskeres dialog med de fire industribedriftene som deltok i PALU samt hovedtillitsvalgte i Utdanningsforbundet i trøndelagsfylkene. Prosjektet er 50% finansiert av NHOs OU-fond, 25% finansiert av VRI Trøndelag og 25% finansiert av SINTEF. Prosjektet er definert som et forprosjekt, og vi skal i løpet av 2010 vurdere mulighetene for å søke Norges forskningsråd og Utdanningsdirektoratet om midler til et hovedprosjekt.

Prosjektinitiativet hadde opprinnelig tittelen "Sammen om fremtidens ansvarskompetanse – Forsøk med bruk av den norske samarbeidsmodellen i videregående skoler for styrking av elevers kompetanse og skolenes samarbeid med næringslivet". Den overordnede målsettingen med forprosjektet er å få ny innsikt i hvordan man kan styrke videregående skolars vektlegging på å gi elever ferdigheter og kunnskap om viktige samarbeidsformer i arbeidslivet. Fokus på læring handler om å gjøre økt bruk av den norske samarbeidsmodellen som fundament til å utvikle gode samarbeidsrelasjoner mellom ansatte, ledere og eiere i nærings- og arbeidsliv. Pr dato har vi startet samarbeidet med tre videregående skoler i Trøndelag som

⁶ Roy Lund og Johan E. Ravn presenterte PALU på NITOs styremøte 19. juni 2008.

⁷ Fellesmøte mellom FF, NITO og Tekna på Britannia 2. juni 2009, der Roy Lund og Johan E. Ravn presenterte for Tekna; Johan E. Ravn presenterte PALU på styremøte i Tekna Sør-Trøndelag 16. september 2009.

ønsker å utvikle ny innsikt i møtepunktet mellom skoleledere og lærernes tillitsvalgte.

PALU Skole er et resultat av PALU (Industri). I mange refleksjoner og diskusjoner underveis i PALU har alle bedriftene tilkjennegitt stor entusiasme over spørsmålet om hva som kjennetegner moderne operatørarbeid i industrien. I tillegg til at det er fagarbeid, går det mer og mer tydelig frem at bedriftene fremmer som krav det de betegner som **ansvarskompetanse**. Med ansvarskompetanse menes at arbeidstakere i tillegg til å være kvalifiserte fagarbeidere må ha kvalifikasjoner i å medvirke i viktige beslutningsprosesser, ta ansvar for egen arbeidsplass, egen innsats og andre kollegers arbeidsinnsats og jobbe på selvstendig grunnlag uavhengig av om det er en bas/formann/leder til stede som overvåker situasjonen. De viktige elementene i begrepet "ansvarskompetanse" synes mange bedriftsrepresentanter er for svakt verdsatt i undervisningen ved videregående skoler. I første rekke gjelder dette yrkesfag, men en kan også forvente at dette gjelder mer generelt innenfor skoleverket.

I diskusjoner med våre regionale partnere NHO Trøndelag og LO/Fellesforbundet i Sør-Trøndelag er det særlig tre ting som har pekt seg ut som viktige innsatsområder for videregående skoler med tanke på å få styrket framtidens arbeidskraft:

1. At skolen knyttes tettere opp til dagens og morgendagens krav til at fagarbeidere må inneha "**ansvarskompetanse**", dvs at de må begynne å lære hva fremtidens fagarbeid krever, allerede som integrert del av utdanningstilbudet. Det betyr at elever må trenes til hva det vil si å medvirke og ta ansvar for egen og andres arbeidsutførelser allerede som del av teoriundervisningen.
2. Vi ser også at **videregående skoler trenger mer kompetansetilførsel om samarbeid mellom skole og bedrifter**. Vi har i flere prosjekter sett hvordan bedrifter sliter med å få lærere og skoleledelse med på opplegg, også når bedrifter kan bidra med utstyr og bistand som er ment å bedre situasjonen i skoleverket. Alt for ofte bæres samarbeidet oppe av noen få ildsjeler. Det gir en for dårlig utnyttelse av kapasitet og muligheter for samarbeid skole og næringsliv.
3. En viktig forutsetning for å lykkes med punkt 1 og 2, mener vi, er at skolene får utviklet seg til å bli mer attraktive arbeidsplasser gjennom at de får tilført kompetanse som **øker deres eget samarbeid mellom lærertillitsvalgte, elevrepresentanter, skoleledelse og skoleeiere**. Det er her vi ønsker å utfordre og **tilby skolene et forsøk der de gjør bruk av partsbasert ledelsesutvikling** (den norske samarbeidsmodellen) **i skolen**. I dette ligger det en spennende utfordring i hvordan skolen kan gjøre bruk av partssamarbeid og hente erfaringer og inspirasjon fra moderne prosjektindustri.

Tenkningen til grunn i PALU Skole er at dersom skolene skal utvikle mer samarbeid over mot næringslivet, må skolene utvikle bedre forståelse av egne utviklingsmuligheter knyttet til ledelse, organisering av skolehverdagen, undervisning og hvilke samarbeidsrelasjoner som kan styrke deres oppgaver og resultater. Vi har tro på å overføre viktig kunnskap fra partssamarbeidet i industrien over til skolen. Vi snakker altså om **partssamarbeid på skolen som arbeidsplass** der hensikten er å utvikle hver enkelt skoles samarbeidsevne mellom ledelse, ansatte (lærere) og tillitsvalgte (fagforeningsrepresentanter). Partssamarbeidet har sin styrke i at både ledere og tillitsvalgte lærer seg å bli bevisst sine ulike lederroller og ansvar for å samarbeide.

De tre videregående skolene som er med i forprosjektet er gode representanter for ønsket om både å utvikle skolen som arbeidsplass, og å ha en kontinuerlig dialog om hva elevene trenger å lære som fremtidens arbeidstakere. Vår antagelse er at elever som befinner seg i et læringsmiljø som er preget av samarbeid, vil styrke deres preferanser for samarbeid som fremtidige arbeidstakere. Forprosjektet vil avsluttes i desember 2010, og søknad om et større hovedprosjekt vil gjøres høsten 2010.

3.7.5 Partsbasert næringsutvikling i Røros-regionen

En siste knoppskyting fra PALU er det som innledningsvis hadde navnet PALU Hotell, men som nå har fått navnet *Partsbasert næringsutvikling i Røros-regionen*. Prosjektforslaget fra vår side forsøkte å tilpasse seg ett av innsatsområdene til VRI Trøndelag, nemlig opplevelsesindustri. Vi ønsket å etablere et partsbasert utviklingsprosjekt med deltagere fra flere hoteller i regionen, og var i gode dialoger med Fellesforbundet, tidligere Hotell- og restaurantarbeiderforbundet, som støttet et evt prosjektinitiativ. I forsøket med å rekruttere hoteller til deltagelse opplevde vi derimot stor beslutningstregghet knyttet til at hotellkjeden måtte ta beslutninger om evt deltagelse i et forskningsprosjekt. Da vi ikke kom noen vei med kjedehoteller, tok vi kontakt med Røros Hotell som er privat eid. Her erfarte vi en god dialog og interesse om samarbeid, men da vi utfordret de på hvilke hoteller i Norge de kunne tenke seg å lære mer av, fikk vi som svar at det de trengte var enda tettere samarbeid med andre næringslivsaktører på Røros for å øke attraksjonen til Røros som destinasjon. På bakgrunn av dette ble det utviklet et prosjekt som innbefattet følgende aktører: Røros Hotell, Røros Flyservice, Røros Reiseliv og Røros Mat.

Det partsbaserte perspektivet er i dette prosjektet ivaretatt ved at vi både jobber med disse bedriftene som parter mot et felles mål, og at vi har startet en intern utviklingsprosess på Røros Hotell med samarbeid ledelse, tillitsvalgte og ansatte om å styrke servicekvaliteten. Vi er også i dialog om lignende utviklingsprosess i Røros Flyservice.

Dette prosjektet ligger litt på siden av det opprinnelige PALU og styrking av den norske samarbeidsmodellen. På den annen side gir samarbeidet oss mulighet til å se hvordan en partsbasert tenkning kan brukes mellom regionale næringsaktører med ulik eierstruktur, f eks har to av aktørene en samvirkeorganisering som utfordrer kravet om medvirkning i beslutninger om strategiske satsninger.

4 Resultater

4.1 Bedriftsutvikling ved hjelp av partssamarbeid

Den overordnede oppsummeringen av resultatene av PALU er at PALU er gjennomført med godt resultat i de fire industribedriftene som deltok. Alle bedriftene har utvidet sin deltagergruppe underveis i prosjektet til å involvere flere ansatte. Aker hadde en høy ambisjon og konsentrerte seg om medvirkningsbasert design og utvikling av jobbpakker, Teeness utvidet sitt PALU-engasjement til også å innbefatte et eget prosjekt kalt "Lønnsom kommunikasjon" (i samarbeid med SINTEF), Elkem benyttet PALU-deltagelsen til å revitalisere sin teambaserte organisasjon ved å gi operatørene økt kompetanse om lederskap og teamansvarlighet, mens Siemens konsentrerte PALU-deltagelsen til å styrke den gruppebaserte organisasjonen gjennom en tydeliggjøring av gruppeledernes rolle. I de neste avsnittene diskuteres resultatene for den enkelte bedrift nærmere.

4.1.1 Resultater: Siemens Power Electronic Center

Siemens PEC hadde som overordnet målsetting med deltagelse i PALU at det skulle bli tettere kommunikasjon mellom alle produksjonsledd og nivåer i organisasjonen. Selv uttrykker de at de ennå ikke har nådd dette målet. Likevel, de som har deltatt fra ledelsen og de tillitsvalgte uttrykker at de har utviklet større samarbeidskompetanse og derigjennom utviklet en sterkere ressurs for gjennomføring av utviklingsprosesser. Deres erfaring er at det trengs betydelige ressurser i form av kompetanse og dedikerte personer for å kunne gjennomføre nødvendig (ekstraordinær) utvikling. De sier videre at organisasjonen har styrket sitt fokus på samhandling mellom avdelinger. Videre har også ledelsen ved PEC tatt initiativ og eierskap til å bringe PALU-erfaringene opp til ledelsen i Siemens AS. Et første steg på veien er at PALU er diskutert og gjennomgått på et ledermøte for ledere og tillitsvalgte i Siemens Norge i des. 2009, og at SINTEF-forskere har presentert PALU og den norske samarbeidsmodellen på et heldagsseminar for tillitsvalgte i Siemens Norge. Her deltok tillitsvalgte fra alle fagforeningene.

Et annet viktig resultat av PALU er at ledelsen nå har fått anledning til å delta i prosessen med å velge gruppeledere i montasjen. I langt tid har det vært slik at Klubben har hatt ansvaret for å velge gruppeledere. Fordi PEC-ledelsen ønsket å satse mer på denne rollen, bla gjennom kompetanseutvikling, ønsket de å ha innflytelse på hvem som skulle bekle disse rollene, og Klubben fattet vedtak om en slik endring. Dette må tolkes som styrket tillit mellom ledelse og tillitsvalgte.

En annen viktig aktivitet som samsvarer med PALU-prosjektet i PEC er at én av deltagerne og hovedtillitsvalgte spiller nøkkelroller i gjennomføring av kompetanseutvikling for gruppeledere og ledende montører. Denne opplæringen er nå i gang, og vil fortsette utover 2010.

Endelig, konsernledelsen i Siemens har besluttet å gi Siemens på Sluppen et globalt senteransvar for sin satsning på Subsea. Flere hundre millioner kroner er allerede

vedtatt som investeringsplaner. Fra våre kontakter i Siemens fremholdes det at Sluppen-miljøets ferdighet i samhandling på tvers av fag og nivåer var et viktig element i at valget falt på Trøndelag. PALU skal ikke ta æren alene for dette, men at programmet har vært viktig understrekes fra PALU-deltakerne fra PEC.

4.1.2 Resultater: Aker Verdal

Mens Aker arbeidet med PALU-prosjektet, ble bedriften rammet av en kraftig svikt i markedet. Som eksempel fikk deltagerne store problemer med gjennomføring av de utviklingsprosjektene de jobbet med pga manglende mulighet til finansiering av planlagte aktiviteter. Parallelt forsøkte bedriften å tilpasse seg den vanskelige markedssituasjonen ved å se etter et annet markedssegment. Resultatet ble at de gikk inn for å, i denne perioden, utarbeide planer for såkalte vindmøllefundament. Som produksjonsform betyr dette at man går over fra prosjektleveranser til mer seriell fabrikasjon. Til tross for denne situasjon greide den parts sammensatte PALU-gruppen fra Aker å opprettholde trykket særlig på ett av de to prosjektene, nemlig utarbeidelse av jobbpakker (modularisering av de arbeidsoppgavene som bestilles til fabrikasjon fra engineering og design). Det at partene på bedriften prioriterte partsbasert utviklingsarbeid i en tid hvor partene også måtte "stå i konflikt" grunnet trussel om permitteringer pga markedssvikt, er fra vår side et uttrykk for at den partsbaserte arbeidsformen hadde god forankring.

En annen illustrasjon på styrken ved den partsbaserte samarbeidsmåten på Aker i en tid med stor markedssvikt, var Klubbens arbeid med å motivere sine medlemmer til å påta seg reising og arbeid andre steder i Aker, f.eks. offshore og på andre verft. Klubben hadde altså samme forståelse av den økonomiske situasjonen som ledelsen hadde, og tok ansvar for en best mulig løsning for begge parter.

4.1.3 Resultater: Elkem Thamshavn

Den teambaserte organisasjonsformen, som Elkem Thamshavn opplevde de ikke hadde hentet ut gevinstene av, ble revitalisert gjennom deres PALU-arbeid. Revitaliseringen omhandlet både økt eierskap til denne organisasjonsformen på leder- og tillitsvalgnivå, og økt ansvarliggjøring for den enkelte operatør på teamskiftnivå. Gjennom Klubbens ledertrening av driftsoperatører ble alle operatørene involvert i å definere innholdet i de ulike teamrollene og selv påta seg individuelle roller i teamene/skiftene. Hver operatør påtok seg både en såkalt driftsteknisk rolle og en sosial rolle. Det er vanskelig å konkret si om denne prosessen har bidratt til en generell økt ansvarliggjøring i daglig driftssituasjon, men forutsetningene for realisering av denne målsettingen er mye bedre nå som operatørene selv har tatt eierskap til teamorganiseringen.

Det at Klubben både var initiativtaker og ansvarlig gjennomfører for denne lederopplæringen av operatører er ny praksis på Elkem Thamshavn. Gjennom PALU-teamet på bedriften sto gruppen av deltagere – fire tillitsvalgte og fire ledere – sammen om at en slik opplæring var viktig for videre utvikling av verket. Således har

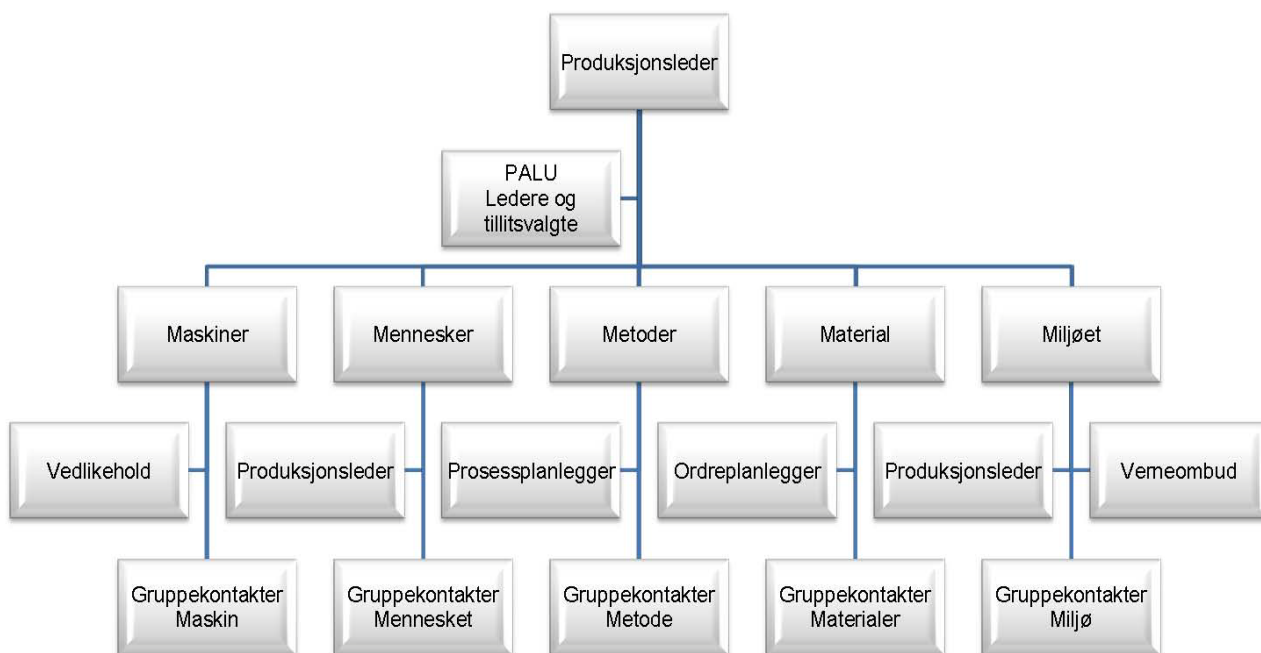
Klubben tatt en mer proaktiv rolle som endringsagent. Den lokale fabrikkledelsen støttet initiativet fullt ut, både moralsk og finansielt.

En innovativ organisasjonsløsning som ble produsert gjennom prosessen med å utvikle nye teamroller, var utviklingen av en slags hovedverneombudrolle på team/-skiftnivå, for derigjennom å styrke det samlede HMS-fokuset i bedriften. Elkem Thamshavn opplevde i 2006 en dødsulykke, noe som har medført at alle ansatte har forstått viktigheten av å ha et tydelig og systematisk sikkerhetsfokus i daglig drift. Vi kan ikke spore utviklingen av denne rollen til PALU-deltagelse direkte, men gitt at målet for Elkem med PALU-deltagelsen var å øke ansvarligheten i organisasjonen, kan vi si at etableringen av en "sikkerhetsrolle" i teamene øker sannsynligheten for teamenes/skiftenes ansvarlighet i sikkerhetsspørsmål (Øyum et al 2009).

Elkem Thamshavn er en lokal fabrikk enhet i Elkem-konsernet som eies av Orkla. For både ledelsen og de tillitsvalgte er det viktig å vise lokal handlekraft og proaktivitet. Da finanskrisen rammet, måtte verket stenge den minste smelteovnen sin. Da besluttet Klubben, i samarbeid med ledelsen, at driftsopeatører kunne læres opp til såkalt omforming av denne ovnen, et arbeid som tidligere var satt ut til eksterne leverandører. På denne måten samarbeidet partene om å holde de ansatte i aktivitet, og vi ser her samme uttrykk for felles ståsted og vilje til løsning mellom partene som vi så hos Aker.

4.1.4 Resultater: Teeness ASA

Som et resultat fra PALU har Teeness en egen arbeidsgruppe på bedriften som de kaller for PALU-gruppa. Denne gruppa er også definert inn på det interne organisasjonskartet som en stabsgruppe for produksjonssjefen. Gruppa er sammensatt av to operatører, tillitsvalgte fra Fellesforbundet, NITO og Tekna, EWC (European Work Council/Europeisk samarbeidsutvalg) tillitsvalgt, leder for prosessutvikling, HR-ansvarlig og produksjonssjef. Arbeidet til denne gruppa innbefatter å være en veileder ovenfor produksjonssjefen, hvor hovedvekt er både å sikre forankring ved evt endringer i organisasjonen og å forvalte den medvirkningsbaserte arbeidsorganiseringen. I det følgende er avbildet Teeness' organisasjonskart med synliggjøring av PALU-gruppas plassering og rolle. Figuren er utviklet av Teeness selv.



Figur 1: Teeness sin framstilling av sin interne bedriftsstruktur

Teeness utviklingsprosjekt i PALU omhandlet å videreutvikle gruppeorganiseringen i produksjonen gjennom økt rolleavklaring og kompetansedeling. Dette har etter hvert utviklet seg til det de nå kaller "de 5 M'er", som er beskrevet i kapittel 3.4. Teeness har siden midten av 90-tallet jobbet partsbasert med organisasjonsutvikling, hvor f eks de lokale tillitsvalgte fra Fellesforbundet var initiativtakere til å etablere en gruppeorganisering basert på selvstyrte grupper hvor man kuttet ut formannsleddet. Som et resultat av PALU har derimot denne samarbeidspraksisen blitt utvidet til også i større grad å innbefatte de andre klubbene på Teeness, det vil si NITO og Tekna. Dette er også et uttrykk for en økt bevisstgjøring av de interne "kundeleverandørforholdene", for eksempel at montører i produksjonen må ha tett dialog med produktutviklerne og vice versa.

Etter at Teeness ble oppkjøpt av Sandvik Coromant, ble hovedtillitsvalgt med i det europeiske samarbeidsutvalget i Sandvik. Rett etter dette inviterte han SINTEF til å presentere PALU for styret i Sandvik EWC. Hans intensjon var både å presentere omfanget og dedikasjonen til Teeness' samarbeidsorienterte arbeidsform, og å gi innspill til at Teeness kunne være en ressurs for andre produksjonsenheter i Sandvik til å styrke den partsbaserte samarbeidsmåten i forhold til drift, arbeidsorganisering og innovasjon.

Fra de tillitsvalgte presiseres det at de gode forutsetningene for å få gjennomført utviklingsprosjektet PALU på Teeness, og å ha prioritert i en travel hverdag, har latt seg gjøre pga daglig leders positive holdning til utviklingsarbeid. For Teeness har dette vært et strategisk viktig element for gjennomføringen sier én av de tillitsvalgte, i og med at daglig leder gir det prioritet er med på å tydeliggjøre viktigheten av utviklingsarbeid ovenfor alle ansatte på Teeness.

Som oppsummerende **konklusjon** når det gjelder resultater på bedriftsnivå ser vi at partene internt i de deltagende bedriftene har fått økt kunnskap om hverandres roller, og økt bevissthet om styrkene til "motparten". Et eksempel å fremheve her er at Klubben på Elkem Thamshavn var initiativtaker og gjennomfører av et *lederutviklingsprogram* for operatørene; det var altså like naturlig at Klubben tok ansvar for lederskap i produksjonen som at ledelsen gjorde det. Generelt ser vi en stor kunnskapsheving rundt partsbasert bedriftsutvikling hos begge parter. Med denne har deltagerne blitt bedre rustet til å kunne spre den partsbaserte arbeidsformen både i egen bedrift og i eget konsern, slik at flere ansatte (ledere og øvrige ansatte) får kunnskap om hvordan man kan realisere målsettingene i Tilleggsavtalen. En av lederne som deltok sier at det å være med i et utviklingsprogram sammen med fire viktige industriaktører i Trøndelag, som har delt sin erfaring om arbeidsorganisering, samspillet bedrift/medarbeider på tvers av profesjoner, nivå og daglige driftsutfordringer, har vært lærerikt og nyttig i egen arbeidshverdag som leder. Én av de hovedtillitsvalgte for Fellesforbundet som har deltatt, sier også at PALU har bidratt positivt til at Fellesforbundet, NITO og Tekna nå fremstår tydeligere, sammen, som aktør i det regionale arbeidet for bedriftsutvikling og samarbeid. Resultatene er således organisatoriske innovasjoner i den enkelte bedrift, men vi ser også regionale innovasjoner gjennom at flere arbeidstakerorganisasjoner har begynt å samarbeide for å fremstå som en tydelig aktør i den regionale næringsutviklingen.

4.2 "Hjelp til selvhjelp": Måter å trene på utviklingsarbeid

Tiltak 1 i realiseringen av PALU innbefattet blant annet å "dokumentere erfaringene med programmet slik at en lignende modell kan brukes som redskap for andre bedrifter og nettverk av bedrifter, for å utvikle partenes roller og samarbeid i bedriftsutvikling". Gjennom programmet har de deltagende bedriftene brukt ulike verktøy og pedagogiske grep for å trene seg på gjennomføring av partsbasert bedriftsutvikling. I det følgende gis en redegjørelse for "de ulike verktøyene i PaLU-kista", slik at andre bedrifter og partsgrupperinger kan lære og eventuelt praktisere selv.

4.2.1 På samlingene

Bedriftene undersøker og analyserer hverandre

Oppgaven ble gitt for å gjøre en god kunnskapsramme (perspektivene i Bolman og Deal) om til praktisk ferdighet og for at bedriftsgruppene skulle være i bedre stand til å se styrker og svakheter ved partsrelasjonene i sin virksomhet. I tillegg lærte lederne og de tillitsvalgte svært mye av analysen som ble gitt dem.

Aker ble bedt om å analysere Elkem ut fra det politiske perspektivet, Elkem ble bedt om å analysere Aker ut fra HR-perspektivet, Teeness ble bedt om å analysere Siemens ut fra det symbolske perspektivet og Siemens ble bedt om å analysere Teeness ut fra strukturperspektivet.

Bedriftene fikk et lynkurs i intervjumetode før hver bedrift satte seg ned og diskuterte seg fram til hvilke spørsmål de trengte svar på for å kunne løse oppgaven. Etter å ha intervjuet hverandre satte bedriftene seg igjen ned og diskuterte hvordan de ved hjelp av sitt perspektiv ville tolke svarene.

Oppgaven krevde at deltakerne måtte tenke i andre baner enn hva de nødvendigvis gjør ellers. Å analysere en episode, mens man har på seg for eksempel "politiske briller", gir helt andre konklusjoner enn om man analyserer den samme episoden ved å se på de strukturelle føringene.

Bedriftene gir hverandre to gode råd

Som avslutning av fjerde samling ble bedriftene bedt om å gi hverandre to gode råd som de skulle ta med seg videre inn i den kommende arbeidsperioden. Bedriftene ble satt sammen parvis, slik at man sikret at alle bedriftene både ga råd og fikk råd tilbake.

Eksempel på tilbakemeldinger var:

- I forhold til kompetanselønnsystemet, ta en titt på det som vi har gjort. Kanskje det er noe som kan bli enklere dersom dere finner det halvferdige fra oss?
- Dere må sette av tid og rom til forbedringsarbeid. Dere får det ikke til med mindre dere planlegger det inn i de øvrige produksjonsprosessene. Dere må ha et system og struktur for å bygge forbedringsgrupper.
- Når dere nå utvikler en flatere struktur, så er vi stygt redd for at dere kommer til å støte på problemet med lese- og skrivevansker som er en stor utfordring innenfor industrien. Mange operatører får hetta når de blir satt til nye oppgaver som involverer mye skriving.
- Dere må ha stayerevne. Hold fram der dere stevner, og ikke gi dere. Behold fokuset sammen.

Det er verdt å nevne at bedriftene ikke bare ga råd til hverandre, men at denne øvelsen i tillegg synliggjorde deres egne utfordringer. Flere av deltakerne kommenterte at rådene de ga til andre var ting de strevde med selv, og at de derfor kjente seg veldig igjen.

Bedriftene utfordrer hverandre

Hver bedrift fikk i oppgave å diskutere seg fram til tre utfordringer de så hos en av de andre bedriftene. Bedriftene ble satt sammen parvis, slik at man sikret at alle bedriftene ble "utsatt" for denne øvelsen. Denne øvelsen ble gjennomført på tredje samling da bedriftene begynte å få godt kjennskap til hverandres internprosjekter og arbeidsmåte, samt at bedriftene ennå hadde flere samlinger på seg til å utvikle samarbeidet sitt på bakgrunn av disse kommentarene. Et utvalg av kommentarene etterpå var:

- Dette skulle vi ha tenkt på selv
- Litt like spørsmål for begge bedriftene
- Spørsmål som "hvorfor har dere gruppeleder?" – det har vi faktisk ikke tenkt på

- Veldig, veldig bra diskusjon
- Det er fint at det kommer noen utenifra og stiller pikante spørsmål

Denne siste kommentaren er spesielt interessant fordi deltakeren kommenterer en viktig egenskap ved denne type samlinger – nettopp at virksomhetene lærer av hverandres erfaringer. Som organisasjonsforskere kan man by på sin kunnskap og erfaringer, men råd fra bedrifter som opererer i noenlunde samme marked med mer eller mindre samme utfordringer, har en tilleggsverdi som det er viktig å utnytte i denne type prosjekter. Tillitsvalgte og bedriftsledere fra virksomheter som har vist sin styrke i form av overlevelsessevne, innovasjonsgrad og omstillingsevne i nedgangs- og oppgangstider har også særdeles høy legitimitet blant andre virksomheter som strever med de samme utfordringene.

Tillitsvalgte som ledere og ledere med tillit

Deltakerne ble inndelt i fire grupper der to av gruppene besto kun av ledere og to av gruppene besto kun av tillitsvalgte. Den første ledergruppen ble bedt om å diskutere tillitsvalgtrollen, og den andre ledergruppen ble bedt om å diskutere lederrollen i sine virksomheter. Likeledes ble den første tillitsvalgtgruppen bedt om å diskutere lederrollen, og den andre tillitsvalgtgruppen ble bedt om å diskutere tillitsvalgtrollen i sine virksomheter. De konkrete spørsmålene er vist i tabellen under:

LEDEROPPGAVE 1:	TILLITSVALGTOPPGAVE 1:
Hva er det aller viktigste bidraget fra bedriftens tillitsvalgte i forhold til å øke bedriftens verdiskaping?	Hva er det aller viktigste bidraget fra bedriftens ledelse i forhold til å trygge bedriftens fremtid?
Hva trenger bedriften mer av fra bedriftens tillitsvalgte? Er det noe nytt i tillitsvalgtrollen dere kunne ønske?	Hva trenger bedriften mer av fra bedriftens ledelse? Er det noe nytt i lederrollen dere kunne ønske?
Hva trenger bedriften mindre av fra bedriftens tillitsvalgte?	Hva trenger bedriften mindre av fra bedriftens ledelse?
Hva er viktigste utfordring for tillitsvalgte i fremtiden?	Hva er viktigste utfordring for bedriftsledelsen i fremtiden?
LEDEROPPGAVE 2:	TILLITSVALGTOPPGAVE 2 :
Hva er det aller viktigste bidraget fra bedriftens ledelse i forhold til å trygge bedriftens fremtid?	Hva er det aller viktigste bidraget fra bedriftens tillitsvalgte i forhold til å øke bedriftens verdiskaping?

Hva trenger bedriften mer av fra bedriftens ledelse? Er det noe nytt i lederrollen dere kunne ønske?

Hva trenger bedriften mer av fra bedriftens tillitsvalgte? Er det noe nytt i tillitsvalgtrollen dere kunne ønske?

Hva trenger bedriften mindre av fra bedriftens ledelse?

Hva trenger bedriften mindre av fra bedriftens tillitsvalgte?

Hva er viktigste utfordring for bedriftsledelsen i fremtiden?

Hva er viktigste utfordring for tillitsvalgte i fremtiden?

For deltakerne ga dette er god mulighet for å diskutere utfordringer i utøvelsen av sin egen rolle som tillitsvalgt eller leder. Det ga også deltakerne en mulighet til å diskutere partssamarbeidet på et mer generelt grunnlag. Hvilke egenskaper eller formål med partssamarbeidet ønsket de å videreutvikle og hvilke egenskaper eller formål var ødeleggende? I denne oppgaven gikk deltakerne ut fra de samarbeidskonstellasjonene de vanligvis er en del av og inn i konstellasjoner bestående av personer i samme posisjon som dem selv. På denne måten kunne de ta med seg sin opplevelse, frustrasjon og lærdom inn i en diskusjon der samtalen gikk kun på utvikling av partsrollene uten at det nødvendigvis handlet om samarbeidsprosjektene. Samtidig var dette en mulighet for at de tillitsvalgte på en side og lederne på den andre kunne diskutere sine bidrag uten at den andre parten var til stede.

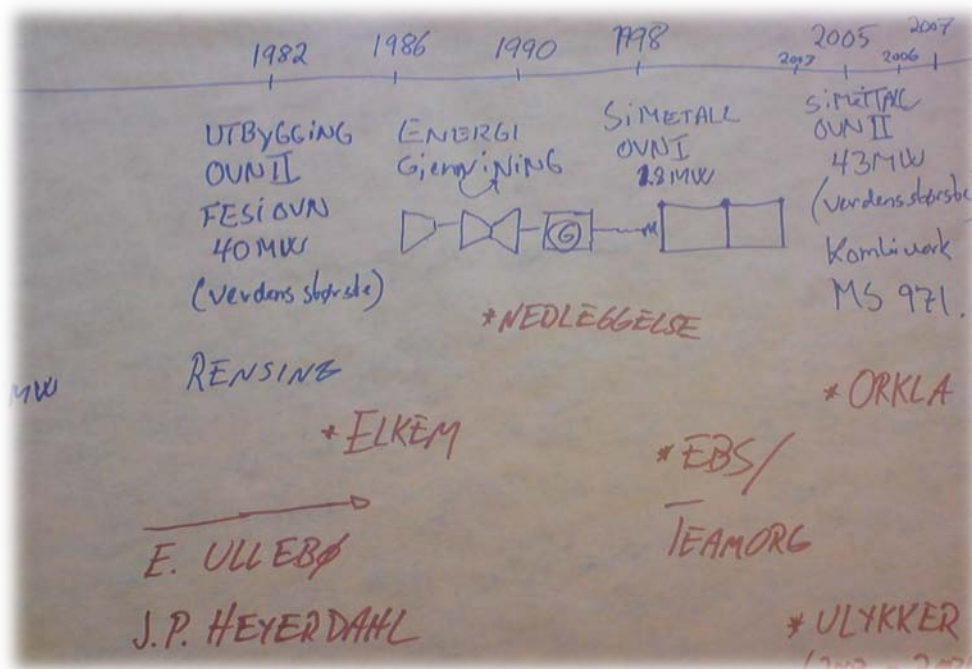
Bedriftene bevisstgjøres på hvordan de forteller historien om seg selv

Mange bedrifter har eksempel på episoder der partenes gode samarbeid var avgjørende for at bedriften lyktes i en vanskelig periode. Andre bedrifter har langt mer negative erfaringer med de ulike partenes bidrag. Uansett vil historiene rundt de positive eller negative opplevelsene fortelles videre, og yngre arbeidstakere vil på den måten "arve" fortellingene fra eldre kollegaer. Fagforeningene har ofte et bevisst forhold til dette. Arbeiderbevegelsen har ført en kamp som har resultert i langt bedre arbeidsbetingelser og arbeidervern. Dette markeres for eksempel hver 1. mai i form av å hylle det arbeidet som er gjort i tillegg til å synliggjøre framtidige kampsaker.

Innenfor det symbolske perspektivet på organisasjon og ledelse er denne type historiefortelling viktig. Hvordan deltakerne opplever tidligere samarbeidsprosjekter påvirker både arbeidsmåte, energi og lyst til å igangsette denne type prosjekter igjen. I tillegg er det et poeng at virksomheter som opplever seg selv som endringsvillige og i stand til å "tenke nytt", er mer positivt innstilt til utradisjonelle arbeidsmåter og utfordrende prosjektforslag. I Teeness valgte for eksempel ledelsen å stole på Klubben da de tillitsvalgte ønsket å ta ansvar for ny gruppeorganisering i produksjonen. Det er mulig at denne "tillitshistorien" blir brukt til å selge inn den partsbaserte arbeidsformen i Teeness ovenfor nye ansatte (både på ledersiden og

blant øvrige ansatte) samt at det vises til denne og lignende hendelser når virksomheten diskuterer videre organisasjonsutvikling.

På femte samling ble bedriftene bedt om å synliggjøre sin egen bedrifts historie ved å tegne bedriften på en tidsakse fra etablering og fram til i dag. De ble spesielt bedt om å tegne/skrive inn viktige hendelser og personer som har hatt spesiell betydning for hvordan bedriften arbeider og virker i dag. Det ble benyttet store papirark med god plass til kommentarer og figurer. Følgende bilde under er et eksempel på en av bedriftenes framstilling av seg selv.



Bilde 9: En av bedriftenes framstilling av sin historie

Isenesettelse og forvaltning av plenumsdiskusjoner

Alle gruppearbeid ble avsluttet med plenumsdiskusjoner som varierte mellom rene rapporteringer fra gruppearbeidet til lengre diskusjoner. I noen tilfeller var gruppearbeidet i seg selv åsted for læring, og plenumspresentasjonen fungerte først og fremst som en måte å konkretisere diskusjonen og innvie de andre deltakerne i hva som hadde blitt sagt. I andre tilfeller ble gruppediskusjonene foretrukket fordi det var viktig at flest mulig kom til ordet og fordi temaet kunne være vanskelig å diskutere i plenum.

Det ble også iscenesatt plenumsdiskusjoner på bakgrunn av presentasjoner eller foredrag. Forskerne ledet diskusjonene, stilte oppfølgings spørsmål og så til at bredden av deltakere fikk komme til ordet.

Evalueringerunder

Det ble gjennomført evalueringerunder etter hver samling. Rent konkret ble evalueringene organisert etter prinsippet "bra – mindre bra – mer av neste gang". I

tur ble deltakerne bedt om å si hva de mente var bra med samlingen, hva de ønsket mindre av i samlingene framover (for eksempel hva de ikke hadde nytte av) og hva de ønsket mer av neste gang. Det hendte også at deltakerne hadde konkrete forslag til tema eller aktiviteter, som at en av samlingene skulle arrangeres på SINTEF med presentasjoner av relevant forskning slik som "6-timers arbeidsdagen". Det ble tatt hensyn til disse tilbakemeldingene i utformingen av både samlinger og oppfølgingsmøter ute i bedriftene.

Sosial tid sammen

Hver samling ble avsluttet med felles middag på kvelden. Her fikk både deltakere og forskere mulighet til å bli bedre kjent med hverandre. Å legge til rette for de sosiale arenaene er viktig for en vellykket gjennomføring av denne type prosjekter der mye av aktiviteten er lagt opp rundt bedriftenes veiledning av hverandre. Den uformelle tiden deltakerne tilbrakte sammen var med på å skape et tillitsforhold mellom deltakerne på tvers av virksomhet og funksjon.

Presentasjoner og foredrag

Underveis i PALU-prosjektet ble det holdt ulike faglige innlegg om sentrale forhold innenfor partssamarbeid, organisasjon og ledelse både av forskerne i PALU-gruppa og av eksterne aktører slik som eksterne forskere, bedriftsaktører og representanter fra samarbeidet LO-NHO. I kapittel 6 er listet opp en oversikt over de ulike foredrag, tema og foredragsholdere.

4.2.2 I bedriftene

Det ble i tillegg til samlingene også gjennomført gruppeøvelser ute i virksomhetene i arbeidsperiodene. Noen av disse øvelsene ble gjennomført hos alle virksomhetene, mens andre var mer skreddersydd virksomhetens behov. De mer generelle øvelsene handlet i stor grad om partssamarbeidet internt i den bestemte virksomheten og i mindre grad om partssamarbeid generelt.

Erfaringer med gode samarbeidsroller

I forkant av et av møtene i arbeidsperioden fikk deltakerne tilsendt en refleksjonsoppgave som de skulle besvare individuelt på det forekommende møtet med forskerne fra SINTEF. Oppgaven var tredelt, og for lederne gikk den som følger:

1. Hva er viktigst med tillitsvalgrollen i din bedrift? (ikke beskrive alt en tillitsvalgt gjør her, men trekke fram en eller flere faktorer som du – akkurat nå – tenker på som svært viktige).
2. Gi et eksempel på "gode episoder" som illustrerer den gode tillitsvalgtrollen.
3. Nevn en eller flere episode(r) der [navn] og [navn] var dyktige i sin rolle som tillitsvalgt.

De tillitsvalgte fikk tilsvarende spørsmål som da omhandlet lederrollen. Poenget med denne oppgaven er å synliggjøre styrkene hos hverandre. Dette oppleves som positivt for både den som blir bedt om å sette ord på disse styrkene og ikke minst for dem som mottar disse ordene. I en hektisk arbeidshverdag er det sjelden man setter

av tid til å diskutere selve samarbeidsrelasjonen, og deltakerne satte derfor stor pris på oppgaven.

I tillegg var det et stort poeng at de tillitsvalgte ble bedt om å beskrive en eller flere bestemte ledere (de som deltok i prosjektgruppa) og ikke lederrollen generelt. Dette for å unngå at de presenterte den allmenne oppfattelsen av hva god ledelse er, men i stedet synliggjøre hva de selv opplevde som god ledelse. Dette ble forsterket ved at deltakerne ble bedt om å underbygge meningene sine ved å vise til konkrete eksempler i egen virksomhet.

Oppfølgingsspørsmål og bistand

Under besøkene i arbeidsperiodene fikk bedriftene bistand til å arbeide videre med prosjektene. Forskerne fra SINTEF stilte spørsmål i tilfeller der noe var uklart, eller for å få deltakerne til å reflektere over arbeidsmetoden og partssamarbeidet. Det var et viktig poeng at deltakerbedriftene selv skulle arbeide med sine prosjekter uten at SINTEF blandet seg inn i konkrete løsninger. Det var derimot SINTEF sin oppgave å fasilitere dette på en slik måte at deltakerne utviklet sin samarbeidskompetanse – altså *hvordan* de arbeidet seg fram til løsningene. I noen tilfeller deltok SINTEF på allmøter eller lignende for å hjelpe deltakerne med å forankre PALU-prosjektet i virksomheten for øvrig, ved enten å lede gruppeoppgaver og diskusjoner eller å holde foredrag om et bestemt tema etter forespørsel fra PALU-gruppa i bedriften.

”Riset bak speilet”-effekten

Det er liten tvil om at de faste møtene i virksomheten bidro til å holde ”trøkket oppe” underveis i prosjektperioden. Energien og motivasjonen kan være på topp etter å ha deltatt på en PALU-samling, men det kan være tungt å fortsette arbeidet når man er vel tilbake på arbeidsplassen igjen. At SINTEF-forskerne meldte sin ankomst etter noen uker og ”avkrevde” resultat, var med på å holde fokus, og bidro til at deltakerne innkalte til arbeidsmøter eller fulgte opp de initiativ som var igangsatt. Det var deltakerne selv som gjorde oss oppmerksom på dette ”riset bak speilet”-effekten, og de mente at det var et av flere positive resultat av å delta i denne typen prosjekt, i motsetning til å arbeide uten oppfølging.

Individuell runde med henhold til formelle og uformelle roller i gruppa

Hvert møte ute i virksomhetene ble avsluttet med en individuell runde rundt bordet der hver enkelt deltaker ga uttrykk for hvordan han eller hun opplevde samarbeidet i gruppa og prosjektgjennomføringen. I tillegg ble det satt av tid til å diskutere neste PALU-samling, der deltakerne ble bedt om å foreslå tema eller innretning. Dette ble i stor grad tatt hensyn til i utformingen av PALU-samlingene, slik at samlingene på best mulig måte kunne understøtte arbeidet og det konkrete partssamarbeidet ute i bedriftene.

4.3 Påvisning av en tredje form for partssamarbeid i norsk arbeidsliv

Den norske samarbeidsmodellen setter arbeidstakermedvirkning høyt. Medvirkningens sentralitet og rettmessighet innenfor den norske modellen argumenteres med følgende:

- I et demokratisk samfunn er medvirkning/involvering også på arbeidsplassen organisasjonsmedlemmenes/arbeidstakernes klare rett.
- Medvirkning/involvering på jobben øker motivasjonen for jobben og skaper mulighet for vekst/utvikling/læring hos organisasjonsmedlemmene ("indre belønning").
- Medvirkning/involvering skaper – gjennom motiverte og dyktiggjorte arbeidstakere – organisatorisk effektivitet og verdiskaping.

Verken lovverk eller avtaleverk er spesielt presise mht begrepsbruk på dette feltet. Medvirkning, medbestemmelse og bedriftsdemokrati er begreper som ikke defineres entydig, og som til en viss grad brukes om hverandre. Noen har forsøkt å definere medbestemmelse til å handle om deltakelse i beslutningsprosesser, mens medvirkning skal referere til deltakelse i iverksetting og gjennomføring av beslutninger (Falkum et al. 2009), men å operere med et slikt skille mellom "beslutning" og "iverksetting av beslutning" vil i praksis mange ganger være umulig. Her kan en vise til det arbeidet som ble gjort av Johan P. Olsen i tilknytning til den første maktutredningen i Norge (1972-82), hvor han problematiserer det rasjonelle bildet en ofte har av beslutningsprosesser i organisasjoner. Mye av den faktiske beslutningstakingen skjer før beslutningen tas (blant annet prosesser gjennom hvilke noe utvikles frem til å bli en beslutningssituasjon og hvordan premisser velges og settes), men også etter at beslutningen er tatt (blant annet hvordan beslutningen iverksettes og hvordan den og dens resultater evalueres) (Cohen, March og Olsen, 1972). Gitt denne analysen vil selvsagt mye av den reelle medbestemmelsen finne sted som medvirkning. Et eksempel på formell medbestemmelse kan være at en i et bedriftsutvalg beslutter å gjennomføre et internt opplæringsprogram. Forut for dette kan en tenke seg at uformell og direkte medvirkning har funnet sted gjennom at enkeltansatte eller ansattgrupperinger har iscenesatt en diskusjon i lunsjpauser og underveis i arbeidet om behovet for ny kompetanse, og at det ut av dette har grodd frem en "sak" om opplæringsbehov, som så i neste omgang havnet i BU. Skal en forstå arbeidstakeres totale deltakelse i virksomhetens styring, er det med andre ord ikke tilstrekkelig å redegjøre for den representative deltakelsen på formelle beslutningsarenaer (som styre, bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg mv).

Det offentlig oppnevnte Brubakken-utvalget (1985⁸) definerte "bedriftsdemokrati eller medbestemmelse" til å være "*alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje*" (s 65-66). Dersom vi lar denne vide definisjonen styre, ser vi at medvirkning har utviklet seg til å bli en svært så omfattende praksis i dagens arbeidsliv, og derfor at en, når en skal diskutere medvirkning videre, må tilstrebe å

⁸ NOU 1985:1: Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet.

være presis i å angi hva en sikter til. Snakker en om styrerepresentasjon, om forhandlingsrett, eller om beslutninger i den enkeltes jobb? Kort sagt: Hvem er det som medvirker, hvordan medvirker de og hva er det de medvirker til?

Virkeområdet for arbeidstakermedvirkning har stadig økt. Der arbeidstakerinteressen i starten kanskje kan sies å ha vært å beskytte seg selv mot ulemper av virksomheten, har medvirkningens fokus etter hvert gått i retning av også å forme virksomheten. I 1965 fikk ansatte styrerepresentasjon i statsbedrifter, i 1966 kom Hovedavtalens B som omhandlet det såkalte "samarbeidssystemet", og senere kom tilleggsavtalene, som bla forplikter partene til å samarbeide om bedriftsutvikling, gir retningslinjer for bruk av arbeidsstudier, for likestilling og for innføring av ny teknologi. Vi ser at både gjennom Lovverk og gjennom avtaleverk har arbeidstakermedvirkningen endret karakter og økt. Dersom en gjør nærstudier av praksis, ser en også hvordan arbeidstakermedvirkningen finner sted også utenfor eller ut over lov og avtale. For hundre år siden gjorde en arbeider det han fikk instruks om. I dag er det ikke uvanlig at en ansatt på laveste nivå i en organisasjon selv er med på å planlegge, styre og foreta endringer i egen jobb. Det før nevnte Brubakken-utvalget gjorde i 1985 sonderingen mellom direkte og representativ (indirekte) medvirkning. Det direkte demokratiet spiller seg ut gjennom å ha visse former for beslutningsmulighet og innvirkning gjennom jobben i seg selv. Det indirekte demokratiet spiller seg ut gjennom det representative tillitsvalgtsystemet. Lov og avtaleverk regulerer først og fremst den sistnevnte, det vil si arbeidstakermedvirkning via valgte representanter/tillitsvalgte, mens for den enkelte arbeidstaker er imidlertid mulighetene for å styre sin egen jobbhverdag mange ganger kanskje vel så viktig.

Et viktig funn vi gjorde gjennom PALU – kanskje det viktigste – var at vi, gjennom samspill med ledere og tillitsvalgte, **påviste en tredje form for partssamarbeid eller bedriftsdemokrati**. Denne tredje samarbeidsformen er verken naturlig å forstå som representativ medbestemmelse eller som bred (kollektiv) direkte medvirkning. Vi har valgt å kalle den for **det utvidete representative partssamarbeidet**. I det følgende gjør vi nærmere rede for hvordan vi sammen med de øvrige deltakerne i PALU utviklet frem denne forståelsen.

En av erfaringene vi gjorde i PALU var at **der finnes en del tillitsvalgte som etterspør kompetansepåfyll som det vanlige tilbudet ikke så lett kan svare på**, nemlig kompetanse innen strategi, organisasjon, ledelse og utviklingsarbeid⁹. Tillitsvalgte fra to-tre trønderske bedrifter tok kontakt med AOF med den hensikt å få dem til å utvikle et kompetansetilbud for tillitsvalgte innen strategiarbeid, og det kom fagsamlinger for tillitsvalgtnettverket i Trøndelag ut av dette. Det som på mange bedrifter i dyktige klubber har utviklet seg fra godt lokalt arbeid med tilleggsavtale 1 i hånda må i større

⁹ Vi har gjort den før, med andre tillitsvalgte også.

grad formidles og bygges inn i både leder- og tillitsvalgtopplæring¹⁰.

Her er det at vi må stoppe opp et øyeblikk. Det vi nettopp har beskrevet passer ikke helt verken i den ene eller andre formen for medvirkning foreslått av Brubakken. Trenger virkelig tillitsvalgte å lære om strategi, organisasjon og ledelse eller utviklingsarbeid for å ivareta sine representative roller i styrer, BU eller AMU? Og i så fall: Hvorfor er ikke dette en del av skoletilbudet til de tillitsvalgte? Svaret er at **tillitsvalgte i en del velfungerende partsforhold synes å ha utviklet nytt innhold i rollene sine som går ut over det som pålegges eller foreslås i lover, avtaler og tilleggsavtaler**. Det virker som de har akslet seg for andre og nye oppgaver, for hvilke de trenger ny kompetanse.

På *bedriftsnivå* handler "den norske modellen" først og fremst om én ting: **Praktisk partssamarbeid**. Bedrifter som deltok i PALU hadde til felles at de over tid hadde brukt partssamarbeid for å utvikle bedriftene. Det er behov for å konkretisere enda bedre hva som er de ulike mulige kvalitetene i bedriftens partssamarbeid, og gjennom PALU arbeidet vi med å utvikle en bedre og mer presis forståelse av hva godt partsamarbeid er og hvordan det kan utvikles videre. Partssamarbeid kan nok handle om mange ulike forhold, men i partsbasert ledelsesutvikling la vi naturligvis vekt på ledelse. Ved oppstart av PALU snakket vi om partsbasert ledelse som en ledelsesform basert på det følgende:

- Er forankret hos arbeidstakerne, gjerne gjennom et representativt tillitsvalgt-system
- Er forankret hos eierne/arbeidsgiverne gjennom bedriftens formelle ledelse
- Tar utgangspunkt i felles mål
- Forutsetter et visst nivå av tillit mellom partene
- Utspiller seg som et *samarbeid* mellom partene – ikke bare forhandling mellom koalisjoner
- Handler om ledelse av en bedrift i forhold til drift, endring og utvikling

Etter at fire samlinger var gjennomført i PALUs første gruppe, var vår vurdering fra stabens side at vi i alle de fire deltakerbedriftene hadde team på tvers av ledere og tillitsvalgte som virket samkjørte og integrerte. Samtidig satt vi med en rekke spørsmål med hensyn til hvordan de fungerte som team: Hvem gjorde hva, hvordan samarbeidet de etc. Vi fant ut at tidspunktet var riktig for å forsøke å fravriste PALU-teamene en sannhet eller to med hensyn til deres interne partssamarbeid. Vi oppsøkte alle fire bedriftene etter tur og hadde møter med teamene. Vi delte teamene i ledere og tillitsvalgte. Vi ba de tillitsvalgte angi hva de mente var de viktigste roller og egenskaper fra lederhold i forhold til samarbeidet, vi ba dem komme med gode og konkrete eksempler og vi ba dem også komme med eksempler på gode prosesser eller god utvikling. Tilsvarende ba vi lederne angi hva de mente

¹⁰ Ledere lærer strategi, ledelse etc i studiet og på kurs etterpå, men de lærer lite eller ingenting om den norske modellen og partssamarbeid etc. Det finnes fag og studieretninger om "industrial relations" og "collective bargaining" på for eksempel britiske og amerikanske universitet, men så vidt vi kan se er det lite av dette innenfor profesjonsutdanningene på NTNU, NHH eller BI, som er de viktigste "lederskolene" i Norge.

var de viktigste rollene og egenskapene fra tillitsvalgthold, med eksempler, og vi ba dem også om eksempler på gode prosesser eller god utvikling. I det følgende gis noen typiske eksempler på hva som kom opp:

Nøkkelroller / egenskaper med lederrollen, sett fra tillitsvalgte:

- Direkte i måten å være på; gi informasjon tydelig, uten å sprike
- Eierskap til det de sier og gjør
- At de legger vekt på involvering – ikke minst av de tillitsvalgte
- Skaffe til veie det som trengs for at folk kan gjøre jobben
- Gi fra seg ansvar / vilje til å gjøre seg selv overflødig / vise tillit i saker – delegere viktige avgjørelser ned i organisasjonen
- Rettferdig (rettferdighet – ikke nødvendigvis likebehandling)
- Stille krav både oppover (konsern, styre) og nedover, overfor ansatte
- At de erkjenner viktigheten av at vi er flere interesser, og har flere nivåer
- Åpenhet, stimulerende, være tillitsfull, jobbe overordna, kunne innrømme feil

Eksempler på god utvikling

- Har blitt flinkere til å bli synlige
- Flinkere til involvering og delegering / tillitsvalgte blir mer involvert av dem enn tidligere
- Bedre, bredere kommunikasjon mellom ledelse og tillitsvalgte (ikke bare klubblederen)
- Lytter bra til behov/forslag fra organisasjonen

Noen gode episoder

- NNs presentasjon av bedriften da PALU var her var veldig fin
- Innføring av månedlige møter med krav begge veier – både til leder og tillitsvalgte
- Positivt at NN dro i gang nytt PALU-prosjekt da driften på bedrift nesten var stoppet opp
- Personal er proffe: Vi får god oppfølging når vi har forespørslers
- Da vi skulle ansette ny produksjonsleder. Tillitsvalgte sa til AD: "Du ansetter ikke ny leder uten oss!". "Ok, dere er med"
- Tar med operatører på prosjekt ved eks innkjøp av nye maskiner
- Kunne snu i saker der resten av organisasjonen var uenig

Nøkkelroller / egenskaper med tillitsvalgte, sett fra lederne:

- **Forstå bedriften;** hensikten, mål, strategi
- Kunne endre seg i takt med endringer i bedrift og samfunn
- Medspiller, med fokus på den *langsiktige* interessen for sine medlemmer
- Tradisjonelt TV-arbeid som forhandling av lønn og arbeidstidsordninger gjør NN med begge hender på ryggen. Det å utvikle bedrift videre sammen med ansatte og ledelse er 95% av jobben

- En stemme å forholde seg til / nå ut til alle
- Selge bedrift eksternt; talerør for bedriften overfor samfunn og omgivelse (rammebet, PR)
- Bidra med engasjement og optimisme i organisasjonen
- **Pådriver** for våre ledere; passe på at ting blir gjort, ikke blir glemt, minne oss på ting
- Trene lederne til å ta ting lokalt; å løse problem på lavest mulig nivå
- Ledercoach: Bidra til at ledere utøver sammenhengende og konsekvent lederskap
- **Objektivitet:** Stiller seg utenfor og ser saker fra nøytralt ståsted
- Samtalepartner i forhold til vanskelige prosesser
- Rygggrad begge veier: Ikke alltid lytte til de som roper høyest /kunne "filtrere"
- Utfordre egne medlemmer: Krav til produktivitet, lønnsomhet og måloppnåelse
- Klubben flink til å ta tak i personalkonflikter, sjelden ledelsen må involveres
- **Pragmatisk:** Ikke for fasttømrete holdninger, løsningsorientert
- Leverer resultater både for folk og bedrift

Noen eksempler på god utvikling

- Voksen opptreden overfor "dårlige avvik"
- Alle har gjort kjempejobb under PALU: håndtert egen usikkerhet og vokst med utfordringene
- Klubben har startet på prosess med å diskutere sin egen virkeform
- Utvikling av evne til å være søkende, nysgjerrig, se etter løsninger
- Ansvarstaking i forbindelse med kursing

Noen gode episoder

- Arbeidet med lønnsmodell: Ryddig, ordentlig og konstruktiv opptreden
- Støtte/hjelp i forhold til en vanskelig samtale
- Innlegg om organisasjonsutvikling på konsernets egen skole
- Håndtering av blant annet konflikt internt i skiftene
- Kjører gode kurs
- Tatt støytten for mye, og bringer videre det som bør bringes videre
- Motivasjonsarbeid i forbindelse med nødvendig reising

Det som kommer tydelig frem gjennom eksemplene ovenfor er leder- og tillitsvalgtroller og -praksiser som vi ikke kan finne oppskriften for verken i lederkurspensum, i lovverket, i avtaler, i "Tillitsmannen" eller i noe annet vanlig brukt materiell i tillitsvalgtoppplæringen. Vi vil hevde at vi har å gjøre med eksempler på ledere og tillitsvalgte som i sitt samspill med hverandre har utviklet det vi vil kalle en tredje samarbeidsform. Dette handler ikke om direkte medvirkning eller kollektiv involvering, for vi snakker om en liten kjernegruppe av folk fra leder- og tillitsvalgtsiden som alle har formelle roller. Det handler heller ikke om representativ medbestemmelse i betydningen praktisering av lover, regler og avtaler. Når en

verkstedklubb snakker seg inn som deltaker i tilsetningen av ny produksjonssjef, når lederne finner at tillitsvalgte gir bidrag som "ledercoach", eller når lederne går til de tillitsvalgte for å finne nøytralitet og objektivitet eller for å selge bedriften utad, da snakker vi om en tillitsvalgtpraksis som har tatt steget ut i et handlingsrom som ikke er avtaleregulert. Grunnleggende forstår de fortsatt sin rolle som det å arbeide for å sikre og utvikle medlemmenes vilkår, men de har utviklet nye måter å gjøre det på. Som en av de tillitsvalgte uttrykte det i en samtale:

"Mens lønnsproblemer håndteres over par-tre møter om våren, består resten av klubblederens år i det å arbeide med strategiske prosesser rundt utviklingen av en trygg og interessant arbeidsplass. For meg som fagforeningsleder er dette de viktigste arbeidsvilkår".

Vi snakker om en representativ form for medvirkning gjennom at den utøves av folk i tillitsvalgroller, men de går ut over alle mandater. Dette er den tredje formen: Mellom den representative medbestemmelsen og den kollektive medvirkningen, og vi har valgt å kalle den for *det utvidete representative partssamarbeidet*.

Med denne på plass **foreslår vi å tredele vårt begrepsapparat for medvirkning:**

- Den grunnleggende, representative medbestemmelsen med basis i det lov og avtaler pålegger.
- Den kollektive medvirkningen: Involvering og medvirkning fra alle ansatte i hele organisasjonen i dens drift og brede lærings- og utviklingsprosesser.
- Det nye, utvidete, representative partssamarbeidet, som er fundert i det grunnleggende verdisettet, men som går ut over oppskriftene i lover og avtaler.

PALU har vært et eksempel på et arbeid på tvers, der ledere lærte seg om den norske modellen og partsamarbeid fra sine tillitsvalgte, mens de tillitsvalgte nok plukket opp et og annet om organisasjon, ledelse og bedriftsutvikling fra sine ledere. Dette er en litt tabloid forenkling, men poenget er: Tillitsvalgte trenger å lære mer om ledelse og organisasjon. Ledere trenger å lære mer om den norske modellen og partsamarbeid. Det er potensial for at ledere og tillitsvalgte kan få til svært mye sammen til nytte for alle parter.

4.4 Styrking av det regionale samarbeidet LO-NHO

Ett av de tre hovedmålene med PALU-prosjektet var å sørge for at prosjektets mål om økt partssamarbeid om bedriftsutvikling fikk grobunn til å bli en mer "varig" måte å samarbeide på i trønderske bedrifter. Dette målet ble operasjonalisert gjennom å styrke og videreutvikle det vi kalte "**det regionale samarbeidet LO-NHO**". Konkret skulle dette realiseres gjennom at det regionale NHO og LO skulle delta aktivt i utviklingsarbeid i de deltagende bedrifter og derigjennom styrke partenes kompetanse innen partsbasert utviklingsarbeid ute i bedrift, samt at de skulle påta seg en rolle i å spre erfaringer til sine medlemmer i regionen og utvikle kommunikasjons- og kursmateriell rettet mot ulike målgrupper.

Det sentrale, nasjonale samarbeidet LO-NHO er LOs og NHOs arena for å realisere målsettingene i Tilleggsavtale 1 i Hovedavtalen mellom partene, og skal bidra både med finansiell og kompetansebasert støtte til bedrifter som ønsker å styrke det partsbaserte samarbeidet. PALUs målsetting om å utvikle det "regionale samarbeidet LO-NHO" var ikke et forsøk på å erstatte det sentrale samarbeidet LO-NHO, men snarere å styrke det sentrale gjennom å utvikle også en regional kompetansepart. På denne måten skulle trønderske bedrifter ha lettere tilgang til råd og veiledning i sine forsøk på å utvikle bedrifter på en samarbeidsorientert måte. Utviklingen av det regionale samarbeidet LO-NHO ble muliggjort gjennom at prosjektet finansierte to 20 % stillinger for én LO-representant og én NHO-representant. Fra LO Sør-Trøndelag har Roy Lund, konserntillitsvalgt i Siemens Norge, vært med i PALU-prosjektet i hele dets prosjektperiode. Fra NHO Trøndelag har fagsjef Eivind Johnsen vært med de siste tre årene¹¹. Han har i mange år hatt en sentral regional og nasjonal posisjon i utviklingen av yrkesutdanningen i Norge gjennom å vært medlem av Yrkesopplæringsnemda. Begge disse representantene har lang erfaring med partsbasert tenkning og arbeidsmåte ute i bedrift, og har under hele prosjektet arbeidet for å stimulere bedrifter og andre regionale aktører til å i større grad ta i bruk partssamarbeid som strategi i bedriftsutvikling, innovasjon og verdiskaping.

I "det daglige" har PALU-prosjektet vært drevet som et svært tett samarbeid mellom Roy Lund, LO, Eivind Johnsen, NHO (heretter kalt partsrepresentantene), og gruppen av SINTEF-forskere. Som parter og kompetansepersoner har vi delt ikke bare "en grunntone" som én av oss uttrykte det, men også kunnskap om, og dyp respekt for utviklingen av den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivå. Felles for PALUs prosjektteam har vært troen på at ytterligere systematisering av det partsbaserte samarbeidet gir virksomheter økt konkurransekraft og innovasjonsgrad gjennom at hele kunnskapsbasen i en bedrift tas i bruk, at økt ansvarlighet hos ansatte gir større omstillingsdyktighet, og at partssamarbeid bidrar til økt tillit og trygghet for alle parter i en bedrift, noe som gir positive gevinster for arbeidsmiljøet og arbeidsinnsatsen.

I de neste avsnittene oppsummeres erfaringene med å utvikle et regionalt samarbeid LO-NHO i Trøndelag. Læringen som formidles har fremkommet gjennom at prosjektteamet i PALU underveis i prosjektgjennomføringen har hatt mange refleksjoner omkring vårt eget arbeid med å spre den partsbaserte samarbeidspraksisen, refleksjoner som har blitt nedtegnet skriftlig.

4.4.1 Kunnskapens betydning

"Min læring er at det er vanskelig å formidle hva som egentlig ligger i den norske modellen" sier en av partsrepresentantene i PALU. Dette er også en av de tunge erfaringene for alle oss som har vært med i PALU-teamet, og er en av grunnene til at det har vært vanskelig å etablere nye PALU-grupper av bedrifter inn mot andre bransjer. Underveis i prosjektet har både deltagerne og PALU-teamet snakket mye om kompleksiteten i å formidle praksisen i den partsbaserte samarbeidstekningen.

¹¹ I den første tiden var Trine Vekseth, NHO Trøndelag med.

På samling 5 utfordret vi deltagerne til å presentere hva partsbasert samarbeid er, og vi filmet deres presentasjoner til en tenkt politiker. Vår påstand er at noen av disse presentasjonene vil stå seg i lang tid fremover som eksempler på "beste formidlingspraksis" av samarbeidsmodellen. Som utøvere av partssamarbeid, og med det teoretiske og refleksive kunnskapsgrunnlaget de har ervervet gjennom deltagelsen i PALU, er deltagerens presentasjoner av samarbeidstenkningen i den norske modellen på bedriftsnivå, svært viktig å ta vare på.

Siden Samarbeidsforsøkene på 60-tallet har partene i arbeidslivet alltid samarbeidet med arbeidsforskere i utvikling både av den norske samarbeidsmodellen, arbeidsorganisering basert på bred medvirkning og sosio-teknisk arbeidsutforming (Trist 1981). I PALU er det forskere fra SINTEF Teknologi og samfunn, Gruppe for arbeidsforskning, som har vært faglig ansvarlige, og i styringsgruppen for prosjektet har Professor Morten Levin ved NTNU deltatt. Levin, sammen med SINTEF-forskerne representerer viktige institusjoner i utviklingen av den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivå gjennom tilknytningen til SINTEF IFIM og NTNU. På første samling i PALU-prosjektet gav også Levin en forelesning om tilblivelsen av den norske samarbeidsmodellen for å gi deltagerne en større, historisk forståelse av hvilken tradisjon de er en del av.

Partenes nære samarbeid med arbeidsforskere fremheves i PALU, både av bedriftsdeltagerne og partsrepresentantene, som viktig for å sikre "overlevelse" av kunnskapen og erfaringene fra PALU. *"Den ensidige kompetansen på partsnivå hadde ikke vært nok"*, sier én av partsrepresentantene. Som arbeidsforskere på SINTEF er vi svært dedikerte til videre utvikling av den norske samarbeidsmodellen, og å forstå hvordan den kan benyttes i det vi ser som nye utfordringer i arbeidslivet knyttet til restrukturering i verdikjeder, globaliseringen av arbeidslivet, fremveksten av nye profesjoner og industrier, og den internasjonale trenden med stadig reduksjon i andelen fagorganiserte.

I utviklingen av det regionale samarbeidet LO-NHO i Trøndelag er samarbeidet mellom kompetente bedrifter, partene og FoU-miljø avgjørende dersom en skal sikre en varig prosess med spredning og videreutviklingen av partssamarbeid som strategi for bedriftsutvikling. Gjennom den nasjonale etableringen av samarbeidet LO-NHO kan man si at LO og NHO valgte å samle mye av arbeidet med realisering av innholdet i Tilleggsavtale 1. Slik sett er ikke partssamarbeid institusjonalisert hos LO eller NHO, men i samarbeidet mellom partene. Dette kan representere en kritisk utfordring og skape sårbarhet for dagens norske samarbeidsmodell på bedriftsnivå. Partsrepresentantene i PALU har underveis i prosjektet hatt flere initiativ overfor sine sentrale parter i forbund, foreninger og sammenslutninger for å "minne de på sin egen Tilleggsavtale". Erfaringen gjennom PALU er at fokuset på partssamarbeid som strategi for konkurransedyktig bedriftsutvikling er sterkere på lokalt nivå enn hos partene sentralt. PALU-prosjektet har således en viktig formidlingsutfordring gjennom å "vitne" om det gode budskap, men også gjennom å komme med en alvorlig advarsel:

- Prosjektene i PALU kan vitne om partssamarbeidets kraft og potensial eksemplifisert ved de bedriftene som har deltatt.
- Partene i PALU kan vitne om sårbarheten og usynligheten til samarbeidsmodellen dersom de sentrale partene ikke tar sterkere grep.

Oppsummert har PALU erfart av dersom samarbeidet LO-NHO i Trøndelag skal realiseres som en varig institusjon, må samarbeidet mellom partene og FoU-institusjoner videreføres. Sagt på en annen måte må FoU-institusjoner inngå i et regionalt LO-NHO samarbeid for å sikre kunnskapsutvikling og -spredning både til bedrifter og til nasjonale aktører.

4.4.2 Tryggere parter

Partsrepresentantene sier at PALU har bidratt til å gjøre både LO, NHO og de deltagende bedriftene mer trygg på innholdet i den norske modellen for partssamarbeid på bedriftsnivå. Fra SINTEFs side opplever vi arbeidet som er lagt ned både hos partene og i bedriftene som et viktig nasjonalt arbeid i å gi Tilleggsavtalen et innhold knyttet til lederskapets – både bedriftens og tillitsvalgtapparatets lederskap – ansvar for operasjonalisering av målsettingene i avtalen. Tryggheten som partene og bedriftene har utviklet uttrykkes som økt bevissthet og trening i at den partsbaserte måten å utvikle en bedrift på er annerledes og mer konkurransedyktig enn det konkurrentene holder på med, samt økt erkjennelse av at denne praksisen og ”modellen” er noe som må tas vare på fordi den har stor verdi i forhold til læring, utvikling, og det positive synet på menneskets kapasitet, ansvarlighet og læringsvillighet.

De deltagende bedriftene i PALU var erfarne utøvere av partssamarbeid også før de ble deltakere i PALU. Siemens deltok i Samarbeidsforsøkene (Thorsrud og Emery 1970, Finne og Nilssen 1998) i regi av daværende NAF og LO allerede på 60-tallet, og var det første eksemplet i Norge på selvstyrte arbeidsgrupper, i produksjon av varmeovner. Aker Verdal hadde deltatt både i BU2000 (Levin 2002, Gustavsen, Finne og Oscarsson 2001) og VS2010 (Gustavsen 2007, Arnold et al 2005), og bedriftens ledelse og verkstedklubben på Aker hadde samarbeidet om bred medvirkning i utviklingsarbeid og arbeidsorganisering basert på økt ansvarstaking for operatørene. Elkem Thamshavn er del av et konsern som siden begynnelsen av 90-tallet har jobbet systematisk med partssamarbeid om bedriftsutvikling på de fleste av konsernets verk, med sterk støtte fra konsernledelsen i dette arbeidet. Fokuset på medvirkning og partssamarbeid har her ført til radikale produkt- og prosessinnovasjoner, men partssamarbeidet har også innbefattet avvikling av verk (Øyum og Munkeby 2002, Håpnes og Øyum 2007). Endelig, ved Teeness har klubben og ledelsen jobbet sammen om utvikling både av nye produkt og arbeidsorganisering, hvor ansattes medvirkning innbefatter beslutningsprosesser om kjøp av nytt produksjonsutstyr, ansettelse av nye ledere, og design av nye fabrikklokaler. Teeness presenterte også sin tenkning og sin praksis for partssamarbeid på Felleskonferansen LO-NHO 2008.

Som deltagere i PALU fant disse bedriftene i hverandre, meningsfeller som kunne legitimere og utfordre ens eget arbeid med partssamarbeid. Gjennom utviklingsarbeidet i den enkelte bedrift, hvor partsrepresentantene utfordret og veiledet deltagerne, og på samlingene hvor bedriftsdeltagerne fungerte som legitimerende utfordrere for hverandre, styrket både bedriftene, partsrepresentantene og forskerne sin forståelse for partssamarbeidets styrker og krav, og sin evne til å formulere argumenter for dette. De deltagende bedriftene har fortsatt sitt samarbeid også etter avslutningen av deres deltagelse i PALU. De har dialog om ulike forhold knyttet til ledelse og tillitsvalgtarbeid, og har også deltatt som kompetansepartner på praktisering av, og styrker ved den norske samarbeidsmodellen, inn i to andre forskningsprosjekter ved SINTEF. I det ene prosjektet har PALU-bedriftene formidlet sin erfaring til andre norske industribedrifter, og har således bidratt til et viktig spredningsarbeid. Videre, innenfor forskningsprosjektet WORKS (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society, www.worksproject.be) i EUs 6. rammeprogram inviterte SINTEF tillitsvalgt deltagerne i PALU til et internasjonalt arbeidsseminar hvis hensikt var å utarbeide en håndbok for tillitsvalgte i deres samarbeid med ledelse og eiere i restruktureringsprosesser. Pga utfordringer i egne bedrifter var det bare tre tillitsvalgte fra Siemens som hadde anledning til å delta. Til gjengjeld representerte de "hele" PALU med sin erfaring og evne til å formidle gode eksempler på den rollen tillitsvalgte og fagforeninger kan ta i restruktureringsprosesser. Produktet fra dette arbeidsseminaret er en internasjonal rapport (Tengblad et al, 2009).

LOs representant, Roy Lund, sier at PALU har bidratt til økt trygghet på at det han gjør er fornuftig, og at LO gjennom dette blir mer respektert og lyttet til f.eks i møte med næringslivsaktører, utdanningsinstitusjoner og fylkeskommunene i Trøndelag. Lund sitter både i Belbo-utvalget i Trøndelag, i styringsgruppen for VRI Trøndelag og har blitt en etterspurt deltager i andre fora rettet mot næringsutvikling og aktørsamarbeid i regionen. Lignende erfaring uttrykkes også fra NHOs Eivind Johnsen, hvor han tydeliggjør viktigheten av å opparbeide seg erfaring og trygghet i den partsbaserte tenkningen som forutsetning for å greie å spre denne praksisen til andre bedrifter og nye bransjer. Johnsen har fokusert på å "selge" partssamarbeidets styrker inn i NHO Trøndelags andre prosjekter og aktiviteter, f.eks i arbeidet med ulike bedriftsnettverk. Et eksempel på dette er et nettverk av bedrifter som jobber med energi- og miljøteknologi, hvor NHO Trøndelag er driver av dette nettverket. Partssamarbeid i denne typen nettverk løftes nå frem av NHO Trøndelag som en strategi for å redusere nettverkets avhengighet av enkeltpersoner som "ildsjeler", og hvor innsatsen heller må rettes inn mot å utvikle kollektiv motivasjon - både hos ledere og ansatte - for økt miljøfokus i den enkelte bedrift som deltar i nettverket. På den måten kan nettverket få den kraft som trengs for å få en langsiktig oppbygging av miljøkompetanse.

Oppsummert har PALU bidratt til å gjøre både de deltagende bedriftene og partsrepresentantene tryggere som utøvere av intensjonene i Tilleggsavtalen til Hovedavtalen. Både den teoretiske og praktiske kompetansen har økt, og gjennom refleksjoner har også deltagerne utviklet argumenter og begreper som lettere kan

brukes ovenfor andre virksomheter og institusjoner i arbeidet med å spre praktiseringen av den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivå.

4.4.3 Økt partsbasert innflytelse i den trønderske triple helix-modellen

Gir det mening å snakke om et regionalt LO-NHO-system i forhold til det regionale innovasjonssystemet? En sentral idé bak PALU-prosjektet var et ønske om at denne arbeidsformen skulle inngå som en sentral del av det pågående utviklingsarbeidet i regionen og dermed forankre den partsbaserte tenkningen på regionalt nivå.

Samarbeidet LO-NHO på nasjonalt nivå er primært rettet mot å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i bedriftene, men som alle vet så lever ikke bedriftene på isolerte øyer. De inngår i nettverk med andre bedrifter og kompetansetilgjeng, og må forholde seg til de rammevilkår myndighetene setter gjennom lover, forskrifter og de ordninger virkemiddelapparatet iverksetter. Derfor har samarbeidet LO-NHO på nasjonalt nivå også klare målsettinger om å fremme den partsbaserte tenkningen innenfor innovasjonssystemet generelt, og støtter regionale koalisjoner og nettverk spesielt.

Samspillet mellom de tre partene 1) det offentlige virkemiddelapparatet som Innovasjon Norge og Norges forskningsråd, 2) bedrifter eller næringsliv og 3) forskningsmiljø kalles i innovasjonslitteraturen en "triple helix-modell"¹².

I faglitteraturen er det til nå ikke blitt dokumentert eller drøftet et partsbasert perspektiv på samarbeidet mellom aktørene som inngår i innovasjonssystemet. Slik sett er dette perspektivet i seg selv originalt. I vår sammenheng er vi i tillegg opptatt av om HF-systemet kan utvikles og forankres på et regionalt nivå, nærmere bestemt i Trøndelag.

Forskningsrådets VRI-program iscenesatte en av mulighetene for å etablere regionale triple helix-nettverk. PALU-prosjektet hadde som kjent målsetting om å styrke det regionale samarbeidet LO-NHO. Prosjektet bidro dermed til å gi aktuelle personer som både var interessert og motivert for å spille en aktiv rolle inn mot det regionale systemet en legitim plattform innenfor VRI-programmet. De regionale LO-NHO-representantene i Trøndelag satte seg som mål å delta i utformingen og styringen av VRI Trøndelag. Dette lyktes man med. LO og NHO ble enige om å dele en posisjon i Arbeidsutvalget for styringsgruppen til VRI Trøndelag. I tillegg deltok begge parter i styringsgruppen. Dette synliggjorde det partsbaserte perspektivet i dette arbeidet, men det å bringe den partsbaserte tenkningen inn i et tradisjonelt triple helix-nettverk ble i liten grad forstått av de andre aktørene. Til dels ble dette oppfattet som et fremmedelement, men insistering og stahet gjorde at aktørene etter hvert aksepterte at "næringslivet" kanskje var litt mer komplekst sammensatt enn vanetenkningen tilsa. En annen arena hvor også den partsbaserte deltakelsen fra

¹² Lundvall, Bengt-Åke (Ed.) (1992). *National Systems of Innovation*. London: Pinter. Det finnes ulike triple helix-modeller, men i vår sammenheng trenger vi bare å fokusere på de trepartene som inngår i en slik innovasjonsprosess.

næringslivet ble synliggjort, var i det såkalte Belboe-utvalget¹³. Her hadde man ikke Forskningsrådets VRI-målsettinger å ta hensyn til. Derfor kunne man forvente at eventuell motstand lettere ville komme til syne i et slikt utvalg. Det skjedde åpenbart ikke.

Etableringen av et triple helix-nettverk handler selvsagt i sin kjerne om å styrke innovasjon, nyskaping og næringsutvikling slik at vi som samfunn blir bedre rustet til å møte fremtiden. Da er det kanskje ikke spesielt originalt at vi også utvikler vår egen forståelse av hvordan innovasjonsprosesser stimuleres, styrkes og vedlikeholdes. La oss prøve å forstå hva som har skjedd i de regionale trønderske triple helix-nettverkene.

I kapittel 3 og 4 har vi gått gjennom de aktiviteter og de arenaer hvor de regionale partsrepresentantene har deltatt i prosjektperioden. Disse aktivitetene gir oss grunnlag for følgende konklusjoner som vi vil begrunne og utdype i de påfølgende avsnittene:

1. *Næringslivet* er i innovasjonssammenheng blitt partsbasert representert.
2. Den partsbaserte tenkningen i VRI-sammenheng øker innovasjonsevnen og robustheten til den trønderske triple helix-modellen.

La oss gi en nærmere begrunnelse for disse to konklusjonene.

1) Næringslivet er blitt partsbasert representert i trønderske triple helix-nettverk

Tilstedeværelsen av partene – som arbeidslivets parter – er blitt en realitet i trønderske triple helix-nettverk. Partene har utfordret forestillingen om hvem som kan representere nærings- og arbeidslivet i en region, og hvilke tema og hvorfor slik deltakelse styrker innovasjonsnettverkene.

Det er rimelig å forstå denne praksisen som at de andre aktørene i det trønderske triple helix-nettverket har sett positivt på den partsbaserte tilnærming fra næringslivets side. Det vil si at når partene krever at deres deltakelse skal skje på denne måten, så blir dette godtatt. Men noen må kreve en slik sammensetning. Den framtidige praksis vil vise om dette er blir institusjonalisert. Det er også slik at økt fokus mot denne utfordringen kan skape bevissthet om at dette er et forhold en skal arbeide for å påvirke. En annen faktor som kan bidra til overlevelse av den partsbaserte deltakelsen i triple helix-nettverk er at de andre partnere ser at kvaliteten i eget arbeidet styrkes, og at triple helix-nettverk posisjon og innflytelse

¹³Belboe-utvalget er et initiativ mellom NTNU og SINTEF hvor de inviterte regionens næringsliv til et møte for en dialog om tettere kobling FoU, myndigheter og regionens næringsliv for å samordne ulike initiativ i regionen med sikte på en bærekraftig og innovativ næringsutvikling. Resultatet av initiativet var et utvalg, Belboe-utvalget.

øker. Da vil vi kunne se at de andre partnerne aktivt vil etterspørre en bred deltakelse fra næringslivets side.

2) Den partsbaserte tenkningen i innovasjonssammenheng øker innovasjonsevnen og robustheten til den trønderske triple helix-modellen

En vedvarende utfordring knyttet til representasjon fra næringslivet i triple helix-nettverk er personavhengigheten. Stabilitet og forutsigbarhet over tid i representasjonen (og legitimiteten) er en utfordring. En partsbasert tilnærming vil langt på vei løse denne utfordringen.

Triple helix-modeller blir ofte, også her, framstilt som en trekant – til forveksling lik en pyramide. Er det rimelig også å forstå deltakelsen i triple helix-nettverkene som et samspill mellom *spissene* i et sett med pyramider. Det offentlige virkemiddelapparat sin deltakelse i disse nettverkene bør kanskje ikke assosieres med deltakelse fra spissene i hierarkiske strukturer. Deres mandat er politisk forankret og dermed representerer de en stabilitet og kontinuitet i denne type arbeid. Representantene fra forskningsmiljø vil i svært liten grad være representert av spissene fra "hierarkiske system", men som regel være bindeledd mellom situasjonsbestemte fagmiljø og næringsliv og forvaltning.

Den tradisjonelle deltakelsen fra næringslivet er av naturlige årsaker ofte preget av mangel på kontinuitet og er også ofte sterkt personavhengig. Slik sett kan bildet av spissen på en pyramide være et interessant bilde å bruke. Hva skjer hvis vi snur dette bildet av en pyramide på hode? Det er i praksis det som skjer når partsbasert deltakelse i triple helix-nettverk finner sted. Gjennom partsbasert deltakelse vil prosesser bli bredere forankret, problemstillinger vil tilnærmes med et større mangfold, og dermed vil innovasjonsprosessen bli mer kreativ og original! Personavhengigheten i triple helix-nettverkene vil reduseres, og gjennom dette vil evnen til langsiktighet og kontinuitet bli styrket.

4.4.4 Varige spor av "samarbeidet LO-NHO, Trøndelag"

Hovedmålet med PALU var formulert som "å ha et nettverk av bedrifter, som går i bresjen nasjonalt og internasjonalt for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid, eller også betegnet som den norske samarbeidsmodellen, som konkurransefortrinn". Ut fra diskusjonen over kan vi konkludere med at vi langt på vei har realisert denne målsettingen. De deltagende bedriftene tar selv aktivt ansvar for å formidle den partsbaserte samarbeidstenkningen inn i de konsern de tilhører, inn i ulike bedriftsnettverk de deltar i, og de brukes også av SINTEF-forskere som kompetansepartnere ovenfor andre bedrifter som ønsker å styrke sin praktisering av samarbeidspraksis for økt konkurranseevne, innovasjon, produktivitet og arbeidsmiljø.

En måte å sikre en mulig institusjonalisering av samarbeidet LO-NHO i Trøndelag på, er spredning av kompetanse. Begge partsrepresentantene i PALU har i løpet av prosjektets periode utvidet arbeidet sitt til å bli det de selv kaller "regionalt

utviklingsarbeid". Det samme har noen av partsrepresentantene i de deltagende PALU-bedriftene. Til sammen representerer dette en ytterligere styrking av regionens samlede kompetanse på partsbasert samarbeid om bedriftsutvikling.

En svært viktig styrking og utvidelse av det regionale partssamarbeidet i Trøndelag kom i stand gjennom at NITO engasjerte seg i PALU. I flere av deltakerbedriftene i PALU ble det tidlig klart at ingeniører utgjorde en stor prosentvis del av arbeidstakerne, og at mye av det "tradisjonelle" partssamarbeidet hadde unnlatt å trekke disse gruppene inn. Roy Lund fra LO og Ivar Dybvik fra NITO spilte her viktige roller. På nasjonalt nivå inngikk FF og NITO en samarbeidsavtale så langt tilbake som i 1999. På regionalt nivå hadde det også vært en viss tradisjon for fellesmøter og annen felles aktivitet. I løpet av 2008 utviklet samarbeidet seg, og et foreløpig høydepunkt ble nådd ved at hovedstyret i NITO innvilget at NITO Trøndelag kunne legge en 20% stilling inn i PALU-samarbeidet med NHO, LO, SINTEF og bedriftene. Vi velger å tro at dette bare er begynnelsen på et nytt, bredere og bedre partssamarbeid om bedrifts- og næringsutvikling i Trøndelag

Gjennom PALU har to partsrepresentanter kunne bruke 20% av tiden sin til dette arbeidet, dvs en "kunstig" situasjon. Det som blir viktig fremover er at partene i Trøndelag går i dialog med hverandre om hvordan denne praksisen kan institusjonaliseres, slik at medlemsbedrifter og medlemmer kan henvende seg til et "Samarbeidet LO-NHO, Trøndelag" og få bistand til partsbasert utviklingsarbeid. En viktig arena i dette arbeidet kan være at partene sikrer at den partsbaserte næringsutviklingen overlever som satsningsområde i de neste årenes arbeid i VRI Trøndelag.

4.5 Verktøy for måling av samarbeidspraksis på bedriftsnivå

Det hersker en bred enighet om at den norske samarbeidsmodellen kjennetegnes ved flere former for samarbeid. Vektleggingen av viktigheten av de enkelte samarbeidsformene er ofte avhengig av egen posisjon og ståsted. I det følgende vil vi klargjøre hvilke samarbeidsformer vi snakker om.

Som alt introdusert, så oppfattes den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå som et samspill mellom et grunnleggende, avtafestet og i stor grad også lovpålagt, medbestemmelsessystem. Denne formen kaller vi **det grunnleggende, representative medbestemmelsessystemet**. Verken lovverket eller avtalesystemet mellom partene er av en slik art at vi kan si at alle virksomheter og alle ansatte i Norge er omfattet av dette. Graden av medbestemmelse varierer fra bedrift til bedrift og mellom bransjer og sektorer. Det er for eksempel en lang rekke politiske og demokratiske argumenter som kan framføres rundt hvorfor det er og sikkert vil forbli, viktige forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Ansattes innflytelse over "produksjonen" i kommuner og statlige etater, som styres av demokratiske, politiske prosesser, må være annerledes enn i privateide virksomheter. Hvor grensen for innflytelse og påvirkning skal gå, er det selvsagt politisk uenighet om.

Dette betyr at vi må konkretisere hva som ligger i det grunnleggende, representative medbestemmelsessystemet, slik at vi kan fange opp de forskjeller som faktisk finnes mellom de ulike virksomhetene.

Tilsvarende er det bred enighet om at vi i Norge ofte kan observere at de ansatte medvirker direkte i både forbedrings- og implementeringsprosesser i den enkelte virksomhet. Vi snakker om **den kollektive, direkte medvirkningen** fra de ansattes side i den enkelte virksomhet. Dette er ikke noe særegent ved norske virksomheter, men kanskje er det mer vanlig? I amerikansk management-litteratur vil ord som Empowerment og Involvement bli brukt, sammen med en tydelig argumentasjon om viktigheten av en lederstil som fremmer slike muligheter.

Uansett så er det viktig at vi evner å måle viktige forskjeller mellom ulike lederstiler og praktiseringer av den direkte medvirkningen i de enkelte virksomheter. Det er selvsagt ikke uviktig hva vi måler, og hvordan vi måler forskjellene mellom virksomhetene. Det viktige i denne sammenhengen er at dette utgjør en sentral del av den norske samarbeidsmodellen. Vi må ha et helhetlig perspektiv på disse spørsmålene i forhold til hvilke faktorer vi må vektlegge i vår måling av hvordan den direkte medvirkningen skjer. Enkelte faktorer er viktigere enn andre fordi de enten bygger opp om eller hindrer praktiseringen av de andre elementene som vi mener inngår i den norske samarbeidsmodellen. Denne vurderingen gjelder selvsagt innenfor alle de formene som inngår i den overordnede forståelsen av den norske samarbeidsmodellen.

I kapittel 4.3 presenterte vi at et sentralt funn i vårt PALU-prosjekt var observasjonene av hvordan de tillitsvalgte i de deltakende bedriftene deltok aktivt i den direkte medvirkningsprosessen i sine bedrifter, men da *som tillitsvalgte*, og ikke som vanlige ansatte. Denne rollen vil vi hevde skiller seg kvalitativt fra den rollen den enkelte ansatte deltar med i medvirkningsprosessene i sin bedrift. Vi har valgt å kalle denne tredje samarbeidsformen for **det utvidede representative partssamarbeidet**.

Vår hypotese er at i norske bedrifter er de lokale tillitsvalgte i stor grad involvert i den daglige utviklingen av egen bedrift. Som en av våre prosjektdeltagende tillitsvalgte gjentatte ganger uttrykte: "*Forhandlinger* med ledelsen bruker jeg bare få dager i året til, hverdagen min er aktiv involvering i bedriftens utvikling slik at vi kan styrke vår konkurranse- og overlevelsessevne!" Vi tror at mange lokale tillitsvalgte kjenner seg igjen i dette utsagnet. Vår oppgave er å identifisere de indikatorene som kan fange opp denne aktiviteten på en slik måte at vi kan skille mellom ulike måter å praktisere dette på i den enkelte bedrift.

I vår analyse av de tre samarbeidsformene finner vi at hver form er delt i to *dimensjoner*, med andre ord totalt seks dimensjoner. Hver av de seks dimensjonene består av flere teoretisk definerte indekser. Hver indeks er bygd opp ved hjelp av flere variabler utformet som spørsmål eller påstander som må besvares av respondentene fra den enkelte bedrift. En grundig presentasjon av vår analyse som

har identifisert disse dimensjonene (og indeksene og variablene) for å beskrive den norske samarbeidsmodellen, vil vi presentere i sin fulle bredde andre steder. Dette vil skje både som vitenskapelige artikler og papers (som i Ravn og Øyum, 2009), men også i vår vitenskapelige rapport til Forskningsrådet. I denne sammenheng blir en slik gjennomgang for omfattende og plasskrevende, men i det følgende skal vi definere og konkretisere dimensjonene og indeksene som fanger opp det særegne i den norske samarbeidsmodellen. Samtidig gir de oss også muligheter til å identifisere de variasjonene som vi vet finner sted i praktiseringen av den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå.

Det har vært et relativt omfattende arbeid å operasjonalisere de seks dimensjonene som den norske samarbeidsmodellen består av, men dette har vært en nødvendig forutsetning for å kunne operasjonalisere de ulike elementene, slik at vi kan måle og sammenligne praktiseringen og kvaliteten av partenes samarbeid i den enkelte bedrift.

Oppsummert så har vi identifisert disse tre samarbeidsformene:

- Den grunnleggende, representative medbestemmelsen
- Den kollektive, direkte medvirkingen
- Det utvidede representative partssamarbeidet

Disse tre samarbeidsformene består igjen av til sammen seks samarbeidsdimensjoner:

- Praktiseringen av lov og avtaleverk
- Håndtering av lokal uenighet og forhandlinger
- Ansattes involvering i drift og utvikling
- Organisasjonslæring
- Lokal samarbeidsevne
- Innholdet i partssamarbeidet

Vårt primære mål er å utvikle et verktøy som kan måle og følge utviklingen av partssamarbeidet i program og prosjekt initiert av samarbeidet LO-NHO sentralt. Hensikten er todelt:

- Mulighet for benchmarking mellom bedrifter som deltar i samme programsatsning eller tiltak
- Konkret hjelp og utviklingsstøtte for den enkelte bedrift som ønsker å styrke og utvikle sitt partssamarbeid

Vårt arbeid med å identifisere og etablere et sett med variabler i form av spørsmål eller påstander som respondenter i de enkelte bedriftene tar stilling til, gir oss en mulighet til å måle status i den enkelte bedrift, men vi kan også sammenligne direkte den enkelte bedrifts svar med andre bedrifter. Dette skjer faglig sett enkelt og best ved å bruke strukturerte og validerte spørreskjema.

Vi har skaffet oss oversikt over internasjonale fagartikler de siste fem årene som har brukt spørreskjema for å kartlegge *partssamarbeidet på virksomhetsnivå*. Når det

gjelder denne tematikken, så er det ikke mange slike fagartikler. I Norge er det selvsagt gjort en god del empiriske undersøkelser av relevans utført av norske forskningsmiljø.

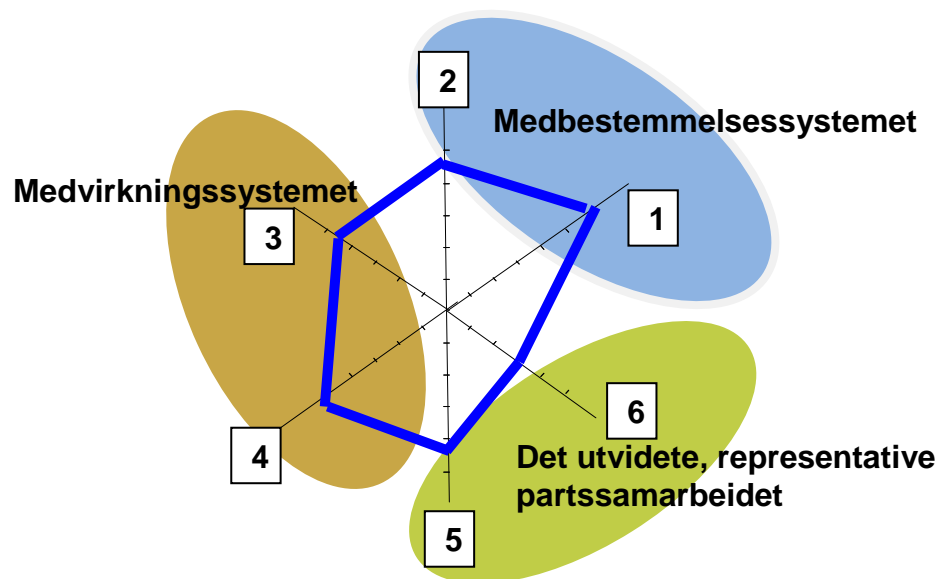
Vi har gått gjennom alle relevante norske spørreskjemaundersøkelser¹⁴, det vil si undersøkelser som har helt eller delvis hatt ambisjoner om å kartlegge partssamarbeidet på virksomhetsnivå de siste ti årene i Norge. Som regel har disse undersøkelsene hatt andre primærmål enn "partssamarbeid", for eksempel arbeidsmiljøundersøkelser, kartlegging av samarbeidsforhold generelt og for eksempel innovasjonsprosesser. I slike tilfeller har vi sett nærmere på spørsmålsformuleringer knyttet til tematikk med relevans for vårt arbeid¹⁵.

Vårt spørreskjema oppsummerer med andre ord status på dette feltet med hensyn til hva og hvordan det kartlegges. Det betyr også at omfanget på spørreskjemaet er blitt rimelig stort. Et mål for oss er derfor å få redusert omfanget. For å kunne gjøre dette faglig holdbart, må vi blant annet teste ut spørreskjemaet.

Gjennom dette arbeidet har vi utviklet et måleverktøy som fanger opp hva et godt partsamarbeid består i, som måler utvikling av samarbeidet over tid hvis kartleggingen blir gjentatt, og som kan brukes til å påvise effekter av partssamarbeid på drift og innovasjon. Dette verktøyet har vi gitt arbeidstittelen "Utviklingsmeter". Setter vi sammen de seks dimensjonene i en stjerneformasjon, kan en bedrifts samlede score i Utviklingsmeteret illustreres på følgende måte:

¹⁴ Det finnes sikkert undersøkelser vi ikke kjenner til. Vi har forholdt oss til norske forskningsmiljø som vi vet driver forskning på dette feltet og som regelmessig gjennomfører empiriske undersøkelser. I tillegg må undersøkelsene ha ført til offentlig tilgjengelige rapporter. Det er disse vi har sett nærmere på.

¹⁵ En utdyping av dette forholdet vil vi dokumentere i vår faglige sluttrapport til Norges forskningsråd.



Figur 2: En illustrasjon av Utviklingsmeteret

På illustrasjonen er de seks dimensjonene nummerert fra 1 til 6, og vi har plassert skalaenes nullpunkt mot hverandre i sentrum. Den tykke blå streken på denne illustrasjonen viser en bedrifts konkrete score på hver av de seks dimensjonene. I vår illustrasjon har denne bedriften for eksempel fått relativt høy score på dimensjon 1, og tilsvarende lavere score på dimensjon 6. Dette er selvsagt bare en pedagogisk illustrasjon av verktøyet.

5 Konklusjon

Hovedkonklusjonen i PALU er at vi har påvist og konkretisert en tredje dimensjon i den norske samarbeidsmodellen, en samarbeidsform som vi har kalt **det utvidete representative partssamarbeidet**. Det som skjer i den tredje samarbeidsformen er at tillitsvalgte tillater seg å ta steget ut i et handlingsrom som ikke er avtaleregulert. PALU viser empirisk at det i praksis er mulig å få til den tredje samarbeidsformen. Dette er en konklusjon i seg selv. Den tredje samarbeidsformen er en organisatorisk innovasjon som vil ha betydning for bevisstgjøring av hvordan det lokale partssamarbeidet kan og bør utspille seg. Denne organisatoriske innovasjonen omhandler det representative systemets direkte medvirkning i bedriftenes daglige drift og utvikling som ikke er dekket av lover og avtaler. Og i dette nye handlingsrommet kan de nå langt hvis de vil.

PALU har vært vellykket i det å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i de deltakende bedriftene. Deltakeren i PALU har lært av hverandre og har våget å ta den tredje veien mellom formalisert medbestemmelse og bred involvering. Visjoner, kunnskap og energi en har sittet med i hver av verkstedklubbene har blitt brakt frem, delt, praktisert og realisert. Det som finnes av opplæringsmateriell for tillitsvalgte har generelt vært for svak i forhold til samarbeidslinja, og spesielt om kunnskap om organisasjon, strategi og ledelse. PALU ga en ramme eller et rom for slik læring.

PALU har vist oss at partssamarbeid i den enkelte bedrift må involvere alle arbeidstakerorganisasjonene for å svare på utfordringene til bedriftenes samlede produksjonssystem.

Endelig form og innhold på PALU ble i stor grad samskapt mellom bedriftene og oss i prosjektet. PALU ble forbedret gjennom dette. Det er viktig å skape en modell for slike program som ivaretar at deltakeren opprettholder et eget eierskap, dette forsvinner lett dersom programmene blir for ferdigdefinerte.

Med tanke på å videreformidle erfaringer i Trøndelags forsøk på å etablere et regionalt samarbeid LO-NHO, slik at eventuelt andre regioner kan gjøre det samme, er hovedkonklusjonen fra refleksjonen over at partene må dele en motivasjon for å videreutvikle og spre praktiseringen av partssamarbeid, og at de også må inneha tilnærmet samme kunnskapsgrunnlag om bakgrunnen for, og styrken til den norske samarbeidsmodellen.

I utviklingen av det regionale samarbeidet LO-NHO er et tett og forpliktende samarbeid mellom kompetente bedrifter, partene og FoU-miljø avgjørende dersom en skal sikre en varig prosess med spredning og videreutviklingen av den norske samarbeidsmodellen. Erfaringen gjennom PALU er at fokuset på partssamarbeid som strategi for konkurransedyktig bedriftsutvikling er sterkere på lokalt nivå enn hos partene sentralt.

LO Sør-Trøndelag og NHO Trøndelag har gjennom sin aktive deltakelse spesielt rettet mot VRI Trøndelag, vist viktigheten av partenes deltakelse i næringsutvikling. I triple

helix-tenkningen inngår næringslivet som én av tre aktører. Oversatt "til norsk" blir triple helix-modellen bedre og mer robust dersom næringslivets deltagelse skjer med basis i den norske samarbeidsmodellen. Dette er også en viktig organisatorisk innovasjon som resultat av PALU.

Som oppsummerende **konklusjon** ser vi at partene internt i de deltagende bedriftene har fått økt kunnskap om hverandres roller, og økt bevissthet om styrkene til "motparten". Generelt ser vi en stor kunnskapsheving rundt partsbasert bedriftsutvikling hos begge parter, og med denne har deltagerne blitt bedre rustet til å kunne spre den partsbaserte arbeidsformen både i egen bedrift og i eget konsern, slik at flere ansatte (ledere og øvrige ansatte) får kunnskap om hvordan man kan realisere målsettingene i Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling i Hovedavtalen mellom LO og NHO.

6 Liste over forelesninger/foredrag på samlingene i PALU

Professor Morten Levin, NTNU: *"Den norske samarbeidsmodellen – realitet eller fiksjon"*. 17. oktober 2008

Johan E. Ravn, SINTEF: *"Perspektiver som verktøy i organisasjon og ledelse"*. 17. oktober 2008

Lisbeth Øyum, SINTEF: *"Team i dag"*. 7. desember 2006

Liv Berge og Hanne O. Finnestrand, SINTEF: *"Teamorganisering – Hvordan det hele begynte"*. 7. desember 2006

Johan E. Ravn, SINTEF: *"Fremmedgjøring og frustrasjon – eller engasjement og energi? Menneske-perspektivet på organisasjon og ledelse"*. 7. desember 2006

Johan E. Ravn, SINTEF: *"Beslutningstaking i et strukturperspektiv"*. 22. februar 2007

Lisbeth Øyum: *"Makt og tillit på arbeidsplassen"*. 25. mai 2007

Ingrid Steen Malt, NHO: *"Medvirkning til utvikling"* 25. mai 2007

Morten Midjo, Teeness: *"Om ledelse"* 3. oktober 2007

Hans Y. Torvatn, SINTEF: *"Innføring i 6-timers dagen"*. 3. oktober 2007

Johan E. Ravn, SINTEF: *"PALU Utviklingsmeter – verktøy for måling og utvikling av ferdigheter i Partsbasert ledelse"*. 4. desember 2007

Lisbeth Øyum, SINTEF: *"Om Intervjuing"*. 4. desember 2007

Gunnar M. Lamvik, SINTEF: *"Den norske modellen møter verden der ute. Om arbeidspraksiser, partsrelasjoner og kulturforskjeller"*. 4. desember 2007.

7 Referanseliste

- Arnold, E., M. Alessandro, J. Nählinder & A. Reid (2005). A mid-term Evaluation of 'Value Creation 2010'. Brighton: Technopolis.
- Bolman, L. G. og T. E. Deal (2003). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Oslo: Ad Notam forlag.
- Cohen, M. D., J. G. March, & J. P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." Administrative Science Quarterly **17**(1): 1–25.
- Falkum, E. et al. (2009). Bedriftsdemokratiets tilstand. Oslo, Fafo.
- Finne, H. and T. Nilssen (1998). De selvstyrte arbeidsgruppene ved Siemens i Trondheim [The self-autonomous work groups at Siemens, Trondheim], pp 59-79 in T. Nilssen (ed) Mot et bedre arbeidsliv [Towards an improved working life]. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finnestrand, H. O. & J. E. Ravn (2007). Prosjektindustri - partssamarbeid og nye organisasjonsformer. S. 98-113 i B. Brøgger (red): Å tjene på samarbeid. Oslo: Gyldendal.
- Finsrud, H.D. (2009). Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling? Sosiologi i dag, Årgang 39, Nr. 1/2009, 63-94.
- Gustavsen, B. H. Finne & B. Oscarsson (2001). Creating Connectedness: The role of social research in innovation policy. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and the 'Scandinavian Model', Economic and Industrial Democracy 28(4): 650-671.
- Greenwood, D. J. & M. Levin (2007). Introduction to Action Research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Herbst, P. G. (1976). Alternativ til hierarkisk organisasjon. Oslo, Tanum Norli.
- Håpnes, T. & L. Øyum (2007). Du må begynne å samarbeide før du skal avvikle. En evaluering av hvordan Samarbeidsforumet ved Elkem Meraker AS gjennomførte avviklingsprosessen ved verket. Trondheim: SINTEF-rapport STF50 FF07030.
- Kolb, D. (1984). Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Levin, M. (red). (2002). Researching Enterprise Development. Dialogues on Work and Innovation. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Levin, M. & R. Klev (2002). Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.

Lundvall, Bengt-Åke (Ed.) (1992). National Systems of Innovation. London: Pinter.

Munkeby, I. og L. Øyum (2002). Partssamarbeid om avvikling: En evaluering av avvikling av FerroKrom-virksomheten, Elkem Rana. Trondheim: SINTEF-rapport STF38 A02022.

NITO Sør-Trøndelag Jubileumshefte 1919-2009.

NOU 1985:1: Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet (Brubakken-utvalget).

Ravn, J.E. (2002). Ny praksis i ledelsesutvikling. S.223-233 i M.Levin og R.Klev: Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.

Ravn, J. E. & L. Øyum (2008). Renegotiating Union Identities: Bringing salaried staff into industrial relations. Paper presentert på *Insightful Encounters / Conference on Regional Development and Innovation Processes*, Porvoo - Borgå, Finland.

Ravn, J. E. & L. Øyum (2009). Collaborability: Developing organizational prosperity through proficiency in industrial relations, communication and cooperation. Paper presentert på *EGOS 25th Colloquium: Passion for Creativity and innovation*. Barcelona.

Samarbeidsavtale mellom Fellesforbundet og Norges Ingeniørorganisasjon NITO, 1999.

Tengblad, P., P. Docherty, G. Valenduc & M. Pedaci (2009). Understanding av changing world of work: Resource pack for union training on value chain restructuring. WORK report, HIVA-K.U. Leuven, Leuven.

Thorsrud, E. & F. E. Emery (1970). Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.

Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program, Occasional paper No.2 June 1981, Ontario Ministry of Labour.

Øyum, L: Dilemmas of confrontation.Challenging the participants while keeping the process going. *Systemic Practice and Action Research*, 2007, Vol. 20 , Number 2.

Øyum, L. & J. Elvemo (2001). Ledelsesutviklingsprosessen i Kongsberg Simrad AS og Kongsberg Norcontrol AS: Aktiviteter og erfaringer. Trondheim: SINTEF rapport STF38 A01023.

Øyum, L., I. Munkeby & C. Dahl-Jørgensen (2001). Overgangen til teambasert organisasjonsform i Elkem-verk: Aktiviteter og erfaringer med utviklingsprogrammet Trening i Lagledelse. Trondheim: SINTEF-rapport STF38 F01022.

Øyum, L. & J. E. Ravn: "Towards "multi-collar" unionism: Cases of trespassing professionals in Norwegian industrial relations." Manuskript under revisjon for Economic and Industrial Democracy.

Øyum, L., K. Skarholt, J.E. Ravn and T. Nilssen (2009): The industrial relations of safety – Differences in tripartite collaboration in Norwegian industries. Bris, Guerdes Soares & Martorell (eds.): *Reliability, Risk and Safety: Theory and Applications*. CRC Press.

Denne rapporten handler om den norske samarbeidsmodellen. Helt konkret forteller den om utvikling av arbeidsplasser og bedrifter gjennom parts-samarbeid på bedriftsnivå: Ledere og tillitsvalgte som gjennom både enighet og uenighet samarbeider om prosjekter for å skape produktivitetsforbedring, bedriftsutvikling, attraktive jobber og økt verdiskaping. Rapporten påviser og konkretiserer hvordan samarbeidslinjen på norske arbeidsplasser kan være et alternativ til internasjonale ledelsesoppskrifter.

Rapporten argumenterer også for at det er et viktig poeng at det er parter som samarbeider, og ikke bare medvirkning gjennom at ledelsen involverer engasjerte medarbeidere i utviklingsarbeidet. Partssamarbeid skiller seg fra annen, mer uformelt basert medvirkning gjennom at partene vet at de kan stå i konflikt dersom det er nødvendig, og dette skaper en form for makt-utjevning som gir et bedre utgangspunkt for likeverdig samarbeid. Når tillitsvalgte i tospann med ledere arbeider som strategiske bedriftsutviklere, bringes hele organisasjonen inn i utviklingsarbeidet. Partsbasert samarbeid gjør det lettere for ledelsen og de tillitsvalgte å initiere endring som folk forstår og kan stille seg bak.

Gjennom deltagelsen til fire industribedrifter konkluderer PALU med at ledelse og tillitsvalgte som samarbeidet om gjensidig utvikling av hverandres ledergjerning, også bedret sin evne til å ta felles ansvar for utvikling av arbeidsattraktivitet og konkurransekraft i egen bedrift. Sammen utviklet de ny praksis for ledelse.

Hovedkonklusjonen fra PALU er påvisningen av en tredje hovedform for medvirkning på arbeidsplassen, mellom den direkte deltakelsen fra alle og den representative medbestemmelsen fra de tillitsvalgte. Vi har kalt denne tredje formen for det utvidete representative samarbeidet, og den omhandler det representative systemets direkte medvirkning i bedriftenes daglige drift og utvikling; ledelse og tillitsvalgte som tar steget ut i et handlingsrom som ikke er dekket av lover og avtaler. Og i dette handlingsrommet kan de nå langt hvis de vil.