



SINTEF



# Prosjektrapport

## Utviklingsprosjekt i havbruksnæringen i Trøndelag: Partssamarbeid om bedriftsutvikling

### Forfatter(e):

Anniken Solem og Lisbeth Øyum

### Rapportnummer:

### Oppdragsgiver(e):

NHO Trøndelag og LO Trøndelag

# Prosjektrapport

## Utviklingsprosjekt i havbruksnæringen i Trøndelag: Partssamarbeid om bedriftsutvikling

[Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.]

**EMNEORD:**

Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.

**VERSJON**

Sluttrapport

**DATO**

2022-06-01

**FORFATTER(E)**

Anniken Solem og Lisbeth Øyum

**OPPDRAGSGIVER(E)**

NHO Trøndelag og LO Trøndelag

**OPPDRAGSGIVERS****REFERANSE**

Klikk eller trykk her for å

**PROSJEKTNUMMER**

102016797

**ANTALL SIDER OG VEDLEGG:**

31+ Bilag/vedlegg

**SAMMENDRAG****Overskrift sammendrag**

Rapporten oppsummerer aktiviteter og resultater av et treårig utviklingsprosjekt i bedrifter som jobber i, eller inn mot havbruksnæringen i Trøndelag. Målet med utviklingsprosjektet har vært å gi bedriftene kunnskap om hvorfor og hvordan de kan ta i bruk det driftsnære lokale partssamarbeidet mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud som redskap for å styrke egen verdiskaping og fremtidig konkurransekraft.

Som i tidligere forskning ser vi også i dette prosjektet at partssamarbeid om bedriftsutvikling forutsetter modenhet og helhetlig organisasjonsforståelse hos både ledere og tillitsvalgte. Ledere som er trygge i organisasjonsutviklingsprosesser, og som aksepterer at de må gi fra seg makt og myndighet, har et mye bedre grunnlag for å vise tillitsvalgte beslutningsgrunnlaget for tiltak som iverksettes. Samtidig, det å gi tillitsvalgte innsyn og informasjon krever også at tillitsvalgte har kompetanse til å se at det som regel er flere hensyn som må veies opp mot hverandre når det skal tas en beslutning, og at tillitsvalgtes rolle er å ta hensyn til hva som er nødvendig for bedriften og ikke bare hva som ideelt sett er best for de ansatte i en aktuell situasjon.

**UTARBEIDET AV**

Anniken Solem og Lisbeth Øyum

SIGNATUR

  
Lisbeth Øyum (Jun 13, 2022 13:20 GMT+2)**KONTROLLERT AV**

Tove Håpnes, forskningsleder

SIGNATUR

  
Tove Håpnes (Jun 13, 2022 13:24 GMT+2)**GODKJENT AV**

Hans Torvatn, konst. forskningssjef

SIGNATUR

**RAPPORTNUMMER**

2022:00605

**ISBN**Klikk eller trykk  
her for å skrive inn  
. . .**GRADERING**

Fortrolig

**GRADERING DENNE SIDE**



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>5</b>
1.1	Mål med prosjektet.....	6
1.2	Oppsummering av måloppnåelse .....	7
<b>2</b>	<b>Prosjektdesign: Treningsarena for felles utvikling.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Forskningsmetode – hvordan vi har jobbet.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Om bedriftene og deres valg av utviklingsprosjekt.....</b>	<b>12</b>
4.1	Rekruttering av virksomhetene .....	12
4.2	Moen Verft AS.....	13
4.2.1	Valg av utviklingsprosjekt .....	13
4.2.2	Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling underveis i prosjektperioden ...	13
4.3	Moen Industributikk AS .....	14
4.3.1	Valg av utviklingsprosjekt .....	14
4.3.2	Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling underveis i prosjektperioden ...	14
4.4	Viknaslipen AS.....	15
4.4.1	Valg av utviklingsprosjekt .....	15
4.4.2	Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling underveis i prosjektperioden ...	16
4.5	SinkabergHansen AS .....	16
4.5.1	Valg av utviklingsprosjekt .....	16
4.5.2	Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling.....	17
4.6	Analyse: Valg av utviklingsprosjekter.....	18
<b>5</b>	<b>Beskrivelse av de ulike aktivitetene og analyse av disse.....</b>	<b>20</b>
5.1	Bedriftsbesøk .....	20
5.1.1	Analyse av bedriftsbesøkene.....	20
5.2	Nettverkssamlinger .....	21
5.2.1	Analyse av nettverkssamlingene .....	21
5.3	Rollesamlinger.....	21
5.4	Medvirkningsmetermåling.....	22
5.4.1	Gjennomføring av medvirkningsmetermålingene.....	23
5.4.2	Resultater fra medvirkningsmetermåling i 2019 .....	23
5.4.3	Resultater fra medvirkningsmetermåling i 2021 .....	25
5.4.4	Analyse av medvirkningsmetermålingene .....	27
5.5	Intervjuer .....	28
5.5.1	Lederes syn på tillitsvalgtrollen i partssamarbeid .....	28
5.5.2	Tillitsvalgtes syn på ledelsens rolle i partssamarbeid.....	28

5.5.3	Hva kreves av et godt partssamarbeid? .....	29
<b>6</b>	<b>Råd for veien videre .....</b>	<b>30</b>

**BILAG/VEDLEGG**

---

Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.

---

## 1 Innledning

Denne rapporten oppsummerer aktiviteter og resultater av et treårig utviklingsprosjekt i bedrifter som jobber i, eller inn mot havbruksnæringen i Trøndelag. Målet med utviklingsprosjektet har vært å gi bedriftene kunnskap om hvorfor og hvordan de kan ta i bruk det driftsnære lokale partssamarbeidet mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud som redskap for å styrke egen verdiskaping og fremtidig konkurransekraft. Med 'driftsnært' partssamarbeid menes at det er stedlig ledelse og stedlige plasstillitsvalgte på en arbeidsplass som samarbeider. I en konsernstruktur vil det altså være på den enkelte lokasjon at det driftsnære partssamarbeidet foregår.

Havbruksnæringa i Trøndelag er voksende. Dette gjelder både fiskeforedling- og underleverandørkjeden, med økt vekst, behov for å tiltrekke seg nødvendig kompetanse og teknologisk utvikling både på fiskeri- og havbrukssiden. Vi vet fra andre bransjer at tettere samarbeid mellom tillitsvalgte og ledere, og involvering av medarbeidere, bidrar positivt til å finne strategiske løsninger for fremtiden. Bedriftene som har deltatt i prosjektet har vært bedrifter i verdikjeden havbruk med oppdrettsselskap/lakseslakteri, verft og industrielle underleverandører. En nærmere beskrivelse av den enkelte bedrift finnes i kapittel 4. Prosjektet har vært finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak<sup>1</sup> (HF) og eid av NHO Trøndelag og LO Trøndelag. SINTEF Digital, avdeling Teknologiledelse har vært med som kompetansepartner og jobbet i team med LO og NHO underveis i hele prosjektet. I tillegg ble Maintech involvert som kompetansepart av NHO og LO Trøndelag. Maintech har kompetanse på LEAN omstillingsprosesser, og bistod flere av bedriftene på dette området. SINTEF og Maintech hadde ikke en felles prosess med bedriftene. Dette skapte noen utfordringer med hensyn på gjennomføring av det pedagogiske opplegget SINTEF hadde designet, og dette beskrives nærmere i kapittel 4.6 (Analyse: Valg av utviklingsprosjekt). For virksomhetene derimot, opplevdes Maintech sin bistand på LEAN som positivt.

Prosjektet har vært gjennomført som en kombinasjon av veiledning av den driftsnære partsgruppa på den enkelte bedrift, og fellessamlinger med faglige foredrag og refleksjon over bedriftenes utvikling. Grunnmuren i prosjektet har vært at partsgruppene i hver av bedriftene har jobbet med en helt konkret utviklingsoppgave av strategisk viktighet for bedriften, og det er i dette arbeidet de har fått veiledning. Denne oppbyggingen av et systematisk "treningsprogram" for de driftsnære partene tar utgangspunkt i at partene må trene på å styrke partssamarbeidet sitt gjennom å jobbe med konkrete oppgaver som bedriften uansett måtte ha tatt tak i. Partssamarbeid om bedriftsutvikling er altså en arbeidsform og ikke (kun) et drøftingsorgan (se f.eks Øyum m.fl 2020). For alle bedriftene har utviklingsoppgavene de har jobbet med, i en eller annen form handlet om effektivisering av produksjonsprosessen gjennom forbedring av arbeidsprosesser og strategisk bruk av kompetanse. Vi gir en nærmere beskrivelse av designet av prosjektet i kapittel 2.

Prosjektet representerer en fortsettelse av tilsvarende bransjevis innsats i Trøndelag, som HF har finansiert tidligere: "Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag" (Solem & Øyum 2018) og "Partsbasert ledelsesutvikling, PALU" (Øyum m.fl. 2010). Innretningen på alle de tre bransjeløftprogrammene har vært det samme, nemlig å utvikle et bransjenettverk av bedrifter som vil gå i bresjen for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid som konkurransefortrinn. Gjennom å styrke

---

<sup>1</sup> [www.fellestiltak.no](http://www.fellestiltak.no)

samarbeidslinja mellom tillitsvalgte og ledere, har det i alle bedriftene som har deltatt, vært et overordnet mål om å bruke partssamarbeidet til å forbedre produksjon og arbeidsmiljø, og å styrke medarbeiderdrevet innovasjonsarbeid. Videre har det vært et mål i prosjektet å utvikle kunnskap og verktøy som andre bedrifter kan gjøre bruk av for å styrke eget partssamarbeid og hente ut gevinstene som medarbeiderdrevet innovasjon gir for bedrifters utvikling.

Konkurransefortrinnet som et driftsnært partssamarbeid om bedriftsutvikling representerer er godt dokumentert (Levin m. fl. 2012, Ravn og Øyum 2020). Når ledere og plasstillitsvalgte sammen fatter beslutninger om hvilke endringstiltak som bør gjennomføres i bedriften ser vi at det er lettere å få realisert beslutningene raskt, fordi man gjennom den partsbaserte dialogen lettere får en kollektiv oppslutning fra bedriftens ansatte. Plasstillitsvalgte sitter også ofte nærmere drifta enn ledelsen, fordi de ofte inngår som en del av de ansatte i produksjonen. Denne nærheten gjør at plasstillitsvalgte har oversikt over ansattes synspunkter, kompetanse og erfaring som er nyttig å ha med seg inn i beslutningsprosesser. Tillitsvalgte har også en særlig viktig rolle i omstillingsprosesser som bindeledd mellom ansatte og ledelsen (Finnestrand 2011). Vi ser også at det meste av utviklingsarbeid på arbeidsplasser på en eller annen måte påvirker ansattes arbeidshverdag, inkludert opplevelsen av arbeidsmiljøforhold. Derfor ser vi fra SINTEFs tidligere forskning at det er hensiktsmessig å inkludere de lokale verneombudene i det driftsnære partssamarbeidet om organisatorisk utvikling (Buvik m. fl. 2018, Øyum og Nilssen 2019). Verneombudene tar da en annen rolle enn bare det lovpålagte påse-ansvaret etter Arbeidsmiljøloven, nemlig en proaktiv rolle som setter de i stand til å være i forkant av eventuelle negative arbeidsmiljøkonsekvenser av de tiltak og det utviklingsarbeidet som det driftsnære partssamarbeidet iverksetter på egen arbeidsplass.

## 1.1 Mål med prosjektet

Prosjektet har hatt følgende tre målsettinger:

1. Det skal utvikles et felles nettverk av bedrifter for dialog og utprøving av konkurransefordelene ved den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivået. Dette gjøres konkret ved at vi gjennomfører et utviklingsprogram/treningsarena for partssammensatte utviklingsgrupper i de bedriftene som inngår.
2. Vi skal styrke og utvikle forskning gjennom å systematisere og dokumentere kunnskapen fra prosjektet og videre se dette i en utvidet faglig kontekst gjennom pågående forskning i nordisk og internasjonal sammenheng. Gjennom dette skal vi utvikle verktøy og perspektiver som synliggjør utviklingspotensialet i den norske samarbeidsmodellen som konkurransefremmende strategi for medarbeiderdrevet innovasjon i Havbruksnæringen.
3. Etablere en god samarbeidsmodell mellom NHO og LO regionalt i Trøndelag og SINTEF, som, gjennom oppfølging og dialog med deltakerbedriftene, sikrer at bedriftenes kunnskap og praksis om bruken av partssamarbeid som konkurransefortrinn for egen utviklingsevne lever videre etter prosjektets slutt, samt sikrer at kunnskapen blir nyttig for andre bedrifter.

I Hovedavtalene i arbeidslivet, inkludert Hovedavtalen LO-NHO som deltagerbedriftene i dette prosjektet tilhører, forplikter partene seg til å samarbeide om bedriftsutvikling. I denne forpliktelsen ligger det en felles interesse i å sørge for lønnsomme virksomheter som gir trygg sysselsetting for ansatte. Hovedavtalen gir derimot liten konkretisering av hvordan partssamarbeidet om bedriftsutvikling kan 'se ut' ute i praksis. I aktuelle prosjekt i havbruksnæringen i Trøndelag er det nettopp dette partene har blitt utfordret på: Om hva, og hvordan kan de samarbeide om å utvikle bedriften sin i en retning begge parter ser er nødvendig for å sikre konkurransedyktighet, produktivitet og gode arbeidsbetingelser for de ansatte.

## 1.2 Oppsummering av måloppnåelse

Delmål 1 er bare delvis oppnådd, til tross for at alle aktivitetene som inngår i treningsarena for partssammensatte utviklingsgrupper ble gjennomført. Vi ser primært to årsaker til dette:

For det første, som del av treningsarenaen skulle deltagerbedriftene identifisere innholdet i et utviklingsprosjekt, og jobbe partsbasert i arbeidet med å gjennomføre prosjektet. Vi erfarte at det var ukjent for bedriftene å konkretisere et utviklingsprosjekt. Men, med veiledning fra oss og at de fikk eksempler på hva andre bedrifter har jobbet med, greide de etter hvert å identifisere og formulere omriss av et bedriftsutviklingstiltak å samarbeide om, selv om innholdet ikke var så konkret som vi har erfart i de to tidligere bransjeløftprogrammene. I kapittel 4 beskrives innholdet i utviklingsprosjektene mer utførlig og i kapittel 6 diskuterer vi mulige årsaker til at bedriftene i prosjekt 'bransjeløft havbruksnæringen i Trøndelag' fant det vanskelig å konkretisere innholdet i et utviklingsprosjekt.

For det andre, var en viktig aktivitet for å realisere delmål 1 gjennomføring av felles samlinger med alle bedriftene. Innholdet i disse har vært faglig kompetanseheving på ulike tema relatert til praktisering av partssamarbeid for å utvikle bedriften for å nå de utfordringene de har. På samlingene organiserte vi også refleksjonsoppgaver på tvers av bedriftene for å bygge et nettverk som kunne brukes i den videre utviklingen av den enkelte bedrift og av næringen. Motivasjonen for å bygge et nettverk mellom bedriftene som deltok så vi var vanskelig på grunn av deres forskjellighet i både forretningsmodell, produksjonskjede, kunder og utfordringer framover.

Dette prosjektet pågikk da Norge ble stengt ned på grunn av Covid-19 pandemien. Dette medførte at vi måtte gjennomføre digitale oppfølgingsmøter med bedriftene og at en planlagt fellessamling måtte gjennomføres digitalt. Det er også rimelig å anta at i deler av perioden med pandemi var det vanskelig for bedriftene å prioritere det utviklingsprosjektet de hadde valgt å jobbe med som del av prosjektdeltagelsen. Dette kan ha påvirket måloppnåelsen.

Delmål 2, som omhandlet å dokumentere kunnskap fra prosjektet, er oppnådd i form av denne rapporten. Når det gjelder det å videreutvikle kunnskapen om den norske samarbeidsmodellen som konkurransefremmende strategi, har dette prosjektet først og fremst bidratt til å bekrefte eksisterende kunnskap. Når tillitsvalgte og ledere samarbeider om forhold som tradisjonelt har vært ledelsens ansvar, f.eks teknologiinvesteringer og kvalitetsforbedringsrutiner, kaller vi det for et **utvidet partssamarbeid**. Samtidig viser tidligere forskning (Øyum m.fl 2010, Levin m.fl 2012) at **forutsetningen** for at partene skal kunne bevege seg ut i et samarbeidsrom som de er lite trent i, er at begge parter er godt kjent med, og har



gode strukturer for drøfting av det grunnleggende lov- og avtaleverket. Vi kaller dette kunnskap om det **administrative partssamarbeidet** (Nilsen & Ravn 2010). Som vi skal drøfte senere i denne rapporten erfarte vi at flere av deltagerbedriftene i dette prosjektet ikke hadde det administrative partssamarbeidet godt nok på plass til at de kunne bevege seg inn i det utvidede partssamarbeidet om bedriftsutvikling, og dermed ble det heller ikke muligheter for å videreutvikle kunnskapen på dette området.

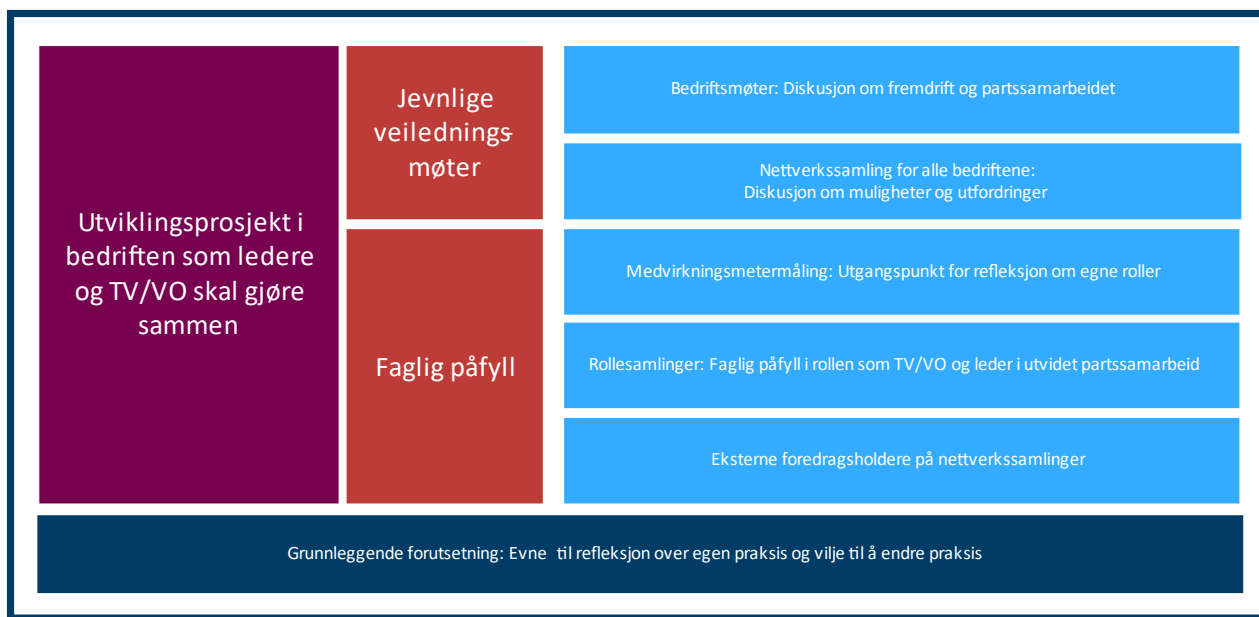
Delmål 3 er meget godt realisert da representanter fra NHO Trøndelag og LO Trøndelag har jobbet i team med forskerne fra SINTEF både på alle bedriftsbesøkene og i gjennomføring av samlingene. Vi har også hatt flere refleksjonsmøter underveis for å analysere bedriftenes utvikling og justere hvordan vi som team kan støtte dem. SINTEFs rolle i prosjektet har vært som kompetansepartner. SINTEF har særlig hatt kompetanse på partssamarbeid, organisasjonsutvikling, endringsprosesser, og medarbeiderdrevet innovasjon. SINTEF har hatt et særskilt ansvar for å analysere aktivitetene, og det datamaterialet de representerer, med tanke på faglig veiledning til bedriftene underveis. NHO og LO har hatt alt det administrative ansvaret samt dialog med henholdsvis ledelsen og tillitsvalgte i deltagerbedriftene underveis i prosjektet.

## 2 Prosjektdesign: Treningsarena for felles utvikling

Som nevnt innledningsvis, representerer prosjektet en fortsettelse av tilsvarende HF-finansierte prosjekter i Trøndelag. I disse prosjektene ble det utviklet et prosjektdesign som setter bedriftene i stand til å fortsette utviklingen av eget partssamarbeid etter at prosjektperioden er over. For å oppnå dette, er det satt sammen flere elementer som til sammen utgjør en treningsarena for felles utvikling av partssamarbeidet. Vi har i dette prosjektet fulgt den samme modellen. Under vil vi beskrive de ulike elementene og hvordan disse bidrar til å understøtte utviklingen i virksomhetene.

Treningsarenaen består av følgende elementer:

- **Utviklingsprosjekt** i bedriften
- **Jevnlige veiledningsmøter** med oppfølging, diskusjon og refleksjon gjennom
  - Bedriftsmøter
  - Nettverkssamlinger
- **Faglig påfyll** om hva som kjennetegner rollen som leder og tillitsvalgt/verneombud i partssamarbeid
  - Medvirkningsmetermåling
  - Egne rollesamlinger
  - Eksterne foredragsholdere på nettverkssamlinger



Figur 1: Treningsarena for felles utvikling av godt partssamarbeid

**Utviklingsprosjektet** er et sentralt element i treningsarenaen fordi det skaper et avgrenset samarbeidsområde for partene i bedriften der det er mulig å diskutere en konkret sak og å se utvikling over tid. Utviklingsprosjektet skal ideelt sett være et prosjekt som bedriften ville ha satt i gang uavhengig av HF-prosjektet. På den måten oppleves det ikke som ekstraarbeid som en følge av prosjektet, men noe som de ville ha brukt tid på uansett. Det som vil være annerledes er måten partene i bedriften jobber sammen på om dette utviklingsprosjektet. I kapittel 4 beskrives deltagerbedriftenes prosjekt.

**Jevnlige veiledningsmøter**, både hos hver enkelt bedrift og i form av nettverkssamlinger, er også en sentral del i treningsarenaen. Jevnlige veiledningsmøter medfører et insentiv for bedriftene til å ha kontinuerlig trykk på utviklingsprosjektet og dermed også egen utvikling av partsrollene. At partene og SINTEF kommer på besøk bidrar til at partene i bedriften må reflektere sammen på forhånd og utarbeide en presentasjon av utviklingen siden sist. På nettverkssamlingene vil bedriftene få mulighet til å diskutere utviklingsprosjektet og sine egne roller med de andre bedriftene, og også i dette ligger det et lite press om å kunne vise utvikling over tid. Formålet med nettverkssamlingene er å skape en arena der det føles trygt å være åpen om utfordringer og muligheter de har støtt på i arbeidet siden sist, i tillegg til at de får faglig påfyll fra "sine egne", dvs. de andre bedriftene i prosjektet.

**Faglig påfyll** om hva som kjennetegner rollen som leder og tillitsvalgt/verneombud i (utvidet) partssamarbeid er det siste sentrale elementet i treningsarenaen. Tre aktiviteter er sentrale her: Hver bedrift gjennomfører medvirkningsmetermåling, som er en viktig aktivitet for å få økt forståelse for nivået på partssamarbeidet i egen bedrift. Medvirkningsmetermålingen fungerer som et utgangspunkt for diskusjon og refleksjon i hver enkelt bedrift, og er svært virkningsfullt med tanke på å avdekke om det er forhold som partene i bedriftene bør bruke mer tid på å trene på. Selve gjennomføringen av medvirkningsmetermålingen beskrives mer i detalj i kapittel 5.

I tillegg arrangeres det egne samlinger for hver av de ulike rollene som inngår i partssamarbeidet. Tillitsvalgte og verneombud fra deltakerbedriftene deltar på en felles samling, og lederne fra hver bedrift deltar på en annen. De tillitsvalgte får mulighet til å bli bedre kjent på tvers av bedriftene, og det samme gjelder lederne. Temaene som presenteres og diskuteres på disse samlingene er relatert til hva den enkeltes rolle innebærer og hvilke muligheter som ligger i samarbeid med den andre parten. Deltakerne får dermed muligheten til å diskutere partssamarbeidet med likesinnede ut fra sin egen rolles perspektiv. Faglig påfyll gis også gjennom eksterne foredragsholdere på nettverkssamlingene.

For at disse tre elementene i treningsarenaen skal ha sin tiltenkte effekt, er det en **forutsetning som ligger til grunn**: At partene i bedriften må være åpne for nytenking som en følge av faglig påfyll, noe som innebærer å være refleksiv til egen praksis og åpen for å endre praksis. SINTEFs rolle i prosjektperioden er å se partene utenfra og å utfordre partene i bedriften til å se muligheter de ikke har tenkt på, og derigjennom trene opp "den refleksive muskelen" og se muligheter for nye praksiser. Partenes evne til å reflektere åpent om utvikling av eget samarbeid er en motor i den videre utvikling av partssamarbeidet etter at prosjektperioden er avsluttet, i tillegg til partenes egen interesse for å fortsette arbeidet.

### 3 Forskningsmetode – hvordan vi har jobbet

Prosjektdesignet som er beskrevet over har en aksjonsforskningsbasert tilnærming (Greenwood og Levin, 2007). Aksjonsforskningens epistemologiske utgangspunkt er å skape kunnskap, som et direkte grunnlag for folk som skal og vil gjøre noe i, eller med, det sosiale systemet de er en del av. Læringen finner sted hos dem som handler, og ikke primært hos forskeren. Poenget er altså å bygge opp andres kunnskap, ikke forskerens. Aksjonsforskning ligger nært opp til organisasjonsutvikling, det vil si å utvikle varige løsninger på konkrete organisasjonsmessige problemstillinger (Levin og Klev, 2009). SINTEFs faglige utgangspunkt i dette prosjektet har vært at de som eier behovet for en utvikling, selv må få være med på å finne løsningene. "Eierne" av behovet for utvikling har her enten vært ledere, plasstillitsvalgte og lokale verneombud i samarbeid, eller de øvrige ansatte. Det har også vært et mål å unngå at deltagelsen i prosjektet har blitt en aktivitet som henger på utsiden av de daglige driftsoppgavene. Dette har vi hatt god måloppnåelse på i tidligere tilsvarende prosjekter, både i bygg- og anlegg, industrivirksomheter og offentlig sektor (Øyum og Nilssen 2018). I prosjektdesignet er det særlig bedriftsbesøkene og veiledningen rundt utviklingsprosjektet som er tenkt som en arena for samskapt læring, selv om også nettverkssamlingene og de andre elementene støtter dette.

På grunn av koronapandemien og derav mangel på tett kontakt med bedriftene, ble det gjennomført kvalitative forskningsintervju via Teams. I januar 2021 gjennomførte SINTEF i alt 13 intervjuer i tre deltakerbedrifter, derav 5 med tillitsvalgte, 2 med verneombud og 6 med ledere. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte intervju. De varte mellom drøyt 60 min. og 30 min. Spørsmålene som ble stilt var sentrert rundt hva som skal til for å styrke samarbeidsforholdene i bedriften. Intervjuene ble analysert med tanke på å få innblikk i partenes oppfatning av hverandre og av hvor vellykket prosjektgjennomføringen har vært.

## 4 Om bedriftene og deres valg av utviklingsprosjekt

Dette kapitlet gir en beskrivelse av de bedriftene som deltok og de utviklingsprosjektene de jobbet med som trening i partssamarbeid om bedriftsutvikling. Vi beskriver også prosessen med å bestemme innhold og mål for utviklingsprosjektet.

### 4.1 Rekruttering av virksomhetene

Ved oppstarten av prosjektet deltok følgende seks bedrifter: Moen Verft AS, Moen industributikk, Viknaslipen, SalmoNor AS, Kystteknikk og Salmar. De fire første er lokalisert på Rørvik/Kolvereid og de to sistnevnte på Frøya. I løpet av det første året valgte Salmar, Kystteknikk og SalmoNor å avslutte sin deltagelse. I siste halvdel av prosjektperioden kom SinkabergHansen AS inn som deltager.

Det har vært lite tradisjon i Havbruksnæringen for å jobbe med det utvidede partssamarbeidet. I dette prosjektet var det ønskelig for oss å ha med både sjømatprodusenter, oppdrettsselskaper og industrielle underleverandører til næringen. De regionale partene hadde god oversikt over aktuelle bedrifter og henvendte seg til et utvalg av dem med forespørsel om deltagelse. Dette ble fulgt opp med at vi (LO, NHO og SINTEF) dro på fysisk besøk til Frøya og Rørvik. Vi samlet virksomhetene fra de to lokasjonene og informerte om formålet og arbeidsformen i prosjektet. Vi jobbet også prosessuelt med å: 1) få de tillitsvalgte og lederne som deltok til å formulere hvilke positive og utfordrende praksiser med partssamarbeid om bedriftsutvikling de hadde erfaring med tidligere, og 2) hvilke utviklingsbehov bedriften har framover. Dette siste punktet var viktig som et inntak til å allerede på dette tidspunktet starte refleksjonen om et mulig utviklingsprosjekt de skulle jobbe med i prosjektperioden. På disse to samlingene på hhv Frøya og i Rørvik fikk vi også i gang refleksjoner om næringens utfordringer generelt, for på denne måten å få en felles motivasjon til dialog på tvers. Ett forhold pekte seg klart ut: Hvordan sikre nok faglært kompetanse framover.

Bedriftene tok den endelige beslutningen om deltagelse først etter disse to fellesmøtene. Her var oppfølgingen fra NHO Trøndelag avgjørende da prosjektlederen derfra fulgte tett opp og gjentok fordelene med å delta i prosjektet. Hele teamet besøkte også flere av bedriftene enda en gang, og vi fikk en mer åpen dialog om hvilke utfordringer de sto oppe i og som prosjektdeltagelsen og bedret partssamarbeid kunne bidra positivt til å løse.

Sammenlignet med rekrutteringen av virksomheter til deltagelse i "Bransjeløft bygg- og anlegg" og "Partsbasert ledelsesutvikling – PALU", erfarte vi at vi måtte jobbe mer for å skape forståelse for konkurransefortrinnet og forpliktelse til deltagelse for "havbruks-bedriftene". Vi mener dette handler om at partssamarbeid om bedriftsutvikling, kontra den avtalefestede forhandlingsordningen, var nytt for dem. For LO og NHO, og for SINTEF som kompetansepartner, var målet med prosjektet ikke bare utvikling i den enkelte bedrift, men først og fremst å identifisere hvordan disse bedriftene sammen kunne bidra til å løfte hele næringens praksis for å bruke partssamarbeid som arbeidsform.

## 4.2 Moen Verft AS

Moen Verft AS<sup>2</sup> (heretter kalt Moen) er en av verdens største leverandør av arbeidsfartøyer til havbruksindustrien. Underveis i prosjektperioden ble det foretatt flere endringer i selskapsform og -navn, men det er verftet på Kolvareid som har deltatt i prosjektet. De er drøyt 100 ansatte hvorav mange er av utenlandsk opprinnelse.

### 4.2.1 Valg av utviklingsprosjekt

Starten på utviklingsprosjektet til Moen var utfordringen med å sikre at man både nå og fremover har ansatte i produksjonen som har god og fremtidsrettet kompetanse. De fleste lærlingene i bedriften hadde allerede blitt fast ansatt. Mange av produksjonsarbeiderne hadde øst-europeisk bakgrunn, men var bosatt i området. En del av fokusområdet på kompetanse var å motivere de ansatte til å kjenne eierskap til visjonen om å levere "morgendagens maritime løsninger". Som del av dette arbeidet hadde bedriften nettopp startet opp med å gjennomføre gruppemøter med fokus på innovasjon og utvikling, hvor gruppelederne trente seg på å ta mer ansvar for involvering av ansatte.

### 4.2.2 Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling underveis i prosjektperioden

Moen hadde liten trening i partssamarbeid om bedriftsutvikling før prosjektet startet. I de første veiledningsmøtene vi hadde med dem var ledelsen (administrerende direktør og HR-sjef) og de tillitsvalgte (leder og nestleder) enige om utviklingsbehovet i bedriften: Hvordan organisere og motivere alle ansatte til å ta ansvar for god produksjon og få forståelse av de verdiskapende prosessene, hvordan styrke lederforståelsen og -utøvelsen til arbeidslederne, og hvordan jobbe for å sikre seg at dagens ansatte og de som rekrutteres i fremtiden har den kompetansen som trengs for å drifte et konkurransedyktig verft. Blant annet skulle de bygge en ny tørrdokk og forberede seg på "det grønne skiftet".

Et tema som gikk igjen på de første møtene vi hadde med bedriften var hvordan lederne og de tillitsvalgte, hver for seg, informerte de ansatte om forhold som var viktig for å opprettholde god produksjon. De hadde innført tavlemøter hver morgen, som arbeidslederne gjennomførte for sine grupper. Men, siden flere av arbeidslederne var litt usikre på egen lederrolle, var ikke tavlemøtene tilstrekkelig for å få ut informasjon til de ansatte. Ledergruppen erkjente også at selv om de hadde mange planer for utvikling av driften, var heller ikke de flinke nok til å "få dette ut" i verkstedhallen. Administrerende direktør og HR-sjef utfordret også de tillitsvalgte på å formidle mer av informasjonen de fikk i samarbeidsmøtene med ledelsen ut til medlemmene.

Mange ting foregikk parallelt i bedriften, for eksempel endringer i selskapsstruktur, bygging av tørrdokk og oppstart av et LEAN-prosjekt i samarbeid med MainTech. Det oppsto også noen HMS-saker og personalmessige forhold hvor tilliten mellom ledelsen og fagforeningen ble utfordret siden begge parter mente at den andre parten hadde håndtert sakene på en dårlig måte. Dette bidro til at det utviklet seg til en konflikt mellom partene, og naturlig nok ble samarbeid om utvikling av bedriften satt "på vent".

---

<sup>2</sup> Ved prosjektoppstart var bedriftsnavnet Moen Marine Service AS.

Vi hadde et par gode møtepunkt med partene hvor konflikten ble diskutert og hvor partene kom til enighet om å "restarte" partssamarbeidet. Klubben hadde i mellomtiden hatt årsmøte med valg av ny klubbledelse. Dermed ble det kanskje lettere å få til nettopp en restart, hvor partene ble enige om hvilke møtepunkter de hadde behov for, agenda og referatføring, og oppfølging av felles beslutninger relatert til utvikling av bedriften. Det at de prioriterte å bygge struktur for partssamarbeidet er fornuftig og viktig: Vi vet fra SINTEFs tidligere forskning at dersom partene skal utvide samarbeidsområdene sine må de først ha en struktur for samarbeid på plass, slik at partene har en arena hvor de kan ta med seg synspunkter og reflektere sammen om gode grep for bedriftsutvikling. I sluttfasen at Moens deltagelse var informasjonspraksiser og strategier for medarbeiderinvolvering fortsatt et sentralt tema for innholdet i partssamarbeidet.

### 4.3 Moen Industributikk AS

Moen industributikk AS<sup>3</sup> (heretter kalt Industributikken) er en butikk som særlig har maritim industri som sin kundebase, men som også tilbyr produkter og tjenester til offentlig sektor, bygg/anlegg, entreprenører, handel- og privatmarkedet i hele Ytre Namdal. De har butikkavdelinger både på Kolvareid (Kolvareidvågen) og Rørvik (Hansvika), og det er butikken på Kolvareid som har deltatt i prosjektet. I løpet av prosjektperioden har de stadig utviklet varesortimentet og tjenestetilbudet, f.eks. med nettbutikk for Helly Hansen bekledning og Univer. Da prosjektet startet hadde de 9 ansatte, og per 2022 er de 12 ansatte. Per tid er de godt i gang med planlegging av ny butikk/lager ved dokka i Ottersøya med et areal på ca. 1400 m<sup>2</sup>. I tillegg bygges 500 m<sup>2</sup> til datterbedriften Midnor Safety. Industributikken er altså i stadig vekst.

#### 4.3.1 Valg av utviklingsprosjekt

Industributikken er en liten gründerbedrift som hadde vokst, og fortsatt hadde en vekststrategi. Det siste året hadde de hatt en omsetningsøkning på 15% og hadde kjøpt opp det tidligere lageret til Viknaslipen AS. De hadde nettopp ansatt en ny, ung leder og gründer og daglig leder ønsket å skape økt robusthet i lederskapet. I lokalsamfunnet var bedriften kjent for å være åpen og tilgjengelig "til alle døgnets tider", og med stor kompetanse. De betraktet seg selv som å ha en viktig funksjon i å sikre samarbeid langs forretningsfunksjoner i lokalsamfunnet.

Utfordringen til bedriften var lagerstyring. Som de selv sa: "Vi er vokst opp med kladdeboka" og de beskrev en lagerstyring med gule og rosa Post-it-lapper og oversikt basert "på husk". I motsetning til gode prinsipper for LEAN-organisering som for eksempel just-in-time, bygde Industributikken lager, og all egenkapital var investert i varer på lager. Tilkortkommenheten på dagens praksis på lagerstyring ble særlig synlig når bedriften fikk mulighet til å påta seg to store oppdrag innen henholdsvis hydraulikk og arbeidsklær. For å møte en slik vekst måtte ansatte ta mer ansvar med å bestille varer og få varene på riktig sted. Å få lagerstyring og å profesjonalisere bedriften til å realisere vekststrategien ble Industributikkens utviklingsprosjekt.

#### 4.3.2 Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling underveis i prosjektperioden

Partene i Industributikken har først og fremst samarbeidet om å øke alle ansattes ansvar og myndighet for å få bedre lagerstyring og utfakturering, og ikke så mye om utvikling av partsrollene. De er en liten bedrift

---

<sup>3</sup> [Moen Industributikk](#)

og den tillitsvalgte fikk etter hvert også en lederrolle, dermed er det vanskelig å være kategorisk på om det er *partssamarbeidet* eller samarbeid om bedriftsutvikling som har endret seg. Uansett, Industributikken har vokst, de har fått på plass et lagerstyringssystem, gründer og daglig leder har delegert ansvar og myndighet til andre for å øke bedriftens robusthet, og de har tatt markedsandeler fra konkurrenter. Som Moen verft har også Industributikken jobbet med LEAN i samarbeid med MainTech. Lagerstyring og ordreflyt har vært viktige arbeidsområder her, og som de nå har fått på plass.

## 4.4 Viknaslipen AS

Viknaslipen AS<sup>4</sup> startet opp i 1999 og driver med ombyggings- og reparasjonsoppdrag av fiskebåter, servicebåter til oppdrettsnæringa og hurtiggående båter. Fra 2006 og frem til i dag har de bygd 59 båter og den siste – 'Havblomst' – er deres første båt i eget design. Viknaslipen AS har per i dag 38 ansatte, mange med opptil 40 års erfaring. Samtidig satser de på fremtidig arbeidskraft og tilbyr lærlingeplasser innen fagene sveiser, platearbeider, industrimekaniker og industrirørlegger.

### 4.4.1 Valg av utviklingsprosjekt

Både ledelsen, tillitsvalgt og verneombud var enige om at en sentral del av bedriftens utviklingsprosjekt måtte være å få bedre kontroll på planlegging, tidsstyring og kvalitetssikring av produksjonsprosessen, inkludert hvordan man jobbet opp mot kundene. På første fellessamling i prosjektet formulerte de motivasjonen sin for deltagelse til å være at de ville benytte kunnskapen til folk i større i grad enn tidligere, og sette kunnskapen i system. En viktig del av utfordringen var å ansvarliggjøre basene til å planlegge både seg imellom og sammen med de øvrige ansatte. En svært enkel beskrivelse av produksjonsprosessen er at 1) Kundene utformer sine kravspesifikasjoner, 2) tegningsunderlag utarbeides, og 3) ferdig produkt blir produsert. Det er i overgangen mellom produksjonsleddene at problemer kan oppstå, fordi de ulike delene av prosessen er avhengige av hverandre. For eksempel må ferdigskjært aluminium fra underleverandør være på plass. Når dette ikke er på plass, bruker man ressurser på å "stresse" underleverandørene. Samtidig opplevde de ofte at før endelig kontraktsignering, men etter at kravspesifikasjon og tegninger er ferdige, ønsker kunden justeringer og endringer. Her ønsket bedriften å bli flinkere til å få avklart krav med kunden i god nok tid til at produksjonen kan gjøres riktig "første gang".

Det var også andre, men relaterte forhold, bedriften ønsket å ta tak i. Vi fikk forståelse av at bedriften hadde mye å gå på når det gjelder å involvere de ansatte i planleggingsarbeidet, gi ansatte oversikt over pengestrømmene og konsekvensene av dårlig planlegging og mangelfull utstyrshåndtering, bedre logistikkstyring, og ikke minst øke alle produksjonsleddenes forståelse for viktigheten av kommunikasjon for å få god produksjonsflyt. I tillegg var det behov for å øke alle ansattes forståelse av kvalitet; f.eks. at man må krysse av på kvalitetssjekk-skjemaet når "akkurat denne" mutteren er festet. Bedriften hadde heller ikke investert i nok nødvendig utstyr til de ansatte - f.eks. sko, matter, løfteanordninger osv. –. Dette hadde medført noen belastningslidelser.

---

<sup>4</sup> <https://www.viknaslipen.no/om-oss>



#### 4.4.2 Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling underveis i prosjektperioden

Viknaslipen AS tok mange grep i utviklingsarbeidet sitt. Ett viktig grep var innføring av basmøter hver uke og tavlemøter, hvor hver bas samlet sine ansatte og gikk gjennom produksjonsplanen for påfølgende uke. Det ble også gjennomført vernerunder der både verneombudet og basene deltok. Tillitsvalgt og verneombud startet opp med å delta på basmøtet én gang per uke, men etter hvert ble tidspunkt og datoer glemt til tross for at det ble sendt ut møteinnkallinger og skrevet på tavla på verkstedet. Også personalmøtene fikk utvidet innhold: I stedet for å kun benytte møtene til informasjon fra ledelsen organiserte de nå også refleksjonsgrupper og innførte 'vaffel-torsdag' en gang per måned.

Midtveis i prosjektdeltagelsen fikk Viknaslipen AS en ny daglig leder. Personalansvarlig, HVO og HTV satte vedkommende godt inn i hensikten med prosjektdeltagelsen, og samtidig ble dette lederskiftet en anledning til å bygge en enda sterkere partsgruppe og mer dialog med de ansatte. På veiledningsmøtet i februar 2020 sa partene at bedriften nå leverte bedre kvalitet og hadde et betydelig sterkere resultat enn året før. De fikk bedre tilbakemelding fra kundene, men hadde også økt servicegraden sin ovenfor kundene når de fikk negative tilbakemeldinger. Siden økonomien nå var bedre og markedet var godt kunne bedriften også være mer selektiv på hvilke oppdrag de tok på seg.

Partssamarbeidet på Viknaslipen AS hadde vært formelt på plass også før prosjektdeltagelsen, men det var liten tradisjon for å samarbeide om bedriftsutvikling. Vår vurdering er at partssamarbeid som arbeidsform i bedriftsutvikling er styrket ved Viknaslipen AS, og at daglig leder og personalsjef har vært viktige drivere for at dette skal bli en varig arbeidsform. Det er også viktig at tillitsmann og verneombud forstår at de skal være en ressurs for bedriften og ikke et «lete-etter-feil»-organ. Begge vervene gir en mulighet til å være med på å utvikle bedriften, og å bidra til strategiske veivalg i bedriften.

Vi opplever at tillitsvalgt og verneombud har forstått mer av sine roller som deltager i strategisk forbedringsarbeid, men at både ledelsen og TV/VO fortsatt må ha fokus på hvordan 'partsgruppa' kan jobbe i en fast struktur.

### 4.5 SinkabergHansen AS

SinkabergHansen AS<sup>5</sup> er et sjømatsekselskap lokalisert i Nærøysund, Bindal, Brønnøy og Herøy. De har om lag 250 ansatte. Hovedkontor og produksjonsanlegg er på Marøya i Nærøysund kommune. SinkabergHansen AS driver 17 matfiskkonsesjoner. De har et topp moderne settefiskanlegg på Svaberget i Bindal kommune hvor de produserer om lag 3,5 millioner smolt årlig. Bedriften bearbeider om lag 30 prosent av sin egen fisk, og videreforedling er bedriftens store satsingsområde framover. Som del av dette har de investert i en ny laksefabrikk som ble satt i drift i juni 2021.

#### 4.5.1 Valg av utviklingsprosjekt

SinkabergHansen AS kom inn som deltager ett år etter oppstart av prosjektet. Hovedtemaet deres var hvordan sikre bedre kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i produksjonen. Det var et felles ønske hos både ledelsen, de tillitsvalgte og verneombudet om å utvikle en nærere og mer åpen

---

<sup>5</sup> [Om bedriften - SinkabergHansen](#)

kommunikasjonsform i bedriften. Særlig ville kommunikasjon være viktig i prosessen de da sto oppe i med å bygge nytt produksjonsanlegg: De ansatte ville ha behov for å "få bilder av framtida" og ledere og ansatte måtte samarbeide tett for å få god produksjonstakt fra dag én i det nye anlegget som skulle ha sin første prøveslakting i februar 2021. Flere ansatte hadde også gitt uttrykk for at de var usikre på om de fikk beholde jobben med overgang til ny fabrikk; om økt bruk av digitale og robotiserte løsninger ville medføre nedbemanning. Å trygge ansatte gjennom å gi god informasjon og kommunikasjon måtte derfor ha høy prioritet i arbeidet med å bygge ny fabrikk.

Den fysiske utformingen av eksisterende anlegg og av hovedkontoret var slik at ansatte i produksjonen aktivt måtte gå opp i kontorfløyen for å snakke med ledelsen. Ledelsen på sin side hadde ikke tid, eller prioriterte ikke, å gå ut i produksjonen for å gjøre seg lettere tilgjengelig for de ansatte. Dessuten, mange av de fast ansatte hadde fremmedspråklig bakgrunn og hadde dermed en høyere terskel enn mange av de norskspråklige ansatte til å kontakte ledere for å spørre om noe eller å gi innspill til for eksempel driftsforbedringer. På den annen side, driftslederne gjennomførte informasjonsmøter for de ansatte på sitt aktuelle produksjonsavsnitt. Her ble det gitt informasjon om forhold som angikk driften av avdelingen.

SinkabergHansen AS er opprinnelig en gründerbedrift etablert i 1977, men som nå har vokst til et stort selskap. I 2018 var konsernets omsetning på 2,4 milliarder NOK. Smoltproduksjonen lå samme år på drøye 3,6 millioner individ, og ved fabrikk på Marøya ble det i 2018 slaktet 45.980 tonn fisk, hvorav 7.004 tonn filet videreforedlet. I det første møtet vi hadde med deltagerne fra bedriften snakket de tillitsvalgte og verneombudet at "tidene har endret seg": Der hvor man i tidligere tider så det som naturlig at det var liten kommunikasjon og informasjon mellom ledere og ansatte, har dette endret seg i dagens arbeidsliv. Bedriften hadde nettopp fått en ny fabrikk sjef og fra hans tidligere jobb i en stor norsk produksjonsbedrift var han vant til en tettere dialogpraksis. Det var altså stor enighet om at man ønsket en mer "moderne" kommunikasjonspraksis som gikk begge veier, og hvor innholdet både var relatert til driftsforbedringer, informasjon og innovasjonsbehov. Som resultat av dette møtet ble de enige om at alle lederne skulle starte opp med faste møter med de ansatte; møter hvor hensikten var å utvikle trygghet for deling av informasjon og synspunkter begge veier. Videre, som del av arbeidet med utviklet og oppstart av drift av det nye produksjonsanlegget ble det også inngått samarbeid mellom Maintech og bedriften.

#### 4.5.2 Utvikling av partssamarbeid om bedriftsutvikling

SinkabergHansen AS har lang tradisjon for formelt partssamarbeid mellom plasstillitsvalgt, nestleder i klubben og personalsjefen. Disse tre personene har jobbet lenge i bedriften og har lang erfaring i rollene sine. Hovedverneombudet har også innehatt rollen i mange år og jobber utviklingsorientert i tett dialog med personalsjefen og de tillitsvalgte.

I første fase av prosjektet var det prosessen med å designe og bygge det nye foredlingsanlegget som skulle tas i bruk juni 2021, som tok mye tid hos tillitsvalgte, verneombudet og ledelsen. Produksjonslinjene ville få en annen utforming og ikke minst skulle det innføres ny og avansert digital teknologi. For ansatte i produksjonen ville dette medføre en helt ny arbeidssituasjon, og de uttrykte usikkerhet om man ville greie å ta i bruk og forstå den nye teknologien. Vi utfordret partene på at kanskje kunne dette kobles til deres arbeid med å bedre kommunikasjonen i bedriften: hva om de sammen kunne initiere dialog med de ansatte om hva de var "redd for" med den nye fabrikk, og hvilken opplæring og informasjon de opplevde å ha

bruk for, for å mestre overgangen til en ny arbeidshverdag? Det ble gitt mye informasjon gjennom infoavisa Hendt og Hørt, uten at de ansatte opplevde dette som tilstrekkelig i den situasjonen bedriften stod i.

Partene hadde over flere år utviklet en praksis med at all dialog ble organisert som drøftingsmøter med agenda og referatføring. Plasstillitsvalgt og nestleder deltok alltid sammen for å kunne være to om "å høre og si det samme". Fra ledelsen deltok personalsjefen og etter hvert i prosjektet uttrykte han et ønske om at de kunne ha dialogmøter uten referatføring og agenda for å kunne "tenke høyt" sammen. Han sa at han som leder kunne bli reservert i sin dialog med de tillitsvalgte når alt skulle referatføres. Vi støttet dette. Siden bedriften hadde en solid praktisering av det formelle og administrative partssamarbeidet mente vi at forutsetningen for et utvidet samarbeid om bedriftsutvikling og arbeidsmiljø lå godt til rette. For de tillitsvalgte var det derimot litt vanskelig å se for seg hvordan en slik praktisering av partssamarbeidet kunne foregå selv om de var positive til idéen. Vi utfordret dem, og også de andre tillitsvalgte som deltok i prosjektet, på rolleforståelsen: Etter avtaleverket er det ikke nødvendigvis slik at partssamarbeidet kun kan være et drøftingsorgan. Samarbeid om bedriftsutvikling innebærer å forflytte seg til et sted bedriften ikke har vært før, og den innledende partsbaserte refleksjonen om bedriftens iboende kapasitet for å utvikle seg, og hva som kan være en fornuftig retning, innebærer ikke å ta beslutninger som referatføres. Det er tryggheten i dialogen mellom partene for å kunne levere argumenter og motargumenter som må trenes på når man skal utvikle partssamarbeidet til å handle om noe mer enn det tradisjonelle forhandlingsmandatet.

Vi opplevde at det var krevende å få de tillitsvalgte til å gå ut av forhandlingsrollen til fordel for dialog- og samarbeidsrollen, noe som gjorde det vanskelig for personallederen å "tørre å tenke høyt". Vi finner det rimelig å hevde at den nødvendige tilliten som må være på plass i et samarbeid om bedriftsutvikling, ikke var godt nok til stede. Dette betyr ikke at det var en aktiv mistillit, men heller at partene ikke hadde hatt mulighet til å utvikle et tillitsfullt samarbeid på grunn av at all dialog ble referatført tilnærmet ordrett. Underveis i prosjektet ble gruppen av tillitsvalgte utvidet med en nyvalgt tillitsvalgt på en av produksjonsavsnittene. Vedkommende var ung og svært motivert for å delta i utviklingsarbeid, og vi erfarte at hun representerte en endring i gruppedynamikken i partssamarbeidet gjennom å etterspørre samarbeid om utvikling av arbeidsplassen og de ansatte.

På avslutningssamlingen i HF-Havbruk prosjektet sa ledelsen og aktuelle tillitsvalgt at partssamarbeidet nå hadde skutt fart, og de uttrykte stor begeistring over at de hadde "oppdaget" at partssamarbeid kan være hovedarbeidsformen i alt utviklingsarbeid som bedriften skal, og må gjennomføre framover. Dette er svært bra. Samtidig vil vi anbefale at både ledelsen og hele tillitsvalgtapparatet i bedriften investerer i å få faglig påfyll om rolleforståelser og det mulighetsrommet som ligger i partssamarbeid. Entusiasmen uttrykt på avslutningssamlingen kan være et svært godt utgangspunkt for å inkludere alle tillitsvalgte, og alle lederne i kompetanseheving om partsbasert bedriftsutvikling. Da blir ikke partssamarbeid avhengig av begeistrede enkeltpersoner, men en arbeidsform som er foretrukket av hele ledergruppen og av hele tillitsvalgtapparatet.

## 4.6 Analyse: Valg av utviklingsprosjekter

Fra tidligere prosjekter som PALU og HF BA, visste vi at det å jobbe sammen om et utviklingsprosjekt i egen bedrift fungerte som en vellykket treningsarena for ledere og tillitsvalgte. Bedriftene ble derfor utfordret til

å bestemme seg for et felles utviklingsprosjekt som var viktig for bedriften, og som var noe de likevel hadde tenkt å gjøre. Dette skulle være et prosjekt der ledelsen og tillitsvalgte kunne stå sammen overfor de øvrige ansatte og fronte en positiv utvikling for bedriften.

Det å identifisere innholdet i et utviklingsprosjekt erfarte vi var ukjent for disse bedriftene. Men, med veiledning fra oss og at de fikk eksempler på hva andre bedrifter har jobbet med greide de etter hvert å identifisere og formulere et omriss av bedriftsutviklingstiltak å samarbeide om, selv om innholdet ikke var så konkret som vi har erfart i de to tidligere bransjeløftprogrammene.

For noen av bedriftene ble deler av utfordringene løftet ut i den delen som Maintech fulgte opp, og de opplevde å få god bistand derifra. Siden SINTEF ikke visste hvordan Maintech hadde jobbet helt konkret, ble veiledningsmøtene når vi kom på besøk, brukt til at bedriften rapporterte hva de hadde gjort siden sist. Det ble krevende å legge press på partene og utfordre dem til tettere samarbeid når vi ikke hadde god nok innsikt i hva som var avtalt i forbindelse med Maintechs planer. I tillegg dukket det opp, som forklart over, en del andre utfordringer i partssamarbeidet, som bedriftene ønsket og trengte bistand til å løse.

I løpet av prosjektperioden opplevde vi at bedriftene ikke hadde det nødvendige fundamentet for å jobbe i et slikt utviklingsprosjekt på plass. I noen av bedriftsmøtene ble det mer snakk om utfordringer med motparten enn fokus på felles utvikling, eller på konkrete driftsutfordringer som måtte løses. Fra et faglig ståsted ble det dermed vanskelig å bidra til utvidet partssamarbeid, og vi prioriterte derfor å etablere en solid base for det formelle samarbeidet som bedriften må ha på plass.

## 5 Beskrivelse av de ulike aktivitetene og analyse av disse

Som beskrevet i kapittel 2 "Prosjektdesign", er det flere aktiviteter og forutsetninger som er sentrale for å oppnå målsettingen i prosjektet: Bedriften skal velge et utviklingsprosjekt de skal samarbeide om, partene i bedriften må delta på jevnlig veiledningsmøter i form av bedriftsbesøk og nettverkssamlinger, og de må delta på samlinger for sin rolle for å få faglig påfyll. I tillegg må partene i bedriften svare på medvirkningsmetermålingen og delta på tilbakemeldingsmøter etter at analysen er gjennomført. En av de grunnleggende forutsetningene for at prosjektdesignet skal lykkes, er at deltakerne er reflekssive til egen praksis og åpne for å endre eksisterende praksis. I det videre beskriver vi gjennomføringen av de ulike aktivitetene, og deretter hvordan disse har bidratt til måloppnåelsen i prosjektet.

### 5.1 Bedriftsbesøk

I løpet av det første året ble det gjennomført to til fire bedriftsbesøk per deltagerbedrift. Dette endret seg naturlig nok når Covid-pandemien startet. Formålet med bedriftsbesøkene er å etterspørre fremdrift og diskutere erfaringer fra arbeidet med felles utviklingsprosjekt, samt å få luftet tanker rundt partssamarbeidet mer generelt. Bedriftsbesøkene bestod av et diskusjonsmøte der både ledelsen, tillitsvalgte, verneombud, ansatte fra LO og NHO Trøndelag og prosjektmedarbeidere fra SINTEF var til stede. De fleste besøkene ble gjennomført hos bedriftene, men på grunn av korona måtte det gjøres noen tilpasninger. Noen møter ble gjennomført via teams, og vi hadde også noen møter der representantene fra LO, NHO og SINTEF leide møterom hos InnovArena i Rørvik, og bedriftene kom på besøk dit.

#### 5.1.1 Analyse av bedriftsbesøkene

På de første møtene ble bedriftene spurt om fremdriften på prosjektet og utfordret på hva de skulle gjøre på veien videre. Diskusjonene dreide seg om hvordan ledere og tillitsvalgte sammen kunne legge til rette for øvrige ansattes involvering. Fra tidligere prosjekter vet vi at for de bedriftene som har funnet utviklingsprosjekt og hadde et godt etablert partssamarbeid fra før, var det tilstrekkelig motivasjon for videre arbeid at vi kom jevnlig på besøk og etterspurte fremgang og aktiviteter siden sist. Det ble sagt at det presset de fikk på seg ved at vi skulle komme på besøk, gjorde at de forberedte seg litt ved å diskutere sammen og legge en plan som de så kunne presentere på møtet med oss.

Etter hvert ble det i flere bedrifter tydelig at praksisen og strukturene for samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte ikke var tilstrekkelig etablert. Vi erfarte at bedriftene sto ovenfor mange konkrete, og delvis kontinuerlige driftsutfordringer som måtte løses, og at dette ble referanserammen også i diskusjonene om framdrift i utviklingsprosjektene. Vi opplevde også at forutsetningen om å være reflekssiv og åpen for å endre praksis ikke alltid var til stede i alle bedriftene. Noen ganger var det ledere som ikke evnet dette, i andre tilfeller tillitsvalgte/verneombud. Vi valgte derfor å endre diskusjonsfokuset i de påfølgende møtene til å i større grad handle om å få på plass samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte heller enn å diskutere samarbeid om utviklingsprosjekt. Vi opplevde også at forutsetningen om å være reflekssiv og åpen for å endre praksis ikke alltid var til stede i alle bedriftene.

## 5.2 Nettverkssamlinger

For å gi deltakerne mulighet til å dele erfaringer på tvers og lære av hverandre, ble det gjennomført fire fellessamlinger for deltakerbedriftene. Nettverkssamlingene har som formål å la bedriftene møtes og diskutere utfordringer og muligheter de har møtt på i sitt felles utviklingsprosjekt. Fellessamlingene hadde en miks av faglige innlegg, presentasjoner fra bedriftene og gruppediskusjoner. Faglige innlegg ble holdt av SINTEF og gjester, som for eksempel Rolf Utgård, tidligere konserntillitsvalgt i Aker, og Håvard Buhaug fra Sandvik Teeness. SINTEF presenterte funn fra tidligere HF-prosjekter og andre forskningsprosjekt med relevans for bedriftene. Bedriftenes egne resultater fra gjennomføringen av medvirkningsmetermålingen ble også presentert.

### 5.2.1 Analyse av nettverkssamlingene

Flere av deltakerbedriftene kommenterte at de ikke hadde så mye utbytte av å diskutere med de andre bedriftene. Dette ble begrunnet med at de opplevde å være for forskjellige fra hverandre, og at diskusjonen med de andre ikke hadde nok overføringsverdi til egen situasjon. I noen tilfeller var bedriftene også konkurrenter om arbeidskraft (i Rørvik-regionen), og dette gjorde terskelen høyere for å dele utfordringer. Flere uttrykte også skepsis til om de hadde noe å lære av de tidligere HF-prosjektene som har vært gjennomført, fordi de ble gjennomført i andre bransjer.

Vår vurdering etter gjennomføring av nettverkssamlingene, er at både ledere og ansatte har mest erfaring med å diskutere konkrete saker og problemstillinger, og ikke generiske begreper og abstrakte fenomen. Det ble derfor vanskelig å skape interesse for, og vise frem relevansen i andre bedrifters problemstillinger dersom de ikke var noenlunde likelydende som den situasjonen de selv stod i. Fra tidligere HF-prosjekter i bygg- og anleggsnæringen og i industrien, som beskrevet innledningsvis, vet vi at stoltheten i det å kunne presentere fremdrift i sitt utviklingsprosjekt for de andre deltakerne, bidrar til økt entusiasme og motivasjon for alle bedriftene som er til stede. Som beskrivelsene i kapittel 4 viser var det vanskelig for flere av bedriftene å konkretisere hva som egentlig var deres utviklingsprosjekt, samt at to av bedriftene opplevde at sitt prosjekt var det de samarbeidet med Maintech om. Dette siste poenget gjorde at vi som fagstab i prosjektet ikke hadde god nok kjennskap til aktuelle bedrifts utviklingsprosjekt og at bedriften selv ikke så arbeidet sammen med Maintech som relevant eller koblet sammen med sin deltagelse i HF-prosjektet. Vi tror at det å dele erfaringer fra et konkret utviklingsprosjekt trolig ville skapt en annen dynamikk i hele bedriftsgruppa, i stedet for at det nå ble til dels mye fokus på ting som ikke fungerte, eller fokus på forutsetningene for utvidet partssamarbeid uten at de fikk trene på det sammen.

## 5.3 Rollesamlinger

Det ble også gjennomført egne samlinger for bare ledere og bare tillitsvalgte/VO. Det ble gjennomført en samling for ledergruppa og to for tillitsvalgte/verneombud. Hensikten med disse samlingene var å rette søkelys på lederrollen og tillitsvalgtrollen i et utvidet partssamarbeid, og å legge til rette for erfaringsutvekslinger. Fra tidligere prosjekter vet vi at rollene i et utvidet partssamarbeid kan fremstå som ukjente og uklare, og at det er viktig å vise frem mulighetsrommet for samarbeid.

Deltakerne kommenterte at de opplevde disse samlingene som nyttige, og det var særlig flere av de tillitsvalgte som ga uttrykk for at innlegget fra Rolf Utgård ga dem nye perspektiver.

På den ene tillitsvalgtsamlingen var det også lagt opp til deling av erfaringer på tvers. Når det gjaldt denne delen av samlingen, ble det kommentert at situasjonen for de ulike tillitsvalgte var så forskjellig at det ikke alltid ga mening å diskutere utfordringer. SINTEF hadde fått innblikk i at det i flere av bedriftene ikke var optimale samarbeidsforhold, men dette ble ikke løftet frem av de tillitsvalgte i dette foraet. Som nevnt tidligere, opplevde vi at det var en barriere mot å dele på tvers av bedriftene.

Lederne hadde egen samling på mai 2019. Foruten informasjon om prosjektet og arbeidsformen, var hovedfokuset å få en refleksjon lederne imellom om hvilke erfaringer de hadde så langt med å samarbeide med tillitsvalgte, og å involvere ansatte, i arbeid med å utvikle bedriften. Men, som for tillitsvalgtsamlingen, opplevde vi også her at lederne ikke helt turte å dele seg imellom. Vi erfarte også at det var ukjent for lederne å tenke på tillitsvalgte som medspillere i utviklingsarbeid, men at dette var noe av det som motiverte dem til å delta i prosjektet.

Uansett mener vi det er fornuftig å gjennomføre egne rollesamlinger i eventuelt framtidige HF-prosjekter. Men, det må fokuseres tydelig på at læring forutsetter deling, og at deling av erfaringer og synspunkter om hhv leder- og tillitsvalgtrollen i partsbasert bedriftsutvikling er en grunnleggende arbeidsform i designet av slike prosjekter.

## 5.4 Medvirkningsmetermåling

For å gi ledelse, tillitsvalgte og ansatte et bilde av i hvor stor grad de har praksiser for partssamarbeid og involvering på plass i sin bedrift, ble det i oppstarten av prosjektet gjennomført en medvirkningsmetermåling. Medvirkningsmeteret, tidligere kalt Palu-meteret (Nilsen & Ravn (2010)), er utviklet for å kartlegge samarbeidsforholdene lokalt i bedriften, det vil si å fange opp og forstå den konkrete samarbeidspraksisen mellom ledere og tillitsvalgte og i hvor stor grad denne samsvarer med det som er kjent som gode praksiser.

Medvirkningsmeteret måler seks dimensjoner av partssamarbeid og medarbeiderinvolvering. Hver dimensjon kan få en score mellom 0 og 10 fra hver av partene. De seks dimensjonene som utgjør medvirkningsmeteret er:

1. Etterlevelse av lov- og avtaleverk
2. Forhandling om interesse motsetninger
3. Samarbeid om utvikling av bedriften
4. Omfanget av partssamarbeidet
5. Involvering og direkte medvirkning av ansatte
6. Evne til organisasjonslæring og innovasjon

Etter at en måling er gjennomført, vil bedriften få en tilbakemelding i form av et møte der både ledelsen og tillitsvalgte er til stede. Temaet i møtet vil være scorene i målingen og å diskutere forbedringsområder for samarbeidspraksisen. Disse møtene er viktige fordi målingen som gjøres alltid må tolkes i lys av konteksten i bedriften, og tilbakemeldingen blir gjort på en slik måte at det er rom for tolkning og diskusjon om funnene.

Målingen vil gjennom diskusjon av resultatene være med og angi retningen for bedriftens arbeid med medvirkning.

#### 5.4.1 Gjennomføring av medvirkningsmetermålingene

Det ble besluttet at i dette prosjektet skulle bare de fire første dimensjonene kartlegges, det vil si de dimensjonene som måler kvaliteten på praksiser mellom ledelsen og de tillitsvalgte. Det ble derfor bare sendt ut måling til ledergruppen og tillitsvalgtgruppen (to besvarelser totalt pr. bedrift). Andre ansatte svarte ikke på spørsmål, og dimensjonene 5 og 6 er ikke med i det materialet vi brukte som utgangspunkt for diskusjoner i bedriftene. Resultatet av partenes medvirkningsmetermåling ble presentert for bedriftene enkeltvis, i et møte der bedriftens ledere og tillitsvalgte var til stede. De to gruppenes score på de fire første dimensjonene ble presentert, etterfulgt av en diskusjon om scoren og konteksten dette ble forstått inn i. Forslag til forbedringer ble deretter pekt på og diskutert.

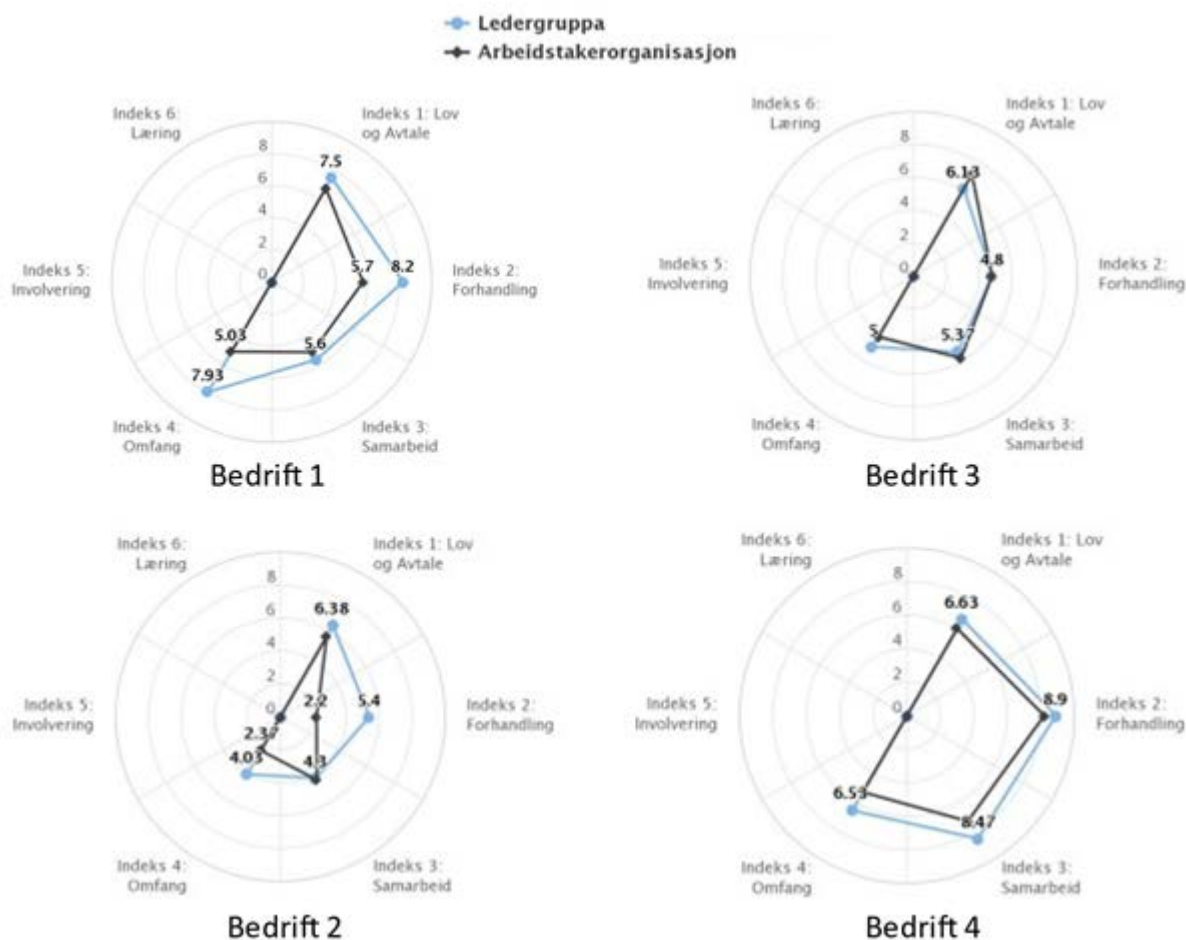
Det ble gjennomført to runder med medvirkningsmetermåling, en tidligvurdering i august 2019 og en sluttvurdering i august/september 2021. Da den første runden med medvirkningsmetermåling ble gjennomført i august 2019, var det fire bedrifter som ønsket å bli med på undersøkelsen. Sluttmålingen ble gjennomført i august 2021. På dette tidspunktet var tre av de opprinnelige bedriftene fremdeles med i prosjektet og en ny hadde kommet til. Det er bedriftene 1, 2 og 4 som har to målinger, og den nye bedriften omtales som bedrift 5.

I to av de tre bedriftene som gjennomførte begge målingene hadde det vært utskiftninger i henholdsvis tillitsvalgte i den ene bedriften og ledelse i den andre. Den tredje bedriften hadde samme ledelse og til en viss grad de samme tillitsvalgte (noe delvis tilstedeværelse pga. sykdom). Fra tidligere prosjekter vet vi at utskiftninger av partene kan gi utfordringer for det utvidede partssamarbeidet dersom samarbeidsformen ikke er forankret ut over leder og hovedtillitsvalgt (Solem & Øyum 2018), samtidig så ser vi at utskiftninger av leder eller tillitsvalgt kan gi muligheter for en restart dersom samarbeidet har hatt utfordringer.

#### 5.4.2 Resultater fra medvirkningsmetermåling i 2019

Bedriftene fikk en grundig gjennomgang av sin score i tilbakemeldingsmøtet som ble holdt i etterkant av målingen. I dette møtet ble både tillitsvalgte og ledelsen bedt om å kommentere scoren på hver dimensjon, og i de tilfellene der partene stod langt fra hverandre i oppfatning eller det var lav score, ble mulige tiltak og endringer diskutert. I figur 1 vises resultatene i de fire bedriftene som var med i første runde.





**Figur 1: Resultater fra medvirkningsmetermåling i 2019**

I stedet for å fokusere på situasjonen i hver enkelt bedrift, beskriver vi her likheter og forskjeller mellom bedriftene og likheter og forskjeller på hver dimensjon. Disse funnene ble presentert på den første nettverkssamlingen som ble holdt etter gjennomføring av medvirkningsmeteret. Sammenligningen på bedriftsnivå og pr. dimensjon var viktig med tanke på å vise at de hadde noe å lære av hverandre, og dette skulle bygge opp under ønsket om å etablere et nettverk for havbruksnæringa. Etter at resultatene på tvers ble presentert i nettverkssamlinga, fikk ledere og tillitsvalgte/VO muligheten til å diskutere dette i grupper.

Scoren til to av bedriftene (Bedrift 3 og 4) viser at ledere og tillitsvalgte har samme oppfatning av tilstanden til partssamarbeidet i bedriften. Her ser vi at scoren til ledere og tillitsvalgte er omtrent lik og at den blå og den svarte streken følger hverandre. Bedrift 4 har jevnt over høy score, og både forhandling og samarbeid scorer høyt. Bedrift 3 har ikke like høy score, men de to gruppene i bedriften er enige om hvordan ting står til. I begge bedriftene sier begge grupper at de samarbeider om en stor andel tema (dimensjon 4)

Scoren til de to andre bedriftene (Bedrift 1 og 2) viser at det på flere dimensjoner er et til dels stort sprik mellom det tillitsvalgte mener og det ledelsen mener om situasjonen. Den blå og den svarte streken er et stykke fra hverandre, og det er særlig dimensjon 2, der de har svart på forhandlings situasjonen, og dimensjon 4, som handler om hvilke tema man samarbeider om, det er stor avstand på. At det er stor

avstand på dimensjon 2 ble forklart med at det akkurat hadde vært lønnsforhandlinger, og at det derfor ikke gjenga et riktig bilde av normalsituasjonen i bedriften. På dimensjon 4 er det ofte slik at ledelsen scorer høyere enn tillitsvalgte fordi ledere mener de har involvert tillitsvalgte i mer enn det tillitsvalgte oppfatter at de har blitt involvert i. Gjennom å minne om saker partene har diskutert seg imellom, blir de to gruppene ofte mer enige om hvilke samarbeidstema de har diskutert. Det kan likevel være en indikasjon på at det er en del tema tillitsvalgte ikke blir involvert i fra ledelsens side ut over det lovpålagte.

Hvis vi ser nærmere på hver dimensjon, ser vi også en del forskjeller:

**Dimensjon 1 Lov og avtaleverk :** Alle bedriftene har en score på over 6, noe som indikerer at det formelle er på plass. Det som mangler er avsatt tid til tillitsvalgtarbeid og i noen grad faste møtetidspunkt.

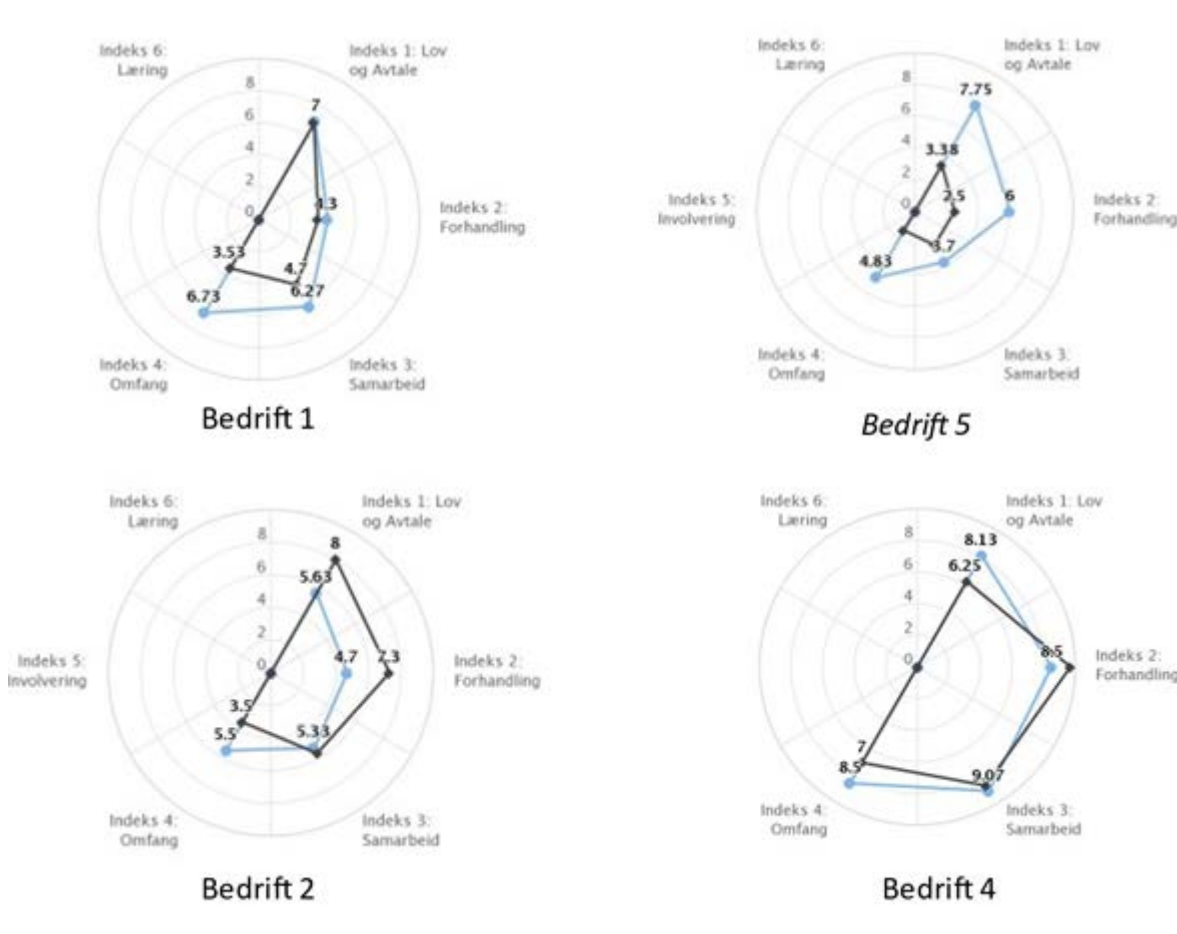
**Dimensjon 2 Forhandling:** Her er det et stort sprik mellom bedriftene. Når begge grupper i alle bedriftene er inkludert, er den laveste scoren 2,2 og den høyeste 8,9. Jevnt over er det også slik at ledelsen fremstår som noe mer fornøyd med evnen til forhandling enn det tillitsvalgte mener. For en bedrift var dette helt likt for de to gruppene.

**Dimensjon 3 Samarbeid :** Her er det også en del sprik i scoren, men jevnt over er det her mer enighet om situasjonen. Den laveste scoren for alle grupper var 4,3, og dermed lå scoren for alle høyere enn for dimensjon 2.

**Dimensjon 4 Omfang:** Tre av bedriftene har en grei score på denne dimensjonen, og det betyr at tillitsvalgte involveres i en del tema, samtidig som bedriftene har en del å gå på med tanke på ytterligere involvering og bruk av tillitsvalgte i utviklingsarbeid. Her er det bedrift 2 som skiller seg ut med lav score for begge grupper.

### 5.4.3 Resultater fra medvirkningsmetermåling i 2021

Bedriftene fikk også etter sluttmåling en grundig gjennomgang av sin score i tilbakemeldingsmøtet som ble holdt. Tillitsvalgte og ledelsen ble også nå bedt om å kommentere scoren på hver dimensjon, og i tillegg på utviklingen siden forrige måling (for de bedriftene det gjaldt). I figur 2 vises resultatene i de fire bedriftene som var med i andre runde.



**Figur 2: Resultater fra medvirkningsmetermåling i 2021**

Siden denne målingen ble gjort ved prosjektslutt, velger vi her å beskrive situasjonen i hver enkelt bedrift og å kommentere på utviklingen deres siden første måling.

For Bedrift 1 er det nå en mer samstemt oppfatning av situasjonen på dimensjon 1 og 2. Selv om det er lav score på dimensjon 2 forhandling, er det å ha en felles forståelse av situasjonen positivt med tanke på mulighetene for videre utvikling. Dette betinger selvsagt at partene ønsker å satse på å utvikle partssamarbeidet og at de viser refleksivitet og åpenhet for å endre praksis. Som påpekt ved første måling, kan ulikhet i oppfatning på dimensjon 3 og 4 skyldes at ledere mener de har involvert tillitsvalgte i mer enn det tillitsvalgte oppfatter at de har blitt involvert i. Det kan også indikere at tillitsvalgte har fått en økt forståelse for hva de kan og burde være involvert i, og at det er et uttrykk for manglende involvering i utvidet partssamarbeid fra ledelsens side. Gitt kjennskapen til situasjonen i bedrift 1 som vi har fått gjennom bedriftsbesøk og andre datakilder, samt diskusjonen med partene i tilbakemeldingsmøtet, viser denne scoren at samarbeidsforholdene ikke er godt nok på plass og at det må jobbes systematisk og tillitsbasert for å få til en endring på dette. Det har kommet nye tillitsvalgte i bedriften i løpet av prosjektperioden, med høy kompetanse på godt partssamarbeid fra tidligere arbeidssted. Dette stiller også høyere krav til ledelsens refleksivitet, praksis og kompetanse på organisasjonsutvikling.

I bedrift 2 er det fremdeles en del forskjell på det de tillitsvalgte mener og det ledelsen mener om situasjonen, men rollene har nå byttet plass på dimensjon 2. Ledelsens score er relativt konsistent på de to målingene, men på første måling var de tillitsvalgte misfornøyd med dimensjon 2 forhandling. Nå scorer tillitsvalgte høyere enn ledelsen på både dimensjon 1 og 2. I denne bedriften har det vært et skifte av leder, og det er sannsynlig at dette påvirker tillitsvalgtes fornøydhet. Samtidig er det viktig med en felles forståelse av hvordan situasjonen er, og ledelsens score tilsier at det kan være noe å hente på refleksivitet rundt egen praksis hos de tillitsvalgte.

Bedrift 3 er ikke lenger med i prosjektet.

Bedrift 4 hadde gode scorer på første måling, og da særlig med tanke på samstemthet i oppfatningen av hvordan partssamarbeidet arter seg. Scoren til bedrift 4 viser at de fremdeles har en samstemt oppfatning av situasjonen, og de har faktisk løftet seg på flere dimensjoner. Bedrift 4 var den bedriften som på forrige måling jevnt over hadde det høyeste resultatet, og at de har økt scoren ytterligere i løpet av prosjektperioden indikerer gode praksiser for samarbeid i bedriften.

Bedrift 5 gjennomførte sin første måling i denne runden fordi de kom inn i prosjektet midtveis. Scoren på medvirkningsmetermålingen viser at det er til dels stor avstand mellom tillitsvalgtes og ledelsens forståelse av situasjonen i bedriften. Tillitsvalgtes score er lav også på dimensjon 1, som omhandler lovpålagte forhold. Dette er uvanlig. Her skal det sies at medvirkningsmeteret er designet slik at dersom svaret som gis er på midten eller lavt (delvis enig/både og/delvis uenig/helt uenig), vil scoren relativt sett bli ekstra lav. Scoren er ikke lineært utformet, og svar med forbehold eller negative svar vil gi sterke utslag. For bedrift 5 er dimensjon 3 samarbeid, den dimensjonen der partene har mest lik oppfatning av situasjonen, men her scorer begge parter relativt lavt.

#### 5.4.4 Analyse av medvirkningsmetermålingene

Medvirkningsmetermålingen ved oppstart av prosjektet viste s lave tall for enkelte av bedriftene på dimensjon 2 Forhandling og noe på dimensjon 4 Omfang. Dette ble av bedriftene forklart med at det nylig var gjennomført lønnsforhandlinger, og de sa at scoren derfor ikke gjenspeilte den reelle situasjonen. Det ble etter hvert tydelig at de to bedriftene med lavest score faktisk hadde interne samarbeidsproblemer. I den ene bedriften (bedrift 2) sluttet daglig leder, og samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fikk en ny start av den grunn. I den andre bedriften (bedrift 1) utviklet det seg til en konflikt, men etter hvert tok både ledelsen og de tillitsvalgte tak i situasjonen og bestemte seg for å samarbeide bedre. Den første medvirkningsmetermålingen ga altså en indikasjon på at det var utfordringer i noen av bedriftene, og det var også tilfelle. Dette bekrefter tidligere funn om at det er nødvendig å ha de formelle/administrative sidene ved partssamarbeid på plass før det kan utvikles et utvidet partssamarbeid.

Resultatene fra sluttmålingen viser også hvordan medvirkningsmetermålingen kan være en temperaturmåler for den faktiske situasjonen i bedriftene. I den ene bedriften viser scoren at partene er mer enige om situasjonen nå, og de har i større grad en samstemt virkelighetsoppfatning å bygge det videre samarbeidet på. I en annen bedrift vises det hvordan det å få ny daglig leder har gjort de de tillitsvalgte mer fornøyde med samarbeidet med ny leder.

## 5.5 Intervjuer

For å få en mer inngående forståelse av prosjektbedriftenes utfordringer, ble det i januar 2021 gjennomført 13 intervjuer i tre deltakerbedrifter. Av disse var 5 med tillitsvalgte, 2 med verneombud og 6 med ledere. Spørsmålene som ble stilt var sentrert rundt samarbeidsforholdene i bedriften, og intervjuene ble analysert med tanke på å få innblikk i partenes oppfatning av mulighetene for et godt partssamarbeid.

### 5.5.1 Lederes syn på tillitsvalgtrollen i partssamarbeid

Som nevnt tidligere, var det i flere bedrifter blitt tydelig at samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte hadde en del utfordringer. Sett fra ledelsens ståsted, forklares her noen av årsakene.

I flere av bedriftene sier ledelsen at de sliter med "gammeldagse" tillitsvalgte og verneombud som ikke ser behovet for eller forstår hvordan de kan bistå i utvikling av bedriften. Noen av lederne sier at de tillitsvalgte til en viss grad fremdeles har holdningen at det er "vi og dem", dvs. at tillitsvalgte representerer arbeidsfolk og at ledelsen har for stor avstand til de ansatte. Noen ledere etterlyser derfor mer forståelse for at de faktisk bidrar til drifta og dermed verdiskapingen.

Noen ledere hevder de jobber med systemer og strukturer for partssamarbeid, for eksempel opprettelse av faste møter, både av formell og uformell art, men opplever at klubben og tillitsvalgte ikke alltid er like systematiske i oppfølging av og deltakelse på disse møtepunktene. Det gjør samarbeidet vanskelig og hindrer utviklingen av partssamarbeid om utvikling av bedriften. I forlengelsen av dette, sier to av lederne eksplisitt at de er positive til å involvere tillitsvalgte i utviklingsarbeid, men de opplever at tillitsvalgte ikke evner eller ønsker å delta i strategisk utviklingsarbeid. Lederne opplever at tillitsvalgte i stedet er mer fortrolig med en ombudsrolle.

Det ble også påpekt at i et velfungerende utvidet partssamarbeid, vil de tillitsvalgte i noen tilfeller kunne opptre som en forlengelse av ledelsen. Det innebærer i noen tilfeller å forklare og dempe en konflikt i stedet for å bringe den videre til formelle drøftinger. "Av og til skal TV snakke ned en konflikt, ikke bringe den videre, men prøve med å løse det og holde konfliktnivået nede, be personen gå til nærmeste leder i stedet for å lage sak".

### 5.5.2 Tillitsvalgtes syn på ledelsens rolle i partssamarbeid

Tillitsvalgte peker på sin side på andre årsaker til at samarbeidet ikke fungerer så godt som det burde. Tillitsvalgte mener for eksempel at lederne ikke alltid gjør det som kreves for å forenkle samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte. Noen av de tillitsvalgte peker på at det kan være vanskelig å få tilgang til og svar fra ledelsen, mens andre sier at de aldri ser lederne ute blant resten av de ansatte. De etterspør mer interesse fra lederne for hvordan resten av de ansatte har det på jobb.

Det som i tillegg jevnt over etterlyses, er mer informasjon fra ledelsen. De tillitsvalgte sier at de vil ha mer informasjon om hvordan situasjonen i bedriften er og begrunnelser for ulike tiltak som iverksettes. De ønsker også å få denne informasjonen før andre ansatte, slik at de er forberedt dersom de får spørsmål fra noen av sine medlemmer om hvorfor det gjøres endringer. Flere sier at de også ideelt sett ønsker å kunne delta i

diskusjoner før en beslutning blir tatt. I tillegg er det flere som peker på at informasjonsdelingen til alle ansatte, uavhengig av om man har en rolle eller ikke, ofte er sen eller mangelfull.

### 5.5.3 Hva kreves av et godt partssamarbeid?

Den formelle delen av partssamarbeid er lovpålagt, og må derfor gjennomføres i alle bedrifter. Ledelsen kan ikke velge sine tillitsvalgte, og må samarbeide med de som til enhver tid innehar rollene. Det ledelsen derimot kan gjøre, er å la det være attraktivt å være tillitsvalgt og verneombud ved å vise at man får delta i spennende oppgaver og diskusjoner. Når for eksempel partene står sammen om å gjennomføre et utviklingsprosjekt, vil det vise resten av bedriften hvilken rolle tillitsvalgte kan inneha. Når begge parter viser at samarbeidet fungerer og er gjort med det beste for arbeidsplassene og de ansatte for øye, vil det kunne bli flere som er interessert i å ta verv som tillitsvalgt eller verneombud.

Hvis lederne skal involvere tillitsvalgte i diskusjoner om tiltak eller valg som gjøres, er det viktig at ledelsen evner å være tydelig på sitt beslutningsgrunnlag. Det innebærer å åpne opp og være transparent om situasjonen, og det krever at lederne har gjort en god analyse og gjennomtenkte valg. Å involvere tillitsvalgte kan bli avslørende for ledere dersom beslutninger er tatt på tynt grunnlag eller uten å være godt nok gjennomtenkt. Det krever derfor en del av ledere å tørre å involvere tillitsvalgte, og det er en stor fordel hvis ledere har kompetanse på og forståelse for organisasjonsutviklingsprosesser. Utvidet partssamarbeid er tuftet på ledelsens vilje, og ledere vil mer hvis de også forstår mer av suksesskriteriene som ligger til grunn for godt utviklingsarbeid.

## 6 Råd for veien videre

Tid vil alltid være en faktor som påvirker i hvor stor grad ledelsen involverer tillitsvalgte og øvrige ansatte i utviklingsarbeid. Vi så at i flere bedrifter hadde begge parter mest fokus på daglig drift, og ikke så mye fokus på prosessarbeid og involveringsprosesser. I våre besøk hos bedriftene presiserte vi derfor viktigheten av å etablere praksiser og gode samhandlingsformer mellom partene. Dette må være på plass før det er mulig for partene å involvere flere ansatte i et konkret bedriftsutviklingstiltak.

I tillegg er tillit og kompetanse to viktige faktorer for å etablere utvidet partssamarbeid. Partssamarbeid om bedriftsutvikling forutsetter modenhet og helhetlig organisasjonsforståelse hos både ledere og tillitsvalgte. I prosjektet har vi fått bekreftelse på at etablert, formelt partssamarbeid må være til stede og velfungerende før man kan forsøke seg på utvidet partssamarbeid. Et velfungerende formelt partssamarbeid viser seg å være essensielt for at partene skal ha tillit til hverandre og gi hverandre rom til å prøve og feile i utviklingsprosesser.

Vi vet fra tidligere forskning at utvidet partssamarbeid er tuftet på ledelsens vilje og ledelsens ønske om å invitere tillitsvalgte inn. Ledere som er trygge i organisasjonsutviklingsprosesser, og som aksepterer at de må gi fra seg makt og myndighet dersom ansatte skal ønske å påta seg et større ansvar for å utvikle bedriften sin, har et mye bedre grunnlag for å tørre å åpne opp og vise tillitsvalgte beslutningsgrunnlaget for tiltak som iverksettes. Samtidig, det å gi tillitsvalgte innsyn og informasjon krever også at tillitsvalgte har kompetanse på å se at det som regel er flere hensyn som må veies opp mot hverandre når det skal tas en beslutning, og at tillitsvalgtes rolle er å ta hensyn til hva som er nødvendig for bedriften og ikke bare hva som ideelt sett er best for de ansatte i en aktuell situasjon.

### Noen konkrete råd for veien videre:

- Før en bedrift bestemmer seg for å delta i et partsbasert utviklingsprosjekt er det helt avgjørende at ledelsen i bedriften ønsker å delta, og at de forplikter seg til å delta på de aktivitetene som gjennomføres i prosjektet.
- Som motivasjon for både ledere og tillitsvalgte før man bestemmer seg for å delta i en prosess med å utvikle eget partssamarbeid, kan følgende spørsmål være fornuftige å tenke gjennom:
  - Ledelsen: Hvilke utviklingsbehov har bedriften de neste 2-5 årene? For å realisere dette, hva kan vi i ledelsen gjøre alene, og hva er vi avhengige av at ansatte og deres tillitsvalgte samarbeider med oss om?
  - Tillitsvalgte: Hvilke utviklingsønsker for våre medlemmer har vi som vi ikke kan oppnå uten tett dialog med ledelsen? Hvilken kompetanse og erfaring har de ansatte som vi ser at bedriften må «ha med på laget» dersom vi skal nå bedriftens utviklingsmål? Hva kan vi som tillitsvalgte gjøre for å sikre at ansattes motivasjon for å bidra til bedriftsutvikling ivaretas?
- Skap et felles utviklingsprosjekt der begge parter går inn med en vilje til å reflektere over egen praksis og ønske om å endre praksis til et mer velfungerende partssamarbeid

- *Selv om ledere og tillitsvalgte vil samarbeide, må de få trening i hva det vil si å være utviklingsorientert sammen. Utvidet partssamarbeid betinges av utvikling av partene hver for seg, forbi forståelsen av lov og avtaleverk og håndtering av konflikter. (fra HF BA)*
- Eksempler på endringstiltak som partene kan samarbeide om innenfor Hovedavtalenes spesifisering av partssamarbeid om bedriftsutvikling er teknologiinvesteringer, kompetansetilførsel hos ansatte, rekrutteringsstrategier, deltagelse i FoU, ny arbeidsorganisering, arbeidsmiljøtiltak, strategiarbeid, og kvalitetsforbedringsrutiner. Innholdet i samarbeidet er tilnærmet ubegrenset, både for virksomheter i privat og offentlig sektor (Buvik m.fl 2018), og hovedavtalene gir et stort spillerom som svært mange virksomheter ikke benytter.
- Søk råd fra andre bedrifter som har et velfungerende partssamarbeid
  - For ledere: bruk NHO for å få tilgang til andre bedrifters læring, og be om å bli deltager i eventuelle nettverk som har fokus på partssamarbeid om bedriftsutvikling.
  - For tillitsvalgte: bruk LO for å få tilgang til andre klubbers og bedrifters læring, og inviter dere inn i nettverk sammen med bedrifter og tillitsvalgte som jobber aktivt med å utvikle partssamarbeidet sitt.
- Bruk kompetanse fra LO/NHO/HF på utviklings- og prosessarbeid.