

2017:00336 - Åpen

Rapport

Ansvarskompetanse

Produktivitets- og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering

Forfatter

Johan E. Ravn



Rapport

Ansvarskompetanse

Produktivitets- og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering

EMNEORD:
Ansvarskompetanse
Ledelse
Læring
Organisasjon

VERSJON

1

DATO

2017-09-28

FORFATTER

Johan E. Ravn

OPPDRAGSGIVER(E)

Grande Entreprenør AS

OPPDRAGSGIVERS REF.

228858/O30

PROSJEKTNR

102005570

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

38 + vedlegg

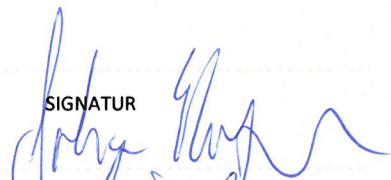
SAMMENDRAG

Ansvarskompetanse betegner ansattes kvalifikasjon for å jobbe selvstendig, medvirke, og ta ansvar for egen arbeidsplass, som individer og som kollektiv. Ansvarskompetanse er et trekk ved en virksomhet som «avleses på individnivået», men utvikles i et arbeidsmiljø og forvaltes av virksomhetens fellesfunksjoner. Derfor er ansvarskompetanse i stor grad en funksjon av organisasjon og ledelse. Å bygge ansvarskompetanse skjer gjennom å bygge ferdigheter hos den enkelte og gjennom hvordan virksomheten legger til rette for dette.

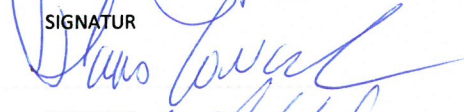
Med denne rapporten tas sikte på å gjøre rede for begrepet både i teoretisk og praktisk forstand. Hva slags teoretiske posisjoner og tradisjoner kan og bør begrepet ansvarskompetanse relateres til forankres i? Hva menes med ansvarskompetanse i en virksomhet, hvordan arter den seg, hva kan den bidra med og ikke minst: hvordan kan det utvikles?

UTARBEIDET AV

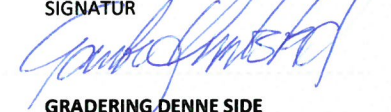
Johan E. Ravn

SIGNATUR**KONTROLLERT AV**

Hans Torvatn

SIGNATUR**GODKJENT AV**

Gaute Knutstad

SIGNATUR**RAPPORTNR**

2017:00336

ISBN

978-82-14-06697-5

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	5
2	ANSVARSKOMPETANSENS BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN	6
3	ANSVARSKOMPETANSEN I SAMARBEIDSMODELLEN	9
3.1	Potensialet i samarbeidsmodellen.....	11
4	INDIKATORER PÅ ANSVARSKOMPETANSE I BRUK	13
5	TILTAK FOR Å UTVIKLE ANSVARSKOMPETANSEN	15
5.1	Strukturer og ansvarskompetanse	15
5.1.1	Praktiske strukturiltak	17
5.2	Ledelse og ansvarskompetanse	17
5.2.1	Praktiske ledelsestiltak som kan brukes til å utvikle ansvarskompetansen	19
5.3	Læring og ansvarskompetanse	20
5.3.1	Læringstiltak og ansvarskompetanse	21
5.4	Partenes rolle i ansvarskompetansen	21
5.4.1	Praktiske tiltak for partene til å utvikle ansvarskompetansen	23
5.5	Kultur som fremmer ansvarskompetanse: dyrk frem ansvaret.....	24
5.5.1	Praktiske tiltak for å stimulere en kultur for ansvarskompetanse	25
6	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	26
6.1	Oppsummering: tiltak samlet sett	26
6.2	Konklusjon.....	27
7	ETTERORD: EN TEORETISK DRØFTING AV BEGREPET ANSVARSKOMPETANSE	29
7.1	Kompetanse	29
7.2	Ansvar og myndighet	30
7.3	Dømmekraft.....	31
7.4	Kollektiv ansvarskompetanse	32
7.5	Ansvarskompetansens nøkkelbidrag: robusthet med basis i funksjonsredundans.....	35

BILAG/VEDLEGG

Vedlegg: Eksempel på Ettpunktsleksjon

FORORD

For en del år siden samarbeidet SINTEF med LO, NHO og noen trønderske industribedrifter i det såkalte PALU-prosjektet. I et arbeidsmøte i dette prosjektet dukket begrepet «ansvarskompetanse» opp. Det beskrev et fenomen som alle kjente igjen: en form for praksis i virksomhetene som med dette fikk et navn. Ansvarskompetanse betegner kvalifikasjon for å jobbe selvstendig, medvirke, og ta ansvar for egen arbeidsplass.

Begrepet ble definert og tatt i bruk blant annet i rapporten fra PALU-prosjektet i 2010. Senere gjorde vi den erfaringen at begrepet fikk en god mottakelse ute i arbeidslivet. I utgangspunktet tenkte vi at det var et altfor «akademisk» ord, men praktikerne i arbeidslivet så det annerledes. Det *traff* – både hos ledere, tillitsvalgte, operatører, ingeniører og folk fra organisasjonene i arbeidslivet. Ordet ble med oss på mange turer og i mange diskusjoner. Og genererte mange nye spørsmål: Hvordan henger begrepet sammen med andre trekk ved hvordan en virksomhet opererer, som ledelse, medvirkning og organisasjonsutvikling? Er ansvarskompetanse noe man kan lære seg? Er det noe virksomheter kan utvikle hos seg selv? Hvordan kan vi forankre begrepet i annen teori om organisasjon og ledelse? Hvordan passer det sammen med partssamarbeid og den norske modellen?

Ansvarskompetanse er ikke noe som finnes der ute, som noe absolutt og gitt, men når såpass mange finner begrepet meningsfylt, er det på sin plass å forsøke å gjøre rede for det. Vi kjente etter hvert på et behov for å si noe litt mer sammenhengende om ansvarskompetanse, ut over en definisjon – derfor denne rapporten. Med den tas sikte på å gjøre rede for begrepet både i praktisk og teoretisk forstand. I praktisk forstand: hva menes med ansvarskompetanse i en virksomhet, hvordan arter den seg, hva kan den bidra med og hvordan kan det utvikles. I teoretisk forstand: hva slags øvrige begreper innenfor organisasjonsfaget kan begrepet relateres til? Hva slags teoretiske posisjoner og tradisjoner kan – og bør – det forankres i?

Vi vil rette en stor takk til mange samarbeidspartnere fra arbeidslivet som har tatt del i engasjerte diskusjoner med oss om ansvarskompetanse og dets mulige og viktige meningshorisonter: ledere, ansatte og tillitsvalgte fra mange virksomheter. Alle kan ikke nevnes, men noen bør. Tusen takk for hjelpen til mange ledere og tillitsvalgte hos Siemens PEC, hos Sandvik Teeness, hos Kværner – både på Stord og i Verdal, hos Vitec og hos Grande Entreprenør.

En takk rettes også til BIA-programmet i Norges forskningsråd som har støttet denne rapporten gjennom HPWS-prosjektet.

SAMMENDRAG

Ansvarskompetanse betegner en evne til å jobbe selvstendig, medvirke og ta ansvar for egen arbeidsplass. Denne rapporten er tenkt som et hjelpemiddel for virksomheter som ønsker å utvikle sin ansvarskompetanse, for å styrke arbeidsmiljø og attraktivitet, men også for å skape innovasjonsevne og konkurransekraft.

Tross høyere lønnskostnader enn i de fleste andre land har mange norske virksomheter klart å være konkurransedyktige. Dette skyldes til dels høyt innhold av teknologi og automatisering i virksomhetene, men det skyldes ikke minst en selvgående arbeidskraft – ansatte som i stor grad styrer seg selv. Gjennom utstrakt autonomi, ansvarskompetanse og verdiskapingsforståelse hos folk på alle nivåer har virksomhetene kunnet senke de indirekte kostnadene forbundet med detaljplanlegging, styring, koordinering og kontroll og har derved kunnet holde de totale kostnadene på et akseptabelt nivå. Bedriftene har ikke vært billigst, men totalpakken har vært konkurransedyktig.

En virksomhets styrings- og kontrollkostnader kan utgjøre en ganske stor del av totalkostnadene. Disse kostnadene er knyttet til å sette folk i arbeid og påse at de faktisk gjør jobben, og kontrollere at de har gjort den riktig. Ansvarskompetanse er en alternativ vei i forhold til hvordan virksomheter skal håndtere sine utfordringer knyttet til arbeidsledelse, planlegging, styring og kontroll på operative nivåer. Ansvarskompetanse viser seg gjennom arbeidstakere som er i stand til å ta ansvar for mer enn sin leveranse, og viser vilje og evne til å ligge i forkant for å sikre fremtidig arbeidsmiljø, produktivitet og innovasjon. At en virksomhet har ansatte med slik kompetanse er verken tilfeldig eller selvsagt.

Den norske samarbeidsmodellen åpner for en demokratisk form for ledelse med høy grad av involvering av ansatte. I dette ligger en anerkjennelse av at ansatte har viktig kunnskap og erfaring som bedriften trenger for å utvikle seg og at involvering skaper motivasjon og engasjement. Dette gir et potensial for organisasjoner som er fleksible, kyndige og i stand til rask omstilling. Samlet skaper disse særtrekkene muligheten til å utnytte tillit og ansvar for å redusere behov for direkte kontroll og detaljstyring. Det kan det være god økonomi i.

Rapporten peker også på at ansvarskompetanse er et organisasjonstrekk eller kulturtrekk ved en virksomhet. Den «avleses på individnivået», som først og fremst en individuell kompetanse eller ferdighet, men den utvikles i et arbeidsmiljø og må forvaltes av virksomhetens ulike fellesfunksjoner, som ledelsen, partssamarbeidet og i arbeidsteam. Derfor er ansvarskompetanse i stor grad en funksjon av organisasjon og ledelse. Å bygge ansvarskompetanse skjer gjennom å bygge ferdigheter hos den enkelte og gjennom hvordan virksomheten legger til rette for det. For hvor godt arbeider virksomheten for at denne formen for ferdighet gis plass i organisasjonens måte å operere på?

I rapporten presenteres og diskuteres ansvarskompetanse både teoretisk og praktisk. Den diskuterer eksempler på ansvarskompetanse i bruk i norske virksomheter, og ikke minst: den presenterer tiltak gjennom både ledelse, strukturering, læring, partssamarbeid og virksomhetskultur for hvordan en virksomhet kan utvikle ansvarskompetansen hos seg selv.

1 INNLEDNING

En mellomleder på en industribedrift beskrev en gang for oss hvilke operatører han ønsket seg for fremtiden: «Vi trenger ansatte som både kan faget, som ser helheten i driftssituasjonen, og som ligger i forkant av å gjøre nødvendige endringer for å sikre god og stabil drift». Han snakket om «å ha ansvaret i seg», som en slags kroppslig kompetanse. Det han beskriver er medarbeidere med ansvarskompetanse.

Dette kan tjene som definisjon: Med ansvarskompetanse menes at fagarbeidere i tillegg til å være kompetent i sitt fag også har kvalifikasjoner for 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 leder til stede som overvåker situasjonen (Øyum m. fl. 2010; Nilssen & Ravn 2010). Kortere og enklere sagt: Ansvarskompetanse er kvalifikasjon for å jobbe selvstendig, medvirke, og ta ansvar for egen arbeidsplass.

At en virksomhet har ansatte med slik kompetanse er verken tilfeldig eller selvsagt. I vår erfaring er det ikke heller ikke vanlig. Men vi har mange ganger kunnet observere ansvarskompetanse som et tydelig trekk i friske og sunne organisasjoner, og ikke minst at den kan være en betydelig konkurransefaktor.

En liten presisering før vi går videre: Ansvarskompetanse er først og fremst en ferdighet som individer har, men både den individuelle arbeidstakeren og virksomheten bidrar til den. Men vi kan og bør også snakke om ansvarskompetanse som kollektiv – som en ferdighet i et team for eksempel¹.

Ansvarskompetanse er heller ikke noe som en blir tildelt og deretter har. Det er en ferdighet som virksomheten og de ansatte må trene på og vedlikeholde. Globalisering og arbeidsinnvandring har lært mange norske bedrifter at både eiere og arbeidstakere fra andre kulturer ofte er vant med arbeidssystemer med mer formell og hierarkisk kontroll og styring. Det forventes at jobben er spesifisert i detalj, overlevert på en tydelig måte som arbeidstakeren ikke skal kunne misforstå og at arbeidsutføringen kontrolleres underveis og i etterkant – av andre enn arbeidstakeren selv. I stedet for å selv ta initiativ er normen at en skal vente på en leder som skal styre. Men det er ikke slik norsk arbeidsliv har fungert. Engasjement og involvering har vært slik at den enkelte selv tar ansvar for å få ryddet opp i uklarheter og løse mindre feil, slik at jobbene kan bli fullført (Sivesind 1995). Kanskje har autonomi og initiativ vært noe av det aller viktigste kjennetegnet ved norsk arbeidsliv (Levin m.fl 2012).

Med denne rapporten ønsker vi å lage et hjelpemiddel for organisasjoner som ønsker å utvikle organisasjonens ansvarskompetanse, for å styrke organisasjonens arbeidsmiljø og attraktivitet, men også for å skape innovasjonsevne og konkurransekraft. Vi skal presentere og forklare ansvarskompetanse og diskutere hvordan den virker. Vi skal gi eksempler på ansvarskompetanse i bruk i norske virksomheter. Vi skal også presentere innspill til hvordan en kan jobbe fram økt ansvarskompetansen på egen arbeidsplass; hvordan en kan skape gode bedrifter som bygger opp om ansattes trivsel, mestring og arbeidsevne samtidig som evnen til verdiskaping og innovasjon økes. Rapporten er skrevet for ledere, tillitsvalgte og medarbeidere opptatte av å videreutvikle arbeidsplassen sin.

¹ I rapportens Etterord diskuteres ansvarskompetanse i forhold til individ versus kollektiv mer utførlig

2 ANSVARSKOMPETANSENS BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN

Begrepet Den norske modellen brukes til å fortelle noe om hvordan Norge virker, som samfunn, som velferdsstat og i sitt arbeidsliv. Noen ganger for å si noe om hvordan Norge er noe for seg selv, men også for å poengtere hvordan vi henger sammen med resten av verden. Grunnpilarer i modellen er koordinert lønnsdannelse, universelle velferdsordninger og et arbeidsliv regulert gjennom lover og avtaleverk. På virksomhetsnivå har modellen bidratt til at de nordiske landene har utviklet sterke samarbeidstradisjoner mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Den norske modellen synes å være institusjonalisert som rådende forståelsesramme for arbeidstakernes forventninger til ledelsespraksis (Børve, 2007)².

Den norske modellen slik den ser ut virker i den enkelte bedrift kaller vi for samarbeidsmodellen. I fokus for samarbeidsmodellen står konkret samarbeid og forhandling mellom ansatte, eiere, ledere og tillitsvalgte på arbeidsplassen. Samarbeidsmodellen handler selvsagt om hvordan ledere og tillitsvalgte sorterer og håndterer uenigheter og om hvordan de arbeider med HMS-spørsmål, men den handler om mye mer. Den brukes også på områder som praktisk ledelse og arbeidsorganisering, produktivitets- og innovasjonsarbeid og kompetanseutvikling³. Samarbeidsmodellen er rett og slett et nøkkelement i mange norske bedrifters praksis for ledelse, organisering og styring. En tillitsvalgt sa det følgende i et foredrag der han presenterte nøkkelpunkter om hvordan de opererte i bedriften hans:

- *Strategiforståelse og strategi-innsikt [blant ingeniører og operatører] er en forutsetning for en flat organisasjon.*
- *Velinformerte medarbeidere gjør de riktige valgene.*
- *Kompetente medarbeidere må ha de beste verktøyene (Sundseth 2014).*

Dette er tre korte punkter som får godt frem hvordan samarbeidsmodellen skaper en veldig involvert organisasjon, men det er ikke tre punkter som man kan innføre over natten. En organisasjon må trene og utvikle seg over tid før en kommer dit at «velinformerte medarbeidere gjør de riktige valgene».

Bakom en velfungerende samarbeidsmodell ligger som oftest tålmodighet og lang trening. Gjennom slik trening og tålmodighet har vi sett at mange norske organisasjoner har evnet å utvikle noen involveringsbaserte organisatoriske trekk (Levin m.fl 2012) som kan utnyttes som konkurransefortrinn:

- **Åpenhet:** det er få formelle stengsler for å kunne kommunisere med folk på tvers av fag og nivå. Ledere og ansatte er vante med å snakke direkte med hverandre
- **Kommunikasjon:** toveis kommunikasjon flyter godt i organisasjonen – ikke bare enveis instruks og informasjon.
- **Selvstendighet:** ansatte er vant med å arbeide selvstendig.
- **Tidlig teknologibruk:** høye lønnskostnader over tid har gjort investeringer i utstyr, som ny teknologi, relativt billig, noe som gjør at bedriftene generelt står for mye og tidlig bruk av avansert teknologi.

² Noen ganger man også «den nordiske modellen» eller «den skandinaviske modellen». Boken "Den norske modellen" av Bungum m. fl (2015) gir nyttig hjelp til den nysgjerrige som ønsker å skjønne litt mer om den norske modellen, som samfunnsmodell og arbeidslivsregulator.

³ Begrepet «samarbeidsmodellen» har vært i gjengs bruk lenge. En tidlig diskusjon ble gjort av Karlsen og Munkeby (1998). En mer utførlig redegjørelse for begrepet samarbeidsmodellen og bruken av det finnes i Levin m fl 2012: «Demokrati i arbeidslivet. Den norske modellen som konkurransefortrinn» Fagbokforlaget 2012.

Internasjonale sammenlikninger og nasjonale studier viser at norske organisasjoner opererer med liten aksept for store maktforskjeller (lav makt-distans⁴), høy likhet, høy tillit og høy delegering⁵. For bedriftene handler det om en anerkjennelse av at de ansatte har viktig kunnskap og erfaring som bedriften trenger for å utvikle seg. Norske arbeidstakere forventer et «egalitarisme-nivå» som for eksempel amerikanske arbeidstakere ikke kan forvente.

I samarbeidsmodellen er organisering i høy grad basert på autonomi (involvering, delegering av ansvar og myndighet), og det medvirker til å myndiggjøre arbeidstakerne i produksjonen. De er i stand til å håndtere en kunde, tolke en ordre og initiere handlinger. Dette gir et potensial for organisasjoner som er fleksible, kyndige og i stand til rask omstilling. Samlet skaper disse særtrekkene muligheten til å utnytte tillit og ansvar for å redusere behov for direkte kontroll og detaljstyring. Det kan det være god økonomi i, for kostnader knyttet til kontroll og styring kan mange steder være store.

Men der eksemplet over viser frem det positive mulighetsrommet, finnes der eksempler på at det ikke alltid er like lett å drive med basis i samarbeidsmodellen – heller ikke i gode tider. Siden år 2000 har vi i norsk arbeidsliv sett mange eksempler på hvordan samarbeidsmodellen har blitt sterkt utfordret av arbeidsinnleie, først og fremst av utenlandsk arbeidskraft. Erfaringen mange steder er at operatører og ingeniører fra andre arbeidsregimer forventer en helt annen form for ledelse, organisering og styring enn samarbeidsmodellen. Det handler gjerne om forventninger om «mer formell-het», større forskjeller på leder og ledet (mer maktdistanse), tydeligere styring, mer detaljstyring, klarere beskjeder, mindre selvstendighet og mer kontroll. Erfaringen er at mange av de innleide ikke er like vant med likhet, åpenhet, tillit og delegert ansvar. Til forskjell fra i mange andre land er forventninger om medvirkning i arbeidet tydelig til stede i både lov- og avtaleverk i Norge. Det samme kan leses av i norsk kultur ifølge Hofstede og Hofstede (2010), som scorer Norge forholdsvis lavt på såkalt maktdistanse (31), og for eksempel Polen (68), Romania (90) og Russland (93) nokså høyt⁶. I en kultur med høy maktdistanse forventer ansatte at lederen skal fortelle de hva de skal gjøre.

Erfaringene med innleie har fått oss til å se klarere at mye av verdien til samarbeidsmodellen ikke står ikke i oppskriften, men er uformell eller "taus" og derfor lite sett. Det skjer mye ledelse, organisering og styring på et ganske direkte og uformelt plan. Det er lett å underkjenne totaliteten i arbeidsrollene. Arbeidstakere er ikke bare designere, sveisere eller tømrere, men de er også deltakere i for eksempel planlegging, rapportering, koordinering, utvikling og innovasjon i forbindelse med utøvelse av sitt yrke.

Norsk industri, kostnadsledende og med høye lønninger, trenger fagarbeidere og ingeniører med teoretisk og yrkesfaglig kompetanse på høyt nivå. En ingeniør i en verkstedbedrift eller en sveiser på et verft må beherske det tekniske faget på nivå med de beste, men selv dette er ikke tilstrekkelig. De må også se

⁴ «Maktdistanse»: i hvilken grad de mindre mektige medlemmer av organisasjoner og institusjoner aksepterer og forventer at makt og innflytelse er fordelt ulikt (Hofstede, G. H. 1984).

⁵ Se Hofstede og Hofstede 2010 om indikatorer for nasjonale kulturforskjeller (maktdistanse etc). Se OECD om tillit: http://www.oecd-ilibrary.org/sites/soc_glance-2011-en/08/01/g8_co1-01.html?contentType=&itemId=/content/chapter/soc_glance-2011-26-en&containerItemId=/content/serial/19991290&accessItemIds=/content/book/soc_glance-2011-en&mimeType=text/html. Om norske forhold, se Maktutredningen fra 2003 (NOU 2003:19).

⁶ <https://geert-hofstede.com/russia.html> lest 2017-07-14

helheten, være i stand til å planlegge arbeidet, ta ansvar for framdrift, forstå hva som er verdiskapende og hva som ikke er det, og være i stand til å lede seg selv og koordinere seg mot andre. Det er i forhold til slike ferdigheter at vi har tatt i bruk ordet «ansvarskompetanse». Ansvarskompetanse er når en arbeidstaker er i stand til å ta ansvar for mer enn sin leveranse, og viser vilje og evne til å ligge i forkant for å sikre fremtidig arbeidsmiljø, produktivitet og innovasjon. Ansvarskompetanse er kanskje et nytt ord, men det viser til en ferdighet som har eksistert lenge – ofte oversett og kanskje til og med ukjent for bedriften. Ansvarskompetanse er en kritisk suksessfaktor dersom en ønsker å bli konkurransedyktig ved hjelp av den norske samarbeidsmodellen.

Selvstendige og initiativrige fagarbeidere og ingeniører har kanskje en høy timepris ved internasjonal sammenlikning, men de har også en «X-faktor»: de kan bidra mer og bredere enn bare i selve det tekniske faget sitt:

- Fordi de kan planlegge, lede seg selv, og koordinere seg mot andre senker de behovet for stor stab i indirekte arbeid, og de senker dermed styrings- og kontrollkostnadene.
- Gjennom helhetlig forståelse av bedriftens produksjonsprosess og evne til å sette faget inn i en større sammenheng kan de øke bedriftenes evne til kontinuerlig forbedring og innovasjon.
- De kan selv kvalitetssikre, rapportere og dokumentere det de har gjort, arbeid som ofte er nødvendig for å få levert varer og tjenester.

Det er med virksomheter som med facebookprofilen til folk, fasaden forteller ikke hele historien. Virkelige bedriftsorganisasjoner er ikke som organisasjoner på papiret. De er komplekse systemer – noen ganger kaotiske og uforutsigbare: Og de er fulle av interesser og krefter som til dels går i ulike retninger. Derfor vil de også ha andre reaksjoner på formell planlegging og styring enn mange synes å tro. Men lærebøker glemmer ofte dette. Det er fortsatt en «teknisk-rasjonell» modell for administrasjon og styring som alt for ofte gjelder – spesielt når det svikter i bunnlinjen. Når bedriften ikke virker: finn en sterkere leder, kjør hardere, lag mer detaljerte planer, stimuler folk til å jobbe hardere, overvåk mer. Virker dette egentlig? Alltid?

Mange moderne bedrifter har arbeidsprosesser med høy kompleksitet: mange ulike ledd, mange ulike fag, mange gjensidige avhengigheter og høy grad av endring. Dette gjør detaljert planlegging, styring og kontroll krevende og ikke minst kostbart, og det er vanskelig å lage arbeidsinstrukser for de ulike ansatte som dekker alt, for ikke å snakke om å bruke dem. Ikke minst er det svært dyrt å detaljstyre og detaljkontrollere alt, dersom en skal bruke ledelse til dette. Ansvarskompetanse er en del av svaret på denne utfordringen.

I det følgende skal vi dypere inn i temaet ansvarskompetanse. Vi skal gi eksempler på ansvarskompetanse hentet fra arbeidslivets praksis, vi skal også presentere indikatorer for å taksere ansvarskompetansen i en organisasjon, og sist men ikke minst: vi skal presentere mulige tiltak for å utvikle ansvarskompetansen.

3 ANSVARSKOMPETANSEN I SAMARBEIDSMODELLEN

En virksomhets styrings- og kontrollkostnader knyttet til å sette folk i arbeid og påse at de faktisk gjør jobben, og gjør den riktig, utgjør en ganske stor del av totalkostnadene. Slike kostnader senkes vesentlig dersom arbeidstakerne besitter kompetanse og myndighet og er til å stole på. I mange norske virksomheter har ansattes medvirkning i arbeidet og deltaking i beslutninger vært utbredt (Falkum et al 2009, NOU 2010:1). Denne høye involveringen har i sin tur gjort noe med arbeidsrollene. En kan si at den norske arbeidslivsmodellen har lagt til rette for og skapt ansatte med forholdsvis høy grad av kompetanse og myndighet. Det er blitt vanlig at ansatte løser problemer på egen hånd og tar nødvendige initiativer selv, uten å alltid måtte vente på styring ovenfra. Modellen kan sies å «virke» fordi folk opptre selvstendig, fordi ansvarstaking er utbredt, fordi redselen for å gjøre feil ikke er svært stor, og ikke minst fordi «underbestemte forhold» i arbeidsprosessen løses i hverdagen ved hjelp av utbredt evne til å ta initiativer og god evne til kommunikasjon. Høye lønnskostnader kan utlignes gjennom høy bruk av teknologi og lave styrings- og kontrollkostnader. Slik myndiggjøring har vist seg ganske effektiv så lenge folk er godt nok trent til å foreta riktige valg, så lenge de betrodd å gjøre det og så lenge de faktisk gjør det.

Vi bruker termen «samarbeidsmodellen» som merkelapp for å beskrive bedrifts- eller virksomhetsnivået i den norske modellen. Det er en krevende modell, og slik vi beskriver den er den langt fra å være beskrivende for alle virksomheter i Norge, men en god del av dem. Vi legger til grunn og bygger videre på hvordan Levin m. fl. beskriver samarbeidsmodellen i boken «Demokrati i arbeidslivet» (2012), og hvor det er noen felles som trekkes frem i mange av de beste virksomhetene:

Likhet og lagfølelse: Gode bedrifter lykkes med utvungen kommunikasjon både oppover og nedover i organisasjonen. Bedriftene klarer å operere ganske ubyråkratisk. Dørtersklene er lave, og det er lett å snakke med folk på tvers av fag og nivå. I industrien finner en typisk at operatører selv henter ut en arbeidsplan eller kundeordre fra IT-systemet, og en finner flere av «funksjonærene» (ingeniører) ute i produksjonsavdelingene (Finnestrand og Ravn 2007).

Tillit: Internasjonal sammenlikning viser at det er en høy tillit mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere i norsk arbeidsliv, langt over det en finner i de fleste andre land (OECD 2008⁷). Tillit styrker produktivitet gjennom å senke behovet for detaljerte jobbspesifikasjoner og mellomlederes direkte kontroll og styring. Tillit legger grunnlag for at ansatte på alle nivå selv tar medansvar for både drift og utvikling (Ravn 2015).

Ujålet ledelse: Den operative ledelsen skapes i samhandling mellom leder og ansatte i det daglige arbeidet. Det er sjelden tvil om hvem som er lederen, men ledelsesautoriteten utøves ujålet og med diskresjon, og symbolbetydningen tones ned. Folk, både de som leder og de som ledes, anerkjenner at ledelse er en viktig funksjon, og de har lite fokus på at ledelse er en posisjon (Levin m. fl. 2012).

Konfliktferdighet (Ravn 2015): Partene i virksomheten (ledelse og tillitsvalgte) er godt trent i å være uenige og har utviklet gjensidig respekt. Mange steder evner de å håndtere uenighet på ett område og samarbeid på et annet. De kan for eksempel forhandle om lønn og samtidig samarbeide om

⁷ “Generally speaking would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?” Percentage of people expressing high levels of trust in others (http://www.oecd-ilibrary.org/sites/soc_glance-2011-en/08/01/g8_co1-01.html?contentType=&itemId=/content/chapter/soc_glance-2011-26-en&containerItemId=/content/serial/19991290&accessItemIds=/content/book/soc_glance-2011-en&mimeType=text/html)

produktivitetstiltak (Øyum m.fl. 2010). Det er også få streikedager i norsk arbeidsliv sammenliknet med andre land⁸.

Profesjonalisering: Arbeidsprosessene i de beste bedriftene er basert på omfattende teknologianvendelse og høyt kompetansenivå. Delvis skyldes dette at lønnskostnadene har vært høye i lang tid. Dette skaper press i retning av automatisering og gjør investering i ny teknologi billig relativt til arbeidskraftkostnaden. Med lavere lønninger ville vi ikke hatt den samme tilskyndelsen til å investere i kompetanse og teknologi, og dermed blir teknologinivået høyt sammenliknet med andre systemer der lønningene er lavere. Dette påvirker også arbeidsrollene i retning av ytterligere kompetanseheving og profesjonalisering, dels for å forsvare lønna, dels for å håndtere stadig mer avanserte og kompliserte arbeidsprosesser (Torvatn 2011).

Ansvarskompetanse: Mange norske bedrifter har ansatte som holder et høyt kompetansenivå ikke bare i sitt fag, men også med hensyn til ansvar, helhetsforståelse, og selvstendighet (Nilssen og Ravn 2010). Denne graden av selvstendighet og ansvar har ofte «gått under radaren»: det har vært noe man har sett som selvsagt og nærmest naturgitt. Derved har det også blitt underkommunisert hvor grunnleggende dette er for både produktivitet og utvikling. Dette har flere steder blitt veldig tydelig når en har utsatt en norsk uformell organisasjons- og styringsmodell med basis i samarbeidsmodellen for arbeidstakere som er sosialiserte inn i en annen organisasjons- og styringsmodell, for eksempel ved innleie. Plutselig virker ikke organisasjonen like godt som før.

SAMARBEIDSMODELLEN

Ujålet ledelse; symbolbetydningen tonet ned

Høy tillit mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere

Konfliktferdighet: gjensidig respekt; trente i å være uenige

Likhet og lagfølelse med god og utvungen kommunikasjon og samhandling

Ansvarskompetanse blant de ansatte

Profesjonalisering: Arbeidsrollene i utvikling i retning av kompetanseheving

⁸ Kalle Moene (2007): «Fra å være land med de høyeste nivåene på arbeidskonflikter i mellomkrigstiden, fikk Sverige og Norge et av verdens laveste nivåer på arbeidskonflikter i etterkrigstiden. Forskjellen er dramatisk og gjenspeiler at økt arbeidstakermakt kan gi økt samfunnsansvar» (<http://docplayer.me/13326736-Den-nordiske-modellen-1-kalle-moene.html>)

3.1 Potensialet i samarbeidsmodellen

Figuren nedenfor forklarer hvorfor samarbeidsmodellen kan virke som en driver for både effektivitet og innovasjon:

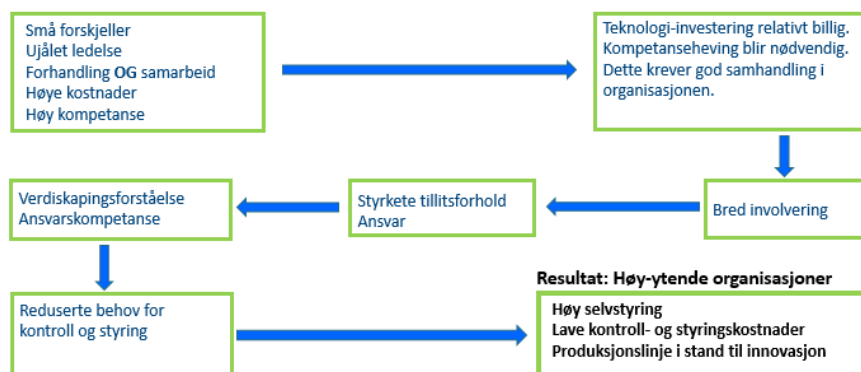


Fig 1: «God sirkel»: samarbeidsmodellen i virksomhet

Vi begynner oppe i venstre hjørne. Boksen beskriver en nokså normal situasjon i mange norske virksomheter: med høy grad av likhet, ledelse ivaretatt på en diskret og ujålete måte, partsrelasjoner som evner å krangle i en sak og samarbeide i en annen, ansatte med ganske brukbar kompetanse, og ikke minst: relativt høye lønnskostnader.

Er lønnskostnadene høye, er det det samme som at det er nokså rasjonelt å investere i teknologi som gjør at man øker produktiviteten per arbeidstime. Dette medfører et visst behov for opplæring og kompetanseheving, og det medfører gjerne at organisasjonen kan bli mer kompleks. Dette stiller større krav til samhandling i organisasjonen (boks 2).

Skal en styrke samhandlingen stiller det krav til at folk blir involverte i organisasjonen og med hverandre. Dette produserer tillit og folk som må ta mer ansvar. Gjennom dette utvikles verdiskapingsforståelse og ansvarskompetanse.

Vi er kommet ned i figurens nederste linje. Med ansatte med høynet grad av verdiskapingsforståelse og ansvarskompetanse oppnår virksomheten flere effekter:

Ansatte med verdiskapingsforståelse og ansvarskompetanse kan styre seg selv. Virksomheten får dermed langt lavere kostnader knyttet til styring og kontroll. Og like viktig: myndiggjorte ansatte med stor grad av forståelse for virksomhetens verdiskaping er også i stand til å ta initiativer til og delta i forbedrings og innovasjonsarbeid.

VERDIEN AV TILLIT

Du leder en bedrift. Du kan ikke stole på at de ansatte ikke stjeler. Du kan heller ikke stole på at de snakker sant, eller at de møter opp på jobb, eller at de faktisk arbeider når de er på jobb. Du vet ikke om de vil gi fra seg bedriftshemmeligheter til konkurrenten.

Hvilke styrings- og kontrollaktiviteter må du ha for å sikre deg? Kan du sikre deg helt? Hva vil dette koste?

Eksemplet gir et bilde på hva tillit er verdt.

Modellen over gir det store bildet, og sier litt om hvorfor og hvordan samarbeidsmodellen kan virke og hvordan ansvarskompetanse kan styrkes, men den er neppe en tilstrekkelig konkret og detaljert oppskrift i forhold til konkret utviklingsarbeid i virksomheter flest.

TIL REFLEKSJON:

Har vi gode eksempler på bruk av ansvarskompetanse i bedriften vår?

Har vi nok ansvarskompetanse i dag?

Hvordan kan vi videreutvikle ansvarskompetansen i bedriften vår?

Hva kan være fem konkrete tiltak for å videreutvikle ansvarskompetansen?

4 INDIKATORER PÅ ANSVARSKOMPETANSE I BRUK

I prosjektet SKILLS spurte forskerne en gruppe lærlinginstruktører om deres syn på fremtidens kompetansekrav og om hva som skal til for å lære kompetansekravene. Hva de sa i forhold til ansvars-kompetanse er gjengitt i tekstboksen.

INSTRUKTØRER OM ANSVARSKOMPETANSE:

- *Sier jeg fra når ting ikke går som planlagt?" ta ansvar på eget initiativ når utfordringer oppstår.*
- *Bidrar jeg positivt til å finne løsninger?"*
- *Bidrar jeg til å forbedre foranliggende og etterfølgende prosess i produksjonen og i arbeidsorganiseringen?"*
- *Å melde tilbake til nærmeste leder om ting som kan gjøres bedre*
- *Sikre leveransen (kvalitet og tid); føle ansvar for jobben som er utført*
- *Å gi, og å motta tilbakemelding på utført jobb*
- *Ansvarskompetanse krever at du er trygg på egen kompetanse*
- *Du kan lære denne kompetansen av andre som kan oppleves som en mentor for deg. Du må være interessert i å lære.*
- *Vite på hvilken måte ditt fravær påvirker dine kollegers mulighet til å utføre sitt arbeid*

(kilde: SKILLS)

Å bygge ansvarskompetanse handler både om ferdigheter hos den enkelte og om bedriftens tilrettelegging. Vi har utviklet en "selvtest for ansvarskompetanse", som hjelp til å vurdere egen bedrift. Hvordan bedriften kan svare på de følgende fem spørsmål forteller en del om bedriftens kultur for ansvarskompetanse:

Indikatorer på at ansvarskompetanse finnes i bedriftskulturen

1. Er det regelen hos dere at ansatte deltar i planleggingen av eget arbeid?
2. Er det vanlig at ansatte i din bedrift ønsker å bruke egen kunnskap og kompetanse for stadig å forbedre måten dere jobber på?
3. Er det slik hos dere at håndtering av variasjon og avvik gjøres av den som er nærmest der det oppstår?
4. Er det lett å utveksle erfaring og koordinere seg med sine arbeidskolleger?
5. Ses det som positivt at arbeidskolleger tar initiativ og løser oppgaver selv om de ligger utenfor deres primære arbeidsoppgaver?

Figur 2: Er det mye ansvarskompetanse i bedriftskulturen?

Innholdet i spørsmålene indikerer at ansvarskompetanse kan måles eller vurderes ut fra den enkeltes grad av deltagelse i kontinuerlig forbedring av arbeidsprosessene, vilje og positive innstilling til å løse problemer eller avvik selv om disse er skapt av andre og ikke direkte angår "min" jobb, at arbeidstakeren selv planlegger sin egen arbeidsutførelse, og at man aktivt deler sine erfaringer med kolleger slik at læring oppstår og at arbeidet kan gjennomføres så sømløst som mulig.

Men ansvarskompetanse handler ikke minst om tilrettelegging fra virksomheten. Hvor godt arbeider bedriften for at denne formen for ferdighet gis plass i organisasjonens måte å operere på? Ansvarskompetanse stiller krav til bedriften: den må stimulere og oppmuntre ansatte til å ta ansvar, den må legge til rette for det, og belønne det, og den må bygge organisasjonsprosesser og KPI'er som harmonerer med denne måten å operere på. Den følgende selvtesten kan tas for å vurdere hvor prioritert ansvarskompetanse er i bedriften – spesielt ledelsen:

- Organisering og ledelse som kan fremme ansvarskompetanse**
1. Stimulerer og oppmuntrer ledelsen de ansatte til å ta ansvar?
 2. Legger bedriften legge til rette for bruk av ansvarskompetanse (gjennom jobbdesign etc)?
 3. Belønner bedriften forsøk på å ta ansvar? (Ikke nødvendigvis lønn, men f.eks. oppmerksomhet)
 4. Har bedriften organisasjonsprosesser som dyrker frem ansvar (Kompetanseutvikling, møter, annen kommunikasjon)?
 5. Er måten vi måler resultatene våre (KPI'ene) i samsvar med denne måten å operere på?

Figur 3: Tilrettelegging for ansvarskompetanse

Ansvarskompetanse er på sett og vis et organisasjonstrekk eller kulturtrekk ved en virksomhet. Den «avleses på individnivået», som først og fremst en individuell kompetanse eller ferdighet, men den utvikles i et arbeidsmiljø. Derfor er ansvarskompetanse i stor grad en funksjon av organisasjon og ledelse.

5 TILTAK FOR Å UTVIKLE ANSVARSKOMPETANSEN

Ansvarskompetanse er en nøkkelegenskap i organisasjoner med høy delegering og involvering. Derfor er det viktig å se nærmere på hvordan en organisasjon kan utvikle ansvarskompetansen. Men alle bedrifter er forskjellige, og tiltak for å utvikle og styrke ansvarskompetansen vil derfor måtte tilpasses. Ingen kan angripe dette likt. For noen er det mest naturlig å gripe tak i strukturelle grep, gjennom organisasjonskart og arbeidsbeskrivelser. For andre vil være viktigst og arbeide med for eksempel lederrollene.

Kompetanseheving, informasjonsspredning og mynddiggjøring er andre veier. I det følgende identifiserer og organiserer vi et sett av tiltak innenfor fem områder for å utvikle ansvarskompetansen: organisasjonsstruktur, ledelse, læringsprosesser, parts-samarbeid og bedriftskultur.

1. **Strukturelle forhold:** Organisasjonsmodell, fabrikkasjonslayout, informasjons- og kommunikasjonsflyt, ansvarsområder, stillingsbeskrivelser, bruk av møter
2. **Ledelse i praksis:** veileder-kvaliteter i arbeidslederrollen, bruk av kommunikasjon og tilbakemelding, tydelighet, observasjons- og lytteferdighet, delegering
3. **Læring:** bedre opplæring i planer og kjøreplaner, styrke informasjons- og situasjonsforståelse, bruk av forbedringsgrupper, systematikk for involvering, utnytte lavsesonger til læring, medarbeiderdrevet innovasjon
4. **Partssamarbeid:** partssamarbeid som tar ansvar for produktivitets- og innovasjon, nye tillitsvalgtrøller
5. **Forhold i bedriftskulturen:** kultur for ansvar, vise frem de gode eksemplene, ledere og tillitsvalgte som går foran, reaksjonsmønstre i forhold til kritiske hendelser

5.1 Strukturer og ansvarskompetanse

En bedriftsorganisasjon er en samling av mennesker som holder sammen gjennom at de deler oppgaver mellom seg som utføres for å nå noen satte mål. Enhver slik virksomhet er opptatt av å få alle delene til å virke sammen på en rasjonell og hensiktsmessig måte.

Organisasjonsstruktur er virksomhetens formelle oppbygging. Struktur avhenger av både interne og eksterne forhold. Forhold som er med å legge føringer for strukturer er mål, arbeidsoppgaver, teknologi, kompetanse, størrelse, kompleksitet og ikke minst forhold i markeder og andre omgivelser. Å skape strukturer i en bedrift handler om å definere og skape arbeidsroller, utvikle arbeidsprosesser, og å skape det som trengs av strukturer for å koordinere menneskene i arbeidsprosessene. Strukturering handler om hensiktsmessighet og sammenheng i mål, roller og relasjoner, og om tilpasning til organisasjonens markeder og teknologi. Organisasjonsstrukturering fordeler arbeid og ansvar på deltakerne («arbeidsdeling») og utformer strategier, prosedyrer og ledelseshierarkier for å koordinere aktivitetene.

Vilkår for ansvarskompetanse er naturligvis betinget av hvordan bedriften er strukturert. Måten arbeidet er organisert og måten det ledes på skaper ulike forutsetninger for innflytelse og medvirkning og dermed mulighetene for å utvikle kompetanse og ansvar. Er arbeidet organisert slik at den enkelte mister forståelse for sammenhengen mellom eget arbeid og organisasjonens målsetting, svekkes mulighetene. For eksempel vil grensedragning mellom ulike avdelinger og enheter i en organisasjon ha stor påvirkning på hvem man

kommuniserer og samvirker med i en organisasjon, og hvordan. Organisasjonsstrukturen påvirker også arbeidsprosessene direkte. I serieproduksjon vil et produksjonsledd gjøre den samme, gjentakende operasjonen et gitt antall ganger (seriens størrelse) før varen i arbeid sendes videre til neste ledd, mens en i såkalt celleproduksjon i større grad gjør varen i arbeid ferdig.

Organiseringen av bedriften bør reflektere kompetanse og kultur. Dersom en ønsker at de ansatte skal opptre som selvgående, kompetente og ambisiøse, må organisasjonen ordnes annerledes enn om en ønsker de ansatte skal være lydige og helst ikke opptre for selvstendig. I en tradisjonell militær organisasjon vil en for eksempel ikke ha for mye selvstendighet på laveste nivå.

Organisering i klart adskilte avdelinger kan lett føre til sub-optimalisering og mangel på helhetsforståelse. Ansvars-, ordre- og rapporteringsstruktur er vertikal, noe som gjør at hver avdeling lett prioriterer sin avgrensede del av produksjonsprosessen. Dette skaper store utfordringer for ledelsesfunksjonen. På toppledernivå vil en kunne ha i behold et helhetsansvar, men dette er et nivå i hierarkiet som sitter et stykke unna de konkrete produksjonsprosessene. Vanskeligere er det når en nærmer seg selve produksjonen, fra mellomledernivåer (avdelingsledere) og nedover. Den vertikale organiseringen gjør at ens mål er avdelingsinterne. En måles ut fra hva ens avdeling produserer internt heller enn ut fra hva det helhetlige resultatet for bedriften blir.

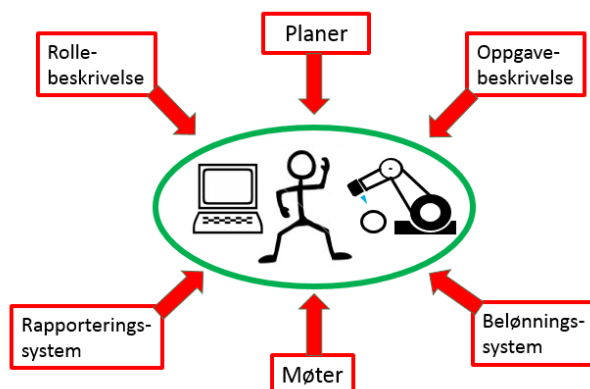
Bedriftens hovedutfordring å skape strukturer som fremmer ansvarskompetanse, det vil si strukturer som styrker organisasjonens evne til å ta horisontalt, vidtrekkende ansvar.

Mye kan gjøres i forhold til hvordan man tenker struktur. Dersom en ønsker at medarbeiderne skal utvikle lagfølelse er individuell akkordavlønning en kontraproduktiv lønnsstruktur. Dersom en ønsker sterk og god samhandling på tvers av produksjonsleddene bør ikke økonomioppfølgingen operere med måleindikatorer som medfører at enkeltleddene prioriterer egen enhet i stedet for helhet. Dersom en ønsker selvgående, kompetente og ambisiøse medarbeidere må organisasjonen rigges annerledes enn at alle alltid blir fortalt hva de skal gjøre.

Noe som ofte har vist seg krevende i praksis er å skape samsvar mellom de ulike strukturene og systemene. Det er mange strukturerende forhold i en bedrift, og den enkelte ansatte møter bedriftens forventninger til seg på mange ulike vis, gjennom mange forskjellige strukturer, for eksempel:

- hva hun lærer og hører i teamet sitt
- hva nærmeste leder sier og gjør
- hva andre ledere sier og gjør
- hva som blir fortalt på møter og på informasjonstavler
- hva som står i arbeidsbeskrivelsen,
- hvordan produksjonsplanene utføres
- hva som måles og rapporteres, og hvordan.

Det er gjerne ulike deler av bedriften som har ansvaret for de ulike punktene, og systemene kan være kommet til på ulike tidspunkt. Men det er viktig at «bedriften ikke taler med to tunger» (eller flere!) overfor den enkelte ansatte, ellers blir det vanskelig å utvikle ansvarskompetanse. Figuren under viser noen av de viktigste kilder til forventninger om arbeidet som den enkelte ansatte møter:



Figur 4: Bedriftsstrukturer som skaper forventninger til den enkelte ansatte

Ofte er det slik at ansvaret for de ulike systemene ligger på ulike steder i bedriften. Da kan det inntreffe at de ulike systemene ikke er i samsvar. Et eksempel er dersom rollebeskrivelser for avdelingsledere vektlegger gjensidighet og samhandling på tvers av avdelingene, mens økonomirapporteringen bruker måleindikatorer som medfører at den enkelte avdeling er mer tjent med å prioritere egen enhet i stedet for helhet og samarbeid. Et annet eksempel er dersom produksjonssjefen arbeider med å gjennomføre teambasert produksjon med delvis jobbotasjon, samtidig som avlønningen er basert på individuell akkord. Jo mer samsvar mellom forventninger og instruksjoner som gis av de enkelte delsystemene, jo enklere er det for den enkelte å forstå sin egen rolle og dens sammenheng med bedriftens virksomhet, og dermed også lettere å kunne se hvordan en kan ta og bruke ansvar – til beste for bedriften og seg selv.

5.1.1 Praktiske strukturtiltak

- Definere klarere ansvarsområder og ordrelinjer
- Stillingsbeskrivelser: tydeliggjøre ansvar og myndighet for individer og team
- Sikre at alle systemer er i samsvar med hverandre
- Kommunisere arbeidsforventninger og kvalitetsstandarder tydeligere
- Utvikle ansvars- og myndighetsområder for team
- Skaffe medarbeiderne rettidig og relevant informasjon gjennom IT-systemer som kan lagre, hente og presentere data på brukervennlig vis
- Identifisere andre punkter om ansvarskompetanse til morgenmøter

5.2 Ledelse og ansvarskompetanse

På engelsk brukes to ord om det vi på norsk kaller ledelse, «management» og «leadership», og de betyr ikke helt det samme. Tidligere professor i organisasjon og ledelse ved NTH i Trondheim, amerikaneren Max Elden pleide å bruke et uttrykk som poengterte forskjellen: «*well managed, but poorly led!*». Det er ikke lett å oversette dette til norsk helt direkte (direkte oversatt blir det «bra ledet, men dårlig ledet»), og vi må ta en omvei. Derfor oversetter vi «management» med «management-ledelse» (eller vi bruker bare termen

management), og snakker om en manager. Leadership oversetter vi med lederskap. Det er ikke ideelt, men det får frem at det er en forskjell.

Management – «administrasjon, forvaltning og styring»: Det sies at en management-leder spør "hvordan" og "når", mens en leder spør "hva" og hvorfor".

Management-ledelse opererer stort sett innenfor aksepterte og gitte regler og satte mål. Management-ledelse handler om forvaltning, kontroll og regi og er fokusert på «å levere i dag». Det handler om å gi styring og retning i de daglige, operative oppgavene: «administrere, forvalte og styre». Management-ledelse handler om planleggingsmøter, timelister, fakturaer, seminarer, statusmøter og rapportering. Alt sammen viktige oppgaver som må ivaretas på en god måte i enhver virksomhet.

Lederskap – «retning, mening og identitet»: Lederskap (leadership) handler om å sette organisasjonen i stand til å kunne levere i fremtiden – derfor om å tenke

fremover og ut over dagens konkrete situasjon. Lederskap handler om strategi, mål, markeder, muligheter, styrker, svakheter, trusler, og utfordringer. Lederskap omhandler forhold som å finne frem til vår identitet og våre verdier, hva som er retninger vi vil gå i. Lederskap vil noen gang utfordre de nåværende mål og spilleregler⁹.

Ofte vil en tenke at operative lederroller er mest preget av «management», og overordnede lederroller tar for seg lederskapet, men det er behov for begge aspekter i alle lederroller. Også en god bas eller formann utøver lederskap, på samme vis som toppledere også må kunne administrasjon og forvaltning.

Ledelse – både management og lederskap – er alltid viktige prosesser i en virksomhet. Ledelsen er selvsagt en nøkkelfaktor i en organisasjons arbeid med å utvikle ansvarskompetansen sin.

Ledelse henger sammen med tillit. Tillitsforhold varierer i verden. Følgende lille tabell får frem dette.

«The Leadership i Gamma»

- Utvikle og kommunisere strategi
- Ta åpne beslutninger
- Aktiv formidling av informasjon
- Bygge kompetanse, utvikle medarbeidere
- Oppmuntre til initiativ, forventede ytelse
- Finne årsaker, ikke syndebukker
- Skaffe egnet utstyr og verktøy
- Sette mål og følge opp
- I det daglige være støtte til produksjonsgruppene slik at de kan rådføre seg forut for avgjørelser.

(Hentet fra bedriftens egenpresentasjon)

⁹ Andre har på norsk etablert ordparet *styring og ledelse*, og lar styring betegne ledelse utført gjennom systemer, som styring omfatter typisk virkemidler som for eksempel mål- og resultatstyring, prosessstyring, regelstyring og insentivstyring, mens ledelse per se finner sted når lederen bruker seg selv som person for å utøve innflytelse, når en leder bruker sin autoritet og sitt skjønn som person til å initiere og koordinere atferd (Ladegård og Vabo 2010). Dette får også frem en forskjell, men det er ikke helt den samme som vi er ute etter.

Tillitsnivå	USA	EU	Norge
Andelen positive svar på spørsmålet: "Generally speaking would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?"	49 %	61 %	88 % ¹⁰

5.2.1 Praktiske ledelsestiltak som kan brukes til å utvikle ansvarskompetansen

- *Observasjon*. («Øve opp blikket»): bruk av observasjon og tilbakemelding. Alle setter pris på å bli sett og anerkjent for jobben de gjør. Det ligger stort potensial for lederen i det å «øve opp blikket»: å bli dyktig til å se folkene i den arbeidsgruppen en har ansvaret for.
- *Veiledning*. Utvikle veileder-kvalitetene i arbeidslederrollen. Dersom en evner å bistå medlemmene i laget til selv å planlegge arbeidet sitt, gir en dem en god mulighet for å utvikle seg
- *Delegering*. Alle ledere, også arbeidsledere, bør lære seg å kunne delegerer arbeid til medlemmene i laget. Delegering skaper mulighet for utvikling og vekst
- *Møteagenda*. Finne frem til punkter om ansvarskompetanse (med fokus på utvikling av helhetsforståelse, ansvar, kompetanse og dømmekraft) som kan ha en fast plass i dagsmøtet, for eksempel utvikle en rutine for a «dele feil», som kan hverdagsliggjøre og ufarliggjøre det
- *«Faste spørsmål»*: Utvikle noen gode spørsmål som leder kan stille på oppstartsmøter, driftsmøter eller til enkeltindivider, så ofte lederen kan få det til å passe. Eksempler:
 - «Er det noe du ikke er fornøyd med som du kan gjøre noe med selv?»
 - «Har du gjort noe du ikke har gjort tidligere?»
 - «Har du spurt en kollega om hjelp i dag?»
 - «Har du et forslag til løsning selv på en ny og bedre måte å gjøre noe av arbeidet?»
- *Ett-punktsleksjoner*: Utvikle ett-punktsleksjoner ute i produksjonen sammen med medarbeidere. Den beste måten å lære noe på er å ha ansvaret for å lære det bort til andre, heter det. Ett-punktsleksjoner er en metode eller teknikk som finnes i Lean-verktøykassa. De gir en enkel og punktvis beskrivelse av hvordan noe skal gjøres, for eksempel hvordan en arbeidsstasjon skal være ordnet og ryddet, eller hvordan en maskin skal etterses. De inneholder både lettfattelig tekst og bilder, og skal være synlig tilstede der jobben gjøres¹¹.

Oppsummert: ledelse med fokus på ansvarskompetanse handler om å være bevisst i forhold til å skape større muligheter i organisasjonen for at flere av medarbeiderne settes i stand til å ta større ansvar for virksomheten.

Grunnfiguren i dette er å legge til rette for kompetanseutvikling og inspirere involvering. Forsøk å stille spørsmål som «har du noe forslag selv?», i stedet for å passivisere folk gjennom å fortelle dem hva de skal gjøre (også når medlemmene i laget tilsynelatende ønsker å bli fortalt hva de skal gjøre!)

¹⁰ OECD gjennomsnitt 59%. Kilde: http://www.oecd-ilibrary.org/sites/soc_glance-2011-en/08/01/g8_co1-01.html?contentType=&itemId=/content/chapter/soc_glance-2011-26-en&containerItemId=/content/serial/19991290&accessItemIds=/content/book/soc_glance-2011-en&mimeType=text/html

¹¹ Et eksempel på ettpunktsleksjon, henter fra bedriften Kavli, er lagt som vedlegg.

Konsekvensen av et slikt perspektiv setter betydelige krav til ledelsesprosessen og til de som innehar den:

De må utvikle sin evne til å delegere ansvar og dele informasjon

De må ha tillit og vise denne tilliten overfor tillitsvalgte og ansatte

Det er mye i virksomhetens strukturer og praksiser som må tilrettelegges for ansvarskompetanse – dette er et viktig ledelsesansvar

Sist, men ikke minst, de må ha evne til å vise tålmodighet og holde ut.

Bedriften Gamma: «Medarbeiderne er managementet»

Flat organisasjon kan virke uoversiktlig. Det krever initiativ hos den enkelte og disiplinert handling.

Det forventes at den enkelte tar tak i egen jobb og bruker lederen som støtte.

Respekter verdiene i bedriften.

Bidra aktivt i prosesser du deltar i.

Ta ansvar for egen kompetanseutvikling.

Det er lov å prøve, dvs lov å feile. Men det er ikke lov å skjule feil.

(Hentet fra bedriftens egenpresentasjon)

5.3 Læring og ansvarskompetanse

«Kompetanse» er en del av begrepet ansvarskompetanse – selvsagt handler utvikling av ansvarskompetanse om læring. Snarere enn å designe jobber basert på enkle oppgaver som gjør at arbeidere raskt kan læres opp (og erstattes), bør en designe arbeid slik at arbeidere kan ha flere roller og tillate dem å være selvregulerende. Dette kan vi kalle horisontal kompetanseutvidelse, eller flerfaglighet. Ansvarskompetanse handler i tillegg om vertikal kompetanseutvidelse (myndighet og helhetsforståelse), og om en mer utviklet dømmekraft. Med helhetsforståelse – eller verdiskapingsforståelse – menes de ansattes forståelse av helheten: bedriftens innsatsfaktorer, produksjonsprosesser og marked og sammenhengene mellom disse (Nilssen og Ravn 2010). En ansatt med god kunnskap om innsatsfaktorer, produksjonsprosesser, produkter, kvalitetskrav og markedets krav er i bedre stand til å gjøre riktige valg i arbeidshverdagen. Økt kompetanse øker verdiskapingsforståelsen, og økt verdiskapingsforståelse øker evnen til skjønn eller dømmekraft, og dermed forutsetningene for ansvar og myndighet.

En bedrift som vil utvikle ansvarskompetanse er tjent med å legge til rette for høy kompetanse i arbeidsstokken. Økt kompetanse øker ikke minst evnen til å håndtere det uforutsigbare i produksjonen, ved at ansatte ser hvor det er behov og er i stand til å snu seg rundt på kort varsel og utføre arbeidsoppgaver ut fra hvor behovet til enhver tid er størst.

Bedrifter som legger til rette for at ansatte utvikler kompetansen øker også sin evne til innovasjon. Ansatte som forstår bedriftens virksomhet og verdikjede er i stand til å foreslå forbedringstiltak og mer effektive

løsninger. De tar del i å utvikle nye tjenester, produkter, prosesser eller ny organisering av arbeidet. I litteraturen omtales dette gjerne som medarbeiderdrevet innovasjon¹².

Få bedrifter opplever at det er utviklet formalkompetanse som dekker hele bedriftens behov. Ofte vil det være behov for skreddersøm i bedriftens kompetanseutviklingsstrategi. Ikke minst kan det handle om at kompetansebehovet er langt større eller bredere enn det som omhandler selve basisfaget. Vi ser for eksempel at norske produksjonsbedrifter etterspør kompetanse for sine fagarbeidere innen produksjonslogistikk, verdikjedeflyt og ERP-systemer og ulike digitale støtteverktøy. Mange melder også om kompetansebehov innen organisasjonsfaglige områder, som ledelse, kommunikasjon og teamarbeid.

5.3.1 Læringstiltak og ansvarskompetanse

- God opplæring i mål, planer, kunder – også de langsiktige mål
- Arbeidsrelatert opplæring i arbeidstiden - utnytte lavsesong og rolige perioder¹³
- Involver brukerne når nytt utstyr anskaffes
- Gjør plass til læring og utviklingsarbeid når nytt utstyr eller nye arbeidsmåter innføres
- Arbeid med kontinuerlig forbedring i team; fokus på å jakte forbedring og utvikling
- Finne hverdagsmuligheter for å kikke hverandre i kortene for å utveksle læring
- Utvikle metoder for a «dele feil» (for å ufarliggjøre, og for å lære)
- Kompetansematriser som synliggjør både realkompetanse og formell kompetanse

5.4 Partenes rolle i ansvarskompetansen

Partssamarbeidet har vært svært viktig i utviklingen av samarbeidsmodellen, og gjennom dette samspillet er flere faktorer utviklet med direkte relevans for ansvarskompetanse, som:

- Avtaleverket mellom partene, herunder samarbeidsavtaler som er utviklet på sentralt hold (for eksempel om egne produktivitetstillitsvalgte)
- Samspillet mellom ledelse og fagforeninger i formelle fora, som Bedriftsutvalget (BU)
- Ansatterepresentanter i styret
- Ledelses- og utviklingsarbeid fra plass- og avdelingstillitsvalgte ute i produksjonen

Partssamarbeidet har i seg selv utviklet seg. Det startet ut som en mekanisme for å håndtere motsetninger på en mer rasjonell måte enn arbeidsnedleggelse og full konflikt, men i dag inneholder det også mye samarbeid og fellesskap. Tabellen nedenfor oppsummer hvordan partssamarbeidet i norske virksomheter har endret og utvidet sin karakter.

¹² Medarbeiderdrevet innovasjon er «nye produkter, prosesser eller tjenester frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk bruk av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring» (Amundsen m. fl. 2011).

¹³ Det finnes etter hvert andre opplæringsmåter enn kurs og skole, og bedrifter og forskere eksperimenterer med nye opplæringsmetoder, for eksempel knyttet til simulering av drift. ALTT-prosjektet til Hydro/SINTEF er et eksempel.

Tabell 1: Typer av partssamarbeid (etter Ravn 2015:49)

Arbeidsformer i samarbeidsmodellen	Grunnantakelse	Kvaliteter ved tilliten	Arbeidsområder
Forhandling og fordeling	Partene ser hverandre som (mot-) parter	Tillit til at det spilles etter felles regler	Forhandling om lønn, rettigheter og andre vilkår
Forvaltning og forbedring	Partene erkjenner skjebnefellesskap	Tillit til samarbeidsvilje	Drift av etablerte ordninger Forbedringsarbeid
Forandring og forvandling	Partene erkjenner behov for hverandres bidrag	Tillit til andres kompetanse og ansvarsvilje	Strategiske diskusjoner Innovasjonsarbeid

I begynnelsen handlet samarbeidsmodellen om motsetningsregulering. Hovedavtalen, ofte kalt arbeidslivet grunnlov, er en institusjonalisering av denne første fasen. Partene anerkjenner hverandres ulike posisjoner og blir enige om arenaer, roller og regler for å håndtere motsetningene. Denne formen for partsrelasjon, forhandling og fordeling, er grunnfjellet, og med dette på plass er mye forutsigbarhet og trygghet etablert.

Etter hvert blir partssamarbeider institusjonalisert. Ordninger oppstår, systemene vokser, partene venner seg til hverandre, og det utvikles et interessefellesskap mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ofte uttrykkes dette fellesskapet som at partene har felles interesse i «å gjøre kaka større». Tillitskomponenten er nå videreutviklet til at en stoler på skjebnefellesskapet. Partene håndterer nå også et samarbeid i form av *forvaltning og forbedring*.

I det såkalte PALU-prosjektet påviste vi en ny og utvidet form for partssamarbeid mellom ledere og tillitsvalgte, som vi da kalte for «den tredje vei» (Øyum m.fl. 2010). Dette er praksiser for partssamarbeid som det ikke finnes oppskrifter for, verken i ledelsesbøker, i avtaleverket eller i tillitsvalgtopplæringen. Så vel form som innhold er overskridende (Levin m.fl. 2012). Det handler om tillitsvalgte som forstår seg selv også som ledere og om bedriftsledere som ser at også tillitsvalgte er viktig i det totale lederskapet. Det har også skjedd noe med den brede medvirkningen. En tillitsvalgt, Einar Sundseth, sa det følgende i et foredrag der han presenterte sin egen bedrift: «1: Strategiforståelse og strategi-innsikt [blant ingeniører og operatører] er en forutsetning for en flat organisasjon. 2: Velinformerte medarbeidere gjør de riktige valgene. 3: Kompetente medarbeidere må ha de beste verktøyene» (Sundseth 2014). Det han gjør her er å vise frem en bedrift der samarbeidsmodellen er trukket til et nytt nivå. Tillitskomponenten er igjen videreutviklet til å inneholde ledelsens tillit til at de ansattes kompetanse er en kritisk viktig utviklingsressurs. Vi kaller denne tredje partssamarbeidsformen for *forandring og forvandling* i tabellen over.

På en konferanse i SINTEF inviterte vi den samme Einar Sundseth til å snakke om «Tillitsvalgte i utvikling», og da ga han oss denne «stillingsbeskrivelsen» for en god og utviklingsorientert tillitsvalgt:

- *Forstå virksomheten (hensikt, strategi), med fokus på langsiktig interesse for medlemmene*
- *Være bindeledd og mestre samarbeid (ledelse og medarbeidere / mellom medarbeidere)*
- *Utøve kommunikasjon overfor samfunn og omgivelser*
- *Bidra med engasjement og optimisme i organisasjon*
- *Være pådriver overfor egne ledere (passe på at ting blir gjort og ikke glemt)*
- *Bidra til konfliktløsning på lavest mulig nivå*
- *Passe på at de ansatte får påvirkningsmulighet i eget arbeidsmiljø.)*
- *Bidra med "objektivitet": Stille seg utenfor, se saken fra nøytralt ståsted. Filtrere: ikke alltid lytte til de som roper høyest. Samle parter i vanskelige prosesser.*
- *Utfordre medlemmer: krav til produktivitet, lønnsomhet og måloppnåelse. Ta ansvar i personalkonflikter.*
- *Evne å være pragmatisk (ikke for fasttømrede holdninger, løsningsorientert)*
- *Levere resultater for både folk og virksomhet*

Det er nok ikke alle virksomheter som ville kjenne igjen en rollebeskrivelse som dette. En slik rollebeskrivelse vitner om at fagforening og virksomhet må ha arbeidet langsiktig – sammen. Det er nok ikke slik at alle ledere, tillitsvalgt og ansatte vil kjenne den igjen i forhold til egen virksomhet. Vi gjengir den fordi vi synes den illustrerer to gode poeng. For det første gir den et eksempel på en tillitsvalgtrolle med mye ansvarskompetanse i seg, der ansvaret balanseres mellom medlemmer, bedrift og samfunn. For det andre illustrerer den at ansvarskompetanse er noe som aldri kan beskrives fullt ut. Selv om listen har mange punkter er det helt sikkert viktige momenter som kunne stått der som ikke står der. Ansvarskompetanse er ikke minst en ferdighet til å møte også nye situasjoner.

5.4.1 Praktiske tiltak for partene til å utvikle ansvarskompetansen

- Revider agenda og arbeidsform i Bedriftsutvalg, avdelingsutvalg o.a. ift utviklingsorientert arbeid
- Forny rollebeskrivelser, for eksempel den produktivitetstillitsvalgte
- Samarbeid på tvers av fagforeningene
- Legge produktivitets- og innovasjonsansvar til partssamarbeidet (Eksempel: vi møtte på en bedrift der styret i verkstedklubben (fra Fellesforbundet) utgjorde én av forbedringsgruppene i bedriftens Lean-program)
- Bidra til å utvikle mer helhetsforståelse hos medlemmene.

5.5 Kultur som fremmer ansvars kompetanse: dyrk frem ansvaret

Det som ligger i det kjente utsagnet om at "kulturen spiser strategier til frokost"¹⁴ er at kultur er et sterkere styringsinstrument enn strategi. Men på den andre siden: kultur er ikke så lett å styre. En av de mest anvendte definisjoner av organisasjonskultur er den til Edgar Schein. En modell av organisasjonskultur i tråd med hans forståelse er presentert nedenfor.

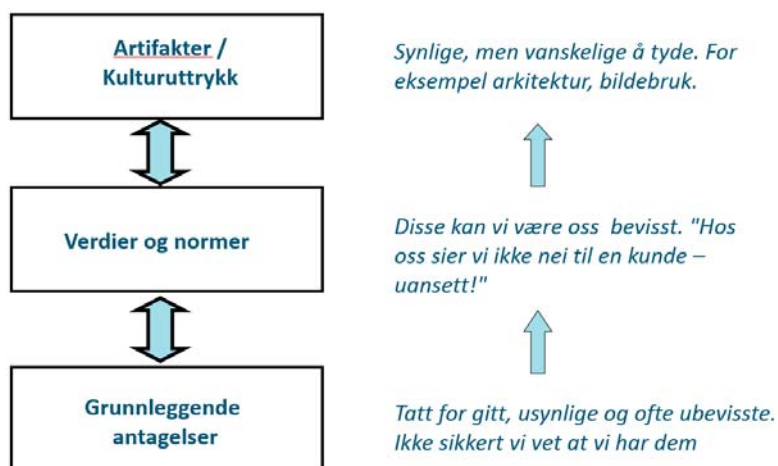


Fig 5: organisasjonskultur i tre nivåer (Schein 1985)

Schein definerer organisasjonskultur som «et mønster av grunnleggende antagelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å hanske med sine problemer vedrørende ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at de blir betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å *oppfatte, tenke og føle* på i forhold til disse problemene.” Schein (1985, 7). Med basis i de grunnleggende antakelsene utvikler vi et sett av verdier og normer som styrer hvordan vi tenker og handler. Resultater av dette kan vi lese av i en del fysiske kulturuttrykk, for eksempel at toppsjefen har et digert kontor på det fineste hjørnet av bygget, eller julegaven vi får er den samme for alle.

Gammas organisasjonskultur bygger på tro om at:

Disiplinerte mennesker trenger ikke hierarki

Disiplinert tenkning trenger ikke byråkrati

Disiplinert handling: bedriften trenger ikke særlig mye kontroll.

Konklusjon: Vi trenger en flat organisering med utstrakt selvstyre og kunnskap om hvordan mestre sitt ansvar.

(Hentet fra bedriftens egenpresentasjon)

Kulturen vår forteller altså både om hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi skal oppføre oss og handle. Den virker disiplinerende, og vi er lojale til den. Og den gir utholdenhet når det butter imot. Kultur blir til over tid. Det er ikke gitt noen å vedta hvordan den skal være, slik som man kan med en strategi, men den kan påvirkes og den blir påvirket – hver dag. Dersom noen begynner med å handle på en spesiell måte eller

¹⁴ Utsagnet tilskrives den amerikanske ledelsesforskeren Peter Drucker.

stille spørsmål ved noe, kan andre ta etter. Dersom en handling blir «positivt sanksjonert» (lagt merke til, belønnet) er det større sannsynlighet for at den gjentas enn om den blir oversett eller negativt sanksjonert. Med dette i mente er det mulig å tenke seg «kulturtiltak» som kan brukes til å fremme ansvarskompetanse i en bedrift.

5.5.1 Praktiske tiltak for å stimulere en kultur for ansvarskompetanse

En virksomhet kan velge og utforme sine strukturer, men en har ikke den samme råderetten i forhold til det vi kaller virksomhetens kultur. Men det er ikke det samme som at ikke kulturen er påvirkbar. De følgende punktene sier noe om hva som kan være mulige grep for å stimulere en kultur for ansvarskompetanse.

- Verdier: Sette ord og symboler på verdier på en sånn måte at det «treffer folk» (Hos Kværner på Stord sier de «Ser du det, eig du det!»). Med det mener de at dersom du oppdager en feil eller et problem, så skal du gjøre noe med det.)
- Rolleutøvelse hos ledere og tillitsvalgte. De blir observert og setter eksempel
- Eksemplets makt: når en finner gode konkrete case på ansvarskompetanse som praksis: sørg for at de blir delt – for eksempel på møter
- Være gartner: Når en ansatt kaster seg frem på med et lite initiativ er det viktig å se det med respekt og anerkjennelse. Ikke dermed sagt at alle forslag skal gjennomføres, men de skal behandles på en slik måte at forslagsstiller ikke blir vaksinert mot å prøve seg flere ganger.
- Oppmerksomhet: hva vi skal se og premiere? Hva rettes oppmerksomheten mot? Hva blir sett? (Hva kontrolleres og måles?) Hva blir vektet som viktig? Hvordan reageres det på kritiske hendelser?
- Hva er kriterier for fordeling av belønning og status i bedriften?
- Symboler: Sørg for at symbolene i overensstemmelse med verdier, normer og virkelighetsforståelser som er ønsket. Dersom «alle er like mye verdt», ser det slik ut også for sveiserne og økonomene?

6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

6.1 Oppsummering: tiltak samlet sett

I forrige kapittel diskuterte vi fem områder i forhold til å styrke virksomhetens ansvarskompetanse: struktur, ledelse, læring, partssamarbeid og kultur. Innenfor hvert av områdene presenterte vi en del forslag til tiltak. Disse har vi forkortet noe og samlet i nedenstående tabell

Tiltak på fem områder for å stimulere ansvarskompetansen	
<p>Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> Definere klarere ansvarsområder og ordrelinjer Stillingsbeskrivelser: tydeliggjøre ansvar og myndighet for individer og team Sikre at alle systemer er i samsvar med hverandre Kommunisere arbeidsforventninger og kvalitetsstandarder tydeligere Utvikle ansvars- og myndighetsområder for team IT-systemer som gir medarbeiderne rettidig, relevant og brukervennlig informasjon Identifisere andre punkter om ansvarskompetanse til morgenmøter 	<p>Ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> Observasjon: øve opp blikket Utvikle veileder-kvalitetene i arbeidslederrollen Delegering skaper mulighet for utvikling og vekst Møteagenda. Finne punkter om ansvarskompetanse som kan ha fast plass i dagsmøtet Faste spørsmål (Har du et forslag til løsning selv?) Utvikle ett-punktsleksjoner ute i produksjonen sammen med medarbeidere.
<p>Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> Sette ord og symboler på verdier på en sånn måte at det «treffer folk» Rolleutøvelse hos ledere og tillitsvalgte. De blir observert og setter eksempel Eksempels makt: del de gode eksemplene (for eksempel på møter) Gartner: respekt og anerkjennelse til initiativer Oppmerksomhet: hva vi skal se og premiere Hva er kriterier for fordeling av belønning og status i bedriften? Dersom «alle er like mye verdt», ser det slik ut også for sveiserne og økonomene? 	<p>Læring</p> <ul style="list-style-type: none"> God opplæring i mål, planer, kunder – også ansiktlige mål Arbeidsrelatert opplæring i arbeidstiden - utnytt lavesong og rolige perioder Involver brukerne når nytt utstyr anskaffes Læring og utviklingsarbeid når nytt utstyr eller nye arbeidsmåter innføres Fokus på å jakte forbedring og utvikling i team Finne hverdagsmuligheter for å kikke hverandre i kortene for å utveksle læring Utvikle metoder for a «dele feil» (for å ufarliggjøre og lære) Kompetansematriser med både realkompetanse og formell kompetanse <p>Partssamarbeid</p> <ul style="list-style-type: none"> Revider agenda og arbeidsform i Bedriftsutvalg, Avdelingsutvalgt o.a. ift utviklingsorientert arbeid Forny rollebeskrivelser, for eksempel den produktivitetstillitsvalgte Samarbeid på tvers av fagforeningene Legge produktivets- og innovasjonsansvar til partssamarbeidet Bidra til å utvikle mer helhetsforståelse hos medlemmene.

6.2 Konklusjon

Det er ikke lett å drive en virksomhet på en god måte over tid. Det er ikke lett å finne frem til god ledelse, og det er ikke lett å gjøre nødvendig endring og utvikling i tide. I dag oppleves såkalt «digitalisering» å være den største endringsdriveren i arbeidslivet. Om ti år er det kanskje noe annet. Men virksomheten er og blir også i høy grad et sosialt system. En organisasjon er og blir en samling av mennesker som i en eller annen forstand holder sammen gjennom at de deler oppgaver mellom seg. Uansett digitalisering og automatisering er en avhengig av at mennesker som deler oppgaver mellom seg gjør det på en god måte.

I denne rapporten har vi forsøkt å vise gjennom både teori og praktiske eksempler hvordan ansvarskompetanse er en produktivfaktor: hvordan man kan skape gode og effektive virksomhetsprosesser ved hjelp av bredt distribuert kompetanse, innflytelse, ansvar og myndighet. Sammenhengene er antydnet i figuren under.

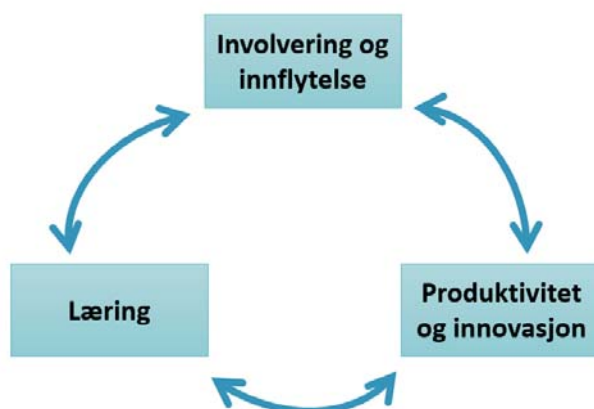


Fig 6: Ansvarskompetansesirkelen

Merk at pilene går i begge retninger. Deltakelse i innovasjonsarbeid gir både læring og innflytelse. Involvering skaper læring og kan styrke produktiviteten (gjennom økt verdiskapingsforståelse). Og så videre.

Flere tiår med et BNP per innbygger helt i den internasjonale toppen har bidratt til at også det norske kostnadsnivået er i internasjonal toppklasse. I tillegg har en temmelig utbredt likhetsverdi vært med på å spre verdiene jevnt. Norske virksomheter er stort sett avskåret fra å kunne konkurrere internasjonalt med basis i lav arbeidskostnad. Dersom en sammenlikner lønnen til renovasjonsarbeidere i EU-landet Bulgaria med tilsvarende i Norge finner en at norsk lønn er omtrent 17 ganger den bulgarske. Prisnivået i Bulgaria er lavere, selvsagt, men ikke 17-gangen. Mer 3-gangen. I en industribedrift vi kjenner godt er operatørens timelønn 13 ganger for de tilsvarende asiatiske i samme konsern. Likevel er den norske fabrikken konkurransedyktig. Hvordan kan dette forklares? Bedriften selv gir to årsaker: Minimalisering av unødvendige hierarki og maksimalisering av kompetanse og styringsferdighet ute i selve produksjonen.

Det er nok lettere å si det enn å gjennomføre det. Men det er lov å la seg inspirere av den måten de har tatt samarbeidsmodellen i bruk.

Samarbeidsmodellen «virker» fordi folk opptrer selvstendig, fordi ansvarstaking er utbredt, fordi redselen for å gjøre feil ikke er svært stor, og fordi «underbestemte forhold» i arbeidsprosessen løses i hverdagen ved hjelp av utbredt evne til å ta initiativer og god evne til kommunikasjon.

For å konkludere det hele:

Ansvarskompetanse betyr arbeidstakere som forstår hele arbeidsprosessen og kan gjenkjenne problemer og finne løsninger, også utenfor den aller nærmeste sonen som de står i selv. De har ferdigheter til å forstå hvordan forhold flere ledd foran dem selv påvirker dem, eller hvordan deres eget arbeid påvirker arbeidet flere ledd senere. Dermed har de muligheter for å bidra til forbedringer og utvikling ikke bare i sitt lokale sted.

Fokus på ansvarskompetanse betyr bevisst arbeid i virksomhetene med å utvikle medarbeidernes dømmekraft gjennom blant annet å skape rom for å utvikle helhetsforståelse.

En virksomhet som ønsker mange medarbeidere som tar ansvar for produksjon og utvikling trenger å arbeide planmessig med å utvikle sin totale ansvarskompetanse.

Ansvarskompetansen praktiseres ikke bare av de individuelle arbeidstakerne. Særlig teamene og de tillitsvalgte må ta ansvar, bruke sin myndighet og utvise sin kompetente dømmekraft i forhold til å skape kollektive vilkår for ansvarskompetanse i virksomheten.

7 ETTERORD: EN TEORETISK DRØFTING AV BEGREPET ANSVARSKOMPETANSE

I denne rapporten har vi behandlet begrepet ansvarskompetanse først og fremst som et begrep som vi fant hadde en virkemåte og en gjenklang ute blant praktikere i arbeidslivet: et begrep som var godt egnet til å beskrive en form for ferdighet eller praksis som både ledere, tillitsvalgte og ansatte hadde et positivt forhold til. I denne seksjonen skal vi å utvikle en rikere teoretisk forståelse av ansvarskompetansen og dens rolle i organisasjonen.

Det ligger i ordet ansvarskompetanse at det er både en ferdighet (et potensial) og en praksis – noe som vises som utøvelse. Kompetanse har med kunnskap og ferdigheter å gjøre. Ansvar har å gjøre med at en har forpliktelse til å dekke et område og handle i forhold til det, men bør også implisere at en har en rett til å gjøre det – altså myndighet. Og med denne kombinasjonen, rett/plikt til å handle og relevant kompetanse i forhold til det, er det naturlig å trekke inn begrepet dømmekraft.

Med det forstår vi ansvarskompetanse som en kombinasjon av tre elementer: kompetanse, ansvar/myndighet og dømmekraft:



Fig 7: Ansvarskompetanse: kompetanse, ansvar/myndighet og dømmekraft

7.1 Kompetanse

Kompetanse er «evne eller kvalifikasjoner, f.eks. til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning», sier Store Norske leksikon¹⁵, Utdanningsdirektoratet definerer kompetanse som «evnen til å løse oppgaver og mestre komplekse utfordringer», og sier videre: «Kompetanse er mer enn en ferdighet eller en kunnskap: Den konkrete oppgaven eller situasjonen er avgjørende for hvilken kompetanse som kreves. Fordi mange oppgaver eller situasjoner er komplekse, er kompetanse noe mer enn én ferdighet eller én kunnskap. Ofte må kunnskaper og ferdigheter kombineres og brukes sammen¹⁶».

Kompetanse handler om produktive og skapende egenskaper og evner hos hver og én av arbeidstakerne og i virksomheten samlet sett. Kompetanse er kunnskaper og ferdigheter til å løse problemer og/eller utføre

¹⁵ <https://snl.no/kompetanse>; lest 2017.06-02

¹⁶ <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/forsta-kompetanse/> lest 2017.06.02

arbeidsoppgaver. Det er ikke uvanlig å skille mellom formalkompetanse og realkompetanse. Formalkompetansen er knyttet til sertifikater, fagbrev og formelle utdanningsgrader. Realkompetanse er erfaringsbasert kunnskap og ferdigheter utviklet gjennom praksis i arbeidslivet og gjennom generell livserfaring. Det er heller ikke uvanlig å trekke holdninger, verdier og motivasjon inn i kompetansebegrepet, nettopp fordi disse faktorene har stor betydning for hvordan folk velger å bruke sin kompetanse.

Kompetansen til et individ eller en virksomhet står ikke i ro, men lever og pulserer. Det skjer en kontinuerlig overføring, kombinasjon og konvertering av ulike typer kunnskap, og det utvikles ny kunnskap (Nonaka & Takeuchi 1995). Kompetanseutvikling finner sted til dels midt i arbeidsprosessene, når medarbeidere gjør jobbene sine, samhandler og lærer. Kompetanse er både «taus» (implisitt; vanskelig å sette ord på, «tacit¹⁷») og eksplisitt (artikulerbar), både individuell og kollektiv (kollektiv kompetanse blir ofte undervurdert), og både midt i jobben og på siden av jobben.

Det er nå alminnelig anerkjent at kunnskap ikke bare handler om å vite hva (know-what), men også om å vite hvordan (know-how), og at disse henger sammen (Ryle 2009¹⁸). I med ansvarskompetanse er det også viktig å legge til å vite hvorfor (know-why). Vite hvorfor handler om å ha helhetsforståelse – å kunne se det store bildet. Med helhetsforståelse – eller verdiskapingsforståelse – menes de ansattes forståelse sammenheng av helheten: bedriftens innsatsfaktorer, produksjonsprosesser og marked og sammenhengene mellom disse (Nilssen og Ravn 2010). En ansatt med god kunnskap om innsatsfaktorer, produksjonsprosesser, produkter, kvalitetskrav og markedets krav har gode forutsetninger for å treffe riktige valg i arbeidshverdagen.

7.2 Ansvar og myndighet

Ansvar for noe betyr å skulle stå til svars for det. Myndighet betyr rettmessig makt eller autoritet, det vil si lovlig rett og makt til å bestemme. Ansvar handler om å ha en forpliktelse, mens myndighet handler om å ha en rettighet. De to henger tett sammen, eller rettere sagt: de bør henge tett sammen. Historiene er mange om individer og grupper som er blitt tillagt ansvar for forhold som de ikke har kunnet rå over. «Å bare delegere ansvar for en arbeidsoppgave uten samtidig å sørge for at medarbeideren har den myndighet som skal til for å utføre oppgaven, er en vanlig feil mange ledere gjør», hevder Bang (2007). Å ha myndighet er å besitte «ressurser og den beslutningsmyndighet, fullmakter, makt og frihet som skal til for å utføre oppgaven», sier Bang (op.cit).

Myndiggjøring av ansatte er at de får økt kontroll over beslutninger og handlinger i arbeidssituasjonen sin. Å ta til seg slik myndighet krever autorisering utenfra (gjerne i form av delegering ovenfra), men det krever også aktiv tilegnelse innenfra: en må ta myndigheten til seg. Myndiggjøring forutsetter og fremmer frie beslutninger hos selvstendige ansatte. Myndiggjøring er å styrke makten til den enkelte arbeidstaker for å sette han/henne i stand til å endre og påvirke arbeidsprosessene.

¹⁷ Filosofen Michael Polanyi introduserte begrepet "tacit knowledge" som oftest blir oversatt til taus eller implisitt kunnskap (1962)

¹⁸ "Efficient practice precedes the theory of it; methodologies presuppose the application of the methods, of the critical investigation of which they are the products." Ryle 2009 (1949):20.

7.3 Dømmekraft

Den kloke "rådslår med seg selv" (H. G. Gadamer, 1989:8).

Med kompetanse, ansvar og myndighet på plass begynner vi å nærme oss en forståelse av ansvarskompetanse, men vi mangler en komponent: den som setter ansvaret, kompetansen og myndigheten i aksjon, og som vi kaller *dømmekraft*: god resonnerende tenkning som finner frem til ønsket handling og som treffer aktive valg, eller evnen til «rådslaging med seg selv», som den tyske filosofen Gadamer sa det. Organisasjonsforskeren Linda Lai uttrykker det på en litt mer teknisk måte: «Det å ha god dømmekraft innebærer at man er i stand til å vurdere seg selv og omgivelsene på en måte som er noenlunde korrekt og meningsfull, og at man tar hensiktsmessige beslutninger basert på troverdig og relevant informasjon» (Lai, 1999).

Dømmekraft betinger situasjonsforståelse og handlingsferdighet. Situasjonsforståelse kan defineres som «oppfattelse av elementene i omgivelsene i rom og tid, forståelse av deres betydning og prediksjon av deres tilstand i nær fremtid» (Endsley, 1995:36). Slik situasjonsforståelse og handlingsferdighet midt inne i en travel arbeidsprosess vil ofte måtte foregå rimelig raskt – automatisert nærmest. Herbert A. Simon snakker om «intuisjon og analyse». Han beskriver at intuisjon kan forstås som en form for *gjenkjennelse*: “The situation has provided a cue; this cue has given the expert access to information stored in memory, and the information provides the answer. Intuition is nothing more and nothing less than recognition” (Simon, 1992). Simon har utført en del undersøkelser på sjakkspillere og deres bruk av intuisjon. Mange tror at sjakkspillere har en rasjonell tilnærming, og vurderer mange alternativ før de trekker. Simon viser til at erfarne sjakkspillere kan spille opp mot 50 parti samtidig, uten at prestasjonen reduseres betydelig. Med dette viser han at sjakkspillere, som har lang erfaring, har en intuitiv tilnærming til den kompliserte oppgaven.

Her er det viktig å presisere at akkurat som det er stor forskjell mellom nybegynneren og Magnus Carlsen bak sjakkbrikkene vil den kompetente og erfarne arbeidstakerens intuisjon selvsagt være noe helt annet enn den nyansattes. En sentral teori for å forstå denne forskjellen, og hvordan den utvikler seg, er modellen om ekspertiseutvikling utviklet av Dreyfus og Dreyfus (1986), som fremhever nettopp intuitiv dømmekraft som ekspertens varemerke.

I Dreyfus og Dreyfus sin modell går ferdighetstilegnelsen gjennom fem stadier. Vi starter som «noviser» og ender eventuelt opp som «eksperter». Mellom disse to ytterpunktene finner vi «avansert begyner», «kompetent utøver» og «kyndig utøver»:

- Noviser trenger regler og oppskrifter for alt.
- Avanserte begynnere har litt mer repertoar og er ikke fullt så absolutt regelstyrt, men har ikke – og ønsker ikke ennå – noen helhetsforståelse eller fokus på det store bildet
- De kompetente kan feilsøke, og de har gruppert erfaringsreportoaret i kategorier, og kan finne ut av hvilke erfaringer som passer hvor.
- De kyndige forstår og løser oppgaver intuitivt, men må i nye situasjoner fremdeles stoppe opp og reflektere og ta bevisste valg.

- Eksperten «føler på kroppen» hva som skal gjøres, og gjør de rette tingene uten å måtte prioritere og reflektere slike en mindre erfaren utøver må. Ekspertens «intuisjon» er egentlig en form for mønstergjenkjenning.

Få vil være eksperter på alt, men modellen til Dreyfus og Dreyfus (op. cit), med sin forklaring av ulike måter å resonnerer og treffe valg, er en god hjelp, både for å forstå hva dømmekraft er, men også for å forstå hvordan dømmekraft henger sammen med kompetanse.

Med dette har vi utviklet en teoretisk forståelse av hva ansvarskompetanse er. Ut fra praksisfeltet definerte vi ansvarskompetanse slik:

Med ansvarskompetanse menes at medarbeidere i tillegg til å være kompetent i sitt fag også har kvalifikasjoner for 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 leder til stede som overvåker situasjonen.

Gjennom drøftingen ovenfor har vi vist hvordan denne ferdigheten fremkommer gjennom

- å ha tilstrekkelig kompetanse relevant for situasjonen
- å ta ansvar, med nødvendig myndighet til å kunne handle
- å ha tilstrekkelig utviklet dømmekraft til å foreta valg og handle

7.4 Kollektiv ansvarskompetanse

«Hvorfor skal våre medlemmer gjøre gratis ledelse for bedriften?» Dette spørsmålet fikk vi en gang på en bedrift, fra en av de sentrale i klubbledelsen. Vi hadde samarbeidet med bedriften om å eksperimentere med utvikling av operatørrollene inne i en av verkstedhallene. I korte trekk gikk endringene ut på at operatørene fikk mer ansvar for å planlegge egen jobb og rapportere fra den i etterkant. Mer variert jobb med mer ansvar, kort sagt. Den allmenne oppfattelsen var positiv til endringene – med et visst unntak for detaljplanleggerne som fryktet for å bli gjort overflødige. Men så kom altså spørsmålet om «gratis ledelse», som jo er et nøkkelspørsmål. *Hva har operatørene – klubbmedlemmene – igjen for dette?*

For å forstå spørsmålet fra den tillitsvalgte må en kjenne grunnlaget for organisert arbeidsliv og partsrelasjoner. Tillitsvalgte og ledere er ofte flinke til å samarbeide om mye. Grunnlaget for samarbeidet ligger ikke minst i Hovedavtalen, ofte kalt arbeidslivets grunnlov. En kan si at hovedavtalen er en institusjonalisering av partsrelasjonen, og så må en huske at partsrelasjonen startet som en motsetning eller konflikt. Noen hadde et arbeid de hadde behov for å få gjort, mens andre hadde evne og kapasitet til å arbeide og et behov for å selge sin arbeidskraft. De som kjøpte ønsket å kjøpe billigst mulig, mens de som solgte ønsket høyest mulig pris. Altså et *nullsumspill*: jo mer jeg lar deg få, jo mindre blir det til meg.

Denne motsetningen har historisk blitt behandlet på to ulike vis, enten ved å *vektlegge* den eller å *refortolke* eller å forsøke å overskride den. Å vektlegge motsetningen er å spille den ut, og utvikle

forhandlingsmakt, og i ytterste instans arbeide for en omlegging av samfunnet i retning av å oppheve motsetningen, dvs at arbeidstakerne øker eierskapet til produksjonsmidlene. I henhold til dette perspektivet vil reell demokratisering av så vel arbeidsliv som samfunn forutsette en inngående samfunnsendring og en helt annen maktbalanse mellom kapitaleiere og arbeidskraft (Bansler, 1989; Skorstad, 2002). Dette kan vi kalle motsetningsstrategien.

Som eksempel på teori i tråd med motsetningsstrategien kan vi ta den såkalte "labour process"-kritikken av arbeidsplassreform. Arbeidsprosessteori (critical labour process theory) er en klassisk retning innenfor organisasjonsforskningen, inspirert av Karl Marx og hans teorier om arbeidsprosessen som stedet der arbeidstaker selger sin arbeidskraft og der eier (kapitalisten) prøver å kjøpe den billigst mulig. Andy Friedmans bruk av begrepet "ansvarlig autonomi" er en av de tydeligste kritikkene av «lefling med eierne» innenfor arbeidsprosessteorien. Det er et godt begrep for å se forskjellen, både fordi det også brukes av andre (som vi skal komme tilbake til nedenfor) og fordi det kanskje har noe likheter med begrepet om ansvarskompetanse. Friedman sier om ansvarlig autonomi: "*The responsible autonomy strategy involves allowing individual workers or groups of workers a wide measure of discretion over the direction of their work tasks and the maintenance of managerial authority by getting workers to identify with the competitive aims of the enterprise so that they will act 'responsibly' with a minimum of supervision.*" (Friedman, 1977: 48)¹⁹. Ansvarlig autonomi blir altså (av Friedman) forstått som en kontrollstrategi basert på at kontroll utøves like mye nedenfra, og til og med innenfra – fra en arbeidstaker som styrer seg selv. «Gratis ledelse» kan vi kanskje si. Spørsmålet fra den tillitsvalgte passer med motsetningsstrategien.

Refortolkningsstrategien eller fellesstrategien tar et annet spor. Den tidligere LO-lederen Konrad Nordahl er et tidlig eksempel. Han sa at en i stedet for å slåss om hver sin bit av en gitt kake burde samarbeide om å gjøre kaka større. Dermed åpnes for å finne fellesinteresser mellom eiere og ansatte. Fra og med Hovedavtalen mellom Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F. – nå en del av NHO) og Landsorganisasjonen (LO) i 1935 har avtaleverket vært preget av denne strategien. LO og NHO har lært seg å håndtere både samarbeidsområder og motsetninger, både i det praktiske arbeid og institusjonelt, det siste i tett samarbeid med myndighetene. Gustavsen og Hunnius (1981) har argumentert for at i etterkrigstidens Norge har trepartssamarbeidet mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og en velvillig stat utgjort et funksjonelt alternativ til motsetningsstrategiens formål om samfunnsomveltning, i hvert fall for utprøving av maktutjevning på arbeidsplassen.

Er ansvarskompetanse farlig og noe man bør unngå? Kritikken av ansvarlig autonomi og liknende kritikker reiser jo noen alvorlige innvendinger som også treffer ansvarskompetanse, men disse innvendingene kan imøtegås dersom vi også legger vekt på å utvikle ansvarskompetansens kollektive side i virksomheten. «Ansvarlig autonomi» kan forstås på andre måter enn det ble gjort av den marxistinspirerte arbeidsprosessteorien. Før arbeidsprosessteoriens bruk av det hadde begrepet om ansvarlig autonomi

¹⁹ Andre har fremført liknende kritikker av det å inngå i samarbeid med bedriftseiere og ledelse. Mest kjent er kanskje den Foucault-inspirerte diskusjonen av disiplinering og selvdisciplinering, med begrepet «responsibilization» (Thomassen, Heggen & Strand 2017. Jobber med mye ansvar har også blitt omtalt som forførende, grenseløse (Rasmussen 2002) eller som «honningfeller» (Sørensen og Grimsmo 1993).

allerede vært lenge i bruk innenfor den sosiotechniske skolen i organisasjonsteorien. Trist og Bamforth brukte begrepet i sin klassiske artikkel om arbeidsorganisering i engelske kullgruver (Trist & Bamforth 1951), og det ble bredere presentert og diskutert et drøyt tiår senere i boka «Organizational Choice» (Trist m.fl 2013/1963). De bruker begrepet som designprinsipp for arbeidsgrupper. Ansvarlig autonomi forstås slik i den sosiotechniske versjonen:

- (a) en arbeidsgruppe bør ha ansvar for en helhetlig arbeidsoperasjon (altså noe som er relativt omfattende – og sammenhengende. Dermed vil hver enkelt sin jobb henge sammen med jobbene til de andre)
- (b) anerkjennelse av at en effektiv helhetlig arbeidsoperasjon er basert på at der er gjensidige avhengigheter i arbeidet mellom individer og grupper (arbeidet bør organiseres slik at folk i størst mulig grad gjøres gjensidig avhengige av hverandre)
- (c) Arbeidsgruppens adgang til selv å regulere seg (Trist mfl. 2013/1963:21²⁰)

I denne forståelsen av ansvarlig autonomi fremkommer et helt annet bilde. Her er det ikke individuelle arbeidstakere som er overlatt til å styre seg selv. Her legges det vekt på at arbeidstakere utfører arbeid og opptrer som gruppe. Folk i arbeid bør være funksjonelt koblet til hverandre gjennom arbeidet, og arbeidsutførelsen bør være en kilde til å utvikle seg, gjennom at gruppen som man er en del av tar beslutninger. Arbeidet skal være slik at ingen er overlatt til seg selv (gjensidige avhengigheter i arbeidet mellom individer og team).

Mange av oss er i stand til å streve, yte eller påta seg forpliktelse ut over hva som er sunt for oss. Fra arbeidsmiljøforskningen vet vi at for medarbeidere som motiveres av arbeidet i seg selv kan det være en belønning å få lov til å jobbe mye, og grensesetting kan oppleves som at belønningen fjernes. Da må miljøet rundt trå til, og ta opp de grenseløse utfordringene til debatt og lære ansatte å mestre egne forventninger slik at de klarer å sette egne grenser. Denne utfordringen gjelder også i forhold til ansvarskompetanse. Både i forhold til muligheten for et bedriftssystem som aldri sier neitakk til å få litt mer, og i forhold til individets egen trang til å overprestere, trengs en form for beskyttelse, eller avgrensning av ansvarskompetansen. Denne finner vi i den kollektive ansvarskompetansen. Faktorer i arbeidsmiljøet rundt den enkelte arbeidstakeren kan bidra til å balansere krav, kontroll og støtte. «*Med en god balanse mellom krav, kontroll og støtte blir kunnskapsarbeideren en deltakende leder i sin egen arbeidshverdag. Uten tilstrekkelig støtte blir kunnskapsarbeideren en cowboyhelt som opererer helt på egenhånd.*» (Andersen et al 2015). Arbeidsforskningen har de siste femti årene lært oss at reell medbestemmelse og medvirkning er bra for både individ, virksomhet og samfunn (Levin et al 2012), og at involvering og ansvarstaking kan være gode og viktige instrumenter å spille på for både arbeidsmiljø og verdiskaping, men her finnes grenser.

²⁰ "(a) acceptance of responsibility for the entire cycle of operations; (b) recognition of the interdependence of one man or group on another for effective progress of the cycle; (c) self-regulation by the whole team and its constituent groups." (Trist mfl. 1963:21)

Uten en form for «tilsyn» løper en den risiko at ansatte ikke ivaretar sin egne beste langsiktige interesser og for eksempel brenner seg ut. Men dersom en lar seg inspirere av original sosioteknisk teori som vist over, blir ikke individer overlatt til seg selv i arbeidsprosessen. Dels kan regulering og tilsyn skje fra utsiden av arbeidet, men aller viktigst: gjennom arbeidsprosessen og samspillet med kolleger.

Bedriften trenger flinke individer med ansvarskompetanse, men den trenger også kollektivitet og lagspill. Den menneskelige siden av bedriftsorganisasjonen består ikke bare av individer, men også av en rekke ulike sosiale størrelser. Vi er ikke bare enkeltmennesker i organisasjonen. Vi er også medlem av arbeidsgrupper (team), fagforeninger og forbedringsgrupper, og vi blir observert og vurdert av kolleger, tillitsvalgte, verneombud og ledere. Arbeidet vi gjør er ikke bare noe vi gjør isolert og for oss selv, men det inngår i sammenhenger med andre. Vi er medlemmer i et arbeidsfellesskap, som består av en rekke ulike praksiser og systemer/strukturer, og dette fellesskapet kan fungere som regulator. Det er viktig at kollegagrupper, fagforeninger og ledelse har en hånd på rattet, som diskusjonspartner og regulator, i forhold til ansatte som lar ansvaret dra for langt av sted med seg selv. At vi ser hverandre og passer litt på. Og ikke minst at arbeidsprosessene organiseres slik at vi blir gjensidig koblet med hverandre.

Medarbeidere som opplever mestring og motivasjon får god arbeidsevne. Faktorer som kan bidra til dette, ved siden av ansvarskompetanse, er verdier, arbeidskultur og rom for utvikling. Betingelser som i kombinasjon kan senke mestringsopplevelse og motivasjon er høye krav til inntjening, høye krav til kvalitet på kundeleveranser, lav grad av beslutningsfrihet og mangel på støtte.

Ansvarskompetanse betinger individets forståelse av helheten, og sin rolle i den, men det fordres også at helheten har individforståelse, ser sine enkeltmennesker og utviser ansvarlighet overfor dem. Den enkelte arbeidstaker skal ikke overlates til seg selv og til sin helhetsforståelse, men skal også utsettes også for et støttende tilsyn fra tillitsvalgt, kollega, verneombud eller leder, men først og fremst fra arbeidsfellesskapet. Dette handler om virksomhetens kollektive ansvarskompetanse: ansvar, myndighet, kompetanse og dømmekraft utvist fra kollektivet. Dermed ser vi ansvarskompetansens to sider: på den ene siden enkeltarbeidstakerens ansvarskompetanse, som betinger at den enkelte har en bevissthet om at hun oppfatter, tenker og handler innenfor virksomhetens rammer; på den andre siden arbeidsmiljøets eller arbeidskulturens ansvarskompetanse, som betinger felles bevissthet om og forståelse for enkeltindividene og disses situasjon.

Svaret på spørsmålet til den tillitsvalgte er at «gratis ledelse» ikke er noe man gir fra seg gratis. Man får noe igjen. Arbeidstakeren blir viktigere i arbeidsprosessen gjennom en utvidet rolle, i samspill med andre. Hun skaffer seg også mer mening gjennom arbeidet; og større muligheter til å utvikle seg.

7.5 Ansvarskompetansens nøkkelbidrag: robusthet med basis i funksjonsredundans

Redundans betyr overskudd – mer enn det som absolutt trengs. Redundans i et system betyr at utformingen er slik at dersom ett systemelement svikter har systemet en backup-løsning som kan overta, eller dersom omgivelsenes krav endrer seg, har organisasjonen kapasitet til å håndtere det. Tenk på bremsesystemet i en bil for eksempel. Der går bremsvæske i flere ulike lukkede kretsløp. Det trengs bare

ett for å operere bremsen, men siden der fins flere, vil bremsene virke selv om ett av kretsløpene får en lekkasje. Eller tenk på middagslagingen i en moderne familie. Både mor og far kan lage middag. Barna får mat selv om mor er på tredagers jobbreise. Dette er et hverdagsseksempel på funksjonsredundans.

Ansvarskompetansens nøkkelbidrag er å tilføre *redundans* (overskudd av funksjoner) i virksomhetens drifts- og utviklingsprosesser. Dette overskuddet skaper robusthet²¹. Så fremt ikke alt er forutsigbart vil alle organisasjoner trenge redundans i en eller annen grad. I den konvensjonelle byråkratiske organisasjonsteorien skaffet en seg redundans gjennom å holde seg med reservedeler, i betydningen enkelt designete jobber der det var enkelt å erstatte folk, og i produksjonsindustrien holdt en seg med store lager. Slike løsninger er kostbare og kan noen ganger gi en falsk trygghet. Dersom kunden etterspør et litt annerledes produkt er kanskje lageret verdiløst, og dersom arbeidsoperasjonene må endres er det ikke lett uten litt fleksibilitet hos arbeidstakerne.

I den sosiotekniske organisasjonsteorien var organisasjonens robusthet og redundans et viktig tema, særlig fordi en så for seg at organisasjonene i tiltakende grad ville befinne seg i turbulente omgivelser, og fordi en så for seg at turbulensen ville øke (Emery og Trist 1965). (Sammenlikner vi markedene i 1965 med dagens situasjon virker det som de fikk rett.) Derfor ble begrepet om *funksjonsredundans* utviklet, som alternativ til dele-redundans, som altså er den tradisjonelle, byråkratiske formen for redundans (redundancy of part²²). Funksjonsredundans er reservekapasitet gjennom flerfunksjonalitet hos de ansatte. Snarere enn å designe jobber basert på enkle oppgaver som gjør at ansatte raskt kan læres opp (og erstattes), bør en designe arbeid slik at de ansatte kan ha flere roller og la dem være selvregulerende. Funksjonsredundans relaterer seg først og fremst til faglige ferdigheter: en sveiser som også kan brenne. En elektriker som også har stilasertifikat osv. Dette kan vi kalle flerfaglighet – eller *horisontal* kompetanseutvidelse. Ansvarskompetanse knytter seg også til *vertikal* kompetanseutvidelse (helhetsforståelse, ansvar, myndighet), og om en mer utviklet dømmekraft. Ansvarskompetanse handler både om horisontal kompetanseutvidelse og ferdighetsutvikling i form av erfarings- og refleksjonsbasert basert dømmekraft.

Dette siste er viktig, ikke minst i virksomheter som av og til eller ofte befinner seg i pressete situasjoner, for eksempel i forhold å holde leveringstider. «Det første som forsvinner når det røyner på er horisonten», er et utsagn som vi har hørt mange ganger i mange varianter. De umiddelbare behovene trumfer fremtiden og utviklingen. Ulike situasjoner krever ulikt av oss. Distribuert ansvarskompetanse er en viktig robusthetsfaktor: den bidrar til at virksomheten evner å kjøre sine arbeidsprosesser ikke bare når det er sommervarm, men også når det stormer.

Alle som bor i Norge vet at det skjer ofte at været blir annerledes enn værmeldingen sa.

²¹ Robustheten til et system er dets evne til å absorbere en hendelse samtidig som de viktigste funksjonene opprettholdes.

²² I situasjoner med stor usikkerhet og endring er den sosiotekniske tilnærmingen at funksjonsredundans er bedre enn dele-redundans: «Only organizations based on the redundancy of functions have the flexibility and innovative potential to give the possibility of adaptation to turbulent conditions» (Trist 1977:273).

KILDER

- Amundsen, O., L. J. Gressgård, K. Hansen og T. M. Aasen (2011). "Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus." *Søkelys på arbeidslivet* 28(03): 212-231.
- Andersen, T. K., J. E. Ravn, L. Øyum og T. Håpnes (2014). Robust organisering. Rapport. Trondheim: SINTEF.
- Bang, H. (2007). "Delegering – en nøkkel til effektiv lederstil." Magma nr 5.
- Bansler, J. (1989) Systems development research in Scandinavia: Three theoretical schools. *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol 1 (1): 3 – 20.
- Bungum, B., U. Forseth og E. Kvande (red.) (2015). Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dreyfus, H. L. og S. E. Dreyfus (1986). Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer. New York: The Free Press.
- Emery, F. og E. L. Trist (1965). "The causal texture of organizational environments." Human Relations 18: 21-32.
- Endsley, M. R. (1995). "Toward a theory of situation awareness in dynamic systems." Human factors 37(1): 32-64.
- Falkum, E., I. M. Hagen og S. C. Trygstad (2009). Bedriftsdemokratiets tilstand. Rapport. Oslo: Fafo.
- Finnestrand, H. O. og J. E. Ravn (2007). Prosjektindustri - partssamarbeid og nye organisasjonsformer. Å tjene på samarbeid. B. Brøgger. Oslo, Gyldendal: 98-113.
- Friedman, A. (1977). "Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process." Capital and Class 1: 43-57.
- Gadamer, H.-G. og T. Olsson (1989). Förnuftet i vetenskapens tidsålder, Daidalos.
- Gustavsen, B. and G. Hunnius (1981). *New patterns of work reform: The case of Norway*. Oslo, Norwegian University Press.
- Hofstede, G. H. (1984). Culture's consequences: International Differences in Work-related Values Newbury Park, CA: Sage.)
- Karlsen, J. I. og I. Munkeby (1998). Den norske samarbeidsmodellen - vekst og fall eller fall og vekst? Mot et bedre arbeidsliv - en IFIM-antologi. T. Nilssen. Bergen, Fagbokforlaget: 37-57.
- Ladegård, G. og S. I. Vabo (2011). "Ledelse, styring og verdier." Magma 7(1).
- Lai, L. (1999). Dømmekraft. Oslo: Tano Aschehoug.
- Levin, M., T. Nilssen, J.E. Ravn og L. Øyum. 2015. Demokrati i arbeidslivet. Den norske modellen som konkurransefortrinn. Bergen: Fagbokforlaget
- Moene, K. (2007). Den nordiske modellen. http://www.esop.uio.no/research/working-papers/den_nordiske_modellen.pdf - Aug 29, 2007
- Nilssen, T. og J. E. Ravn (2011). PALU-meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet. Trondheim, SINTEF.

Nonaka, I. og H. Takeuchi (1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

NOU 2003:19 (2003). Makt og demokrati. Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning

NOU 2010:1: Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. Oslo, Departementenes servicesenter.

OECD: http://www.oecd-ilibrary.org/sites/soc_glance-2011-en/

Polanyi, M. (1962). Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Rasmussen, B. (2002). Jobben eller livet? S 391-421 i A. L. Ellingsæter & J. Solheim (red). Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv. Oslo:, Gyldendal:

Ravn, J. E. (2015). Forhandling, forvaltning og forvandling. Den norske samarbeidsmodellens mulighetsrom i fremtidens arbeidsliv. S. 37 – 52 i B. Bungum, U. Forseth og E. Kvande (red). Den norske modellen. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Simon, H. A. (1992). "What is an "explanation" of behavior?" Psychological Science 3(3): 150-161.

Skorstad, E. J. (2002). Organisasjonsformer. Oslo, Gyldendal.

Sundseth, E. (2015). Lønnsom kommunikasjon, Partsbasert ledelsesutvikling og Fremtidens industriarbeider. Faglig innlegg. SINTEF Teknologi og samfunn - fagdag. Trondheim - Hotell Scandic Lerkendal

Sørensen, B. A. og A. Grimsmo (1993). Arbeidsmiljøer i medievirksomhet. Kremjobb til krampa tar? Oslo: AFI.

Thomassen, O. J., K. Heggen og R. Strand. (2017). "Applying Principles of Sociotechnical Systems onto Working Environment Research." Nordic Journal of Working Life Studies 7(2): 51-65, DOI:<http://dx.doi.org/10.18291/njwls.v7iS2.96690>

Torvatn, H. (2011). Sector Report Norway: Cleaning - Between professionalism and junk enterprises: EU Seventh Framework Programme (Walqing project report <http://www.walqing.eu/>).

Trist, E. L. (1981). The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program. S. 19-75. i A. V. d. Ven and W. F. Joyce: Perspectives on Organization Design and Behaviour. New York, Wiley:

Trist, E. (1977). "Collaboration in work settings. A personal perspective." Journal of applied behavioral science 13: 268-278.

Trist, E. L. and K. W. Bamforth (1951). "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting." Human Relations 4: 3-38.

Trist, E. L., G. W. Higgins, H. Murray og A. B. Pollock. (2013). Organizational Choice. London, Routledge.

Weisbord, M. R. (1987). Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community. New York: Jossey-Bass.

Øyum, L., H. O. Finnestrand, E. Johnsen, R. Lund, T. Nilssen og J. E. Ravn. (2010). PALU - Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen. Trondheim, SINTEF, NHO, LO og HF.



Ettpunktsleksjon

OPPSKRIFT

- Én side!
- Forklarende bruk av bilder
- Stegvis fremgangsmåte
- Korte og enkle setninger
- Gir enkel bakgrunnsinfo (hvem har laget den, dato etc)

Ettpunktsleksjonene bør inngå i et system


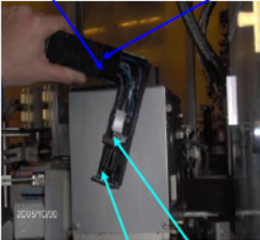


- De er lett å vedlikeholde / oppdatere
- De følger en fast mal (og ser lik ut i hele bedriften)
- De er lett å knytte til bedriftens prinsipper


ETTPUNKTLEKSJON


AVDELING: TAPPERI 150G
UTSTYR: BLEKKSKRIVER

VASK AV BLEKKSKRIVER

1. TRYKK PÅ DENNE KNAPPEN TIL DU HØRER ET PIP.
2. DEMONTER BLEKKSKRIVER FRA MASKINEN, BRUK 8 NØKKEL. TA AV HODEDEKSEL.
3. SPYL DER DET ER BLEKKRESTER. NÅR DU ER FERDIG MED DET, BLÅS VELDIG FORSIKTIG MED LUFTPISTOL TIL ALT ER TØRT.
4. MONTER BLEKKSKRIVER PÅ IGJEN
5. START IGJEN ETTER ETTPUNKTLEKSJONEN

LAGET AV:
NINA

GODKJENT AV:
MARGRETHE

DATO:
31.10.2005

DATO REV:

REV NR:

LEKSJON NR:
579

(Eksempelen hentet fra bedriften Kavli er offentlig tilgjengelig her: http://www.hms-fagligforum.no/fileadmin/pub_filer/vestlandet/hmsdagen12/Kavli-TPM.pdf)



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no