

# SAMARBEID PÅ NORSK <sup>F</sup>

– et konkurransefortrinn i den globaliserte økonomien?



**HENRIK D. FINSRUD**, dr.ing., er forskningsleder ved Arbeidsforskningsinstituttet. Han har 20 års erfaring fra aksjonsforskning på virksomhetsnivå, i nettverk, klynger og på regionalt nivå. Den norske samarbeidsmodellen har vært sentral i Finsruds forskningsinteresse, og han har deltatt aktivt i serien av arbeidslivprogrammer rettet mot den norske samarbeidsmodellen siden 1990, senest i det pågående VRI-programmet.



**ELI MOEN** er dr.philos. (økonomisk historie) fra UiO, 1998. Siden høsten 2004 har hun vært forsker 1 ved Handelshøyskolen BI. Komparative studier av institusjoner og organisasjoner har stått sentralt i hennes forskning de siste 15 årene. Moen var ansvarlig for den norske delen av det EU-finansierte Translearn-prosjektet.

## NYE ORGANISASJONSFORMER OG NASJONAL KONKURRANSEEVNE

Høye scoringer på internasjonale rankinglister over konkurransekraft og innovasjon har for tiden ført til stor interesse for de nordiske landene. Det har ikke alltid vært slik. Så sent som på 1980-tallet ble det stilt spørsmål ved de små velferdsstatenes framtid. Den sterke markedsorienterte tenkningen som var blitt dominerende innen politisk økonomi – ofte referert til som Washington Consensus (Williamson 1989) – bidro ytterligere til forestillingen om velferdsstatens endelikt. Likeså bidro stigende utgifter til velferd i kombinasjon med dype økonomiske kriser og til dels høy arbeidsledighet i de nordiske landene på begynnelsen av 1990-tallet til å underbygge denne forestillingen. Den neoliberale oppskriften for økonomisk vekst foreskrev i stedet markedsregulering av arbeids- og næringsliv, privatisering av offentlige tjenester samt nedbygging av velferdstjenester. Utpregede markedsliberale regimer som USA og Storbritannia ble sett på som en modell for land verden over.

10–15 år etter Washington Consensus var det ironisk nok de nordiske velferdsstatene som ble rangert som de mest konkurransedyktige og innovative økono-

miene i verden. En rekke ulike indekser viste at disse små nordiske landene ikke bare hadde forbedret sin konkurranseevne, men hadde sterkest vekst, god betalingsbalanse, lavt underskudd på statsbudsjettene, lav gjeld, stabil inflasjon og forholdsvis lav arbeidsledighet (Sachs 2006). Siden de nordiske landene fortsatt er karakterisert ved høye skatter, sjenerøs velferd, inntektsutjevning og sterk fagbevegelse, har den nordiske suksessen vakt både internasjonal interesse og undring.<sup>1</sup> Ifølge mainstream økonomisk tenkning hos toneangivende institusjoner som OECD, IMF og Verdensbanken skulle ikke dette være mulig (Kristensen og Lilja 2011).

I denne konteksten av internasjonal forundring og privilegert posisjon globalt er igjen den nordiske modellen, eller mer presist de nordiske modellene, blitt gjenstand for ny forskningsinteresse. Generelt sett blir det i norsk sammenheng antatt at det er den norske modellen som ligger til grunn for norsk konkurransekraft. Hva som skal forstås som den norske modellen, er en .....

1. For eksempel hadde *Herald Tribune* et oppslag i oktober 2005 med tittelen «The envy of Europe: Success of Nordic economies is turning heads», *Financial Times* hadde artikkelen «Nordic states stay hot on globalization» i mai 2008, og *New York Times* hadde oppslaget «Thriving Norway Provides an Economics Lesson» i mai 2009.

utfordring i og med at ulike fagtradisjoner konsentrerer seg om ulike forhold ved den måten norsk arbeidsliv fungerer på, selv om *samarbeid* er en gjennomgående dimensjon. Økonomene vektlegger ofte betydningen av lønnsdannelsessystemet, mens sosiologer og arbeidslivsforskerne i ulik grad vektlegger lov- og avtaleverket, trepartssamarbeidet på nasjonalt nivå og samarbeid på regionalt nivå og virksomhetsnivå (jf. Barth et al. 2009, Falkum et al. 2009, Finsrud 2009, Gustavsen 2007, Gustavsen et al. 2010, Hernes et al. 2006, Munkeby 2010, Øyum et al. 2010). Så langt er det likevel få studier som konkret har påvist en direkte sammenheng mellom samarbeidsbaserte organisasjonsformer og konkurransekraft i den globaliserte økonomien.

I denne artikkelen vil vi derfor belyse et forhold som faktisk har vært av betydning for virksomheters tilpassing til den globaliserte økonomien: nye ledelses- og organisasjonsformer. Det forhold at en rekke norske bedrifter fra ulike bransjer har slått igjennom på globale markeder og *over tid* styrket sin konkurransekraft gjennom *innovativ virksomhet*, kan karakteriseres som noe nytt i norsk sammenheng. På basis av nyere forskning vil artikkelen vise hvordan ulike casebedrifter har møtt paradoksale krav som kontinuerlig innovasjon og kostnadskutt gjennom nye måter å organisere funksjoner og oppgaver på. Kort sagt innebærer dette former for arbeidsorganisering der ansatte i team i stor grad får ansvar for å løse virksomhetens ulike oppgaver. Vi vil derfor i artikkelen argumentere for at en oppgaveorientert og fleksibel teamorganisering har gjort det mulig for virksomheter fra høykostland å tilpasse seg nye spilleregler i den globaliserte økonomien. Det karakteristiske ved denne typen spilleregler er virksomhetenes behov for kontinuerlig å utvikle både kostnadseffektive forbedringer og innovative produkter og tjenester.

I litteraturen brukes ofte begrepet lærende organisasjoner for å karakterisere organisasjoner der ansatte har en høy grad av autonomi, høyt læringsnivå og jobber med problemløsning knyttet til komplekse oppgaver. Dette kobles gjerne til «flater» hierarkier der makt og innflytelse i større grad er distribuert ned og ut i organisasjonen. Interessant nok viser internasjonale studier at denne formen for arbeidsorganisering har størst utbredelse i de nordiske landene (Lorenz og Valeyre 2003, Lorenz og Lundvall 2011, Kristensen og Lilja 2011). Det er derfor rimelig å se utviklingen mot desentraliserte, lærende organisasjoner i norske

## SAMMENDRAG

Høy endringstakt og fokus på både innovasjon og kostnadseffektivisering preger den globale økonomien. Norske og nordiske bedrifter har møtt denne utfordringen med å utvikle nye organisasjonsformer med en desentralisert struktur: stadig nye oppgaver løses av skiftende team med komplementær kompetanse. Samarbeid utgjør essensen i denne organisasjonsformen som er preget av autonomi og høy læringsevne. Gjensidig avhengighet rundt oppgaveløsning framtrer som viktigere enn formell autoritet og fagdisipliner.

I artikkelen beskriver forfatterne gjennom bedriftseksempler fra Kongsberg og Grenland hvordan evnen til stadig å kunne sette sammen ulike kompetanse på tvers av nivåer, organisatoriske grenser og fagdisipliner, kombinert med kundenærhet og aktiv bruk av horisontale kunnskapsnettverk utenfor bedriften, ser ut til å prege denne organisasjonstypen.

Hierarki, formelle strukturer og klart definerte ansvarsområder skaper dysfunksjonell rigiditet. Felles oppgaveforståelse, kompetanse og samarbeidsevne utgjør i stedet premissene for rask problemløsning og kontinuerlig tilpassing til nye utfordringer. Dette innebærer nye roller for ledere, ansatte og tillitsvalgte.

Nyere forskning viser at velferdsstatens utforming i de nordiske land er av stor betydning for lærings- og innovasjonsevnen i denne type økonomi. Forfatterne argumenter på dette grunnlag for at forståelse av 'den norske arbeidslivsmodellen' på en tydeligere måte må inkludere *både* velferdssystemets utforming og det utviklingsorienterte samarbeidet mellom ledelse og ansatte på virksomhetsnivå.

og nordiske virksomheter i relasjon til det spesifikke institusjonelle rammeverket som særpreger norsk og nordisk arbeidsliv.

For å belyse betydningen av nye former for arbeidsorganisering er artikkelen strukturert på følgende måte: For å demonstrere hva nye organisasjonsformer innebærer i praksis, vil vi først presentere funn fra et utvalg av globaliserte norske bedrifter. Deretter diskuterer

vi hvordan utviklingen av nye og lærende organisasjoner framstår i forhold til etablerte samarbeidsformer i norsk arbeidsliv. Avslutningsvis poengterer vi samspillet mellom velferdsstatens utforming og den samarbeidsbaserte innovasjonsevnen.

### DEN GLOBALISERTE ØKONOMIEN - NYE SPILLEREGLER

For å forklare hvorfor ulike typer nordiske bedrifter har utviklet en sterk internasjonal konkurransevne, er det viktig å understreke at den globaliserte økonomien på fundamentale måter skiller seg fra den tradisjonelle industrikapitalismen, ofte referert til som fordismen. Mens fordismen var preget av relativ stabilitet der pris i stor grad preget konkurransen, er den globaliserte økonomien karakterisert ved raske teknologiske endringer, korte produksyklusser, stor variasjon i etterspørselen og individuell tilpassing av produkter og tjenester. Fra et produksjonssystem preget av hierarkisk organisering er organisering av produksjon og andre funksjoner i stor grad blitt endret i retning av mer desentraliserte strukturer, der samarbeid både internt og mellom virksomheter dominerer bildet.

Det er et typisk trekk ved den globaliserte økonomien at framstillingen av de ulike delene i et produkt praktisk talt kan skje verden over. Samtidig har forholdet mellom de ulike delene i en verdikjede endret seg fra et kjøp-og-salg-forhold til nære partnerskap der kunder og leverandører i fellesskap, ofte også sammen med andre aktører, bidrar med knowhow og kompetanse. En effekt av disse strukturelle endringene er at de ulike aktørene kontinuerlig må tilpasse seg nye etterspørselskrav og møte disse med innovative og kostnadseffektive produkter og tjenester (Kristensen og Lilja 2011, Herrigel 2010, Moen 2012).

Med andre ord: For å lykkes i den nye økonomien er adgangen til og evnen til å bruke varierende erfaring og kunnskap avgjørende for konkurransevnen. I en tidligere fase av globaliseringen var det stort sett store multinasjonale selskaper som hadde ressurser nok til å mestre dette. Etter årtusenskiftet har vi sett at dette er blitt mulig selv for små aktører. Det antas at det nå er millioner av små aktører som er involvert i komplekse nettverksaktiviteter på en eller annen måte (Rosted et al. 2009). Deltakelse i ulike verdikjeder og samarbeidskonstellasjoner er nærmest blitt en nødvendighet for å være konkurransedyktig (Herrigel 2010).

### FRAMVEKSTEN AV NYE ORGANISASJONSFORMER I NORSKE GLOBALISERTE VIRKSOMHETER

#### BAKGRUNN OG METODE

Analysen av utvalgte casebedrifter bygger på ulike forskningsprosjekt, hvorav Translearn-prosjektet utgjør en viktig del.<sup>2</sup> Utgangspunktet for Translearn var den overraskende økonomiske dynamikken som kom til syne i de nordiske land etter årtusenskiftet. Fordi de nordiske landene til dels er svært ulike med hensyn til næringsstruktur og politikk og relasjoner mellom partene i arbeidslivet, var det ikke direkte åpenbart hva slags faktorer som kunne forklare den økonomiske framgangen i de nordiske landene. Forskerne valgte derfor «å gå inn i» ulike bedrifter for *induktivt* å undersøke hva disse i praksis gjør når de konkurrerer globalt, og hva slags type nasjonale institusjonelle ressurser de kan spille på.

På bakgrunn av institusjonelle ulikheter i de nordiske landene var det derfor et uventet resultat at nye måter å organisere arbeidet på framviste flere likhetstrekk på tvers av både sektor- og landegrensene. De vesentligste fellestrekene, som ikke umiddelbart lot seg identifisere ut fra formelle organisasjonsstrukturer, var en teambasert organisering preget av fleksibilitet og med en høy grad av autonomi på det operative nivået i kombinasjon med ansattes muligheter til læring (Kristensen og Lilja 2011). Videre viser funnene i Translearn-prosjektet at organisasjonsmessige endringer har vokst fram *gradvis* som et resultat av behovet for å mestre endringer og nye utfordringer, ikke som implementering av ferdige konsepter eller modeller. Intervjuer med ulike aktører avslørte også at dette ofte hadde skjedd uten at organisasjonene har satt navn på eller vært seg bevisst at de har utviklet nye former for organisering, ofte fordi det nye som vokser fram, knapt nok er beskrevet og konseptualisert i litteraturen.

Ved siden av åpne intervjuer av ledere og ansatte i casebedriftene samt skriftlig kildemateriale (årsrapporter etc.) bekrefter ulike typer av surveyer denne gradvise utviklingen. En komparativ studie av arbeidsorganisering i de nordiske landene, utført av svenske Nutek (Verket for næringslivsutvikling 1999), viste at Norge

2. Translearn-prosjektet (Transnational Learning through Local Experimenting) var finansiert av EUs 6. Rammeprogram 2006–2009. Hovedfunnene er publisert i Kristensen og Lilja (utg.) (2011, 2009). I tillegg er artikkelen basert på studier gjennom NFRs Vekstforsk-program 2007–2010 og VRI Telemark.

midt på 1990-tallet hang noe etter de andre nordiske landene når det gjaldt fleksibilitet, desentralisering og arbeidsplassstrening. Vel ti år senere viste imidlertid European Working Conditions Survey 2007<sup>3</sup> at norske organisasjoner var kommet på høyde med andre nordiske organisasjoner innen kategorier som omfatter ansattes autonomi. Andre studier har også dokumentert selvstendig problemløsning og arbeid med komplekse oppgaver som et kjennetegn ved nordiske organisasjoner (Lorentz og Lundvall 2011, Cox et al. 2011).

Hva begreper som autonomi og selvstendig problemløsning innebærer i praksis i norske bedrifter, vil vi vise gjennom utvalgte casebedrifter. Siden nye måter å organisere arbeidet på har vokst fram på tvers av bransjer og sektorer, har vi i utvalget lagt vekt på å bruke data fra bedrifter fra ulike sektorer, men som har det til felles at de er vel integrert i den globaliserte økonomien. Casene er hentet fra ingeniør- og teknologisektoren, software og polymerteknologi, og de er lokalisert i henholdsvis Kongsberg og Grenland.<sup>4</sup>

#### OPPGAVEORIENTERTE, FLEKSIBLE OG TEMPORÆRE TEAM

Opplysninger fra casebedriftene indikerer at prosjekt- og teamorganisering for deres del startet på 1990-tallet og skjøt fart utover på 2000-tallet i takt med bedriftenes gradvise internasjonalisering og utvikling av nye forretningsmodeller med vekt på utvikling og innovasjon. For å gjengi aktørenes egne ord: «Det (dvs. prosjekt- og teamorganisering) løste opp formelle strukturer, da vi orienterte oss mot å løse oppgaver.» Et viktig funn i analysen av casebedriftene er at det er nettopp denne formen for oppgaveorienterte, fleksible og temporære team som har vært avgjørende for bedriftenes evne til rask problemløsning og kontinuerlig tilpassing til nye utfordringer. Evnen til stadige å kunne sette sammen ulike kompetanse på tvers av nivåer, organisatoriske grenser og fagdisipliner, kombinert med kundenærhet og aktiv bruk av horisontale kunnskapsnettverk utenfor bedriften, ser ut til å prege denne organisasjonstypen. I det følgende vil vi derfor utdype nærmere ved hjelp av enkelte eksempler hvorfor denne organiseringsformen

3. Utført av European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions i Dublin.

4. Casebedriftene er Kongsberg Gruppen, FMC, Dresser-Rand, Kongsberg Automotive, Volvo Aero Norway, ØPD Solutions og Immatis.

utgjør den viktigste faktoren for bedriftenes vekst og framgang på globaliserte markeder. Vi skal poengtere to av de viktige dimensjonene ved teamorganisering som har gjort det mulig å mestre paradoksale oppgaver som kontinuerlig innovasjon og kostnadskutt: nye former for *beslutningstaking* og *læring*.

#### BESLUTNINGSTAKING

Et viktig aspekt ved *beslutningstaking* er at dette er delegert til det operative nivået i de større bedriftene. Dette vil si at prosjektteamet er ansvarlig for alle aktiviteter fra design, forskning og utvikling til gjennomføring. Dette skaper raske beslutnings- og implementeringsprosesser og tilnærmer seg en prosessorganisering som reduserer problematikken med å overstige stadig nye grenseflater mellom organisatoriske enheter. I SMB-bedriften ØPD Solutions i Grenland som utvikler produkter basert på polymerteknologi, er hovedeier også daglig leder og deltar direkte i utviklingsteam. På den måten sikres raske beslutninger. Med sin begrensede størrelse opererer de små bedriftene på mange måter tilsvarende som prosjektteamene i de større.

Det påpekes at prosjektlederen har en nøkkelrolle i teamorganiseringen. Blant annet er det lederens oppgave å forhandle med ulike avdelinger i organisasjonen om nødvendige ressurser. Men samtidig er det slik at alle medarbeidere i et team har ansvar for gjennomføring av prosjekter. Som det ble påpekt av en informant: «Selv unge får ta beslutninger.» En interessant observasjon er at dette vekker oppsikt internasjonalt, og en kommentar norske aktører ofte er blitt møtt med, er «at dere tør». Likeså interessant er det at norske medarbeidere ikke skjønner problemstillingen. Et svar som ble gitt, var: «[Det] ligger i oss, tenker ikke at vi beslutter, vi bare gjør det.» På ledelsesnivået ble det derimot gitt uttrykk for mer eksplisitt refleksjon rundt denne type problematikk. «Ansatte får frihet, men vi må gjøre det på en ordentlig måte», som framfor alt innebærer å vise *tillit*. Videre, som flere ledere framholdt, var åpenhet og ærlig atferd sentrale verdier for å skape tillit. Som en leder spissformulerte det: «Hva skal styre arbeidet? Frykt og redsel eller positive utfordringer?» Som en kontrast til den norske ledelsesmåten ble det referert til erfaringer fra andre land der en ofte ble møtt med «hva er straffen?» som første spørsmål.

Som en forklaring på suksess framholder aktørene selv særtrekk ved det de oppfatter som «det norske»:

måter vi kommuniserer på, lite hierarki, lite status, lite formalisert kommunikasjon, ulike profesjoner som jobber sammen som jevnbyrdige. Utover denne type forklaringer kan vi også legge til at horisontal koordinering (innad i teamet, innad i bedriften og med eksterne partnere), likeså informasjons- og kunnskapsutveksling samt ulike kontrollfunksjoner, har ført til at bedriftene er blitt administrativt forenklet og dermed mer effektive både kostnadmessig og funksjonelt. En klar indikasjon på dette er at antall ansatte i administrative stillinger er gått tilbake. Som en leder uttrykte det: «Vi er ikke dyktigere [enn konkurrentene], men det er hvordan vi gjør det. Vårt fortrinn er en effektiv organisering.»

#### KUNNSKAPSUTNYTTELSE OG LÆRINGSEVNE

Den andre viktige dimensjonen er organisasjonenes evne til å bruke og å sette sammen ulike typer kunnskap for å skape unike produkter og tjenester. En bedrifts evne til problemløsning og innovasjon forutsetter i tillegg kontinuerlig oppgradering av medarbeideres kompetanse. Et fellestrekk ved de større casebedriftene er at de legger stor vekt på og investerer betydelig ressurser i kompetanseutvikling av alle typer ansatte. Likevel skjer en stor part av bedriftenes kunnskapsutvikling som en del av teamarbeid i prosjekter. Sammensetningen av team – som varierer fra prosjekt til prosjekt – er typisk tverrfaglig og tverrfunksjonell for å kunne løse komplekse problemer. Prosjektarbeid utgjør dermed en del av bedriftenes utvikling blant annet fordi tverrfaglighet er med på å stimulere den organisasjonsmessige *læringen*. Vi kom også over bedrifter som hadde utviklet robuste rutiner som sikret læring på tvers av prosjekter.

Disse to dimensjonene ved nye organisasjonsformer bidrar til å forklare hvorfor en kollektiv arbeidsmåte, som vi har observert i team med ulik kompetanse og ekspertise, gjør det mulig *kontinuerlig* å jobbe seg fram til nye, bedre og innovative løsninger. For eksempel etterstreber Kongsberg-bedriftene å få til samarbeid mellom alle nivåer for å få til best mulig resultat, for eksempel samarbeid mellom operatører og ingeniører, for på den måten å kunne utnytte all kunnskap og kompetanse i organisasjonen. Men likeså viktig er det samarbeidet som bedriftene utvikler *utenfor* egen organisasjon. Flere av Kongsberg-bedriftene framholder særlig samarbeid med kunder som en nøkkelstrategi i forretningsutviklingen. (Moen 2011)

Vi finner paralleller hos ØPD Solutions i Grenland.<sup>5</sup> Her drives utviklingen av nye polymerprodukter fram i et tett samspill mellom konkrete kunder, produksjonskompetansen hos sentrale operatører og produksjons-sjefen, ingeniørfaglig kompetanse på 3D-modellering og konseptutvikling samt daglig leders og eiers kunde-forståelse og strategiske tenkning. På tvers av formelle nivåer og kunnskapsfelt trekkes personer sammen rundt nye produktmuligheter, fleksibelt supplert med «andre som har peiling» innenfor og utenfor egen bedrift, inkludert forsknings- og rådgivningsmiljøer innen polymerteknologi. Hos softwareselskapet Immatis i Grenland foregår produktutviklingen blant annet i et tett og systematisk samarbeid med danske sykehus, der programvareutviklerne kommuniserer fortløpende med sluttproduktets brukere, leger og sykepleiere. Resultatene dokumenteres av forskere fra Roskilde Universitet, og samtidig deltar gründer og hovedeier direkte og sikrer beslutningsevne nær grensesnittet mot kunden.

I de større Kongsberg-bedriftene kan dette også observeres i pilotprosjekter, altså i materialiseringsfasen av utviklingsprosjekter. Flere informanter opplyste at mange operatører er fulle av innovative ideer og forslag og er begeistret over å delta i utviklingsprosjekter. I casebedriftene har vi også kommet over eksempler der denne formen for nedenfra-og-opp-initiativer faktisk har vist seg å gi opphav til et helt nytt forretningsområde. Et eksempel er Kongsberg Gruppens Protector. Protector er et våpenstyringssystem for kjøretøyer (Remote Weapon Stations (RWS)). Det innebærer at installering av fjernkontroll og overvåking inne i kjøretøyet gjør det mulig for personell å sitte beskyttet. De positive erfaringene med RWS har gjort det til et viktig element i utviklingen av sikkerhet i militære operasjoner ikke bare for personellet, men også ved å begrense skader for sivilbefolkninger. Systemet er solgt til land verden over, og Kongsberg er markedsledende i dette segmentet. Ideen til Protector ble utviklet av en av Kongsbergs underentreprenører, men det var av avgjørende betydning at et par av Kongsbergs medarbeidere tente på ideen og klarte å overbevise ledelsen om systemets potensial.

Læring fremmes også ved at medarbeidere har ulike oppdrag og roller i ulike prosjekter. For eksempel kan

5. ØPD Solutions fikk NHO Telemarks innovasjonspris for 2011.

en leder av et prosjekt samtidig være medarbeider i et annet. En fordel med denne formen for jobbrotasjon er at medarbeiderne kontinuerlig både lærer noe nytt og bringer ny kunnskap og kompetanse med seg fra prosjekt til prosjekt og dermed bidrar til organisasjonsmessig læring. Denne formen for jobbrotasjon og skiftende teamstrukturer bryter ned sosiale skiller mellom fagarbeidere og ingeniører. Dette understøttes av sosiale grep som felles julebord og ved at stempling fjernes, og ulike arbeidstider og arbeidsavtaler endres til felles ordninger. En annen bedrift fikk aksept fra Fellesforbundet sentralt om å innføre felles tariff for alle typer ansatte. På denne måten støtter det partsbaserte samarbeidet opp under utviklingen av nye samarbeidsbaserte organisasjonsformer.

#### DESENTRALISERTE OG LÆRENDE ORGANISASJONER VERSUS TRADISJONELLE SAMARBEIDSMODELLER

Oppsummert er våre casebedrifter preget av en gjennomgående *samarbeidslogikk* både internt og utadrettet, der oppgaveforståelsen og oppgavens stadig skiftende karakter utgjør omdreiningspunktet for organisering og læring. Gjensidige avhengigheter rundt oppgaven framtrer som viktigere for organisering enn formell autoritet og fagdisipliner. Vi erfarer et samspill mellom et relativt flatt hierarki og fleksible, temporære og oppgavebaserte team, der teamene er sammensatt av ulike, skiftende og komplementære kompetanser. Slik tilfellet ofte er med kunnskapsinstitusjoner, kan det skiftende preget gjerne framstå som noe rotete og strukturløst ut fra tradisjonelle forestillinger. I realiteten avspeiler det en fleksibilitet og tilpassingsdyktighet drevet av oppgavens skiftende karakter. Som pekt på over er det nettopp denne evnen til fleksibelt samarbeid som gjør det mulig kontinuerlig å forbedre og utvikle noe nytt.

Vi vil derfor argumentere for at denne formen for samarbeid framstår som noe mer enn det som tradisjonelt har vært forstått som teambaserte samarbeidsformer i arbeidslivet. Fleksibiliteten og organiseringen på tvers av indre organisatoriske grenser framstår som en viktig forskjell, og dette blir klart hvis vi sammenligner med for eksempel mer permanente, delvis selvstyrte grupper innen gitte produksjonsenheter slik de ble oppdaget i engelske kullgruver på 40-tallet (Trist og Bamforth 1951). Fleksibiliteten framstår også forskjellig fra de modeller for delvis selvstyrte grupper som ble utprøvd under

Samarbeidsprosjektet LO/NAF i Norge på 1960-tallet (Thorsrud og Emery 1970), og som ble etablert som tilnærmet industristandard innen prosessindustrien fram mot årtusenskiftet (Qvale 2002). Fleksibiliteten avviker også fra permanente, tverrfaglige team og forbedringsgrupper slik disse gjerne etableres innenfor «lean production»-regimer (Womack et al. 1990).

Klare paralleller finnes imidlertid hos enkelte organisasjonsteoretikere, som beskriver det de kaller «the collaborative enterprise» (f.eks. Adler et al. 2011, Heckscher 2007, Heckscher og Adler 2006, Sabel 2006). Her poengteres det at samarbeidsbaserte organisasjonsformer skiller seg kvalitativt fra tradisjonelle organisasjoner preget av hierarki og kontroll. Delegering av ansvar og oppgaver til teamnivået har ført til at ansatte på en mer *proaktiv* måte bidrar til virksomhetenes utvikling og orientering. Dette er særlig påtakelig i virksomheter der ansatte selv tar initiativ til nye teamdannelser og utforming av nye prosjekter. Typisk nok er betydningen av teamorganisering og ansattes nye roller for økonomisk utvikling i ferd med å tiltrekke seg økende oppmerksomhet fra forskningen (jf. Lotz og Kristensen 2012).

#### NASJONALE INSTITUSJONER: ET KOMPARATIVT FORTRINN

Framveksten av organisasjonsformer basert på samarbeid og læring er ikke unik for Norge, og omfanget er stadig voksende. Det unike ved de nye, læringsorienterte organisasjonsformene er at de så langt har hatt relativt størst utbredelse i de nordiske landene. Det er derfor rimelig å hevde at institusjonelle forhold i de nordiske landene har bidratt til framveksten av slike lærende organisasjonsformer.

Det er i denne sammenheng naturlig å peke på betydningen av de krav til samarbeid som eksisterer på de ulike nivåene i arbeidslivet. Det institusjonelle rammeverket i form av lover og regler for representasjon og medvirkning sikrer til en viss grad organisasjonsmessig demokrati (Falkum et al. 2009), men analysene av casebedriftene, samt andre studier, viser at nye former for arbeidsorganisering omfatter noe mer enn de krav til samarbeid og medvirkning som er nedfelt i avtaleverket. Slik sett er dette en parallell til ideene om bred medvirkning i utviklingsorientert arbeidslivsforskning (jf. Gustavsen 2010, Levin 2002). Samtidig er det nettopp endringer i arbeidet selv som gjør at det stilles spørsmål om det er *ytterligere* institusjonelle forhold som

har støttet opp under utviklingen av lærende organisasjonsformer i de nordiske land.

Deltakelse i fleksible og temporære team samt samarbeid på tvers av organisatoriske og nasjonale grenser gjør at ansattes roller og oppgaver stadig endres og omdefineres. Dette krever en ny type beredskap og tilpassing fra de ansattes side. I motsetning til det klassiske industrisamfunnet, som var basert på et fast hierarki, fast arbeidsdeling og fast definerte stillingskategorier, må ansatte i dag altså være beredt på stadig endring av roller og oppgaver. Særlig ansattes medvirkning til innovasjon og problemløsning krever at de både er i stand til å ta risiko og kontinuerlig lære noe nytt. Dette peker i retning av at sosial sikkerhet og utdanning har en betydning.

Forskning som har undersøkt disse sammenhengene, viser interessant nok at norsk og nordisk velferd er reformert på en måte som skiller den fra andre velferdsstater. Ett forhold er at nordisk velferd er basert på universelle prinsipper som vil si at alle har rett på tjenesteyting uavhengig av familie og sosial status. Et annet viktig forhold som gjør nordisk velferd unik, er at tjenesteytingen er mer jevnt fordelt gjennom livsløpet enn tilfellet er i EU-land der det meste av velferden ytes i livets slutfase. Rent konkret innebærer dette at nordisk velferd støtter mer opp under borgerne i flere og ulike faser av livsløpet: utdanning på alle nivåer, arbeid, familie og helse. Det vil med andre ord si at norsk og nordisk velferd støtter nye utfordringer i arbeidslivet i større grad enn hva som er tilfelle i andre land. For eksempel har støtte til etter- og videreutdanning vist seg å ha avgjørende betydning for innovasjonsevnen (Kristensen 2011).

Ved å utvide forståelsen av innovasjon og konkurransekraft til å omfatte ikke bare nye organisasjonsformer, men også velferd, gir vi et bidrag til debatten om den norske modellen. Forskningen peker på at gjennom velferd deler det offentlige risiko og investering i kunnskap med bedrifter og ansatte, to forhold som har bidratt vesentlig til norsk og nordisk suksess i den globaliserte økonomien (Kristensen og Lilja 2011). En slik fortolkning medfører at forståelse av den norske modellen på en tydeligere måte må inkludere *både* velferdssystemets utforming og det utviklingsorienterte samarbeidet mellom ledelse og ansatte på virksomhetsnivå.

En slik fortolkning medfører også en ny forståelse av innovasjon og innovasjonsprosesser. Tar en inn over

seg at ansattes kompetanse utgjør en kritisk faktor som samspiller med samarbeidsbaserte organisasjonsformer, bør dette også få konsekvenser for innretningen på innovasjonspolitikken.

For framtidig utvikling er det derfor en utfordring at sammenhengen mellom innovasjon, nye organisasjonsformer og velferd i liten grad er observert og forstått. Velferdsreformene er ikke et resultat av intendert utvikling, men har skjedd som gradvis tilpassing til endringer i samfunnet. Mer systematisk kunnskap om sammenhenger som faktisk har vist seg å fremme innovasjon og konkurransekraft, vil være viktige bidrag til framtidig politikktutforming. Likeså viktig er det å få framhevet betydningen av nasjonale fortrinn når det gjelder nye ledelses- og organisasjonsformer. Det er en utfordring for arbeidslivet at det står under et kontinuerlig trykk fra amerikanske ledelses- og organisasjonsmodeller som formidles gjennom konsulenter og utdannelsessystemet (Røvik 2007).<sup>6</sup> Et problem med importerte modeller er at de ofte kommer i konflikt med lokale verdier og normer og skaper dermed konflikt og mistillit i stedet for samarbeid og effektive løsninger.

Vårt hovedpoeng er imidlertid ikke å argumentere for spesifikke organisasjonsformer, men å gjøre oppmerksom på det forhold at potensialet som ligger i nye samarbeidsbaserte organisasjonsformer, på ingen måte virker uttømt. Det er heller ikke mulig å gi et uttømmende svar på denne problemstillingen, men vi kan peke på behovet for mer systematisk kunnskapsutvikling om hvilke endringsprosesser som skjer i ulike typer av virksomheter, private så vel som offentlige, samt behovet for å utvikle arenaer for læring både innen samfunnssektorer og mellom ulike samfunnssektorer. Utnyttelse av det norske samarbeidsbaserte konkurransefortrinnet forutsetter at vi fortsetter å samarbeide stadig bedre, også om nye utfordringer. M

6. Svært få lederutdannelser gir kommende ledere en god forståelse av partsbasert utvikling og samarbeidsbaserte organisasjonsformer, med enkelte spredte unntak. Likeså avhenger modellen av at man kontinuerlig evner å dyktiggjøre tillitsvalgte til å gå inn i stadig mer krevende roller som partnere i komplekse utviklingsforløp. Også her ligger en formidabel oppgave.

## REFERANSER

- Adler, P., C. Heckscher og L. Prusak (2011). «Building a Collaborative Enterprise». *Harvard Business Review*, juli–august, s. 95–102.
- Barth, E., K.O. Moene og M. Wallerstein (2009). *Likhet under press: utfordringer for den skandinaviske fordelingsmodellen*. Gyldendal akademisk, Oslo.
- Cox, Annette, Tom Higgins og Stefan Speckesser (2011). *Management practices and sustainable organizational performance: an analysis of the European Company Survey 2009*. Rapport, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Falkum, Eivind, Inger Marie Hagen og Sissel C. Trygstad (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 34, Oslo.
- Finsrud, Henrik D. (2009). «Den norske modellen og regionalisering av forskningen: et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling?». *Sosiologi i dag*, årgang 39, nr. 1/2009 63–94.
- Gustavsen, Bjørn (2007). «Work Organization and the Scandinavian Model». *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650–671.
- Gustavsen, Bjørn (2010). «Den nordiske modellen og ideen om bred medvirkning». I Trond Bergh (red.), *Avtalt spill*. LO Media, Oslo.
- Gustavsen, Bjørn (2011). «Promoting Innovative Organizations». I Marianne Ekman, Bjørn Gustavsen, Bjørn T. Asheim og Øyvind Pålshaugen, *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. Palgrave Macmillan, London.
- Gustavsen, Bjørn, Thoralf U. Qvale, Bjørg Aase Sørensen, Magnus Midtbø, Per H. Engelstad (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning – den norske modellen*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Heckscher, Charles (2007). *The Collaborative Enterprise*. Yale University Press, New Haven.
- Heckscher, Charles og Paul S. Adler (red.) (2006). *The Firm as a Collaborative Community. Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Hernes, Gudmund, Bjørne Grimsrud og Jon M. Hippe (2006). *Samarbeid for utvikling. Partssamarbeid, sosial kapital og utvikling av bedrifter og virksomheter*. FAFO Rådsnotat, Oslo.
- Herrigel, G. (2010). *Manufacturing Possibilities: Creative Action and Industrial Recomposition in the United States, Germany and Japan*. Oxford University Press, Oxford.
- Kristensen, Peer Hull (2011). «Developing Comprehensive, Enabling Welfare States for Offensive Experimentalist Business Practises». I Peer Hull Kristensen og Kari Lilja (red.) (2011), *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford University Press, Oxford.
- Kristensen, Peer Hull og Kari Lilja (red.) (2011). *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford University Press, Oxford.
- Levin, Morten (red.) (2002), *Researching Enterprise Development. Action Research on the cooperation between management and labour in Norway*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.
- Lorenz, E. og A. Valeyre (2003). «Organizational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New ‘One Best Way’?». Paper prepared for the 15<sup>th</sup> annual Meeting on Socio-Economics LEST. Aix-en-Provence.
- Lorentz, Edward og Bengt-Åke Lundvall (2011). «The Organization of Work and Systems of Labour Market Regulation and Social Protection: A Comparison of the EU-15». I Marianne Ekman, Bjørn Gustavsen, Bjørn T. Asheim og Øyvind Pålshaugen, *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. Palgrave Macmillan, London.
- Lotz, M. og P.H. Kristensen (2012 forthcoming). «Taking Teams seriously in the Co-creation of Firms and Economic Agency». *Organization Studies*.
- Moen, E. (2011). «Norway: Raw Material Refinement and Innovative Companies in Global Dynamics». I Peer Hull Kristensen og Kari Lilja (red.) (2011), *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford University Press, Oxford.
- Moen, E. (2012). *Forsknings- og innovasjonspolitik. Norske utfordringer i lys av internasjonale endringer*. Oslo: BI Forskningsrapport 1/2012.
- Munkeby, Ida (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. NOU 2010: 1. Oslo.
- NUTEK (Verket for næringslivsutvikling) (1999). *Flexibility Matters: Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Stockholm.
- Qvale, Thoralf Ulrik (2002). «A case of slow learning? Recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy». *Concepts and Transformation*, vol. 7, nr. 1, s. 31–56.
- Rosted, J., C. Kjeldsen og G. Napier (2009). *New Nature of Innovation: FORA (Erhvervs & Byggestyrelsens enhed for erhvervsøkonomisk forskning & analyse)*, København.
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Sabel, Charles F. (2006). «A Real-Time Revolution in Routines». I Heckscher og Adler, *The Firm as a Collaborative Community: The Reconstruction of Trust in the Knowledge Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Sachs, Jeffrey (2006). *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. Penguin Books, New York.
- Thorsrud, Einar og Fred E. Emery (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati. Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Johan Grundt Tanum Forlag, Oslo.
- Trist og Bamforth (1951). «Some social and psychological consequences of the Longwall method of coalgetting». *Human Relations*, vol. 4, nr.1, s. 3–38.
- Williamson, John (red.) (1989). *Latin American Readjustment: How Much has Happened*. Institute for International Economics, Washington.
- Womack, J.P., D.T. Jones og D. Roos (1990). *The Machine that Changed the World*. Simon & Schuster, London.
- Øyum, Lisbeth, Hanne O. Finnestrand, Eivind Johnsen, Roy Lund, Tore Nilssen og Johan E. Ravn (2010). *PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. Rapport utgitt av SINTEF, NHO, LO og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, juni 2010.