

Forskning om samarbeid og verdiskaping

Samarbeid, læring og innovasjon

Ansattes deltakelse og selvstendighet i bedriftsinterne læringsprosesser varierer sterkt. Med statistiske analyser av periodiske europeiske arbeidslivsundersøkelser (European Working Conditions Survey 2005) viser Greenan and Lorenz (2009:53) at 65 % av svenske arbeidstakere er involvert i selvstendige læringsprosesser på arbeidsplassen, mot 20 % av spanske arbeidstakere. Dette slår ut på innovasjonsstrategiene i virksomhetene. Virksomheter der ansatte har liten innflytelse på organisasjon og arbeidsforhold domineres av leverandørbaserte innovasjonsstrategier, mens sterk involvering av ansatte fører til mer selvstendige innovasjonsstrategier ifølge Greenan og Lorenz. Sagt på en annen måte: involvering av ansatte reduserer markedsavhengigheten i bedriftsutviklingen. Ulike former for involvering av ansatte og samarbeid mellom ledelse og ansatte styrker virksomhetenes læringsevne ifølge disse studiene.

Asheim (2011) viser at det nordiske arbeidslivet med sine flate og egalitære virksomheter har spesielt gode forutsetninger for læring og innovasjon, ikke minst på grunn av engasjerte og fleksible arbeidstakere, evnen til å mobilisere tillit (Sørhaug 1996) og uformell og taus kunnskap i utviklingsprosesser (Herrigel 1996), mens autoritære og hierarkiske strukturer får medarbeidere til å holde kunnskapen for seg selv (You and Wilkinson 1994). For å være konkurransedyktige må virksomhetene stadig fornyes. Innovasjonsprosesser i Norden er basert på kollektiv læring både internt i virksomhetene, i bedriftsnettverk og i regionale koalisjoner (Ekman et al 2011). I det norske arbeidslivet har ansatte en usedvanlig høy grad av medvirkning både i det daglige arbeidet og i utviklingsprosesser. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) viste at norske arbeidstakere i gjennomsnitt scorer 4,5 på en skala fra 1= svært liten – 5 = svært stor innflytelse på egen arbeidssituasjon, og at dette virker positivt inn på samarbeidsklima, oppslutning om ledelsen og den opplevde effektiviteten i

virksomhetene. EWCS (European Working Condition Survey) fra 2013 viser at ansatte i virksomheter med høy grad av involvering («innflytelse på egen arbeidssituasjon» og «innflytelse på virksomheten») i større grad enn andre deltar i både uformelle og formelle læringsprogrammer.

Samarbeid, utvikling og omstilling

Som samarbeidsform har medvirkning for det meste blitt begrunnet med at ansattes deltakelse i bedriftsutviklingen bidrar til økt produktivitet (Thorsrud og Emery (1964, 1970). Medvirkning har blitt et virkemiddel i utvikling og omstilling av norske virksomheter. Falkum og Grimsrud (2007) viser at det er vanskelig å måle hvordan den norske samarbeidstradisjonen slår ut på produktiviteten, men at avtaleverket reduserer usikkerhet og øker forutsigbarheten for bedriftsledere når utviklingsprosjekter og omstillingsprosesser skal gjennomføres. Lov- og avtaleverket gir arbeidsgivere og arbeidstakere rettigheter og plikter som bidrar til felles innsats når nyskaping er nødvendig. Dette har vært en felles oppfatning i norsk arbeidsliv siden slutten av 1960-tallet (Bergh (red.) 2010).

I den internasjonale litteraturen er det først og fremst HRM (human resource management) tradisjonen som tar opp ansattes deltakelse (Graham 1974). Den norske medvirkningsforskningen og den engelske HRM-tradisjonen har de samme røttene. Først i «human relations» studiene som var en motvekt til scientific management og Taylorismen på 1920-tallet, dernest i Tavistockgruppens studier av selvstyrte grupper (Trist 1963). I EWCS (European Working Conditions Survey) for 2013 (Work organisation and employee involvement in Europe, Eurofound 2013) blir graden av ansattes involvering målt i de 27 EU-landene.

Arbeidstakere i EU scorer i snitt 6,4 på en skala fra 1= svært lite til 10= svært mye på «kontroll over egne arbeidsoppgaver i 2013. I bedriftsdemokratisurveyen fra 2009 (Falkum et al 2009) scorer norske arbeidstakere 9 på dette spørsmålet. Malta scorer omtrent like

høyt som Norge, etterfulgt av Danmark, Finland, Nederland og Sverige. Arbeidstakere i de nordiske landene har ut fra dette større innflytelse på egen arbeidssituasjon enn i resten av Europa, og Norge ligger på topp om vi overfører funnene fra den norske undersøkelsen fra 2009. EWCS undersøkelsen viser at europeiske arbeidstakere scorer 4,5 på skalaen fra 1 til 10 i «egen innflytelse på virksomhetens viktige beslutninger». Danmark, Finland og Sverige scorer høyest på «involvement at work» i EWCS fra 2013. Undersøkelsen viser imidlertid store variasjoner mellom bransjer, kjønn (kvinner lavere enn menn), yrkes- og utdanningsgrupper. Slike variasjoner finnes også i den norske undersøkelsen fra 2009. EWCS 2013 viser at ansatte i virksomheter med høy grad av involvering er mer forpliktet i forhold til både oppgaver og til virksomheten som sådan.

Norske case-studier (Gustavsen et.al 2001, Levin (red.) 2002) viser en klar sammenheng mellom medvirkning, samarbeid og evne til utvikling i private selskap. Cascio (2002) viste at nedbemanning og omstilling gikk lettere med bedre resultater i virksomheter der prosessene ble gjennomført med han definerte som «organizational justice», dvs samarbeid mellom ledelse og ansatte. Tilsvarende funn er vist i Norge (Hagen og Pape 1996). I sin studie av fusjonen mellom Statoil og Hydro fra 2007 – 2010 viser Colman et.al (2011) at godt samarbeid mellom ledelse og fagforeninger styrker oppslutningen om, iverksettingen og resultatene av integrasjonen betydelig, og motsatt, at konflikt mellom partene virker negativt på prosesser og resultater.

Samarbeid og produktivitet

Det er som sagt vanskelig å måle sammenhenger mellom samarbeidsorientert ledelse, medvirkning og produktivitet. Porter (2001) og Reve og Jacobsen (2001) har tatt til orde for at det norske samarbeidssystemet er en styrke for norske konkurransekraft. En rekke studier har vist at ansattes involvering, forpliktelse (commitment) og bemyndigelse (empowerment) bidrar til høyere motivasjon, bedre kommunikasjon og bedre samarbeid på arbeidsplassene (Marshal og Stohl 1993, Goshal og Bartlett 1997). Høyere effektivitet er begrunnelsen for

denne tilnærmingen til deltakelse. Sammenhengen mellom samarbeid og produktivitet bekreftes i en del studier (Arthur 1994, Karlsen 1997, Pereotin og Robinson 2000, Tønnessen 2000, Hodson 2002).

En del studier har også sett etter sammenheng mellom representative former for samarbeid mellom ledelse og fagforeninger på den ene siden og «business performance» på den andre. Freeman og Lazear (1995) gir tre argumenter for denne typen samarbeid: 1) det gir tilgang til informasjon og forbedrer arbeidernes situasjon på måter som øker effektiviteten, 2) det styrker kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på måter som bidrar til bedre løsninger av produksjonsproblemer og 3) at det øker lojaliteten til bedriftene og trykker arbeidsplassene for de ansatte. Frick og Lehmann (2002) studerte sammenheng mellom eierskap, medbestemmelse og forretningsresultater, og konkluderte med at bedriftsutvalg (work councils) styrker produktiviteten. Det foreligger imidlertid også studier som ikke har bekreftet slike sammenhenger.

Referanser

- Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems of manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal* 37, pp 670–687
- Asheim, B.T. (2011) Learning, Innovation and Participation: Nordic Experience in a Global Context with a focus on Innovation Systems and Work Organization. In Ekman, M., B. Gustavsen, B. T. Asheim and Ø. Pålshaugen (eds.) (2011) *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. Stockholm: Palgrave Macmillan (pp.15-50)
- Barth, E., K. Moene og M. Wallerstein (2009) *Likhet under press. utfordringer for den skandinaviske modellen*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bergh, T. (red) (2010) *Avtalt spill. Hovedavtalen 75 år*. Oslo: LO/NHO
- Bjørnhaug, I., Halvorsen, T. (2009): *LOs Historie. Medlemsmakt og samfunnsansvar*. Bind 2 1935 – 1969, Oslo:Pax
- Cascio, W. F. (2006) The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review* Vol 48. NO 4
- Colman, H. L., I. Stensaker & J. Tharaldsen (Eds.) (2011) A merger of equals? The integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities. Bergen: Fagbokforlaget.

- Dølvik, J. E., T. Fløtten, G. Hernes, & J. M. Hippe (Eds.) (2007) *Hamskifte*. Den norske modellen i endring. Oslo: Gyldendal.
- Ekman, M., B. Gustavsen, B. T. Asheim and Ø. Pålshaugen (eds.) (2011) *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. Stockholm: Palgrave Macmillan
- Falkum, E. og B. Grimsrud (2007) Mellom institusjon og praksis. I Dølvik, J. E., T. Fløtten, G. Hernes, & J. M. Hippe (Eds.) (2007) *Hamskifte*. Den norske modellen i endring. Oslo: Gyldendal.
- Falkum, E., I. M. Hagen, S. C. Trygstad (2009) *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse og medvirkning i 2009*. Fafo 2009:35
- Freeman, R.B. & Lazeur, E.P. (1995): *An economic analysis of works councils* in Rogers, J. & Streeck, W. (eds.) *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago: University of Chicago Press
- Frick, B. and Lehmann, E. (2003) *Corporate Governance in Germany: Ownership, Codetermination and Firm Performance in a Stakeholder Economy*
- Goshal, S. and Bartlett, C.A. (1997) *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*, New York: Harper Collins Publ.
- Graham, H. T. (1980) *Human Resource Management*. Plymouth: MacDonald & Evans LTD
- Greenan, N. and E. Lorenz (2009) *Learning organisations*. Report prepared for OECD Innovation Strategy. October 16th
- Gustavsen, B., H. Finne & B. Oscarsson, (2001) *Creating Connectedness. The Role of Social Research in Innovation Policy*. Amsterdam: John Benjamins
- Hagen, I. M. & A. Pape (1997) *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i Staten*, Oslo: Fafo-rapport 227
- Herrigel, G. (1996) Crisis in German Decentralised Production: Unexpected Rigidity and the Challenge of an Alternative Form of Flexible Organisation in Baden Württemberg. *European Urban and Regional Studies* 3 (1), 33-52
- Hodson, R. (2002), Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organisational Ethnographies. *Economic and Industrial Democracy*, Vol 23 (4): pp 491–528, London: Sage
- Perotin, V. and Robinson, A. (2000), Employee Participation and Equal Opportunities Practices: Productivity Effect and Potential Complementarities, *British Journal of Industrial Relations* 38.4, pp 557–583
- Karlsen, T. K. (1997) *Når tid er pølser. Fleksible arbeidstidsordninger ved Leiv Vidar AS*. Oslo: Fafo-rapport
- Kristensen, P. Hull & K. Lilja (eds.) (2011) *Nordic capitalisms and globalization. New forms of economic organization and welfare institutions*. Oxford: Oxford University Press
- Levin, M.(ed.) (2002) *Researching Enterprise Development. Action Research on the cooperation between management and labour in Norway*. Amsterdam: John Benjamins

- Marshall, A. A. and Stohl, C. (1993), Participating as Participation: A Network Approach,
Communication Monographs 60, pp 137–157
- Reve, T. & E. W. Jacobsen (2001) *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skervlavaj, M., M. I. Stemberger, R. Skrinjar, V. Dimovski, (2007). "Organizational learning culture--
the missing link between business process change and organizational performance,"
International Journal of Production Economics, Elsevier, vol. 106(2), pages 346-367, April.
- Sørhaug, T. (1996) *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thorsrud, E. & F. E. Emery (1964) *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene?*
Oslo: Universitetsforlaget